

ZRUČNOSTI 21. STOROČIA

PRÍRUČKA

NOVEMBER 2021

Ako môžu dnešné stratégie na pracovisku prepájať kultúru a prístupy tradičných organizácií s „novými“ generáciami zamestnancov?

Odpoveďou môže byť „chaordický“ vodcovský prístup. Ide o spojenie slov chaos a poriadok, čo znamená stav niekde medzi tým, využívajúci princípy a vlastnosti oboch.

01.	Komunikácia	3
02.	Tímová práca	15
03.	Riešenie problémov	27
04.	Kritické myslenie	39
05.	Flexibilita	51
06.	Multidisciplinárne myslenie	63
07.	Kreativita	75
08.	Inovativnosť	87
09.	Iniciatívnosť	99
10.	Zvedavosť	115
11.	Sebadôvera	129
12.	Sebadisciplína	141
13.	Pýtanie sa	155
14.	Entuziazmus	167
15.	Aktívne počúvanie	179

Kommunikáció



01.



1. Popis komunikácie

Čo je komunikácia?

Slovo „komunikácia“ pochádza zo slova „communicare“ alebo „communis“, čo znamená „zdieľať“ alebo „robiť niečo spoločným“.

Existuje mnoho definícií komunikácie. Podľa Johna Adaira je „komunikácia v podstate schopnosť jednej osoby nadviazať kontakt s druhou osobou a dosiahnuť, aby mu porozumela“.

William Newman a Charles Summer definujú komunikáciu ako „výmenu myšlienok, informácií, názorov alebo emócií dvoch alebo viacerých osôb“.

Komunikácia je zručnosť, ktorú sa môžete naučiť. Je to ako jazda na bicykli alebo písanie na klávesnici. Ak ste ochotní na tom pracovať, môžete rýchlo zlepšiť kvalitu každej oblasti svojho života.

– Brian Tracy

O čom to celé je?

Komunikácia je viac ako len výmena informácií. Ide o pochopenie emócií a zámerov za sprostredkovanými informáciami. Musíme byť schopní odovzdať naše posolstvo a tiež počúvať a dať tomu druhému pocítiť, že mu rozumieme.

Efektívni komunikátori a komunikátorky by mali ovládať množstvo zručností, ako sú nasledovné:

- Prejav na verejnosti
- Rozprávanie príbehov
- Neverbálna komunikácia
- Aktívne počúvanie
- Pýtanie sa (dotazovanie)

Prečo je to dôležité?

Komunikácia je jedným z najdôležitejších nástrojov na udržiavanie a rozvoj dlhodobých vzťahov so spolupracovníkmi/čkami, partnermi/kami a zákazníkmi/čkami. Aby ste dosiahli požadované výsledky, je dôležité vedieť, kedy a ako komunikovať.

Efektívna komunikácia je kľúčovou charakteristikou efektívneho lídra/líderky. Lídri/ky sú tí,

ktorí inšpirujú a posilňujú, a komunikácia je najlepším nástrojom na dosiahnutie tohto cieľa.

„Môžete mať skvelé nápady, ale ak ich nedokázate presadiť, nikam sa s nimi nedostanete.“

– Lee Iacocca

Aké sú výhody efektívnej komunikácie?

Vedieť efektívne komunikovať má pozitívny vplyv na osobný aj pracovný život. Niektoré výhody efektívnej komunikácie zahŕňajú nasledovné:

Dôvera

Bez dobrej komunikácie by sa dôvera dala vybudovať len ťažko. Povzbudzovanie diskusie ako aj srdečná, úprimná a pravidelná komunikácia pomáhajú vybudovať dôveryhodnosť. Dôvera podporuje lojalitu, zlepšuje tímovú prácu a spoluprácu, zlepšuje angažovanosť a produktivitu.

Zmiernenie konfliktov

Efektívna komunikácia pomáha znižovať nedorozumenia a napätie. Hoci konflikt je takmer nevyhnutný a niekedy dokonca aj zdravý, pretože pomáha nastoliť otázky a riešiť problémy. Na jeho zvládnutie ale potrebujeme efektívnu komunikáciu.

Produktívna tímová práca

Keď sú spolupracovníci/čky povzbudzovaní, aby sa navzájom spoznali a cítili, že môžu vyjadriť svoje myšlienky v akceptujúcom prostredí, je oveľa pravdepodobnejšie, že budú dobre fungovať ako tím.

Zvýšená spokojnosť s prácou

Dobrá komunikácia znamená menej zmätku, menej neistoty, vyššiu morálku a vo všeobecnosti lepšie pracovné prostredie, ktoré vedie k lepšiemu pocitu na pracovisku a v dôsledku toho aj k lepšiemu výkonu a silnejšej lojalite.

2. Nástroje



Sprievodca
krok po kroku

1.

Pochopte a zhodnoťte svoje komunikačné zručnosti.

Nižšie uvedený kontrolný zoznam vám s tým pomôže. Ak ste vedúcim/ou tímu alebo organizácie, zamyslite sa a vyhodnoťte aj internú komunikáciu.

2.

Akonáhle sa rozhodnete, ktoré komunikačné zručnosti si vyžadujú zlepšenie, prioritizujte.

Začnite zručnosťou, ktorú považujete za najmenej rozvinutú a/alebo ktorú považujete za najdôležitejšiu vo vašej súčasnej situácii.

3.

Požiadajte o spätnú väzbu.

Sebahodnotenie je skvelé, ale môže mať aj slepé miesta. Ak chcete získať inú perspektívu, opýtajte sa svojich priateľov/iek alebo mentorov/iek na svoje silné a slabé stránky v komunikácii.

4.

Konajte!

Tu je niekoľko nápadov, ako môžete rozvíjať svoje komunikačné zručnosti:

a. Rozprávanie príbehov.

Dobré príbehy sú pútavé a nezabudnuteľné a pomáhajú sprostredkovať posolstvo lepšie ako čokoľvek iné. V obchodnej komunikácii sa používajú na prezentovanie podnikateľských nápadov, produktov a služieb, zvýšenie angažovanosti zamestnancov/kýň atď. Keď rozprávate príbeh, uistite sa, že rešpektuje hodnoty vášho podnikania, je prispôbený tak, aby rezonoval s publikom, a má dobrú štruktúru s úvodom, jadrom a záverom.

b. Prejav na verejnosti.

Máte z neho strach? Väčšina ľudí áno! Aj keď môže byť ťažké zbaviť sa strachu úplne, určite je možné ho znížiť. Buďte pripravení – veľmi dobre poznajte/naučte sa naspamäť svoj prejav. Buďte realisti/ky – čo najhoršie sa môže stať? A čo je to najlepšie, čo sa môže prihodiť? Pred vstupom na pódium vyskúšajte upokojujúce techniky (dýchanie do brucha, spev, uvedomovanie si zeme alebo podlahy pod nohami) alebo premeňte svoj strach na vzrušenie!

c. Neverbálna komunikácia .

Naša neverbálna komunikácia často hovorí hlasnejšie ako slová! Všimajte si neverbálne signály – očný kontakt, polohu a držanie tela, gestá, tón hlasu. Otvorená poloha tela (bez prekřížených rúk) vyjadruje, že ste otvorení počúvaniu. Sebavedomie sa prejavuje tým, že stojíte pevne na jednom mieste,

s ramenami dozadu a váhu máte na oboch nohách. Buďte opatrní, ak sa niečie slová nezhodujú s neverbálnou komunikáciou, ale berte do úvahy aj kontext a pozerajte sa na signály ako celok – jedno gesto nemusí nič znamenať. Tým, že budete pozorne sledovať neverbálnu komunikáciu iných ľudí, môžete zlepšiť svoju vlastnú.

d. Aktívne počúvanie.

Pozorné počúvanie, ktoré sa často považuje za najdôležitejšiu a najmenej rozvinutú komunikačnú zručnosť, pomáha zhromaždiť potrebné informácie, vybudovať dôveru a zmenšiť nedorozumenia. Pri počúvaní sa snažte byť plne prítomní, neprerušujte, kladte objasňujúce otázky, používajte reč tela, ktorá dáva najavo, že dávate pozor. Ak sa chcete dozvedieť viac o aktívnom počúvaní, pozrite si kapitolu o tejto zručnosti.

e. Pýtanie sa.

Ak chcete podnietiť diskusiu a ísť nad rámec odpovedí „áno“ a „nie“, je dôležité kľásť správny druh otázok. Otázky „kto“, „čo“, „kde“, „kedy“, „ako“ alebo „prečo“ vedú k odpovediam, o ktorých ľudia musia premýšľať a teda poskytujú viac informácií. Viac o dôležitosti kladenia otázok, rôznych druhoch otázok a ďalších tipoch sa dozviete v kapitole venovanej tejto zručnosti.

5.

Komunikujte často.

Komunikácia je ako sval – čím viac ho používate, tým je silnejší a naopak. Ak vám bežné komunikačné príležitosti nestačia, sami ich vyhľadávajte alebo vytvárajte. Rozprávajte príbehy svojim deťom alebo priateľom a priateľkám, dobrovoľne rozprávajte na podujatiach, precvičujte si schopnosť počúvať v rôznych prostrediach.

6.

Povzbudenie a motivácia sú dôležité!

Ak zdokonaľujete svoje vlastné schopnosti, spomeňte si, prečo to robíte, a nájdite spôsoby, ako sa odmeniť. Pri budovaní tímu sa uistite, že ľudia majú motiváciu a stimuly učiť sa. Budujte kultúru učenia sa, ponúknite prispôbené vzdelávanie, oceňte a odmeňte úsilie učiť sa a/alebo urobte zo vzdelávania odmenu samu osebe – príležitosti na vzdelávanie a odbornú prípravu možno prezentovať ako stimuly.

7.

Zmerajte vplyv.

Ak chcete merať úspešnosť svojho úsilia o zlepšenie komunikácie, rozhodnite sa, aký nástroj použijete na meranie a definujte svoje ukazovatele. Napríklad, ak je vaším cieľom zdokonaľiť svoje komunikačné zručnosti, aby ste zlepšili internú tímovú komunikáciu, spokojnosť alebo produktivitu, môžete použiť prieskumy spokojnosti zamestnancov a zamestnankýň a merať ich spokojnosť napríklad v šesť- alebo dvanásť-mesačných intervaloch. Prinieslo vaše úsilie stať sa lepším poslucháčom/kou alebo rozprávačom/kou požadované výsledky? Môžete zopakovať sebahodnotenie, ktoré ste si urobili na začiatku, a porovnať výsledky.



Prípadové štúdie

Patagónia – úspešná komunikácia obchodných hodnôt

Prípad

Táto prípadová štúdia nás učí, ako využiť komunikáciu pre úspech v podnikaní.

Výzva

Poslaním spoločnosti Patagonia je: „Vyrobiť ten najlepší produkt, nespôsobiť žiadne zbytočné škody a využiť podnikanie na inšpiráciu a implementáciu riešení pre environmentálne výzvy.“

Udržateľnosť môže byť jednou z vašich hodnôt a obchodných praktík. Ako ju môžete komunikovať a zlepšiť tak svoje obchodné výsledky? Jedným z hlavných dôvodov úspechu firmy Patagonia je, že je verná svojim hodnotám, ktoré aj reálne napĺňa. Napríklad na Čierny piatok v roku 2016 darovala 100 % z predaja z online aj kamenných obchodov (10 miliónov USD) na miestne environmentálne programy.

Výsledok

Akcia bola dobre komunikovaná prostredníctvom vlastných kanálov spoločnosti, ako aj mnohých online článkov, čím sa zvýšila viditeľnosť značky, lojalita zákazníkov a pribudol aj vysoký počet nových ekologicky uvedomelých zákazníkov.

Walt Disney – rozprávanie ako nástroj vytvárania výnimočných vzťahov so zákazníkmi a zákazníkmi

Prípad

Táto prípadová štúdia nás učí o sile rozprávania príbehov a využívania silných stránok podniku na budovanie vzťahov so zákazníkmi a zákazníkmi.

Výzva

Príbeh bol vždy jadrom všetkého, čo spoločnosť Disney vyrobila. Vo firme si uvedomili, že dobrý vzťah so zákazníkmi a zákazníkmi je cestou k úspechu a že želaný vzťah možno dosiahnuť vyvolaním emócií. Na rozdiel od väčšiny ostatných firiem, Disney vždy začali príbehom/filmom a potom okolo neho vytvorili ďalšie produkty.

Výsledok

Firma Walt Disney sa vyjadrila: „...môžeme si udržať svoju pozíciu dôveryhodnej značky, ktorá ponúka vysokokvalitnú rodinnú zábavu so špecifickými hodnotami, pokiaľ budeme flexibilní a budeme neustále hľadať nové spôsoby, ako uspokojiť rýchlo sa meniace potreby spotrebiteľov a spotrebiteľiek. A čo je najdôležitejšie, stále si pri tom chceme udržať umenie čarovného rozprávania, ktoré je v centre všetkého, čo robíme.“ Mohla by vaša spoločnosť používať rozprávanie príbehov a vytvárať súvisiace produkty podobným spôsobom ako Disney? Dokázalo by rozprávanie príbehov zlepšiť vaše existujúce produkty/služby?



Praktické cvičenia

1. Vytvorte príbeh svojej firmy

Aký je príbeh vášho podnikania? Ako ho rozprávate svojim zamestnancom/kyniam, zákazníkom/čkám, partnerom alebo investorom? Skúste použiť 5-bodovú štruktúru na vytvorenie krátkeho, ale nezabudnuteľného príbehu:

- Otvorenie (napr. „pred troma rokmi...“)
- Zauzlenie (napr. „Ale jedného dňa...“)
- Vyvrcholenie (napr. „Až nakoniec...“)
- Rozuzlenie/premena (napr. „Pretože...“)
- Koniec/záver (napr. „A to je dôvod, prečo...“)

2. Prispôbte svoje posolstvo

Zamyslite sa nad konkrétnym publikom, ktorému sa budete prihovárať, a prispôbte mu prezentáciu na mieru. Zamerajte sa na to, čo je dôležité pre vaše publikum a pre vás. Privedte ich k tomu, aby vás chceli počúvať! Nasledujúce otázky vám pomôžu prispôbiť vaše posolstvo:

- Kto je vaše publikum?
- Prečo by ich malo zaujímať, čo im chcete povedať?
- Čo už o téme vedia?
- Ako radi prijímajú informácie?
- Čo je váš želaný výsledok?

3. Zahrajte si niekoľko hier na zlepšenie komunikačných schopností vášho tímu:

<https://futurumcareers.com/ten-simple-games-to-improve-your-communication-skills>

Tipy a triky

Ako zlepšiť komunikáciu v tíme

- **Líder/ka udáva tón** – to, ako komunikuje, ovplyvňuje každého v tíme alebo organizácii. Pýtajte sa na názory a nápady členov a členiek tímu a pozorne počúvajte, povzbudzujte a rešpektujte spätnú väzbu, buďte viditeľní a dostupní. Buďte príkladom, ako komunikovať víziu a hodnoty spoločnosti v rámci tímu aj mimo neho
- **Naplánujte si čas na zblížovanie sa v rámci tímu** – či už pôjde o každodenné 15-minútové stretnutia alebo stretnutia raz za rok – naplánujte viacero rôznych spoločných aktivít, ktoré budú fungovať pre váš tím. Každodenné

Ako zlepšiť svoje komunikačné schopnosti

- **Myslite na svoje publikum**, keď sa rozhodujete pre komunikačný kanál a svoje posolstvo. Aký je váš vzťah s publikom? Akým spôsobom radi komunikujú? Uprednostnili by e-mail alebo stretnutie?
- **Sledujte spôsob, akým hovoríte s ľuďmi**. Jasná, premyslená a zdvorilá komunikácia môže zmeniť váš biznis.
- **Venujte pozornosť neverbálnej reči tela**, vrátane tej vlastnej. Verbálna výmena informácií predstavuje len veľmi malú časť našej komunikácie. Zvyšok tvorí reč tela, tón hlasu, úroveň energie.

Ako si užiť vystupovanie na verejnosti

- **Otvorte svoju myseľ možnosti milovať vystupovanie na verejnosti!** Ak si myslíte, že ho nenávidíte, opýtajte sa sami seba, či existuje možnosť spochybníť toto presvedčenie.
- **Premýšľajte o tom ako o rozprávaní dobrého príbehu skupine ľudí**. Rozprávanie príbehov je to, čo mnohých z nás baví!
- **Keď budete hovoriť na verejnosti, pristupujte k tomu s duchom vďačnosti!** Buďte vďační za príležitosť pomôcť alebo inšpirovať svoje publikum.
- **Premýšľajte o tom, ako začať a ukončiť svoj prejav** – zaujmite publikum!

stretnutie sa môže uskutočniť aj vo forme videohovoru, ale ak je to možné, zorganizujte aj osobné stretnutia, aby ste sa navzájom skutočne spoznali a vytvorili si hlbšie vzťahy

- **Ponúknite vzdelávacie príležitosti** na zdokonalenie a precvičenie komunikačných zručností. Okrem formálnejšieho učenia povzbudzujte všetkých zúčastnených, aby počas stretnutí rozprávali. Zvážte aj mentoring, aby ste mohli odovzdať skúsenosti vedúcich zamestnancov/kýň novým členom a členkám.

- **Investujte do seba** – snažte sa precvičovať komunikačné zručnosti ako sú počúvanie, rozprávanie alebo prezentačné zručnosti. Požiadajte svojich partnerov a kolegov/yne o spätnú väzbu.

Pozrite sa bližšie na vlastnosti dobrých komunikátorov a komunikátoriek [tu](#).

- **Venujte pozornosť reči tela** – stojte vzpriamene, udrzte očný kontakt, usmievajte sa.
- **Precvičujte si jasnú reč v strednom tempe**, teda nie príliš rýchlo, nie príliš pomaly.
- **Naučte sa správne dýchať** – bránicové/brušné dýchanie zlepšuje zvuk hlasu a zmierňuje pocit úzkosti.
- **Hovorte zo srdca!** Ak máte pre vec nadšenie, radi sa oň podelíte s ostatnými.
- **Prijmite svoju zraniteľnosť a buďte úprimní** – vypláca sa to! Zraniteľnosť si vyžaduje odvahu a núti ľudí počúvať.

- **Buďte sami sebou!**





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Tento kontrolný zoznam použite na posúdenie komunikačných zručností vášho tímu.

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Primerané	Potrebné vylepšiť
Komunikačné zručnosti			
Zhodnotil/a som svoje komunikačné schopnosti, poznám svoje silné a slabé stránky a viem, ako na nich pracovať.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Často tieto zručnosti precvičujem a rád/rada vystupujem na verejnosti.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozumiem sile rozprávania príbehov a používam ju pri prezentácii na verejnosti a v komunikácii s mojím tímom.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viem, kedy a ako klásť otázky.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozumiem dôležitosti aktívneho počúvania a praktizujem ho.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Všímam si neverbálne signály iných ľudí a viem ich interpretovať.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobre si uvedomujem svoju reč tela a používam ju na posilnenie svojho posolstva.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tímový duch a komunikácia			
Povzbudzujem členov a členky svojho tímu, aby sa podelili o svoje nápady, myšlienky a spätnú väzbu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Medzi členmi a členkami môjho tímu je otvorená komunikácia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Členovia a členky tímu si nájdu čas na vypočutie ostatných a prejavenie empatie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Členovia a členky tímu si navzájom dôverujú a rešpektujú sa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máme pravidelné stretnutia a teambuildingové aktivity.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosti rozvoja			
Identifikovali sme a aktívne využívame možnosti vzdelávania na zlepšenie komunikačných zručností tímu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náš tím zaviedol mentoring a/alebo iné spôsoby, ako pomôcť novým členom a členkám rozvíjať ich komunikačné zručnosti.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zlepšenie komunikačných zručností sa pravidelne hodnotí a odmeňuje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Ďalšie nástroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- [How good are your communication skills? Take a quiz](#)
- [Virtual Speech – VR courses](#)
- [Practice your presentations with the free public speaking app](#)

Užitočné odkazy

- [7 signs you could be a great public speaker](#)
- [7 Ways to Communicate Better with Your Coworkers](#)

Videá

- [The 110 techniques of communication and public speaking. David JP Phillips, TEDxZagreb, February 1, 2019](#)
- [How to speak so that people want to listen. Julian Treasure, TED, 2014](#)

Články

- [Communication Is the Key](#)
- [Essential tips for Business Storytelling](#)
- [Good Leadership Is About Communicating “Why”](#)

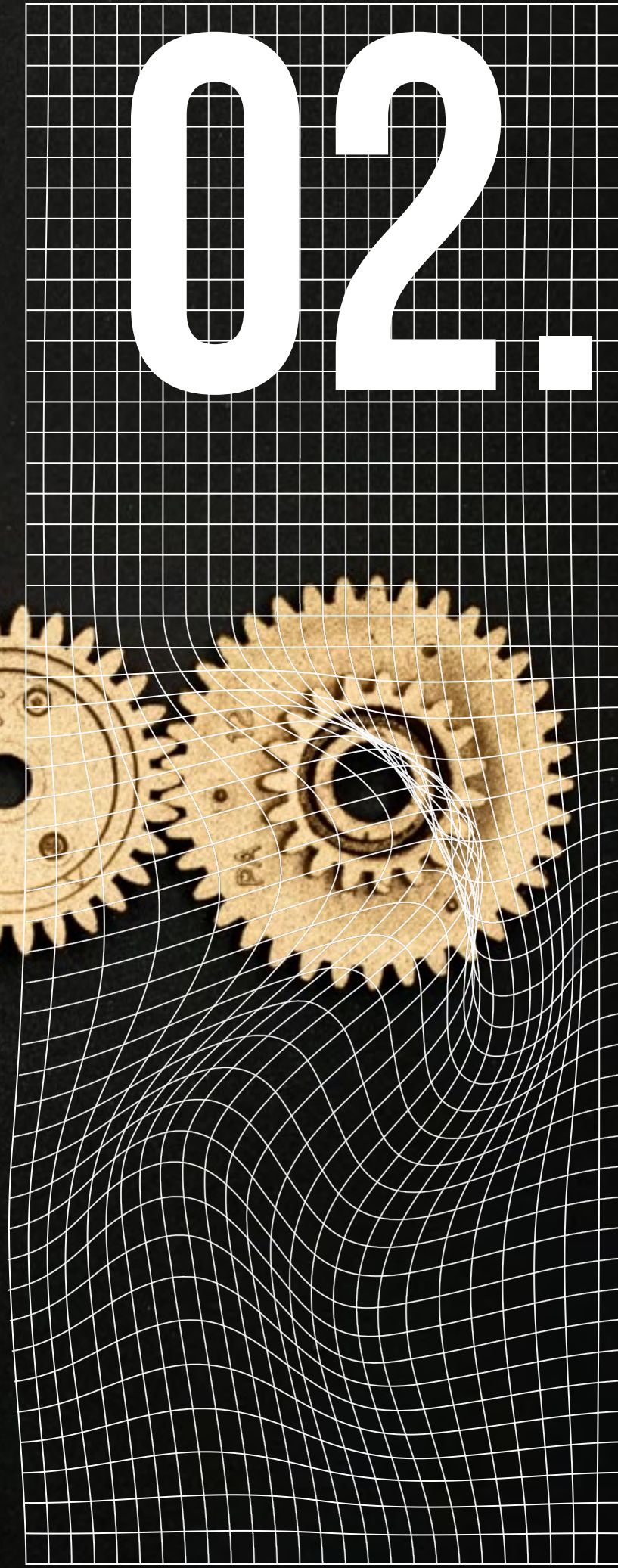
Knihy

- [Crucial Conversations Tools for Talking When Stakes Are High – Kerry Patterson](#)
- [21 Days of Effective Communication: Everyday Habits and Exercises to Improve Your Communication Skills and Social Intelligence – Ian Tuhovsky](#)
- [Building a StoryBrand: Clarify Your Message So Customers Will Listen – Donald Miller](#)

Tímová práca



02.



1. Popis tímovej práce

Čo je tímová práca?

Tím je skupina ľudí, ktorí spolupracujú za účelom dosiahnutia spoločného cieľa. Úspešné tímy majú jasne definovaný cieľ a zvyčajne ich vedie efektívny líder alebo líderka. Môžete to byť vy alebo iná osoba vo vašej organizácii, ktorá je schopná viesť tím.

Tímová práca je umenie nastaviť váš tím tak, aby efektívne spolupracoval. Iba vtedy, keď všetci členovia a členky vášho tímu ťahajú za rovnaký koniec povrazu, môžete odomknúť ich potenciál. Dobrá tímová práca sa začína spoločným pochopením dôležitosti úlohy.

Velké věci v podnikání nikdy nerobí jeden člověk. Robí ich tím lidí.



- Steve Jobs

Stretnutie je začiatok. Držať spolu je pokrok. Spolupráca je úspech.

- Henry Ford

O čom to celé je?

Náročná klíma pre podnikanie musí byť kompenzovaná efektívnou tímovou prácou. Tá poskytuje príležitosť spojiť sa a vytvoriť spoločný základ pre plnenie konkrétnych cieľov. Empatia, ocenenie a povzbudenie patria medzi dôležité zložky efektívnej tímovej práce.

Na individuálnej úrovni sú pre vás dôležité vaše zručnosti v oblasti tímovej práce a ďalšie vlastnosti a schopnosti, ktoré vám umožňujú dobre spolupracovať s ostatnými počas diskusie, pri práci na projektoch, počas stretnutí alebo pri iných formách spolupráce. Zručnosť pracovať v tíme závisí od vašej schopnosti dobre komunikovať, aktívne počúvať a byť zodpovedný/á a čestný/á.

Prečo je to dôležité?

Na individuálnej úrovni sa od vás bude vyžadovať, aby ste pracovali spolu s ostatnými v každom odvetví a na každej úrovni vašej kariéry. Ak to urobíte empatickým, efektívnym a zodpovedným spôsobom, môže vám to pomôcť dosiahnuť kariérne ciele, vylepšiť váš životopis a pozitívne prispieť k rozvoju vašej organizácie. Táto zručnosť vám tiež môže pomôcť pri budovaní vzťahov.

Pre organizáciu je tímová práca efektívnou metódou inovácie a modernizácie operačných stratégií. Tím je skupina ľudí, ktorí sa stretávajú, aby dosiahli spoločný cieľ. Sila jednej osoby je malá, ale ak ju začleníte do tímu, môžete maximalizovať osobnú hodnotu a dosiahnuť dokonalosť. Poznanie hodnoty tímovej práce vo vašej firme vám môže pomôcť efektívne riadiť rôzne otázky týkajúce sa aj rôznych politík, od rozvoja učenia až po kultúru na pracovisku.

Aké sú výhody tímovej práce?

Teambuilding je prvým krokom k efektívnej tímovej práci.

Tento krok už sám o sebe generuje zaujímavé výhody, akými sú: budovanie dôvery a zmiernenie konfliktov; zníženie stresu; zlepšenie postojov; podpora komunikácie a zlepšenie spolupráce. To všetko sú základy efektívnej tímovej práce.

Tímová práca vytvára synergiu.

Spoločný výsledok dobrého tímu je väčší ako súčet výsledkov každého jednotlivca.

Tímová práca zlepšuje morálku tímu, že podporuje pocit vlastníctva (z ang. *ownership*).

Umožňuje zamestnancom a zamestnankyniam prevziať väčšiu zodpovednosť za rozhodovanie a tiež umožňuje členom a členkám tímu kontrolovať väčšiu časť pracovného procesu. Dodatočná zodpovednosť môže viesť k hodnotnejšiemu pracovnému prostrediu a nižšej fluktuácii. Práca v tíme tiež dáva zamestnancom a zamestnankyniam väčší pocit spolupatričnosti a uznania, vďaka čomu sú viac hrdí na svoju prácu a firmu.

Tímová práca buduje dôveru a zlepšuje vzťahy.

Na pracoviskách, kde tímová práca nie je konzistentná, vytváranie skupín pomáha budovať pevnejšie vzťahy a umožňuje jednotlivcom naučiť sa efektívne riešiť aj nezhody. Zostavenie tímov, aj keď nie sú potrebné, vytvára prostredie, v ktorom sú

pracovníci/čky naďalej hrdí na svoje nezávislé výkony, ale zároveň oslavujú aj prínosy kolegov a kolegyň.

Tímová práca zvyšuje flexibilitu organizácie.

Tímová práca môže pomôcť firmám fungovať flexibilnejšie. Spojením zamestnancov a zamestnankýň z rôznych častí projektu do jedného tímu niekedy pomáha ľahšie vyriešiť problémy.

Tímová práca podporuje kreativitu a inovácie.

Niektoré firmy využívajú tímy a tímovú prácu na vytvorenie prostredia, ktoré vyniká kreativitou. Tieto firmy niekedy zakladajú svoju podnikovú štruktúru takmer výlučne na tímovej práci, kde sa zamestnanci a zamestnankyne najímajú do všeobecných pracovných oblastí a potom sa vyberajú na prácu na projektoch, ktoré najlepšie zodpovedajú ich schopnostiam a záujmom. Lídri a líderky sú menovaní a neexistuje tu reťazec rozkazov alebo hierarchia.

2. Nástroje



Sprievodca krok po kroku

Odporúčame, aby ste ako líder/ka tímu alebo manažér/ka urobili nasledujúce kroky:

1.

Získajte pre vec tých správnych ľudí.

Najprv sa musíte zamyslieť nad tým, aké zručnosti a kompetencie potrebujete mať vo svojom tíme. Výber správnych členov a členiek tímu neznamena automaticky výber najkvalifikovanejšieho človeka, ale výber optimálneho mixu medzi najlepším človekom (na základe kvalifikácie a skúseností) a najvhodnejším človekom pre tím (v zmysle komplementárnosti a pridanej hodnoty). Do úvahy treba brať aj individuálne vlastnosti. Ako už bolo povedané, nejde o to získať tú najkvalifikovanejšiu osobu, ale zabezpečiť, aby súčet jednotlivcov správne fungoval.

Tím potrebuje členov a členky s rôznymi silnými stránkami a zručnosťami, ale dokonca aj s odlišnými slabými stránkami. Úspešné tímy ťažia z odlišných charakteristík a postojov svojich ľudí, či už v myslení, vzťahoch alebo konaní.

2.

Teambuilding.

Po tom, čo identifikujete členov a členky tímu, je ďalším krokom k efektívnej tímovej práci budovanie tímu. Teambuilding je proces povzbudzovania členov a členiek skupiny, aby dobre spolupracovali, napríklad tým, že sa zúčastňujú aktivít alebo hier. Budovanie tímu nie je zamerané na jednotlivcov. Odhaľuje talenty a pocity jednotlivcov a umožňuje pochopiť ich význam pre produktivitu tímu. Hlavným cieľom teambuildingu je zlepšiť produktivitu a motiváciu. Výhody teambuildingových programov sú také významné, že mnohé organizácie začlenili teambuildingové stratégie do svojich štandardných vzdelávacích osnov. Efektívny teambuilding znamená viac zaangažovaných zamestnancov a zamestnankýň, čo je dobré pre firemnú kultúru a zvýšenie zisku. Váš tím sa naučí, ako spolupracovať na dosiahnutí tímových cieľov.

3.

Definujte ciele.

Aj keď boli hlavné alebo čiastkové ciele pre tím už stanovené, mali by ste všetci spolu otvorene diskutovať o tom, čo pre tím tieto ciele znamenajú a ako tie všeobecnejšie rozdelíte na konkrétnejšie podciele. Všetci jednotne vidieť to, aký je celkový strategický cieľ a aké sú operačné ciele. Uistite sa, že ciele sú SMART: špecifické, merateľné, dosiahnuteľné, relevantné a časovo ohraničené.

4.

Prideľte úlohy a zodpovednosti.

Po výbere tímu a realizácii teambuildingu je čas začať pracovať na dosiahnutí cieľov tímu. A to berúc do úvahy osobité vlastnosti, zručnosti a kompetencie jednotlivých členov a členiek.

5.

Monitorujte a hodnot'te.

Na základe vašich operačných cieľov si ako tím stanovíte špecifické ciele (napr. čas, KPI atď.), ktoré vám umožnia merať pokrok. Uistite sa, že procesy, postupy a nástroje sú správne definované a implementované, a čo je ešte dôležitejšie, aby všetci členovia a členky tímu rozumeli dôležitosť ich využitia.

Na individuálnej úrovni môžete tiež rozvíjať svoje vlastné zručnosti tímovej práce a zlepšovať ich. Je to dôležité, pretože ako jednotlivec potrebujete zručnosť tímovej práce, aby ste sa stali efektívnym vedúcim alebo vedúcou tímu či manažérom alebo manažérkou. Môžete podniknúť nasledujúce kroky:

1.

Získajte úprimnú spätnú väzbu.

Môže byť ťažké identifikovať svoje vlastné oblasti pre rozvoj. Oslovte priateľa/ku, kolegu/yňu alebo mentora/ku, ktorí vám poskytnú úprimnú spätnú väzbu týkajúcu sa vašich silných a slabých stránok v oblasti tímovej práce.

2.

Stanovte si svoje ciele.

Ak použijete vlastné pozorovanie a spätnú väzbu od ostatných na vytvorenie dosiahnuteľných, relevantných a časovo obmedzených cieľov, pomôže vám to zlepšiť jednu zručnosť za druhou.

3.

Precvičujte.

Chce to istý čas a námahu, aby ste videli zlepšenia vo svojich zručnostiach. Venujte veľkú pozornosť svojim interakciám v tíme počas dňa, v práci aj mimo nej. Urobte vedomé kroky na precvičenie špecifických vlastností, ktoré sa snažíte vybudovať.

4.

Napodobňujte tých, ktorí vynikajú v tímovej práci.

Keď uvidíte príklady skvelej tímovej práce, všimnite si a identifikujte, prečo vás táto interakcia zaujala. Použite tieto prvky vo vlastných interakciách pri práci.



Prípadové štúdie

Go Ape posilnili svoju tímovú hru

Prípad

Firma Go Ape je poprednou britskou firmou, ktorá sprostredkúva lesné dobrodružstvá v 31 dych berúcich lokalitách v Spojenom kráľovstve. Dni strávené v Go Ape sú o dobrodružstve, zábave a trávení času s blízkymi.

Výzva

Spoločnosť musela efektívnejšie vyriešiť rastúce množstvo objednávok.

Výsledok

Spoločnosť sa v spolupráci s konzultantom z BlueSky rozhodla realizovať teambuildingovú aktivitu v desiatich zo svojich lokalít. Aktivity ponúkli obchodným, marketingovým a prevádzkovým tímom v rámci procesu zaškolenia nováčikov (pozn. onboarding). Tieto tímy boli radi, že sa akcie zúčastnili, a operačné tímy ich rovnako radi pre klientov a klientky zorganizovali. Hry boli jednoduché, ale mimoriadne efektívne v tom, že prinútili tímy skutočne premýšľať a okamžite spolupracovať pri riešení problémov. Go Ape plánuje zaviesť tento program vo viacerých lokalitách po celej Británii. Zdá sa, že aj návratnosť investícií bola veľmi rýchla.

DATEV eG zlepšili tímovú prácu, komunikáciu a výkon tým, že sa stredobodom ich prístupu stali jednotlivci

Prípad

DATEV je softvérová spoločnosť a poskytovateľ IT služieb pre daňových poradcov/kyne, účtovníkov/čky a právnikov/čky. Bola založená ako družstvo v roku 1966. V súčasnosti má viac ako 40 000 členov. Od roku 2005 čoraz väčší počet zamestnancov a zamestnankyň získava svoj vlastný profil riadenia tímu s názvom Margerison-McCann Team Management Profile. Personalistika a manažment ho považujú za dôležitý nástroj pre zlepšovanie tímovej práce, komunikácie a výkonu.

Výzva

Pre internú kultúru DATEV je životne dôležité, aby všetko, čo ich zamestnanci a zamestnankyne robia, bolo založené na slobode a dobrovoľnosti. Niektorí zamestnanci a zamestnankyne bývajú skeptickí, keď im ponúknu návrh zúčastniť sa workshopu o tímovom manažmente alebo získať vlastný profil na Margerison-McCann Team Management Profile. Očakávajú, že to bude najmä o psychologických testoch a že veci budú vágne.

Výsledok

HR tím na začiatku vysvetľoval koncepty, teórie, pozitívny prístup a odpovedal na otázky o preferenciách v práci. Zdôraznil tiež, že profil slúži ako priateľské zrkadlo: pozriete sa doň a zistíte, či to, čo vidíte, je v poriadku. Následne HR tím požiadal účastníkov a účastníčky, aby vyriešili tzv. výzvu Marshmallow. Ide o to postaviť vežu pomocou dvadsiatich špagiet, povrázku a lepiacej pásky a následne umiestniť cukrovinky marshmallow na vrch vežičky. V dôsledku cvičenia sú tímy často prekvapené, keď vidia, ako jasne sa odhaľujú individuálne preferencie. Hneď ako si jednotlivci prečítajú svoje profily, sú prekvapení, ako presne opisujú ich pracovné preferencie a chápu, ako v minulosti mohlo dôjsť ku konfliktom v tíme. Tento prístup viedol nielen k zlepšeniu tímovej práce, ale aj k pozitívnejšiemu postojú k používaniu profilov. Jeho dlhodobý vplyv spočíval v tom, že tímy boli viac otvorené tomu, aby používali profily ako súčasť svojej každodennej tímovej práce.



Praktické cvičenia

Tímové roly

Pozrite si [toto video](#) o Belbinových tímových rolách a pokúste sa identifikovať tieto roly vo svojom tíme.

Odpovedajte na nasledujúce otázky:

- Má váš tím členov/ky orientovaných na vzťahy alebo ľudí orientovaných hlavne na činnosť?
- Ktoré tímové roly sú dôležité pri spustení projektu?
- Ktoré tímové úlohy sa stávajú dôležitejšími, keď sa blížíme k dosiahnutiu a realizácii cieľov projektu?

Misia

Pri tejto činnosti si členovia tímu musia predstaviť, že pracujú pre tajnú službu a majú veľmi dôležitú úlohu. Majú na starosti utajovanie veľmi dôležitých informácií, ktoré sa nachádzajú vo veľmi krehkom obale. Musia navrhnúť spôsob prepravy tajných informácií z budovy do bezpečia.

Jediný spôsob, ako dostať informácie do bezpečia je **vyhodit' ich z okna na bezpečnejšie miesto**. ALE je potrebné si pamätať, že tajné informácie sú uložené vo veľmi krehkom obale, ktorý sa nesmie rozbiť alebo prasknúť, inak budú informácie zničené.



- Informácie sú v nádobe pripomínajúcej vajíčko
- Vajíčko spadne z okna na poschodí
- Vajíčko nemôže prasknúť ani sa rozbiť, inak uniknú tajné informácie!
- Tímy majú niekoľko vecí, ktoré môžu použiť:
 - noviny,
 - šnúrka,
 - igelitové sáčky,
 - lepiaca páska,
 - spinky,
 - papier.

Rozdeľte účastníkov a účastníčky do malých skupín po troch až piatich a rozdajte im materiály. Majú 15 minút na to, aby využili prostriedky na tvorbu nástroja, ktorý dokáže zhodiť vajce z okna na zem bez toho, aby sa vajce rozbilo. Akonáhle uplynie čas, budú musieť otestovať svoje nápady tak, že vajce vyhodia z okna na poschodí a uvidia, či prežilo, alebo sa rozbilo na podlahe.

Tipy a triky

Teambuilding v sebe spája učenie a zábavu

Najúspešnejšie a nezabudnuteľné teambuildingové akcie sú také, pri ktorých sa necítite ako v kancelárii. Spoločne strávený čas, zdieľanie skúseností alebo práca na spoločnom ciele umožňujú aby sa zblížovanie členov tímu dialo organickejšie a preto aj oveľa efektívnejšie.

Ukazuje sa, že šťastie a učenie spolu veľmi úzko súvisia. Skúšanie nových vecí so svojim tímom môže vyvolávať v tíme pozitívne vibrácie, z ktorých bude profitovať samotná firma.

Výber niečoho jedinečného a trochu mimo zvyčajnej komfortnej zóny môže ľudí povzbudiť, aby sa zblížovali novými spôsobmi. Neprichádzajte so všednými aktivitami, ako je napr. návšteva sauny, pretože ľudia jednoducho nechcú zdieľať takéto aktivity so svojimi kolegami a kolegynami.

Tímová práca má byť podporovaná a vyživovaná

Tímová práca nie je niečo, čo môžeme ľuďom násilne vnútiť. Namiesto toho sa dobrá tímová práca prirodzene objaví, keď existuje zdravá pracovná kultúra, kde sa so zamestnancami a zamestnankyňami zaobchádza ako s jednotlivcami a oceňuje sa otvorená komunikácia. Prispôbte sa svojmu prostrediu, sledujte najnovšie trendy a nedržte sa princípov riadenia, ktoré platili pred 100 rokmi. Musíte investovať do svojich ľudí, aby ste vytvorili čo najuspokojivejší, najefektívnejší a najfunkčnejší tím, v ktorom musíte spolupracovať a fungovať na maximálne efektívnej úrovni, čo vedie k optimálnym výsledkom. Nižšie nájdete niekoľko tipov, ako zabezpečiť príjemnú atmosféru na pracovisku:

1. Podporujte neformálne tímové stretnutia a podujatia
2. Vyjasnite si úlohy v tíme
3. Zadajte si ciele
4. Odmeňte vynikajúcu tímovú prácu
5. Vyhnite sa mikromanažovaniu
6. Vytvorte efektívnu komunikáciu
7. Oceňujte individualitu
8. Získajte od každého spätnú väzbu
9. Robte nábor nových ľudí rozumne
10. Organizujte teambuildingové akcie





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Pomocou tohto kontrolného zoznamu môžete posúdiť svoje zručnosti v oblasti tímovej práce a vedenia tímu

Oblasti tímovej práce (individuálne)	Často	Niekedy	Zriedkavo
Som spoľahlivý/á, lebo vždy urobím všetko, či prisľúbim.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keď mám nápad, ktorý môže pomôcť nášmu tímu, podelím sa oň.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fandím ostatným ľuďom vo svojom tíme a hľadám spôsoby, ako byť nápomocný/á.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prejavujem úctu vedúcemu/vedúcej alebo mentorovi/mentorke skupiny.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Som úprimný/á a taktný/á, keď sa ma niekto pýta na názor.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keď urobím chybu, zostávam optimistický/á a snažím sa z nej poučiť.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Správam sa priateľsky a zdvorilo ku konkurenčným tímom aj ľuďom.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pozorne počúvam nápady a myšlienky iných, a aj keď s nimi nesúhlasím.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mám pozitívny prístup a sústreďujem sa na to, aby som robil/a veci čo najlepšie.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precvičujem si zručnosti, takže som pripravený/á prispievať k dosiahnutiu cieľov tímu.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zdieľam zásluhy namiesto toho, aby som sa vždy snažil/a vyniknúť ako jednotlivec.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Som flexibilný/á, ak chce tím urobiť zmenu alebo skúsiť urobiť niečo inak.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Udajte si tri body za každú odpoveď „často“, dva body za „občas“ a jeden bod za „zriedka“.

36-28 bodov: Určite ste pozitívny tímový hráč/ka. Ste podporou a povzbudením pre tím!

27-20 bodov: Vaše zručnosti v oblasti tímovej práce začína byť vidieť! Pokračujte v dobrej práci.

19-12 bodov: Vyskúšali ste prácu v tíme. Pridajte ďalšie zručnosti na zvýšenie svojho skóre.

Vedenie tímu	Rozhodne súhlasím 5	Skôr súhlasím 4	Neutrálny 3	Skôr nesúhlasím 2	Rozhodne nesúhlasím 1
Delegovanie práce na iných je pre mňa jednoduché.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Jasne komunikovať s ostatnými je pre mňa ľahké.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mám radosť z interakcie s inými ľuďmi na medzilidskej úrovni.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Som proaktívny/a v poskytnutí konštruktívnej kritiky.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Kladiem veľký dôraz na spravodlivé zaobchádzanie s ostatnými.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Často vyhľadávam rady u ostatných.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Zmena mi dodáva energiu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Riešenie problémov je jednou z mojich silných stránok.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Som spokojný/á s tým, že som vzorom pre iných ľudí.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Byť súčasťou tímu mi dodáva energiu.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Baví ma koučovať a mentorovať ostatných.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Riadiť prácu iných je pre mňa pohodlné.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mám schopnosť stanovovať a dosahovať ciele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Baví ma implementovať nové metódy a stratégie.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Vedenie tímu	Rozhodne súhlasím 5	Skôr súhlasím 4	Neutrálny 3	Skôr nesúhlasím 2	Rozhodne nesúhlasím 1
Proaktívne chválím iných.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Rád/a priznávam a naprávam svoje chyby.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Mám schopnosť efektívne riešiť konflikty.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Je pre mňa dôležitá diverzita a začlenenie všetkých.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Baví ma počúvať, čo hovoria ostatní.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
Keď prídu problémy, okamžite hľadám riešenia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>

Upozorňujeme, že ide o sebahodnotenie založené na vašom vlastnom vnímaní toho, do akej miery súhlasíte s týmito tvrdeniami. Nie je to skutočný ukazovateľ schopností, ani to nevyhnutne nemusí odrážať to, ako vás vidia ostatní.

Čo znamená vaše skóre?

50+: Ak je vaše celkové skóre 50 alebo viac, znamená to, že máte dostatok zručností potrebných na to, aby ste uspeli vo vedúcej pozícii. Môže to tiež naznačovať, že vás oslovuje vedúca rola (formálna alebo neformálna).

49-: Ak je vaše celkové skóre 49 alebo nižšie, momentálne sa nevnímate ako niekto, kto má silné stránky či kľúčové zručnosti pre úspech vo vedúcej pozícii. Môže to znamenať, že vedúca rola nie je pre vás obzvlášť príťažlivá. Tento test vám jednoducho môže poslužiť aj ako pomocník pri identifikácii oblastí pre ďalší rozvoj, predtým, ako sa budete uchádzať o vedúce pozície.

Toto hodnotenie vám pomôže identifikovať vaše silné stránky v oblasti líderstva (riadky s najvyšším číselným skóre) a príležitosti na rast (riadky s najnižším číselným skóre). Na základe toho si potom vytvorte vlastný akčný plán rozvoja. Zodpovedajte nasledujúce otázky:

1. Aké sú vaše najväčšie prednosti pri vedení ostatných?
2. Aké sú vaše možnosti rastu ako lídra/líderky?
3. Ako môžete využiť svoje silné stránky?
4. Čo môžete urobiť pre zlepšenie v oblastiach, kde máte príležitosti na rast?

Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Teambuildingové aktivity

- <https://www.workamajig.com/blog/team-building-activities>
- <https://snacknation.com/blog/team-building-activities-for-work/>
- <https://www.projectmanager.com/training/team-building-activities>

Videa

- [Good teamwork & bad teamwork](#)
- [Teamwork can make a Dreamwork](#)
- [5 Tips For Effective Teamwork](#)
- [How to turn a group of strangers into a team](#)

Články

- <http://www.forbes.com/sites/brianscudamore/2016/03/09/why-team-building-is-the-most-important-investment-youll-make/#4f5f6d437f02>
- https://www.mnsu.edu/diversity/institute/35-36_why_teambuilding.pdf
- <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/benefits-of-teambuilding/>
- <http://greatresultsteambuilding.net/why-teambuilding/>
- <https://www.wrike.com/blog/team-building-games/>
- <http://www.innovativeteambuilding.co.uk/free-team-building-activities/>

Knihy dostupné v anglickom jazyku

- The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable. Author: Patrick Lencioni
- The Culture Code: The Secrets of Highly Successful Groups. Author: Daniel Coyle.
- Revolutionize Teamwork: How to Create and Lead Accountable Teams. Author: Eric Coryell
- Reimagining Collaboration: Slack, Microsoft Teams, Zoom, and the Post-COVID World of Work. Author: Phil Simon
- You Are The Team: 6 Simple Ways Teammates Can Go From Good To Great. Author: Michael G. Rogers

Riešenie problémov



03.

1. Popis riešenia problémov

Čo je to riešenie problémov?

Riešenie problémov zahŕňa diagnostiku možných príčin problému a vypracovanie akčného plánu, pre riešenie problému. Ľudia neustále využívajú zručnosti na riešenie problémov v osobnom aj pracovnom živote. Efektívne riešenie problémov na pracovisku si často vyžaduje postup krok za krokom a používanie rámca na riešenie problémov.

Nemôžeme vyriešiť naše problémy ak budeme zmýšľať rovnako, ako keď sme ich spôsobili.

Keby som mal len jednu hodinu na záchranu sveta, strávil by som päťdesiatpäť minút definovaním problému a iba päť minút hľadaním riešenia.

– Albert Einstein

O čom to celé je?

Riešenie problémov je jadrom ľudského vývoja. Sú to metódy, ktoré používame na pochopenie toho, čo sa deje v našom prostredí, na identifikáciu vecí, ktoré chceme zmeniť, a na to, aby sme zistili, čo je potrebné urobiť, aby sme dosiahli požadovaný výsledok. Riešenie problémov je zdrojom všetkých nových vynálezov, sociálneho a kultúrneho vývoja a základom trhových ekonomík. Je základom neustáleho pokroku, zlepšovania sa, komunikácie a učenia.

Prečo je to dôležité?

Riešenie problémov je dôležité pre jednotlivcov aj organizácie, pretože nám umožňuje kontrolovať naše prostredie:

- 1. Oprava vecí, ktoré sú pokazené:** Súkromný život aj biznis prostredie sú plné vecí, aktivít, interakcií a procesov, ktoré sú porušené alebo nefungujú tak, ako by mali. Riešenie problémov poskytuje mechanizmus užitočný pri identifikácii problémov, odhaľovanie ich príčin a na určenie postupu na ich nápravu.
- 2. Manažment rizika:** Riešenie problémov možno aplikovať na očakávané udalosti v budúcnosti alebo ho použiť v súčasnosti, s cieľom ovplyvniť pravdepodobnosť výskytu udalosti a/alebo zmeniť dôsledky, ak k udalosti dôjde.
- 3. Zlepšenie výkonu:** Riešenie problémov nám pomáha pochopiť vzťahy a implementovať zmeny a zlepšenia potrebné na konkurencieschopnosť a prežitie v neustále sa meniacom prostredí.
- 4. Chopte sa príležitosti:** Riešenie problémov je aj o inováciách, tvorbe nových vecí a zmene prostredia. Umožňuje nám identifikovať a využívať príležitosti a mať (určitú úroveň) kontroly nad budúcnosťou.

Aké sú výhody byť niekým, kto dokáže riešiť problémy?

Vaša schopnosť efektívne riešiť problémy vychádza z vašich skúseností aj prekážok, ktorým čelíte. Zakaždým, keď vyriešite problém, stanete sa o niečo lepším lídrom/líderkou:

Naučíte sa predvídať problémy

Efektívni lídri a líderky predvídajú problémy s vedomím, že sú nevyhnutné. Aj keď je dôležité vždy si zachovať pozitívny postoj, príprava na tie najhoršie scenáre vám pomôže vyriešiť problémy, ak sa s nimi v budúcnosti naozaj stretnete.

Naučíte sa prijať pravdu

Existujú rôzne spôsoby, ako ľudia reagujú na problémy. Niektorí odmietajú prijať problém, iní problém akceptujú a jednoducho sa s ním zmieria. Efektívnymi lídrami a líderkami sú ľudia, ktorí akceptujú problém a snažia sa veci zlepšovať. Ak chcete byť efektívnymi lídrami a líderkami, musíte čeliť situácii.

Vidíte „veľký obraz“

Je nevyhnutné, aby vedúci/e tímov vždy pamätali na celkový obraz. Ako vedúci/a tímu si nemôžete dovoliť, aby vás zaplavili emócie, ani aby ste tak uviazli v detailoch, že stratíte prehľad o tom, čo je dôležité.

Riešte naraz len jednu vec

Riešte problémy jeden za druhým. Nenechajte sa zahliť veľkým množstvom problémov. Potom sa postupne pustite do ich riešenia. Ak čelíte množstvu problémov, úplne vyriešte ten, na ktorom práve pracujete, skôr než prejdete na ten ďalší.

Nevzdávajte sa svojich cieľov, keď ste na dne

Efektívni lídri a líderky nerobia dôležité rozhodnutia pod vplyvom negatívneho vnútorného nastavenia. Každý z nás sa občas cíti zle. Tieto chvíle však pominú. Nikdy sa nevzdávajte svojich cieľov, keď práve prechádzate tmavým údolím.

2. Nástroje



Sprievodca krok po kroku

Hľadanie riešení problémov je základným prvkom úlohy každého lídra a líderky. V dôsledku toho je pre úspech rozhodujúce byť sebaistým riešiteľom problémov. Vyžaduje si to vysokú úroveň emocionálnej inteligencie, ako aj schopnosť vysporiadať sa s nepriaznivými reakciami. Tu je niekoľko rád, ako zdokonaľiť svoje schopnosti riešiť problémy:



1.

Zlepšite svoju pozornosť.

Ak ľudia nevedia počúvať, je to problém. Ak budeme venovať pozornosť tomu, čo bolo povedané, môžeme získať dôležité informácie. Je možné, že druhí vedia niečo, čo vy nie, alebo niečo inak vnímajú či hodnotia.

2.

Rozvíjajte empatiu.

Aktívne počúvanie je prvým krokom k rozvoju empatie. Ak chcete niekomu skutočne porozumieť, musíte sa vžiť do jeho situácie a pokúsiť sa pochopiť jeho situáciu.

3.

Nevydávajte sa za niekoho iného.

Ignorovanie kľúčových informácií alebo názorov nie je riešením. Poznanie faktov a objektívna a podložená analýza vám umožnia formulovať, ktorá stratégia je najvhodnejšia a prečo.

4.

Zlepšite si komunikačné zručnosti.

Ako už bolo povedané, úprimnosť neznamená bezohľadnosť alebo necitlivosť k pocitom iných. Aby sme mohli efektívne komunikovať, musíme sa neustále prispôbovať a zlepšovať svoje komunikačné zručnosti.

5.

Buďte prispôbovíví a zvedaví.

Schopnosť prispôbiť sa novým situáciám je veľkou výhodou pri riešení problémov. Keďže sú tieto zručnosti u ľudí zriedkavé, je dôležité ich rozvíjať.

6.

Očakávajte to najhoršie.

Problémy majú dôsledky a existujú rôzne riešenia, z ktorých každé bude viesť k inému výsledku. Nezavrhujte ani nepopierajte existenciu problémov ani ich dôsledkov. Vyberte riešenie s najrelevantnejšími výsledkami v danom prípade.

7.

Rozhodnite sa, či chcete nachádzať riešenia alebo problémy.

Zastavenie alebo zrušenie konania, ktoré problém vyvolalo, je možné považovať za riešenie problému. Avšak, aj keď problém zdanlivo vyriešite, jeho príčina môže zostať a problém sa zopakovať. Riešenie problému znamená zabezpečiť nápravu alebo snahu odstrániť jeho príčinu.

8.

Najprv si upracte pred vlastným prahom.

Namiesto toho, aby ste kritizovali ostatných, preskúmajte svoje vlastné zapojenie. Prestaňte prilievať olej do ohňa. Snažte sa radšej chápať a kontrolovať svoje emócie a zmierňovať tak nedorozumenia.



Prípadové štúdie

Panafrická banková inštitúcia riadi digitálnu transformáciu prostredníctvom rozvoja líderstva v 35 afrických krajinách

Prípad

Jedna z najväčších bankových skupín v Afrike sa rozšírila prostredníctvom akvizícií. Rýchlo sa meniaci dynamika odvetvia znamenala, že skupina musela rýchlo konať, integrovať podniky, prijať kľúčové technológie a uspokojiť rastúce požiadavky zákazníkov a zákazníčok na služby digitálneho bankovníctva. Zrýchlenie rastu by si vyžadovalo vybudovanie najlepšej bankovej platformy v Afrike.

Výzva

Hoci banka mala Leadership Academy, ktorá poskytovala manažérom a manažérkam rozvoj, tradičné prístupy k rozvoju vedenia už nespĺňali potreby organizácie. Bolo potrebné aktualizovať prístupy používané v Leadership Academy, ktoré by boli zamerané na podnikavosť, poskytujúc manažérom a manažérkam agilné myslenie a zvýšenie ich zručností, aby boli schopní poháňať inovácie a digitálnu transformáciu.

Výsledok

Využitím procesov riešenia problémov, ktoré použili, im pomohlo prísť s netradičnými riešeniami. Tréning zlepšil líderské zručnosti účastníkov a účastníčok, umožnil im hlbšie pochopiť stratégiu banky a riadiť stratégiu jej digitálnej transformácie.

Inšpiratívni ľudia z Latinskej Ameriky sa stali lídrami a líderkami, MANA de San Diego

Prípad

Pred niekoľkými rokmi sa MANA de San Diego rozhodla urobiť viac pre to, aby pomohla ženám v Latinskej Amerike napredovať v ich kariére a slúžiť ich komunitám, keďže táto skupina ľudí je nedostatočne zastúpená v podnikaní, ale aj na vedúcich pozíciách v občianskom a štátnom sektore.

Výzva

Tieto ženy sú často prvé vo svojich rodinách, ktoré sa snažia o spoločenský postup. Môžu im chýbať vzory a mentori/ky, ktoré by im pomohli pripraviť sa na kariéru a orientovať sa v nej. Často kladú rodinu na prvé miesto a zohrávajú podpornú úlohu v pozadí. MANA im chcela umožniť, aby si stanovili ambiciózne ciele, efektívne a cielene komunikovali, aby profesionálne viac dosiahli a stali sa lídrami v biznise a v ich komunitách.

Výsledok

Proces riešenia problémov, ktorý vo firme použili, im pomohol vytvoriť jedinečný transformačný líderský program. Odchádzajú z neho so sebadôverou a zdokonalenými zručnosťami na dosiahnutie ambicióznejších profesionálnych cieľov. Okrem individuálnych úspechov sa MANA zameriava aj na podporu sociálneho a ekonomického blahobytu komunity, keďže ich absolventi a absolventky sa často stávajú komunitnými lídrami.



Praktické cvičenia

Skupinové aktivity a hry na riešenie problémov

Aktivita/hra na riešenie problémov	Najvhodnejšia pre...	O čom je?	Ďalšie informácie
Prelomenie virtuálneho kódu	Tímy spolupracujúce na diaľku	Virtuálne tímy medzi sebou súťažia, aby splnili výzvy, odpovedali na vedomostné otázky a vyriešili rôzne úlohy	Virtual Code Break
Hra Letting Go	Malé tímy	Táto meditačná hra pomáha tímu prosperovať pod tlakom a znižovať stres v procese riešenia problémov. Úlohy v hre Letting Go Game zvyšujú odolnosť, pozornosť a spoluprácu.	Letting Go Game
Uviaznutí	Tímy spolupracujúce osobne (napr. v kancelárii)	Hra Uviaznutí je dokonalá skupinová aktivita na riešenie problémov na základe scenára. Dvere kancelárie sú zamknuté a váš tím ich nemôže len tak vyraziť alebo rozbiť okná.	Stranded
A čo by ste robili vy?	Viacere rozčlenené tímy	Je to hypotetická hra s otázkami, pri ktorej tím diskutuje a vymýšľa, čo by robil v rôznych zábavných, zaujímavých a niekedy aj bláznivých situáciách.	What would you do?
Rozlúsknite prípad	Tímy spolupracujúce na diaľku	Táto hra núti jednotlivcov spoliehať sa na kolektívny dôvtip, aby zastavili vraha. Ľudia pracujúci na diaľku a aj tí, ktorí dochádzajú do kancelárií, môžu spojiť svoje sily, aby ukončili tento zločinný ošial.	Crack the case

Tipy a triky

Použite týchto desať kreatívnych tipov na zlepšenie zručností pri riešení problémov, rozvíjajte strategickjšie spôsoby myslenia a trénujte svoj mozog, aby dokázal viac.

- Tanec:** Podľa [výskumu](#) publikovaného v časopise *Neuron* má tanec pozitívny vplyv na neurálne procesy. Pomáha vybudovať nové cesty na obídenie úzkych miest v mozgu, s vyčerpaným dopamínom. Vykonávanie improvizovanejších tanečných štýlov, ako je hip-hop alebo step, vám môže pomôcť rozvíjať divergentné myslenie (schopnosť prísť s rôznymi riešeniami problému).
- Hrajte logické hry:** Logické hádanky a hry, ako je napríklad Rubikova kocka, sú skvelé na precvičenie mozgu. Pri hraní šachu, sudoku alebo iných činnostiach, ktoré posilňujú mozog, je víťaznou metódou riešenie problému smerom vzad a nie dopredu. Precvičujte si logické hádanky a iné hry, aby ste si zdokonalili svoje schopnosti riešiť problémy a posilnili svoj mozog.
- Cvičenie pri hudbe:** U pacientov v kardiorehabilitácii sa skúmala ich verbálna plynulosť po cvičení pri hudbe alebo bez nej. Výsledky verbálnych testov ukázali, že tí, ktorí cvičili pri počúvaní hudby, sa zlepšili podstatne viac ako tí, ktorí cvičili v tichosti.
- Majte pri sebe vždy tzv. denník nápadov,** aby ste si mohli zapisovať myšlienky, skúsenosti, robiť náčrty a objavovať nové nápady.
- Cvičte jogu:** Štúdie ukazujú, že kombinácia uvedomenia si tela, dýchania a meditácie počas cvičenia jogy zlepšuje kognitívny výkon.
- Riadte sa Cheerios efektom (*the Cheerios Effect*):** Je to názov, ktorý dali fyzici tomu, čo sa stane, keď posledných pár kúskov cereálií Cheerios k sebe v miske priľne. Stáva sa to kvôli povrchovému napätiu. Ak sa pri pokuse o vyriešenie problému cítite vystresovaní, pýtajte sa ľudí, ktorí sú vám blízki. Dôverujte iným ľuďom, najmä tým, ktorí pracujú vo veľmi odlišných oblastiach. Vytvorte reťaz spojení.
- Brainstorming:** Spolupracujte spolu na dokončení projektu. Pre lepšiu vizualizáciu problému použite [myšlienkové mapy](#), vizuálny obraz problému a alternatívne riešenia. Myšlienkové mapy pomáhajú sústrediť myseľ, stimulujú mozgovú aktivitu a zlepšujú tvorivé myslenie. Pomáhajú vám aj prichádzať s novými nápadiami a riešeniami. Pri mapovaní myšlienok by problém mal byť ústredným pojmom. Zväzťe pridanie „hlavných vetiev“, ktoré zahŕňajú všetky možné príčiny problému. Ak sa chcete dozvedieť viac, použite „podvetvy“.
- Vytvorte si „mentálnu vzdialenosť“:** Je dôležité vytvoriť si ju, aby ste dosiahli tento cieľ. Podľa [teórie konštruačnej úrovne \(CLT\)](#) je to „čokoľvek, čo nepociťujeme akoby sa dialo teraz, tu a nám samým“, teda vzdialenie sa od problému. Môžete to urobiť tak, že situáciu zväzíte z pohľadu inej osoby alebo ju odmietnete ako nepravdepodobnú. Zväčšovaním mentálnej vzdialenosti medzi nami a naším problémom sa podľa výskumu zvyšuje počet invenčných riešení. Potvrdili to aj vedci. K zvýšeniu našej schopnosti riešiť problémy dochádza, keď uvažujeme abstraktnejšie, čo nám umožňuje vytvárať neočakávané spojenia medzi zdanlivo nesúvisiacimi témami.
- Hrajte futbal:** Našlo sa spojenie medzi „[výkonnými funkciami](#)“ nášho mozgu a športovými úspechmi. Keď sa venujeme nejakej činnosti, náš mozog rýchlo prepína medzi pohybom, predvídaním, plánovaním, reagovaním a vystupovaním. Množstvo mentálnej energie potrebnej na splnenie všetkých týchto úloh naraz je obrovské. Keď v profesionálnom živote plánujeme, uvažujeme, sledujeme svoje konanie a zároveň riešime problémy, dá sa to prirovnať k futbalu. Záverom je, že ak hráte športy, ako je futbal, pri ktorých je potrebné rýchlo sa pohybovať, precvičujete si tým mozog, rýchlejšie premýšľanie, spracovanie a reakciu na situácie.



Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Začnite s kontrolným zoznamom aktivít (2), aby ste mohli postupovať podľa štruktúrovaného procesu riešenia problémov.

Kontrolný zoznam aktivít

1. Definujte a pochopte problém

Po upozornení na problém skontrolujte, čo sa pokazilo. Na identifikovanie problému použite štatistické údaje, zorganizujte stretnutia s cieľom diskutovať o ďalších krokoch, využite rôzne schémy, odporúčania, informácie a spätnú väzbu.



2. Zhodnoťte rozsah problému

Určite naliehavosť problému. Je to urgentné, alebo to môže počkať týždne, mesiace či dokonca roky? Zvážte, či je potrebná rýchla náprava (tzv. „fix-it“) alebo optimálne riešenie (tzv. „do-it“). To rozhodne o rozsahu problému a náprave.



3. Zhromaždite relevantné informácie

Zhromaždite najdôležitejšie informácie kladením správnych otázok tým správnym ľuďom. Pýtajte sa konkrétne čo, prečo, ako, kde, kto a kedy?



- Čo/aký je problém?
- Čo nie je problém?
- Kde sa problém nachádza?
- Kde sa problém nenachádza?
- Prečo sa problém vyskytuje?
- Kedy sa problém dá preukázať?
- Kedy problém nie je preukázaný?
- Koho sa to týka?
- Koho sa to netýka?
- V čom sa líšia tí, ktorých sa to týka?
- Čo všetko problém ovplyvňuje?
- Čo všetko problém neovplyvňuje? Napr. kapacitu

4. Identifikujte základné príčiny problému

Kladenie správnych otázok pomôže identifikovať príčinu:



- Kedy sa prvýkrát problém vyskytol?
- Čo sa zmenilo?
- Aké zmeny môžu byť relevantné?

5. Otestujte hypotézu

Vypracujte hypotézu, aby ste otestovali, čo presne hľadáte, a ako zistíte, či máte pravdu. Skontrolujte údaje, ktoré ste zhromaždili v krokoch 1 až 4, aby ste zistili, či sa dôvod zhoduje s tým, ako, kde, kedy a koho sa problém týka.



6. Zapojte ostatných

Nemyslite si, že musíte sami vyriešiť každý problém. Určite, kto je za riešenie alebo proces zodpovedný a delegujte podľa potreby. Môže to znamenať aj to, že si najmete niekoho s odbornými znalosťami alebo získate pomocníkov a pomocníčky. Usporiadajte brainstorming a preskúmajte všetky možnosti.



Kontrolný zoznam aktivít

7. Zvážte navrhované riešenia

Nenechajte sa zmiestť rýchlymi riešeniami. Môže existovať množstvo riešení, pričom niektoré sú vhodnejšie ako iné. Je čas prejsť od analýzy problémov k rozhodovaniu. Zvážte dôsledky svojich rozhodnutí pri riešení problémov.



- Posunie navrhované riešenie problém ďalej?
- Čo sa môže pokaziť?
- Aký vplyv, ak vôbec nejaký, bude mať navrhované riešenie na iné oblasti?
- A aké vážne by boli následky?

Aj keď slovo „najlepšie“ môže znamenať iba „lepšie ako ostatné“, majte na pamäti, že niekedy nemusí existovať optimálna možnosť.

8. Otestujte navrhované riešenie

Nápad treba otestovať. To sa dá urobiť kognitívne alebo fyzicky.



- Kognitívne otestujte teóriu vytváraním rôznych scenárov a porovnávaním výsledkov.
- Alebo, ak je to možné, otestujte riešenie v reálnom svete.
- Keď ste s riešením spokojní, vytvorte si plán s časovým harmonogramom činností, kto a kedy je za čo zodpovedný.

9. Presadzujte svoje rozhodnutie

Vami odporúčané riešenie bude pravdepodobne vyžadovať zdroje na implementáciu. Vyberte si spôsob prezentácie faktov, ktorým ostatní rozumejú, napr. SWOT analýza. Sebavedome propagujte svoj koncept, aby sa zrealizoval.



10. Sledujte výsledky

Problém je vyriešený len vtedy, keď je riešenie úspešne implementované. Sledujte zistenia a prehodnoťte situáciu, aby ste sa vyhli budúcim problémom. Neustále testujte a kontrolujte funkčnosť riešenia, aby ste sa uistili, že je stále tou najlepšou voľbou.



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- <https://snacknation.com/blog/problem-solving-activities-for-teams/>
- <https://the-happy-manager.com/article/problem-solving-activity/>

Užitočné odkazy

- <https://asq.org/quality-resources/problem-solving>
- <https://instagantt.com/project-management/what-is-problem-solving-definition-and-examples>

Videá

- [Making the Connection](#), Jack ReVelle, ASQ Fellow and author
- [Making Ideas Visible: The key to 21st Century Problem Solving](#)

Články

- [One Good Idea: Some Sage Advice](#)
- [Diagnostic Quality Problem Solving: A Conceptual Framework And Six Strategies](#)
- [Weathering The Storm](#)
- [The Right Questions](#)
- [Solving the Problem](#)

Knihy

- [Root Cause Analysis: The Core of Problem Solving and Corrective Action](#)
- [The Quality Toolbox](#)
- [Introduction To 8D Problem Solving: Including Practical Applications and Examples](#)

Kritické myslenie



1. Popis kritického myslenia

Čo je kritické myslenie?

Kritické myslenie je mentálna aktivita zameraná na hodnotenie argumentov a návrhov, ktoré vedie k tvorbe úsudkov. Tie potom ovplyvňujú vývoj presvedčení a ďalšie konanie¹.

Je založené na schopnosti posudzovať dôveryhodnosť zdrojov, hodnotiť argumenty a rozlišovať medzi faktami a názormi. Proces kritického myslenia vychádza z informácií a údajov získaných z rôznych zdrojov. Jednotlivec tak môže interpretovať a syntetizovať informácie, prijímať informované rozhodnutia a vyvodzovať závery.

Nečítajte preto, aby ste protirečili a vyvracali, ani preto, aby ste verili a považovali za samozrejmosť, ani preto, aby ste našli diskusie a rozpravy, ale preto, aby ste uvažovali a premýšľali.



- Francis Bacon

O čom to celé je?

Proces kritického myslenia je charakteristický univerzálnymi pojmami a hodnotami, akými sú presnosť, jasnosť, konzistentnosť, relevantnosť, správnosť, hĺbka, rozsah a nestrannosť.

Tvorba názorov je založená na dôkladnej a systematickej analýze názorov iných ľudí. Výsledok analýzy je základom pre rozvoj vlastných názorov, namiesto nekritického akceptovania presvedčení a úsudkov ostatných.

Keďže sa zdá, že svet je stále zložitejší, existuje stále väčšia tendencia stávať sa pasívnymi prijímateľmi informácií. Kritické myslenie vám pomôže aktívne sa rozhodovať o tom, čo prijať a čo odmietnuť².

¹ W. Huitt, "Critical Thinking: An overview,". Publikované v Revision of Paper predstavenom na podujatí s názvom the Critical Thinking Conference, Gordon College, Barnedville, GA, 1998.

² M. N. Browne a S. Keeley, "Asking the right questions: A guide to critical thinking," Prentice Hall, Mahwah, NJ, 1997.

Prečo je to dôležité?

Kritické myslenie rozvíja logické myslenie, aktívne osvojovanie si vedomostí, uvažovanie a schopnosť interpretácie. Ďalším dôležitým prvkom pri budovaní kritického myslenia je rozvoj rétoriky, logiky a lingvistiky.

Jednotlivci aj organizácie môžu na zmenu reagovať dvoma spôsobmi. Reakcia môže byť reaktívna – ako reakcia na konkrétnu zmenu, alebo proaktívna – predchádzajúca zmene. Organizácie, ktoré kriticky

analyzujú prichádzajúce dáta, môžu úspešne uplatniť proaktívny prístup.

"Prediskutujeme prípad alebo situáciu, sformulujeme problémy a spoločne ako multidisciplinárny tím prideme s rozhodnutím."

- Poradenský psychológ z mimovládnej organizácie pracujúcej v oblasti migrácie a utečenectva v Rumunsku³

Aké sú výhody kritického myslenia?

Rozvíjanie schopnosti kriticky myslieť je veľmi prospešné v akejkoľvek oblasti. Koniec koncov, každá oblasť potrebuje ľudí, ktorí dokážu efektívne riešiť problémy, a to systematickým zbieraním informácií, nápadov a myšlienok z rôznych perspektív a vyhodnocovaním informácií pomocou logiky.

Rozvoj kritického myslenia prináša nasledujúce výhody⁴:

Kritické myslenie posilňuje vaše líderské zručnosti

- Kritické myslenie umožňuje lídrom a líderkám pochopiť vplyv a dôsledky ich rozhodnutí na každej úrovni.
- Kritické myslenie potrebuje každý líder a každá líderka, aby správne viedli a išli príkladom. Zabezpečujú tak súlad medzi osobnými hodnotami a organizačnými cieľmi, čím sa zvyšuje pocit zodpovednosti za výsledky v celej organizácii.

Kritické myslenie vás robí otvorenými zmenám

- Zmena je neoddeliteľnou súčasťou našich životov a organizácií – je trvalá a týka sa každého a všetkého.
- Kritické myslenie zahŕňa analýzu problémov a hľadanie nápadov. Umožňuje vám vidieť v problémoch aj možnosti a príležitosti. Pri kritickej analýze údajov je možné uplatniť proaktívny prístup.

Kritické myslenie zdokonaľuje vaše analytické zručnosti

- Analytické zručnosti zlepšujú proces vyhodnocovania dôveryhodnosti zdroja, výberu metód, ktoré sa majú použiť, odhadovania rizika a vyhodnocovania analýzy potrieb týkajúcej sa preventívnych opatrení.
- Zručnosti zjednodušujú riešenie problémov a vyvodzovanie záverov, ako aj dedukciu, indukciu a vyhodnocovanie správnosti

Kritické myslenie zlepšuje učenie

- Kritické myslenie vás povzbudzuje, aby ste sa oboznámili so širokou škálou názorov na konkrétny problém. Dozviete sa tak nové informácie, oboznámite sa s nápadmi a osobnosťami, s ktorými zdieľate rovnaké ciele.

Kritické myslenie zlepšuje tzv. zručnosť spolupráce

- Organizácie si uvedomujú množstvo potenciálnych hrozieb; sú schopné definovať najväčšie výzvy ekonomického a sociálneho charakteru. Permanentná kritická analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia umožňuje konceptualizáciu a hodnotenie aktuálnej situácie.

³ S. G. o. T. a. I. (SoG-TIM), "Entrepreneurial and Co-creation skills handbook," Erasmus + program, 2016.

⁴ T.b.s. community, "9benefits of Critical Thinking Explained", <https://www.theblacksheep.community/benefits-of-critical-thinking/>, 2021.

2. Nástroje



Sprievodca
krok po kroku⁵



1.

Identifikujte tému.

Ide o tému alebo problém, ktorý chcete preskúmať. Napíšte kľúčové slová do stredu papiera alebo prázdneho dokumentu na obrazovke.

⁵ K. Thng, "Critical Thinking With Case Study," <https://www.slideshare.net/KarynThng/critical-thinking-slides>.

2.

Pýtajte sa sami seba otázku ČO?

Táto otázka vám pomôže predstaviť tému, definovať ju pojmami a identifikovať možné problémy.

3.

Pýtajte sa KTO?, KEDY? a KDE?

Odpovede dodajú problému kontext alebo perspektívu, dôležitú najmä v úvodnej časti riešenia.

4.

Pýtajte sa otázku AKO?

AKO si vyžaduje zváženie spôsobu, akým niečo funguje alebo nefunguje (napr. procesy a postupy). Tým sa dostanete od popisného k analytickejšiemu mysleniu.

5.

Pýtajte sa otázku PREČO?

Snaha zodpovedať otázku PREČO posúva vaše analytické myslenie ešte ďalej. Núti vás hľadať dôvody, vysvetlenia alebo príčiny. Zamyslite sa nad všetkými možnými otázkami začínajúcimi slovom „prečo“.

6.

Pýtajte sa ČO AK?

Otázky začínajúce spojením „čo ak“ vás nasmerujú k vyhodnocovaniu informácií, ktoré ste zhromaždili, aby ste mohli zvážiť možné dôsledky alebo výsledky konkrétneho riešenia.

7.

Pýtajte sa ČO TO ZNAMENÁ?

„Čo to znamená“ je kľúčovou otázkou pri vyhodnocovaní. Prinúti vás premýšľať o premenných, ich zmysle a význame. Pomáha vám premýšľať, zdôvodňovať svoj vlastný postoj a diskutovať o jeho dôsledkoch.

8.

Pýtajte sa A ČO ĎALEJ?

Otázka „a čo ďalej“ vám pomôže zvážiť a naplánovať konkrétne kroky, ktoré môžu byť potrebné.



Prípadové štúdie⁶

Samsung: Využitie sily kreatívnej elity

Prípad

Táto prípadová štúdia ukazuje, ako konglomerátna spoločnosť využíva kritické myslenie, aby zabezpečila tie najlepšie postupy a maximálne dosiahnutie KPIs.

Výzva

Spoločnosť musí využívať najnovšie vedecké prístupy a rozšíriť svoje schopnosti zabezpečiť návratnosť investícií.

Výsledok

Stratégia riadenia inovácií vo firme zahŕňa nasadenie skúsenej tvorivej elity, ktorá preberá vedenie pri nových projektoch. Táto skupina využíva prístupy otvorenej inovácie a podnikový technologický prieskum na vytvorenie jasnej predstavy o tom, na čo by sa malo zamerať inovačné úsilie. Následne sa spoločnosť Samsung obracia na príslušné vedecké, technologické alebo firemné orgány, ktoré môžu poskytnúť potrebné zdroje a odborné znalosti na uskutočnenie projektu alebo inovácie.

⁶ S. Medley, "Five Outstanding Examples of Innovation in Business," <https://www.qmarkets.net/blog/titans-of-transformation-5-outstanding-examples-of-innovation-in-business/>, 2019.

Divadlá využívajú kritické myslenie na presnejšie zacielenie zákazníkov a zákazníčok prostredníctvom diferencovaných cien vstupeniek

Prípad

Táto prípadová štúdia skúma spôsoby, akými sedem divadiel v Spojených štátoch amerických využilo kritické myslenie na zvýšenie svojich výnosov a udržanie dostupnosti lístkov. Zameriavajú sa najmä na programy s vysokým dopytom, ktoré zároveň udržiavajú dostupné pre všetkých divákov a diváčky. Na dosiahnutie tejto rovnováhy divadlá menia ceny podľa viacerých kritérií.

Výzva

Divadlá ponúkajú predplatné na niekoľko predstavení v sezóne. Predplatné však pokrýva len časť nákladov a je už dlhšiu dobu menej populárne.

Výsledok

Pokles predplatného znamená, že divadlá musia nahrádzať čoraz väčší objem svojich príjmov a diváckych požiadaviek prostredníctvom predaja samostatných vstupeniek. Skúmané skupiny používajú rôzne metódy na predaj jednotlivých lístkov. Niektoré upravujú ceny podľa miesta sedenia, predpokladanej obľúbenosti predstavenia alebo dňa a času predstavenia. Niektoré ponúkajú ciele zľavy s cieľom naplniť miesta, maximalizovať výnosy alebo prilákať určitú demografickú skupinu. Divadlá zároveň musia pri úpravách dbať aj na to, ako zľavnené vstupenky ovplyvnia vnímanie ich značky.



Praktické cvičenia

Prístupy v kritickom myslení⁷

Na každej úrovni svojho líderstva môžete siahnuť po rôznych prístupoch, ktoré vám pomôžu prichádzať s novými nápadmi a nájsť riešenia problémov. Tie, o ktorých si myslíme, že by vám najviac pomohli, spolu so situáciami, v ktorých by boli najužitočnejšie, sme zdôraznili v nasledujúcom texte. Toto v žiadnom prípade nie je vyčerpávajúci zoznam; existuje ešte množstvo alternatív. Prístup, ktorý si vyberiete musí reflektovať situáciu, v ktorej sa nachádzate alebo problém, ktorý riešite.

Prístup kritického myslenia	Účel
Analytické myslenie	Je najlepšie pre zhromažďovanie a rozdeľovanie informácií do menších častí, čo pomáha lepšie ich pochopiť.
Pýtajte sa základné otázky	Najprv hľadajte jednoduché riešenia. Niekedy je vysvetlenie také zložité, že sa pôvodná otázka stratí. Aby ste tomu zabránili, použite a neustále sa vracajte k základným otázkam, ktoré ste si položili, keď ste sa pustili do riešenia problému. Uvádžame tu ako príklad niekoľko kľúčových otázok, ktoré si môžete položiť pri riešení akéhokoľvek problému: Čo už viete? Ako to viete? Čo sa snažíte dokázať, vyvrátiť, demonštrovať, kritizovať atď.? Čo prehladate?
Spochybňujte základné predpoklady	Pri premýšľaní o probléme vždy spochybňujte svoj základný predpoklad a kriticky zhodnoťte svoje presvedčenie.
Budte si vedomí svojho myšlienkového procesu	Tento proces vám umožňuje vyhnúť sa mentálnym skratom a pomáha poukázať na kognitívne predsudky. Zlepšuje objektivnosť vašich rozhodnutí a riešení.
Skúste sa na veci pozrieť inak	Tento prístup môže byť skvelým riešením najmä v situácii, keď sa cítite v probléme alebo situácii uviaznutí. Môže sa zdať zjavné, že X spôsobuje Y. Ale čo ak Y spôsobuje X?
Vyhodnoťte existujúce dôkazy	Keď sa pokúšate vyriešiť problém, vždy je užitočné pozrieť sa na prácu alebo výskum, ktoré už predtým boli vykonané v rovnakej oblasti. Nie je dôvod začať riešiť problém od nuly, keď už niekto položil základy.
Nezabudnite myslieť sami za seba	Na vyriešenie zložitých problémov je niekedy užitočné počúvať len svoje myšlienky. Nebuďte príliš sebavedomí/é, ale uvedomte si, že myslieť sami za seba je pre riešenie ťažkých problémov nevyhnutné.
Nikto nemyslí kriticky nonstop	Nemôžete stále myslieť kriticky, a je to tak v poriadku. Kritické myslenie je nástroj, ktorý by ste mali využiť, keď potrebujete urobiť dôležité rozhodnutia alebo vyriešiť zložité problémy, no nemusíte nad všetkým neprestajne premýšľať kriticky.

1. 7 spôsobov, ako zlepšiť svoju schopnosť kritického myslenia

Vyskúšajte týchto sedem cvičení na zlepšenie vášho kritického myslenia. Nikdy by ste nemali prestať spochybňovať to, čo viete, mali byť ste byť kritickí a vedieť klásť správne otázky.

2. Snažte sa dostať sa ku koreňu problému

Ak chcete nájsť najlepšie riešenie problému, prvým krokom je preskúmať problém z každého uhla. Objavte túto techniku a aplikujte ju na svoj život (a organizáciu), aby ste sa dostali ku koreňu akéhokoľvek problému.

3. Objavte nástroj „Rationale Interface“

Ak potrebujete porozumieť argumentu, zhodnotiť klady a zápory, zhodnotiť a zvážiť rôzne názory a informácie, môžete použiť nástroj „Rational Interface“ ako pomôcku.

Tipy a triky

Ak chcete ako manažér/ka alebo majiteľ/ka firmy podporovať kritické myslenie, musíte urobiť nasledovné:

Odložte svoje ego bokom

- Niečo si myslieť alebo mať názor nie je zlé. Dôležité je byť otvorený/á novým perspektívam a dávať si pozor, aby ste sa pri vytváraní názorov neunáhli. Schopnosť počúvať a posudzovať tému z rôznych uhlov je to, čo z vás robí skvelého lídra alebo líderku.

Nerobte unáhlené závery

- Nájdite si čas na vyhodnotenie rôznych perspektív. Musíte overiť informácie niekoľkými spôsobmi a položiť veľa otázok, aby ste si objasnili každý názor. Pamätajte, že pre človeka mysliaceho kriticky, neexistujú žiadne hlúpe otázky.
- Budte flexibilní v myslení, aby ste nevytlúčili žiadny nápad, aj ten najšialenejší. Každý nápad či myšlienka má svoje pre a proti, ktoré treba zvážiť.

Ako zlepšiť kritické myslenie vo vašej organizácii⁸

- Ujasnite si, čo si myslíte a prečo si to myslíte.** Zapište si vety „Myslím si ..., pretože...“, aby ste si ujasnili svoje myšlienky, vzbudili záujem o nové témy a rozšírili si obzory.
- Nikdy sa neprestávajte učiť.** Obklopte sa zaujímavým čítaním, nájdite si čas na koničky a voľný čas. Otvorte svoju myseľ a robte rôzne veci, aby ste mali možnosť vnímať z rôznych uhlov pohľadu.
- Budte zvedaví.** Skúste sa pozrieť na veci, akoby ste ich videli prvýkrát. Spomeňte si na to, ako ste veci skúmali, keď ste boli dieťa.
- Hľadajte odlišné názory a ďalšie dôkazy.** Zmenil sa váš názor na nejakú tému? Nesúhlasíte dnes s tým, ako ste o tejto téme uvažovali v minulosti? Prečo? Čo vás viedlo k zmene názoru? Účelom týchto otázok je nájsť iné spôsoby uvažovania o téme.
- Nebojte sa pýtať,** klásť inšpiratívne otázky a adresovať ich všetkým, od kolegov a kolegýň po priateľov a priateľky, rodinu a dokonca aj deti. Ich odpovede vás môžu inšpirovať a obohatiť vás o nové poznatky.
- Urobte si čas na premýšľanie o odlišnosti rôznych perspektív,** urobte si zoznam pre a proti pre každú z perspektív, prečo sa vám niečo páči a niečo nie. Vo väčšine prípadov môžu existovať argumenty, ktoré sa vám môžu páčiť, a argumenty, s ktorými nemusíte súhlasiť.

⁸ S. F. University, "Being a critical thinker: Basic approaches to critical thinking," <https://www.lib.sfu.ca/about/branches-depts/slc/learning/thinking/critical-thinking>.



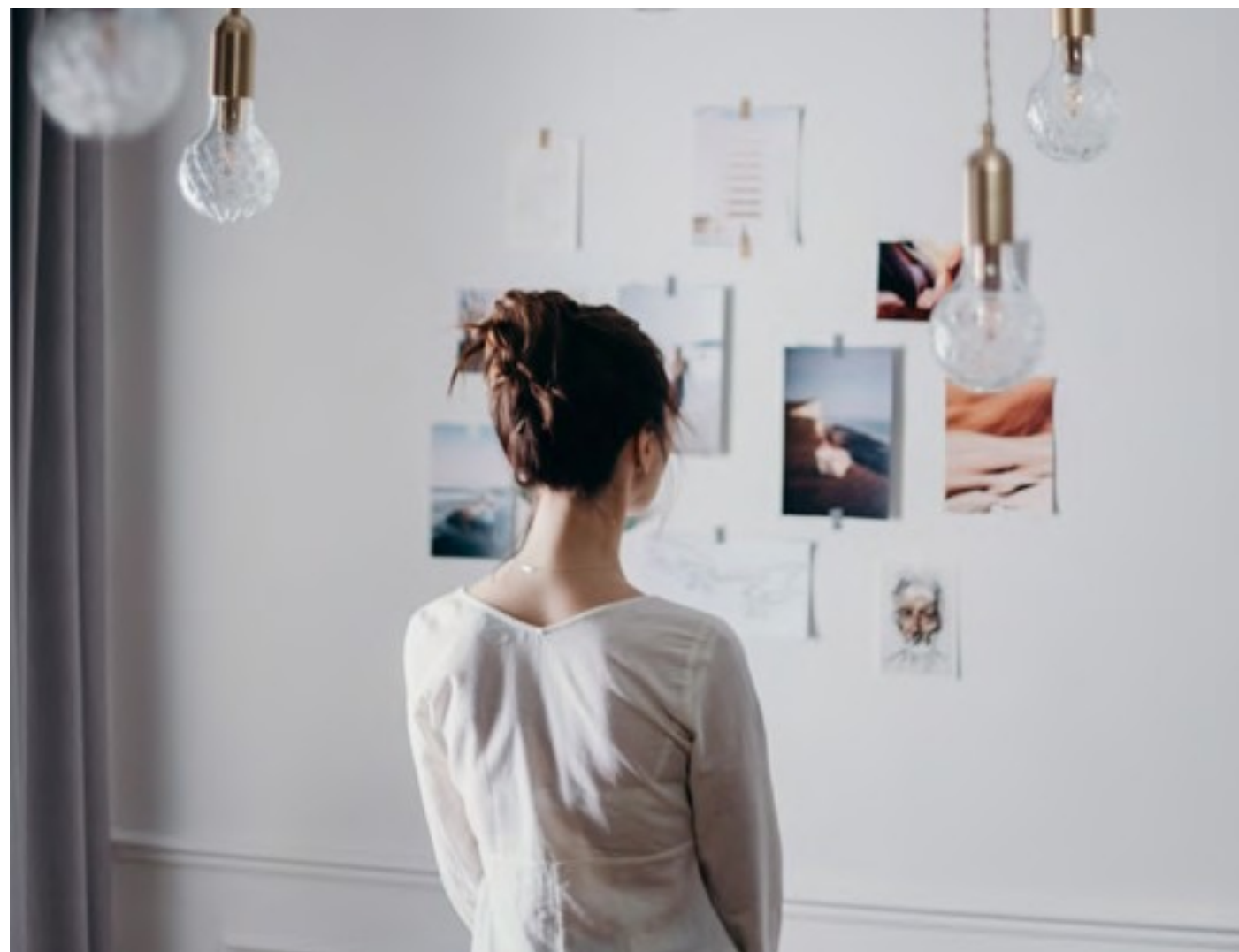


Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Použite tento kontrolný zoznam⁹ na posúdenie kritického myslenia na vašom pracovisku.

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Primerané	Potrebuje zlepšenie
Rozmanitosť štýlov			
Všetky dôležité dôkazy vždy dôsledne vyhodnocujem.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktívne ostatným poskytujem nové údaje alebo informácie na zváženie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skúmam dôkazy a overujem ich presnosť a relevantnosť.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokážem rozpoznať a opísať zaujatosť.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jasne analyzujem informácie z hľadiska presnosti, relevantnosti a platnosti.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rozlišujte a porovnávajúce rôzne uhly pohľadu a/alebo alternatívy			
Dôkladne (systematicky a metodicky) analyzujem svoje vlastné predpoklady.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beriem do úvahy relevantnosť kontextu, keď prezentujem svoju pozíciu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dôkladne (systematicky a metodicky) analyzujem predpoklady iných.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dávam pozor na to, či je analýza iných prezentovaných pozícií presná a rešpektujúca.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dávam pozor, či sú analógie alebo metafory použité efektívne.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pri analýze beriem do úvahy rôzne pohľady z rôznych zdrojov.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Formulujte osobné postrehy o zložitých problémoch a témach			
Zvyčajne identifikujem závery a diskutujem o nich.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zvyčajne identifikujem dôsledky a diskutujem o ich vplyve a ďalších následkoch.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vždy presvedčivo odpovedám na námietky a odlišné pozície.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kritické myslenie v mojom tíme			
Moja organizácia alebo firma podporuje rozvoj kritického myslenia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moji zamestnanci a zamestnankyne, spolupracovníci a spolupracovníčky majú schopnosť kriticky myslieť.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vo firme alebo organizácii som už objavil/a oblasti, v ktorých chýba kritické myslenie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mechanizmy zabezpečujúce spoluprácu v mojej organizácii alebo organizácii už aplikovali prístupy kritického myslenia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moja firma alebo organizácia podporuje otvorené inovácie a neustály interný a externý dialóg.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

⁹ O. M. University, "Critical Thinking @ UM Assessment Checklist," <https://irep.olemiss.edu/wp-content/uploads/sites/98/2020/08/Critical-Thinking-at-UM-Assessment-Checklist.pdf>.



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- <https://www.mindmeister.com/blog/5-tech-tools-to-encourage-critical-thinking/>
- <https://blog.futurefocusedlearning.net/critical-thinking-tools-blooms-taxonomy>
- https://www.mindtools.com/pages/article/newTED_95.htm

Užitočné odkazy

- <http://www.criticalthinking.org/>
- <https://tc2.ca/>
- <https://www.teachthought.com/critical-thinking/25-resources-for-teaching-critical-thinking/>

Videa

- [5 tips to improve your critical thinking skill](#)
- [How to teach critical thinking](#)
- [Logic and Critical thinking](#)

Články

- <https://www.gre.ac.uk/articles/ils/critical-thinking>
- https://www.peoplesmatters.in/site/interstitial?return_to=%2Farticle%2Fcampus-recruitment%2F-what-is-critical-thinking-its-importance-in-your-success-14793

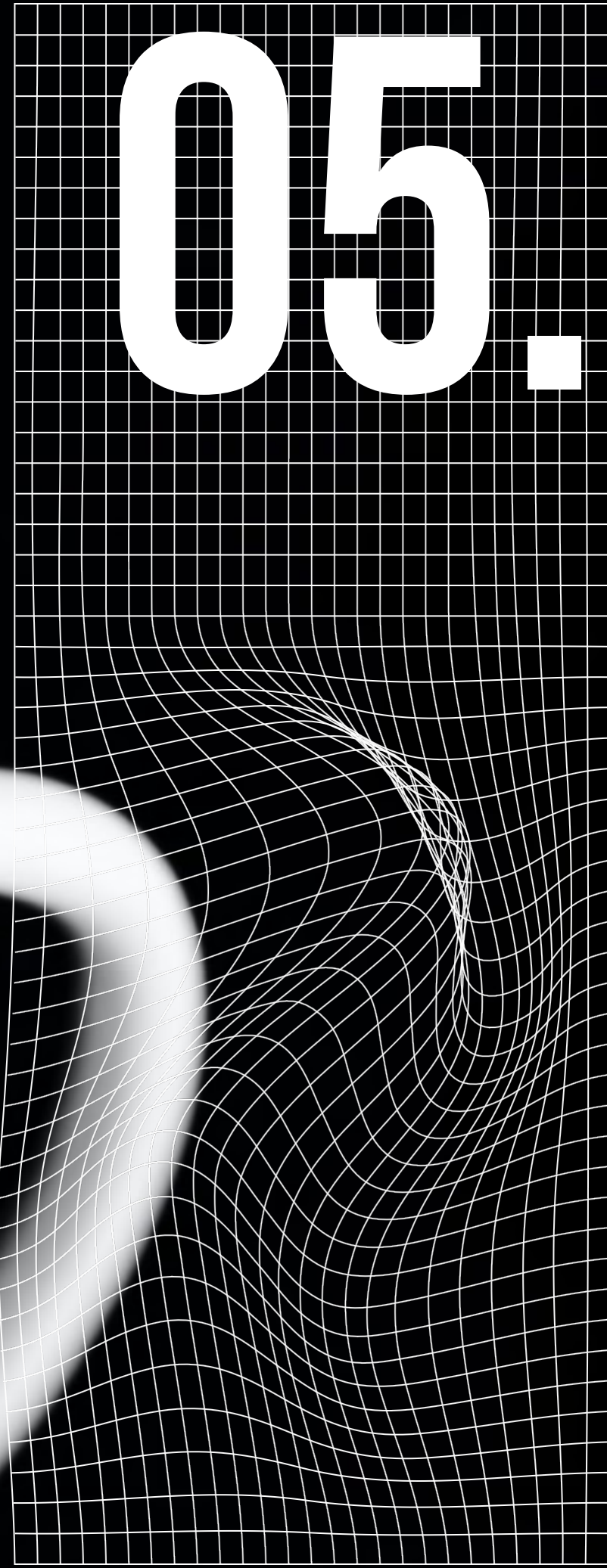
Knihy

- [Calling Bullshit](#)
- [Factfulness: Ten Reasons We're Wrong about the World--And Why Things Are Better Than You Think](#)
- [The art of thinking clearly](#)

Flexibilita



05.



1. Popis flexibility

Čo je flexibilita?

Technicky, slovo „flexibilita“ znamená schopnosť ohýbať niečo, aby došlo k zlomeniu. Flexibilita je ochota a schopnosť prevziať na seba nové zodpovednosti. Nie je to iba o postoji, že sa niečo dá, ale o tom, že to „chceme urobiť“. Aby ste boli skutočne flexibilní, mali by ste svoje priority prispôbiť potrebám vašej organizácie.

Pokiaľ ide o spôsob práce, flexibilita je technika, ktorá kladie dôraz na schopnosť a pripravenosť prispôbiť sa meniacim sa podmienkam. Flexibilita vo vysokoškolskom vzdelávaní je prínosom pre pedagógov a predagogičky aj ich študentov a študentky.

Stručne povedané, flexibilita je kognitívna zručnosť zameraná na schopnosť prispôbiť sa novým podmienkam, improvizovať a meniť techniky s cieľom prekonať prekážky.



Meradlom inteligencie je schopnosť meniť sa.

- Albert Einstein

O čom to celé je?

Flexibilita je kvalita, ktorá definuje schopnosť človeka prispôbiť sa meniacim sa okolnostiam a poňať problémy a úlohy inovatívnym a kreatívnym spôsobom. Keď nás okolnosti alebo neočakávané udalosti nútia zmeniť postoj, uhol pohľadu alebo odhodlanie, užitočnou sa stáva práve flexibilita.

Prečo je to dôležité?

Vedci a vedkyne, zamestnávateľia a verejné osobnosti sa dnes domnievajú, že na vykonávanie rôznych profesionálnych úloh, najmä v oblasti komunikácie, je potrebná flexibilita.

Tu je niekoľko dôvodov, prečo je flexibilita pracoviska dôležitá:

- Flexibilita vo vysokoškolskom vzdelávaní je prospešná, pretože dáva študentom a študentkám pocit, že ich potreby a osobný život sú brané do úvahy, a zároveň vytvára dôveru a tvorivejšie pracovné prostredie.
- Študenti a študentky, ktorí sa na hodinách cítia

oceňovaní, sa častejšie zvyknú štúdiu venovať naplno.

- Podporuje autonómiu študentov a študentiek tým, že im umožňuje vybrať si vlastný rozvrh, projekty a miesto štúdia.
- Študenti a študentky sú motivovaní a morálka je podporovaná flexibilitou, pretože im poskytuje zaujímavé stimuly.
- Ponuka flexibilného rozvrhu pomáha študentom a študentkám dosiahnuť lepšiu rovnováhu medzi štúdiom a osobným životom a zmierňuje stres.

Aké sú výhody flexibility?

Flexibilita je v každodennom živote nevyhnutná pre mnoho dôvodov. Prispôbivosť môže zabrániť tomu, aby sa študenti a študentky a učitelia aj učiteľky cítili, že sú zmenou preťažení. Okrem toho, namiesto toho, aby ste boli pasívnym účastníkom alebo účastníčkou, vám flexibilita dáva príležitosť ovplyvniť svoj vlastný rast a osobný život.

Medzi niektoré z výhod flexibility patrí aj:

Schopnosť prispôbiť sa zmenám

Byť flexibilný/á vám pomáha vyrovnať sa so zmenami bez negatívnych dôsledkov. Ak vás vaša firma požiada, aby ste pracovali v noci po tom, čo ste pracovali napríklad od deviatej do piatej, flexibilita vám umožní prispôbiť sa tejto zmene s nižšou námahou.

Príprava na neočakávané

Neočakávané situácie môžu často vyžadovať flexibilitu. Napríklad, ak sa dnes necítite dobre, možno budete musieť odísť zo školy či práce skôr. Na neočakávané situácie je však potrebné reagovať

pokojne. Všetky povinnosti možno budete schopní zvládnuť, ak sa budete cítiť dosť dobre na to, aby ste pracovali z domu a nedokončené úlohy dokončili.

Udržať si prácu

Postupom času sa vzdelávanie a podnikavosť mení. Flexibilita môže pomôcť učiteľom a učiteľkám a študentom a študentkám rásť. Napríklad, ak pracujete pre časopis a váš časopis sa rozhodne prejsť úplne na digitálnu verziu, flexibilita vám umožní prispôbiť váš štýl novému médiu a zároveň ostať pracovať pre toho istého vydavateľa.

Šťastie v živote

Ďalšou výhodou flexibility je, že vám umožňuje žiť radostnejší život. Flexibilita vám môže pomôcť cítiť sa menej vystresované a otvoriť sa novým skúsenostiam a zážitkom, ktoré môžu byť jedným z tajomstiev šťastného života alebo prosperujúcej profesie.

2. Nástroje



Sprievodca krok po kroku

Neistoty a zmeny sú dnes bežné a preto sa flexibilita stáva čoraz viac oceňovanou kvalitou.

Ak ste prispôsobivý, s nepredvídanými prekážkami sa dokážete vyrovať rýchlo, pokojne a efektívne. Flexibilita na druhej strane nie je len o prispôsobovaní sa udalostiam, ktoré prichádzajú. Znamená tiež významné zmeny v spôsobe myslenia, práce a konania.

Dodržaním týchto siedmich krokov sa môžete stať flexibilnejšími:

2.

Majte otvorenú myseľ.

3.

Rozvíjajte svoje zručnosti.

4.

Buďte optimistickí.

5.

Ostaňte pokojní.

6.

Plánujte dopredu.

7.

Budujte si silnú podpornú sieť.

1.

Sústredte sa na svoje najpodstatnejšie hodnoty.





Prípadové štúdie

Kraft Foods

Prípad

Spoločnosť Kraft vyrába potraviny a nápoje, a jej dcérske spoločnosti zamestnávajú takmer 109 000 ľudí vo viac ako 150 krajinách. V USA Kraft zamestnáva 62 000 ľudí v 100 závodoch; 59 % z nich sú najímaní ako brigádnici a brigádničky.

Výzva

Nespokojnosť ľudí, najmä medzi brigádnikmi a brigádničkami platenými podľa počtu odpracovaných hodín vo výrobných závodoch.

Výsledok

Program flexibilných pracovných možností s názvom „Fast Adapts“ pre brigádnikov a brigádničky platených podľa počtu odpracovaných hodín a vedúcich/e výroby, ktorí pracujú vo výrobných zariadeniach 24 hodín denne, sedem dní v týždni. Prieskum spokojnosti z roku 2003 odhalil zlepšenie spokojnosti v oblasti rovnováhy medzi súkromným a pracovným životom.

Texas Instruments

Prípad

Texas Instruments je technologická spoločnosť so sídlom v Dallase, ktorá má výrobné, dizajnérske alebo predajné prevádzky vo viac ako 25 krajinách a celosvetovo približne 35 000 zamestnancov a zamestnankýň, z toho 19 400 v Spojených štátoch. Firma je na 166. mieste v zozname najväčších amerických spoločností podľa časopisu Fortune v roku 2005, s tržbami 12,6 miliardy dolárov za fiškálny rok 2004.

Výzva

Túžba zamestnancov a zamestnankýň po flexibilitate, ako sa ukázalo v hodnotení potrieb.

Výsledok

„Ad-hoc“ flexibilná pracovná politika, ktorá umožňuje zamestnancom a zamestnankyniam pracovať na smeny avšak s flexibilnými pracovnými smenami, kratšími pracovnými týždňami a príležitostne aj z domu. Firma uvádza, že vďaka svojej flexibilnej pracovnej politike zaznamenala zlepšenie v udržaní svojich ľudí, nižšiu mieru stresu a efektívnejších pracovníkov a pracovníčky. Keď si členovia tímu pomáhajú navzájom si vykryť svoje smeny, rozvíjajú si ďalšie zručnosti. Flexibilné pracovné podmienky umožnili spoločnosti lepšiu koordináciu s ich prevádzkami v zahraničí a obchodnými partnermi.



Praktické cvičenia

Techniky Flexibility

Flexibilita znamená zachovať si silný pocit vlastnej identity, byť si vedomí svojho cieľa, zachovať si otvorenú myseľ a sústrediť sa na tím. Uvádzame sedem spôsobov, ako tento stav dosiahnuť:

Technika Flexibility	Účel
Pomáha mladým ľuďom riešiť problémy.	Keď mladí ľudia odmietajú urobiť úlohu alebo splniť požiadavku, vyhýbajte sa domnienkam. Porozprávajte sa, aby ste odhalili hlavnú príčinu tohto správania. Ak napríklad človek odmieta písať, dôvodom môže byť, že nevie, ako začať, alebo má problémy s jemnou motorikou. Ukážte svoju flexibilitu spoluprácou s mladými ľuďmi pri hľadaní riešení.
Vzdelávajte k flexibilitě.	Pre mnohých mladých ľudí, nie sú výhody flexibility hneď jasné. Jasne ukážte jej benefity a ako si túto zručnosť osvojiť tým, že ju budete učiť priamo počas svojich každodenných vyučovacích hodín. Tak mladí ľudiavidia, ako sa flexibilita týka ich bežného života a ako pomáha zabrániť pocitu, že problémy budú považovať za neprekonateľné.
Vyučujte aj zručnosti sebaobhajoby.	Ukážte mladým ľuďom, že je v poriadku postaviť sa za to, čo potrebujú. Skúste použiť jemné nabádanie, ktoré pomôže mladým ľuďom odhaliť a vyjadriť ich potreby.
Chváľte viac ako napomínate.	Zamerajte sa na štyri pochvaly za každú jednu opravu. Toto je kľúčový komponent flexibilnej, podpornej komunitnej kultúry: mladí ľudia podporovaní pozitívnymi slovami a činmi dosahujú lepšie výsledky ako tí, ktorí pociťujú neustále obavy z pochybenia, alebo sú často opravovaní.
Upokojte mladých ľudí, ktorí milujú svoju rutinu.	Rešpektujte zvyky mladých ľudí namiesto toho, aby ste ich žiadali, aby ju zmenili.
Informujte ich skôr, ako dôjde k zmene.	Väčšina mladých ľudí zažíva vysokú úroveň stresu počas zmien v ich každodennom živote. A pre vystresovaných ľudí je naozaj ťažké byť flexibilnými. Môžete im pomôcť tým, že ich pripravíte na zmenu vopred. Povedzte im presne, čo sa stane, a zadefinujte to ako skvelú príležitosť „ukázať, ako funguje flexibilita“.
Budujte partnerstvá na základe spolupráce s mladými ľuďmi, podnikavými lídrami a líderkami.	Správajte sa k mladým ľuďom ako k aktívnym partnerom a partnerkám a počúvajte, čo chcú povedať. Premýšľajte o možnostiach pre ľudí, ktorí sa zasekli na jednej z úloh. Posilnite ich hlas.
Poznajte sami seba.	Zamyslite sa nad tým, kedy máte tendenciu byť strnulejší. Pôsobia na vás určité spôsoby správania ako spúšťače? Pochopte svoje vlastné vzorce správania, aby ste sa mohli zlepšiť.

Tipy a triky

Ako manažér/ka alebo vlastník/čka firmy na rozvoj flexibility vo firme:

Pomôžte prekonávať odpor k zmene

- Očakávanie, že členovia a členky vášho tímu sa automaticky prispôbia meniacim sa okolnostiam, môže byť priveľká požiadavka.
- Keď je teda nabudúce na obzore veľká zmena, povzbudte svojich ľudí, aby boli flexibilnejší tým, že im jasne vysvetlíte, prečo je zmena potrebná. Vysvetlite im a aj organizácii výhody pripravovanej zmeny a dávajte si pozor, aby ste na nezabudli na žiadne podrobnosti.

Podporujte pocit bezpečia

- Aby boli ľudia flexibilní, musia byť schopní „myslieť sami za seba“ a konať odvážne, používajúc nové spôsoby a nástroje.
- Dodajte svojim ľuďom sebadôveru, aby to dokázali. Vytvárajte prostredie, v ktorom sa budú cítiť, že sú podporovaní a že im dôverujete, a kde môžu testovať nové nápady bez strachu zo zlyhania alebo trestu. Povzbudzujte ich tiež, aby sa o svoje zistenia podelili so zvyškom tímu.

Vedzte k cieľom

- Keď majú ľudia jasno v tom, aké ciele musia dosiahnuť a čo musia urobiť, aby ich dosiahli, krátkodobejšie výzvy pre nich menej rušivé. Preto jasne komunikujte ciele svojho tímu a nepravidelne sa k nim vracajte, aby všetci boli na tej správnej ceste k ich dosiahnutiu.

Ako zvýšiť svoju flexibilitu

- **Zamerajte sa na svoje silné stránky.** Nemyslite si hneď, že vaše nápady nie sú dobré a nesabotujte sami seba.
- **Nikdy sa neprestávajúce učiť,** obklopte sa zaujímavou literatúrou, venujte sa koníčkovi a oddychu. Otvorená myseľ a rôznorodá činnosť vám pomôžu vidieť rôzne uhly pohľadu a komplexnosť problému.
- **Buďte zvedaví,** skúšajte a pozerajte sa na veci, ako keby to bolo prvýkrát, čo ich vidíte. Spomeňte si na to, ako ste veci skúmali, keď ste boli dieťa.
- **Zdieľajte a spolupracujte s ostatnými.** Otvoria sa vám tak nové obzory, poznatky, nápady a riešenia, o ktorých ste predtým možno ani neuvažovali
- **Podporujte kreativitu**
 - Keď ľudia dostanú slobodu tvorivosti, bude pre nich pravdepodobne jednoduchšie prispôbiť sa novým spôsobom práce, nájsť riešenia a robiť lepšie rozhodnutia, keď sa objavia neočakávané problémy.
 - Podporujte kreativitu vo svojom tíme tým, že pôjdete príkladom. Prichádzajte s novými nápadiami a oslovte ostatných, aby vám dali spätnú väzbu a návrhy. Nielenže tým vytvoríte dojem, že zažívate nové dobrodružstvo, ale tiež to podnieti tímovú spoluprácu a angažovanosť.
- **Buďte empatickí**
 - Flexibilita nie je len o rýchlej reakcii na udalosť. Týka sa aj reakcie na rôzne potreby členov a členiek vášho tímu. Keď sa vyskytne naliehavý problém, pravdepodobne zistíte, že niektorí ľudia sa vrhnú na riešenia, zatiaľ čo iní sa pod tlakom vzdajú.
 - Neodpisujte týchto ľudí. Majte na pamäti, čo všetko od nich požadujete. Využite svoju emocionálnu inteligenciu a ukážte im, že rozumiete výzvam, ktorým čelia, a že s nimi súcitíte. Opýtajte sa, či môžete niečo urobiť, aby ste im pomohli. Mohli by ste poskytnúť napríklad dodatočné školenie alebo ich spojiť so sebavedomejším kolegom či kolegynou?
- **Nebojte sa pýtať,** kláste inšpiratívne otázky a adresovať ich všetkým, od kolegov a kolegýň, po priateľov a priateľky, rodinu a dokonca aj deti. Ich odpovede vás môžu inšpirovať a poskytnúť vám nové poznatky.
- **Rešpektujte svoj biorytmus!** Zistite, ktorá časť dňa alebo týždňa je pre vás najvhodnejšia na brainstorming a premýšľanie o nových nápadoch. Vyhradte si na to miesto vo svojom programe a urobte to súčasťou vašej rutiny.





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Predtým, ako začnete zlepšovať svoje zručnosti v oblasti flexibility, môžete vyplniť tento [pracovný hárok predbežného hodnotenia](#). Pomôže vám identifikovať oblasti záujmu a prediskutovať vaše ciele. Prečítajte si každý z výrokov.

Vypočítajte celkové skóre (silné: 5, primerané: 3, vyžaduje zlepšenie: 1)

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Primerané	Potrebuje zlepšenie
Viem rozpoznať problémy a robím kroky na ich odstránenie.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Som v poriadku aj vtedy, ak sa veci nečakane menia.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prepínanie medzi úlohami je pre mňa jednoduché.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prijímam nápady iných, aj keď sú odlišné od mojich.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ľahko sa prispôbim rôznym pravidlám a očakávaniam.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nevadí mi, ak sa veci pokazia, alebo ak musím problém vyriešiť iným spôsobom, ako som plánoval/a.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Som v poriadku aj vtedy, ak nemôžem veci kontrolovať alebo keď za mňa rozhodujú iní.	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vysvetlenie celkového skóre

Skóre medzi 0-10: Vaša nízka miera flexibility a úroveň iných funkčných zručností vám pravdepodobne spôsobujú problémy vo všetkých oblastiach života. Ak sa naučíte nové zručnosti, bude to pre vás mať s najväčšou pravdepodobnosťou značné výhody.

Skóre medzi 11-20: Vaša nižšia miera flexibility a úroveň iných funkčných zručností pravdepodobne spôsobujú problémy aspoň v jednej oblasti vášho života. Učenie sa nových zručností vám pravdepodobne prinesie určité výhody.

Skóre medzi 21+: Vaše zručnosti v oblasti flexibility sú dobre rozvinuté. Ak napriek tomu pociťujete, že máte problémy, môžete sa zamerať na iné funkčné zručnosti.



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- [Salto Toolkit: Understanding My Journey](#)
- [Brain training program and web application: Lumosity](#)
- [Brain trainer mobile application: Elevateapp](#)
- [Tool: Neuroscience Games That Challenge and Strengthen the Parts of Your Brain That Manage Your Cognitive Skills, Mood and Emotions](#)

Užitočné odkazy

- [Blog Post: 13 Benefits of a Flexible Workplace For Employees, Company & Planet](#)
- [Science Direct Search Section for Cognitive flexibility](#)
- [Indeed Blog Post: How to Be Flexible at Work \(With Tips and Examples\)](#)

Videá

- [10 Soft Skills, Module 7, Adaptability and Flexibility](#)
- [Work Flexibility](#)
- [The 5 principles of highly effective teachers: Pierre Pirard at TEDxGhent](#)
- [Educating Different Kinds of Minds, Temple Grandin, TEDxCSU](#)
- [Essential Soft Skills for Teachers](#)

Články

- [SHS Web of Conference Paper: Opportunities of the university in fostering flexible skills of students](#)
- [International Scientific Conference "Personality in Norm and in Pathology Conference Paper: Social Partnership As A Mechanism For Developing Students Flexible Skills](#)
- [Journal of Education and Training Studies Paper: From Substance to Skill: Student Perspective on Caring](#)
- [Mind Tools Blog Post: Overcoming Resistance to Change](#)
- [EU Project Output: Cross-Country Survey On Soft Skills Required By Companies To Medium/High Skilled Migrants: Methodological approach for a common framework of Soft Skills at work report](#)

Knihy

- [Gigged: The End of the Job and the Future of Work by Sarah Kessler](#)
- [Reimagining Work: Strategies to Disrupt Talent, Lead Change, and Win with a Flexible Workforce by Rob Biederman, Pat Petitti, and Peter Maglathlin](#)
- [The Future is Freelance : Discovering the Power and Possibilities of Flexible Working by Kirsty Hulse](#)
- [The Gig Economy: The Complete Guide to Getting Better Work, Taking More Time Off, and Financing the Life You Want by Diane Mulcahy](#)
- [The Remote Revolution: How the Location-Independent Workforce Changes the Way We Hire, Connect, and Succeed John Elston](#)
- [The Third Option: Why a Woman Doesn't Have to Choose between a Career and Family, but Can Actually Have Both and Succeed by Shannon Miles](#)
- [Virtual Culture: The Way We Work Doesn't Work Anymore, a Manifesto by Bryan Miles](#)

Multidisciplinárne

myslenie



1. Popis multidisciplinárneho myslenia



Tí, ktorí dokážu prosperovať v tomto rýchlo sa meniacom globálnom svete, musia mať široké spektrum záujmov a znalostí mimo ich špecifických disciplín.

- Subra Suresh, prezident technologickej univerzity Nanyang

Čo je to multidisciplinárne myslenie?

Multidisciplinaritou rozumieme spojenie dvoch alebo viacerých akademických disciplín, aby spolupracovali s konkrétnym účelom alebo cieľom. Napríklad keď počítačovní vedci, psychológovia a sociológovia spolupracujú pri navrhovaní rozhraní človek/počítač. Hoci multidisciplinárny prístup využíva zručnosti a znalosti z viac ako jednej akademickej disciplíny, využitie vedomostí z rôznych disciplín zostáva odlišné, aj keď rozdiely medzi disciplínami môžu byť dosť jemné.

Primárnym bodom pre zmeny v histórii ľudstva boli vždy riešenia, ktoré využívali multidisciplinárne holistické myslenie, najmä v nezvyčajných časoch. Existuje niekoľko riešení založených na metódach multidisciplinárneho holistického myslenia, ktoré ovplyvňujú to, čo vnímame ako „kvalitu života“, či už v oblasti vzdelávania, zdravotníctva, sociálnej starostlivosti, bezpečnosti alebo v iných oblastiach.

Na druhej strane boli ľudia v predchádzajúcom polstoročí až príliš zaujatí úzko špecializovanou technológiou a vedou. Tento druh vysokoprofesionálneho, cieľavedomého prístupu spôsobil, že sa ľudia zamerali na to, čo by mohlo urobiť ich život pohodlnejším, než na to, čo by im mohlo pomôcť prichádzať s vynaliezavými riešeniami problémov.

UNESCO (2020b) definuje multidisciplinárny prístup (ktorý je rovnaký ako medzidisciplinárny prístup), ako štúdium jednej témy z pohľadu viacerých disciplín a riešenie problému pomocou odlišného disciplinárneho prístupu.

O čom to celé je?

Multidisciplinárne myslenie by malo byť základným prvkom vzdelávania a podnikania v 21. storočí, najmä preto, že sa mení charakter práce a je dopyt po nových zručnostiach. Pracovné prostredie budúcnosti si bude vyžadovať agilných mysliteľov a mysliteľky, ktorí dokážu porozumieť zložitosti reálnych scenárov a syntetizovať nové poznatky. Na túto budúcnosť musíme mladých ľudí pripraviť.

Vzdelávanie na rôznych úrovniach by sa malo neustále meniť a hľadať inovatívne riešenia s cieľom zvýšiť úroveň vedomostí a zručností mladých ľudí. Ako dôležitá súčasť týchto zmien sa javí integrácia nového procesu myslenia, plánovania a implementácie multidisciplinárnych prípadových štúdií s cieľom rozvíjať vedomosti mladých ľudí. Znamená to teda, že je potrebné rozvíjať také učenie sa, zručnosti a schopnosti, ktoré sú potrebné pre vytváranie si komplexnejšieho a ucelenejšieho obrazu daného problému.

Prečo je to dôležité?

Multidisciplinárne myslenie povzbudzuje mladých ľudí, aby spájali rôzne disciplíny alebo predmety v rámci riešenia projektu, nápadu, v triede alebo v spoločnosti. Táto integrácia rôznych oblastí vedomostí im umožňuje riešiť veľké otázky a skutočné problémy, ktoré nemožno skúmať len prostredníctvom z jedného uhla pohľadu.

Multidisciplinárne učenie sa je skvelý spôsob, ako komplexne poňať svoje vzdelávanie, namiesto toho, aby ste sa museli snažiť vytvárať súvislosti medzi zdanlivo nesúvisiacimi časťami. Umožňuje vám vidieť očividné súvislosti a prepojenia naprieč témami.

Aké sú výhody multidisciplinárneho myslenia?

Výhody multidisciplinárneho myslenia vo vzdelávaní sú jasné. Spojením predmetov študenti a študentky rozvíjajú svoje myslenie a spolupráca ľudí z rôznych disciplín vytvára harmonický, integrovaný prístup k učeniu.

Holistické chápanie

Jednou z výhod multidisciplinárneho prístupu vo vzdelávaní je, že získate holistickejšie chápanie sveta. Multidisciplinárny prístup napríklad integruje časti každej katedry do študijných programov iných, namiesto toho, aby sa pozeralo na jednotlivé katedry a ich predmety oddelene.

Rôzne pohľady

Skúšali ste niekedy vyriešiť hádanku sami a narazili ste na jednu časť, ktorú ste vôbec nedokázali rozlúštiť? Aj keď sa na ňu pozeráte celé hodiny, nedokázate prísť na odpoveď. Potom nakoniec váš kamarát alebo kamarátka úlohu hravo vyrieši. Ach, kúzlo rôznych perspektív! Multidisciplinárny prístup je niečo podobné. S rôznymi profesormi a profesorkami, ktorí integrujú predmety, získate jeden deň pohľad na organickú chémiu od Dr. X a na druhý deň Dr. Y. Tým sa otvárajú dvere k rôznym myšlienkam a spôsobom chápania.

Realistický a praktický prístup

Multidisciplinárne vzdelávanie nie je len filozofia vzdelávania. Je to užitočný spôsob, ako porozumieť svetu. Keď skončíte štúdium, budete spolupracovať s ľuďmi z rôznych disciplín, tak prečo by to malo byť na škole inak? Schopnosť hľadať riešenia a spolupracovať s ľuďmi z celého spektra disciplín vám pomôže efektívnejšie fungovať v profesionálnom svete.

Zručnosti v oblasti spolupráce

Dúfajme, že aj vaše vzdelávanie dáva dôraz na dôležitosť spolupráce. Jednou z najdôležitejších výhod multidisciplinárnych vyučovacích osnov je však myšlienka spojiť sa, aby sme spoločne vytvorili lepší celok. Schopnosť efektívne komunikovať s ľuďmi naprieč disciplínami je neoddeliteľnou súčasťou multidisciplinárneho vzdelávania. Ovládajte slovnú zásobu, rozumiete ich hodnotám a viete, čo ich motivuje. Tieto zručnosti vám pomôžu nadviazať kontakty, vyriešiť komplexné problémy a synergicky pracovať so svojimi rovesníkmi a rovesníčkami.

2. Nástroje



Sprievodca krok po kroku

Allen Repko (2009), riaditeľ programu interdisciplinárnych štúdií pre School of Urban and Public Affairs na Texaskej univerzite v Arlingtone, identifikoval štyri kognitívne schopnosti, ktoré ilustrujú výhody interdisciplinárneho myslenia. Interdisciplinárne myslenie je známe aj ako multidisciplinárne myslenie. Tu sú kroky pre zlepšenie multidisciplinárneho myslenia:

1.

Perspektíva.

Týka sa to schopnosti porozumieť mnohým uhlom pohľadu na danú problematiku, ako aj porozumeniu rozdielov medzi disciplínami, najmä ich prístupom k riešeniam a štandardom dokazovania.

2.

Rozvoj štruktúrnych poznatkov.

Deklaratívne znalosti (t. j. faktické informácie) a procedurálne znalosti (t. j. informácie založené na procese) sú dva typy znalostí, ktoré sú potrebné na riešenie zložitých problémov.

3.

Integrácia protichodných poznatkov z alternatívnych disciplín.

Keď sa pri skúmaní problému skombinujú koncepty z rôznych disciplín, často sa objavia nové poznatky a predpovede. Intelektuálnou výzvou je nájsť spôsoby, ako ich vysvetliť, čo si vyžaduje kritické a inovatívne myslenie.

4.

Multidisciplinárne porozumenie.

Vyžaduje to pozrieť sa na problém z rôznych uhlov pohľadu a vidieť, ako jedna potenciálna metóda ovplyvňuje ostatné.



Prípadová štúdia

Prípadové štúdie multidisciplinárnych prístupov pri integrácii matematického, prírodovedného a technologického vzdelávania

Prípad

Školský obvod okresu Oklahoma: Projekt Oklahoma CSD sa zameral na učebné osnovy „Princípy technológií“ (Principles of Technology (PT)). Tím fakulty spolupracoval na predložení koordinovaného učebného plánu, kde každý učiteľ prevzal zodpovednosť za špecifickú časť učebného plánu, ktorá je v súlade s jeho konkrétnym študijným odborom.

Výzva

Pre tím učiteľov a učiteľiek bolo do istej miery prekvapením, že sa našli študenti a študentky, ktorí sa bránili multidisciplinárnemu prístupu vo vyučovaní. Bolo zrejmé, že množstvo mladých ľudí sa chcelo zodpovedať iba jednému učiteľovi alebo učiteľke. Tento odpor sa prejavoval nechotou prenášať poznatky z jedného predmetu do druhého. Škola tak zistila, že toto váhanie je založené na nízkej miere niektorých schopností mladých ľudí, konkrétne schopnosti čítať s porozumením a počítať. V súčasnosti sa tvoria snahy riešiť tieto nedostatky, keďže projektový tím plánuje spájať vyučovacie aktivity.

Výsledok

Najúspešnejším prvkom bolo tvorivé využitie pedagogického zboru. Tým, že sa každý učiteľ a učiteľka mohli striedať v jednotlivých triedach, študenti a študentky sa zoznámili s koordinovaným integračným učebným plánom. Nebolo nutné pristúpiť k nepopulárnym zmenám existujúcich rozvrhov tried. Hoci koordinačné úsilie bolo vyučujúcimi vnímané ako veľmi pozitívne, bolo vnímané aj ako významný logistický problém, ktorý spôsoboval zmätok. Okrem rotácie učiteľov a učiteľiek bolo pre väčšinu mladých ľudí v tomto projekte veľmi pozitívnou skúsenosťou aj vytvorenie študentských tímov. Študenti a študentky vnímali dôležitosť spolupráce pri riešení spoločného problému, a zároveň si vyskúšali aj pracovné postupy používané v moderných firmách a odvetviach.





Praktické cvičenia

Multidisciplinárne techniky myslenia

Ľudia s multidisciplinárnym myslením sú pre svoj pohľad na svet, širokú škálu perspektív, s ktorými sa stretnú už počas štúdia, a kombináciou školských predmetov, ktoré im umožňujú flexibilnejšie kariérne voľby, vzácní aj pre zamestnávateľov.

Technika multidisciplinárneho myslenia	Účel
Kritické myslenie	Zručnosti kritického myslenia sa používajú a rozvíjajú, keď prekračujeme hranice disciplín, aby sme zvažili iné hľadiská a začali navzájom porovnávať koncepty v rôznych tematických oblastiach.
Sebariadenie	Výber oblastí, v ktorých chcete pracovať a byť lídrami alebo líderkami, môže byť náročný a vyžaduje, aby ste dôkladne premýšľali o tom, ako si určiť svoje priority a robiť rozhodnutia.
Adaptabilita	Na rôzne predmety môže byť potrebné pozeráť sa cez rôzne šošovky. To znamená, že jednotlivec musí byť schopný prepnúť na vhodnú šošovku v správnom čase pri akomkoľvek predmete, na ktorý sa pozerá. Aby to bolo možné, vyžaduje si to starostlivé riadenie samého seba.
Analýza a riešenie problémov	Vďaka štúdiu a pracovným skúsenostiam naprieč rôznymi predmetmi a štúdiu širšej škály predmetov sa mladí ľudia naučia lepšie vyhodnocovať, nakoľko si osvojili množstvo rôznych logických a metodických prístupov a dokážu si vybrať ten najlepší a najvhodnejší pre konkrétne okolnosti.
Komunikácia a gramotnosť	Písomné a verbálne komunikačné zručnosti mladých ľudí sú dobre rozvinuté u tých, ktorí absolvovali viacero predmetov. Ide o to, že sa v tomto prípade učia aj vrátiť sa a vybrať vhodný komunikačný štýl či slovnú zásobu pre danú oblasť.
Aplikácia informačných technológií	Používanie technológií naprieč celým radom predmetov znamená, že mladí ľudia viac precvičujú prezentovanie informácií rôznymi spôsobmi.
Flexibilita	Schopnosť prispôsobiť sa rôznym kontextom a prostrediam je silná zručnosť získaná viacodborovým štúdiom, keďže vyžaduje častý prechod z jedného predmetu na druhý.
Syntéza myšlienok	Mladí ľudia si upevňujú učenie spájaním rôznych myšlienok z mnohých perspektív a uvažujú o alternatívnom spôsobe získavania vedomostí.

Tipy a triky

Ak chcete multidisciplinárne myslenie podporiť z pozície manažéra/ky alebo vlastníka/čky firmy, mali by ste urobiť nasledovné:

Mať tím ľudí s rôznymi zručnosťami a skúsenosťami a vzdelaním je dôležité, najmä keď chcú spoločnosti podporovať inkluzívnu kultúru. Takzvaný „multidisciplinárny tím“ má silu, ktorá presahuje kultúru; môže tiež posilniť inovácie na pracovisku. Rôzni ľudia s rôznymi profilmi, názormi a znalosťami sú palivom, ktoré môže spoločnosť posunúť oveľa ďalej, keďže rozmanitosť je vždy obohacujúca.

Ak chcete ako vlastníci/čky firiem vo svojich tímoch podporiť multidisciplinárne myslenie, mali by ste sa zamerať na tieto predispozície:

- Multidisciplinárny tím vykonáva svoju prácu na základe spoločných princípov.
- Členovia tímu budú mať spoločné vlastnosti a schopnosti, ako aj individuálne zručnosti.
- Pri spoločnej práci sa od seba navzájom učia.
- V multidisciplinárnom tíme sú spoluvytváranie a spolupráca mimoriadne dôležité, aby sa všetky zručnosti navzájom dopĺňali.

Ako zlepšiť svoje multidisciplinárne myslenie

Hlavným cieľom vyššieho vzdelávania a rôznych pracovných oblastí je rozvíjať poznatky o určitej disciplíne, ktoré môžu v mladých ľuďoch rozvíjať schopnosť analyzovať informácie a aplikovať ich v živote. Aby sa zlepšilo ich porozumenie problematiky a aby bol proces učenia a zlepšovania produktívnejší a zábavnejší, potrebujú zažiť prepojenia medzi rôznymi predmetmi.

Medzinárodný úrad pre vzdelávanie (IBE-UN-ESCO) špecifikuje tri hlavné typy súčasného prístupu, ktoré je potrebné zlepšovať: multidisciplinárny, interdisciplinárny a transdisciplinárny.

- **Multidisciplinárne vzdelávanie** je štúdium témy z pohľadu viac ako jednej disciplíny a riešenie problému pomocou prepájania rôznych disciplinárnych prístupov.

- **Interdisciplinárne učenie** je porozumenie teóriám, ktoré sa týkajú viacerých disciplín a zdôrazňujú proces a význam, a nie kombinovanie obsahu rôznych disciplín.
- **Transdisciplinárne vzdelávanie** odstraňuje hranice medzi disciplínami, integruje ich do nových kontextov z reálneho sveta.





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Použite tento kontrolný zoznam na posúdenie úrovne multidisciplinárneho myslenia na vašom pracovisku.

Akčný kontrolný zoznam

Jasne špecifikujte, prečo je potrebný interdisciplinárny prístup, aký typ interdisciplinárneho prístupu je potrebné použiť a ktoré disciplíny by mal zahŕňať. (Ak bol tento krok založený na formálnej analýze problému, stručne opíšte proces.)

Opíšte, ako budú príslušné disciplíny integrované a ako to súvisí s typom zapojenej multidisciplinárnosti; preukážete tak, ako bude zabezpečená kvalita integrácie.

Popíšte potrebné vedenie a stratégiu riadenia, aby bolo možné dosiahnuť požadované výsledky.

Zhrňte multidisciplinárne zručnosti zapojených pracovníkov a pracovníčok.

V prípade potreby vypracujte jasný plán zapojenia koncových používateľov a zainteresovaných strán do projektu. Vypracujte aj pohotovostné plány. Jasne uveďte výhody pre zainteresované strany a úlohy zainteresovaných strán v projekte.

Naplánujte si rozpočet a odôvodnite dodatočné zdroje, ak sú potrebné.

Popíšte, ako sa multidisciplinarita prejaví vo výstupoch a výsledkoch projektu.



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- [Quiz Tool: Skill IT for Youth](#)
- [Blog Post: A four-stage model for multidisciplinary learning](#)
- [Paper: Interdisciplinary Learning: A cognitive-epistemological foundation](#)

Užitočné odkazy

- [Paper: Design Thinking Methods and Tools for Innovation in Multidisciplinary Teams](#)
- [Critical Thinking Resources: Multidisciplinary Resources](#)
- [Paper: Creativity and Innovation through Multidisciplinary and Multisectoral Cooperation](#)
- [Blog Post: What is interdisciplinary learning?](#)

Videá

- [Benefits of Multidisciplinary Thinking, Simonas Bansevicius, TEDxYouth@VIS](#)
- [What is the importance of cross-disciplinary thinking? by Ben Michaelis, Author](#)
- [Multi-disciplinary perspective for science and technology, Laura Margheri, TEDxBolognaWomen](#)
- [Multidisciplinary Creativity, Shama Rahman, TEDxCibeles](#)
- [Educating for the Future: The Power of Interdisciplinary Spaces, Theresa Lim, TEDxYouth@SHC](#)

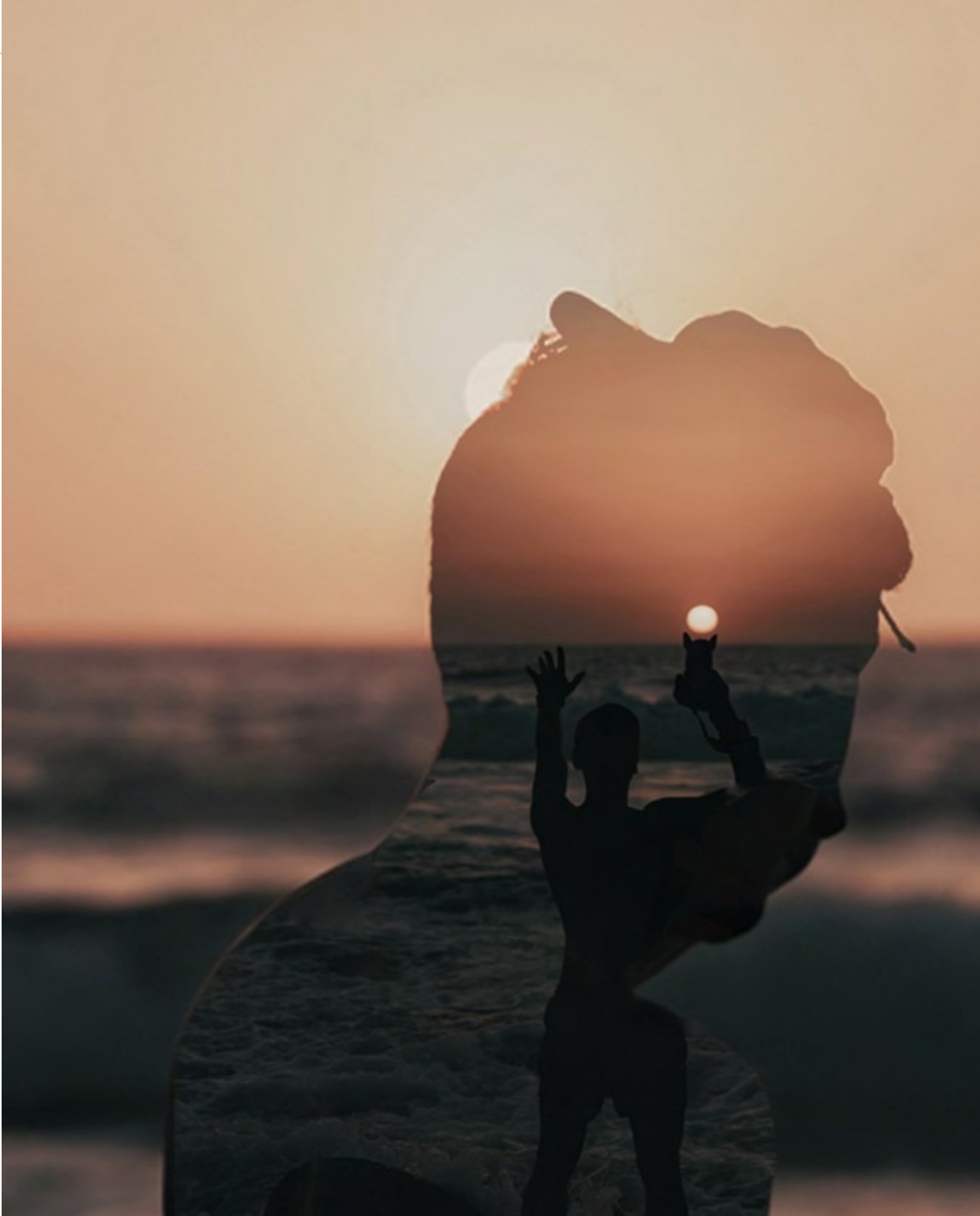
Články

- [American Journal of Economics Paper: The Extent of COVID-19 Pandemic Socio-Economic Impact on Global Poverty. A Global Integrative Multidisciplinary Review](#)
- [Phd Thesis: Multidisciplinary Thinking to Increase Sustainability in Engineering: A Case Study in San- itation](#)

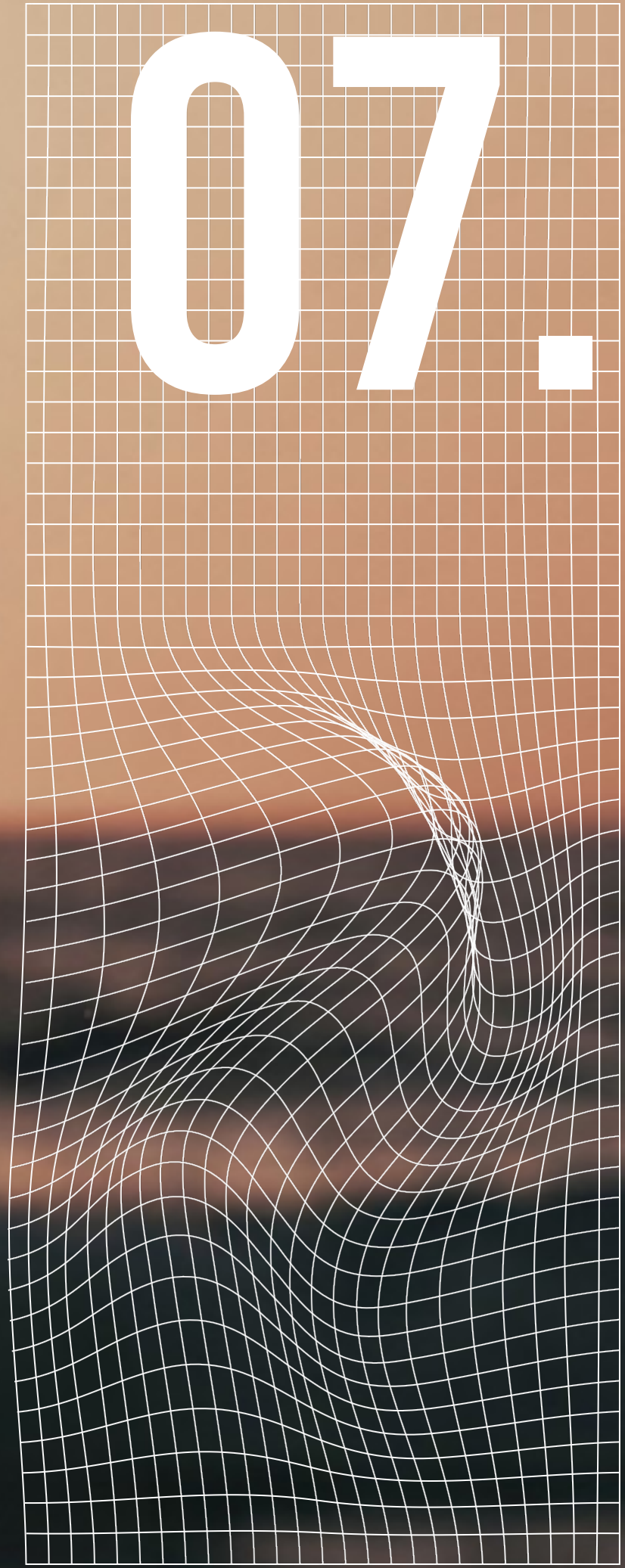
Knihy

- [How the Mind Works](#)
- [Conceptual Foundations for Multidisciplinary Thinking](#)
- [Interdisciplinary Research](#)
- [The Blank Slate: The Modern Denial of Human Nature](#)
- [Multidisciplinary Approaches to Educational Research](#)

Kreativita



07.



1. Popis kreativity

Čo je to kreativita?

„Kreativita je fenomén, pri ktorom sa tvorí niečo nové a hodnotné. Vytvorené dielo môže byť nehmotné (napríklad myšlienka, vedecká teória, hudobná skladba alebo vtip) alebo fyzický predmet (napríklad vynález, tlačené literárne dielo alebo maľba).“

- Wikipédia

Činnosť uvádzania nových a inovatívnych konceptov do života je to, čo nazývame kreativita. Schopnosť vidieť veci z nových perspektív, objavovať vzorce a vytvárať súvislosti medzi zdanlivo nesúvisiacimi javmi, to všetko sú vlastnosti kreativity. Aby bol človek kreatívny, musí najprv premýšľať a až potom konať. Ak máte nápady, ale neuskutočnite ich, ste nápaditý/á ale nie kreatívny/a.

„Kreativita je proces tvorby niečoho nového. Vyžaduje si vášeň a odhodlanie. Vďaka nej začíname vnímať veci, ktoré boli predtým skryté, ukazuje nám nové možnosti. Ide o vyššiu úroveň vedomia: extázu.“

– Rollo May, Odvaha tvoríť

Kreativita je viac ako len odlišnosť. Každý môže vymyslieť niečo čudné; to je ľahké. Čo je ťažké, je byť taký jednoduchý ako Bach. Robiť veci jednoduché, úžasne jednoduché, to je kreativita.

– Charles Mingus

O čom to celé je?

Zatiaľ čo mnohí ľudia majú pocit, že kreativita je pre niektorých úplne prirodzená, nemusí to byť pravda. Jednotlivci sa navzájom líšia úrovňou kreativity. Pre niekoho to môže byť prirodzené, ale každý si môže zlepšiť svoje zručnosti pomocou správnych prostriedkov a metód. Kreativita je viac než len používanie fantázie; ale o skutočnej aktivite.

Akýkoľvek nápad alebo teória, ktorú máte, musí byť ďalej preskúmaná. A rozvíjaná. Ak ide o úplne nový prístup, mali by ste ho otestovať, aby ste zistili, či funguje. Ak je to objekt, musíte ho vytvoriť. Schopnosť kreatívne myslieť je metóda premýšľania. Okrem toho je dôležité položiť si otázku, či je možné kreativitu efektívne využiť na pracovisku. Áno, ale pre jej úspešné využitie, musíte byť pripravení riskovať a prekonať nepohodlie.

Prečo je to dôležité?

Byť kreatívnym na pracovisku sa stalo nevyhnutným. V dôsledku dnešnej globálnej konkurencie sú inovácie dôležitejšie ako kedykoľvek predtým. Zjavná otázka znie: ako môže byť kreativita prospešná pre spoločnosť alebo organizáciu? Nové nápady a inovácie sú udržiavané pri živote prostredníctvom kreativity. Zvyšovanie účinnosti a produktivity siaha omnoho ďalej ako k vytváraniu nových produktov alebo služieb.

Výraznejšie výsledky dosiahnete, ak vo svojej každodennej práci využijete kreatívne myslenie. Každý v kancelárii môže ťažiť z tvorivosti bez ohľadu na svoju pozíciu.

Vďaka kreativite sa zamestnanci a zamestnankyne menej obávajú zlyhania, pretože tá im umožňuje sústrediť sa na širší obraz. Generálni riaditelia a riaditeľky oceňujú pri prijímaní nových ľudí originalitu nad čokoľvek iné. Medzi kreativitou a ROI (návratnosťou investícií) totiž existuje silná korelácia a kreatívni ľudia sú tiež ľudia, ktorí aktívne pristupujú a aj riešia problémy.

„Spoločnosti, ktoré sú kreatívne, sú úspešnejšie.“

- Tucker Marion,
Associate Professor, Northeastern University D'Amore-
McKim School of Business

Aké sú výhody kreativity?

Rozvíjanie kreatívneho myslenia je veľmi prospešné pre akúkoľvek oblasť práce. Koniec koncov, každá oblasť potrebuje ľudí, ktorí dokážu prichádzať s najlepšimi riešeniami každodenných problémov. A na to je dôležitá kreativita.

Rozvíjaním kreatívneho myslenia môžete získať tieto benefity:

Kreativita zlepšuje tímovú prácu

- Kreativita inšpiruje zamestnancov/kyne k vzájomnej spolupráci. Kreatívny proces podporuje spoluprácu. Firmy musia podporovať neustále vzdelávanie, ktoré povzbudzuje zamestnancov/kyne, aby hľadali nové informácie, znalosti a nové spôsoby robenia vecí.
- Mnoho jedinečných nápadov pochádza len od jednej osoby, no kým sa pretavia do nového produktu, služby či projektu, formuje ich tím ľudí.

Kreativita zlepšuje schopnosť prilákať a udržať si zamestnancov/kyne

- Keď sa podporuje kreativita, zamestnanci/kyne sú spokojnejší so svojou prácou a odhodlaní zostať lojálni spoločnosti.

Kreativita zlepšuje schopnosť riešenia problémov

- Zamestnanci/kyne so schopnosťou myslieť kreatívne a neštandardne s väčšou pravdepodobnosťou prídu s jedinečnými a inovatívnymi riešeniami. Snaha riešiť problémy môže viesť k novým spôsobom plnenia úloh a prispieva k efektívnejšiemu riadeniu firmy.

Kreativita zvyšuje váš vplyv ako lídra alebo líderky

- Umožnite svojim kolegom/yniam zažiť niečo nové.
- Pomôžte im nájsť prepojenia medzi vecami, ktoré sa zdali byť neprepojiteľné.
- Ukážte im dôležitosť urobiť si prestávku a odstup od každodenných úloh.
- Umožnite svojim kolegom/yniam užívať si svoju vlastnú kreativitu.

Zložitosť, chaos a asymetriu sú akceptované

- Užite si výzvu spojenú s prekonávaním chaosu na ceste k riešeniu.

Kreativita zlepšuje našu pripravenosť riskovať

- Prijmite fakt, že zlyhanie je nevyhnutnou súčasťou tvorivého procesu. Poučte sa z vlastných chýb. Pokúšajte sa pracovať na hranici svojich schopností.

Kreativita nám pomáha kriticky skúmať a hodnotiť vlastné myšlienky

- Odložte svoje vlastné ego a vyhľadávajte spätnú väzbu. Nápady je potrebné testovať.

Kreativita nám dáva motiváciu robiť veci pre seba, a nie pre známky alebo peniaze

- Katalýza prináša potešenie, naplnenie a pocit úspechu do samotnej činnosti.

2. Nástroje



Sprievodca
krok po kroku



1.

Zhromaždite si nový materiál.

V prvej fáze sa vzdelávajte. Počas tejto fázy sa zameriavajte na 1) špecifické informácie priamo súvisiace s vašou úlohou a 2) všeobecné informácie a buďte otvorení širokej škále konceptov.

2.

Dôkladne prepracujte vstupy vo svojej mysli.

Počas tejto fázy skúmajte, čo ste sa naučili, pozerajte sa na fakty z rôznych uhlov pohľadu a experimentujete s rôznymi nápadmi a myšlienkami.

3.

Nud'te sa.

Ak chcete byť kreatívnejší, musíte si dovoliť nudiť sa! Ak sa nudíte, snívate, čo stimuluje fantáziu. Výskum naznačuje, že keď snívate, podnecuje to kreatívne myslenie čo môže viesť k celému radu nových, kreatívnych nápadov (a nových, kreatívnych spôsobov myslenia).

4.

Odstúpte od problému.

Problém úplne vypustite z mysle a choďte robiť niečo iné, čo vás vzrušuje a dodáva vám energiu. Zmena v nepredvídateľnom momente a práca na projektoch vám pomôžu myslieť inak. Tým sa aktivuje váš mozog, čím sa uľahčí vytváranie nových, nepredvídateľných spojení medzi vašou znalostnou bankou a prostredím.

5.

Chod'te na prechádzku a nechajte svoj nápad vrátiť sa k vám.

Jednou z najlepších vecí, ktoré môžete urobiť, aby ste zlepšili svoju kreativitu a podnietili nové spôsoby myslenia, je ísť na prechádzku (najmä von). Zistilo sa, že kreatívny výkon sa tým zlepšuje až o 60 %. Možno preto, že trávenie času vonku stimuluje všetky tri časti mozgu, ktoré sú zodpovedné za fantáziu. V určitom okamihu potom, čo sa prestanete na svoj nápad sústrediť, sa vám vráti so zábleskom pochopenia a novou energiou.

6.

Vystúpte z komfortnej zóny.

Ak ste dizajnér/ka, skúste napísať báseň. Ak ste spisovateľ/ka, nájdite si nový nástroj na učenie. Existuje mnoho rôznych spôsobov, ako byť kreatívny. Keď budete robiť niečo iné ako zvyčajne, povzbudí to váš mozog, aby vytvoril nové spojenia a využil nový druh kreativity. V iných aspektoch vášho života zase nový druh kreativity spôsobí, že budete inovatívnejší. Ukázalo sa, že prepínanie medzi rôznymi úlohami podporuje kreativitu. A je ešte lepšie, ak preskakujete medzi skutočne inovatívnymi úlohami.

7.

Formujte a rozvíjajte svoj nápad na základe spätnej väzby.

Aby každý nápad uspel, musíte ho vypustiť do sveta, podrobiť ho kritike a podľa potreby prispôbiť.



Prípadové štúdie

Smurfit Kappa odpilotoval prvý tréning virtuálneho líderstva a zdokonaľuje zručnosti lídrov a líderiek novej generácie v Írsku a ďalších 35 krajinách

Prípad

Táto prípadová štúdia ukazuje, ako globálna spoločnosť využila kreativitu pri prekonávaní prekážok spojených s pandémiou koronavírusu na rozvoj budúcich lídrov a líderiek v rámci organizácie.

Výzva

Spoločnosť naplánovala výročný summit nových lídrov a líderiek na koniec roka 2020. Pandémia COVID-19 však znamenala radikálne zmeny pre organizáciu podujatí. Keď organizácie na celom svete zrušili podujatia a milióny ľudí sa pripravovali na karanténu, Smurfit Kappa rozpoznal potrebu rýchlo sa prispôbiť.

Výsledok

Prijatím kreatívnych riešení vo firme maximalizovali príležitosti vzdelávania pre začínajúcich lídrov a líderky. Počas tohto neistého obdobia, keď organizovať fyzické tréningy nebolo možné, sa silné vodcovské schopnosti stali dôležitejšími ako kedykoľvek predtým.

BeyondTrust: Budovanie kultúry učenia sa a líderstva s Frontline Leader Impact (globálna spoločnosť, deväť krajín po celom svete)

Prípad

Táto prípadová štúdia ukazuje, ako globálna organizácia využila kreativitu pri rozvoji líderstva. Bol to prvý krok k nastaveniu spolupráce manažérov/iek pri hľadaní riešenia, „ktoré nebolo len virtuálne, ale aj inkluzívne, samoregulačné a malo trvalý vplyv“.

Výzva

Po sérii akvizícií v BeyondTrust zistili, že mnohí ľudia v rámci organizácie boli umiestnení do vedúcich pozícií bez predchádzajúceho rozvoja – tento koncept označujú ako „náhodní lídri/erky“. Organizácia chcela vybudovať a posilniť kultúru vzdelávania, ako aj vštepiť lídrom a líderkám základné kompetencie potrebné na vedenie tímu.

Výsledok

Prijaté kreatívne riešenia (absolventi/ky spolupracovali s riadiacimi pracovníkmi/čkami na úrovni c) posunuli globálne poslanie firmy a urobili celú skúsenosť zaujímavejšou. Individualizovaný prístup mal veľký význam a priniesol výsledky v podobe zvýšeného pocitu zodpovednosti a kompetentnosti lídrov a líderiek.



Praktické cvičenia

Kreatívne techniky

Na každej úrovni svojej vedúcej úlohy máte prístup k rôznym inovatívnym prístupom, ktoré vám môžu pomôcť prísť s novými nápadiami a nájsť riešenia ťažkostí alebo prekážok. Uvádžame tie, o ktorých si myslíme, že by mohli byť najviac užitočné, ako aj situácie, v ktorých by ste ich mohli využiť. Tento zoznam v žiadnom prípade nie je konečný; existuje množstvo ďalších možností. Bez ohľadu na to, čo si vyberiete, rozhodnutie by malo vychádzať zo situácie, v ktorej sa nachádzate, alebo by sa malo odvíjať od problému či otázky, ktorú riešite.

Kreatívna technika	Účel
Laterálne myslenie	Najlepšia technika pre kreativitu „na požiadanie“, na definovanie a riešenie problémov a nachádzanie nových spôsobov vykonávania úloh/vecí.
Brainstorming	Najlepšia technika v situáciách, keď potrebujete generovať nové nápady alebo nové riešenia problémov.
Brainwriting	Podobná technika ako brainstorming, avšak vhodnejšia v situáciách, ktoré si vyžadujú viac riešení za kratší čas.
Šesť mysliacich klobúkov	Najlepšia technika v situáciách, keď potrebujete zhodnotiť klady a zápory, no zostať pri hodnotení čo najobjektívnejší.
Päť W a H	Najlepšia technika pre situácie, v ktorých potrebujete presnejšie pochopiť daný problém, aby ste ho vedeli lepšie definovať a nájsť riešenie.
Hra vhládov	Najlepšia technika na zlepšenie vašej schopnosti vidieť širšie súvislosti, spracovávať zložitejšie problémy a spochybňovať vaše presvedčenia.
Náhodné slová	Najlepšia technika na povzbudenie vašej predstavivosti, aby ste si vytvorili rôzne perspektívy a nové uhly nazerania na váš nápad alebo problém, ktorému čelíte.
Storyboarding	Najlepšia technika na plánovanie reklamných kampaní, reklám, návrhov alebo iných obchodných prezentácií, ktorých cieľom je presvedčiť alebo primäť k akcii.
Mapovanie mysle	Najlepšia a efektívna technika štruktúrovania informácií a zapisovania poznámok.
Brain shifter	Brain shifter je podobný mapovaniu mysle, ale mali by ste sa správať, ako keby ste boli niekým iným. Používa sa na vytváranie nových nápadov a riešení, o ktorých by ste nikdy predtým nepremýšľali.

1. Inšpirujte svoj tím pokorou

Nasledujte príklad slávneho skromného zakladateľa spoločnosti IKEA, Ingvara Kamprada. Chodte von a porozprávajte sa so svojím tímom na všetkých úrovniach spoločnosti, najmä na úrovniach, s ktorými by ste zvyčajne nekomunikovali. Nikdy neviete, aké nápady si môžete vypočuť.

2. Nastavte tímový experiment

Vyhláste vo svojej kancelárii súťaž o najlepší nápad. Skúste požiadať členov a členky iného ako marketingového tímu, aby prišli s novými sloganmi. Alebo oslovte pracovníkov a pracovníčky zákazníckej podpory, aby vám poskytli nové nápady, ako by sa podľa nich dala vylepšiť domovská stránka. Váš ďalší podnet pre rast môže čakať priamo pred vašimi dverami.

3. Stanovte kreatívne parametre

Aby ste predišli únave z rozhodovania a podporili kreativitu, skúste použiť transparentný nástroj na riadenie úloh. S Meister-Task môžete udržať členov a členky tímu v obraze o parametroch projektu bez toho, aby ste museli rozdrviť kreativitu v tíme jeho mikromanažovaním.

Tipy a triky

Aby ste ako manažér/ka alebo vlastník/čka firmy podporili kreativitu, musíte:

Nikdy, naozaj nikdy nehovorte „nie“

- Použitie slova „nie“ počas brainstormingu, alebo keď sa vám zamestnanec/kyňa zverí s nápadom, nesie negatívne posolstvo. Rozhodnite sa, ako presmerovať myšlienku tak, aby sa z nej stalo „áno“. Je príliš jednoduché zavrhnúť nápad, pretože si myslíte, že nebude fungovať; umlčanie kreatívnych mysliteľov a mysliteľiek vo vašej firme však obmedzí kreativitu a zamestnanci a zamestnankyne budú menej ochotní pokračovať vo vymýšľaní nových a inovatívnych riešení.

Urobte svoj tím rozmanitejším

- Rôzne pohľady, postrehy a štýly učenia sa urýchľujú proces riešenia problémov.
- Spôsob, akým váš tím spolupracuje, je dôležitejší ako vytvorené nápady. Prezident firmy Pixar, Ed Catmull, hovorí o dôležitosti zostavenia správneho tímu a o tom, ako je lepšie zamerať sa na to kolektívne fungovanie, a nie na individuálne schopnosti v tíme. Catmull uprednostňuje „mať správnych ľudí a vhodnú chémiu“ pred „získaním vhodného nápadu“

Ako zvýšiť svoju kreativitu

- Zamerajte sa na svoje silné stránky, nemyslite si, že vaše nápady nie sú dobré a nesabotujte sa.
- Nikdy sa neprestávajte učiť, obklopte sa zaujímavým čítaním, venujte čas svojim koníčkom a oddychu. Otvorená myseľ a venovanie sa rôznym činnostiam vám pomôžu vidieť rôzne uhly pohľadu a zložitosti.
- Budte zvedaví, skúšajte a pozerajte sa na veci, ako keby to bolo prvýkrát. Spomeňte si na to, ako ste veci skúmali, keď ste boli dieťa.
- Zdieľajte a spolupracujte s ostatnými. Otvoria sa vám nové poznatky, nápady a riešenia, o ktorých ste predtým neuvažovali.
- Nebojte sa pýtať, kľasť inšpiratívne otázky a adresovať ich všetkým, od kolegov/ýň po priateľa/kyv a rodinu a dokonca aj deti. Ich odpovede vás môžu inšpirovať a poskytnúť vám prístup k novým poznatkom.
- Rešpektujte svoj biorytmus, zistite, ktorá časť dňa alebo týždňa je pre vás najvhodnejšia na premýšľanie, brainstorming a premýšľanie o nových nápadoch. Vyhradte si na to miesto vo svojom programe a urobte to súčasťou vašej rutiny.





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Použite tento kontrolný zoznam na posúdenie dimenzie kreativity vo vašom tíme.

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Primerané	Potrebuje zlepšenie
Rozmanitosť štýlov			
Uvedomujem si kreatívnu hodnotu rôznorodých štýlov myslenia a snažím sa túto rôznorodosť aplikovať aj do tímu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktívne vyhľadávam alebo prijímam ľudí s rôznym zázemím a štýlmi myslenia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naša skupina si uvedomuje konflikt, ku ktorému môže viesť tvorivý ošiaľ, ale tiež si uvedomuje jeho hodnotu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vaša pracovná skupina			
V mojom tíme väčšina nikdy neignoruje menšinové názory.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Do svojej pracovnej skupiny som pridal/a niekoho práve preto, lebo prináša nový pohľad na veci.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naše pracovné prostredie podporuje ľudí, ktorí myslia inak ako väčšina.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Štýly myslenia, zručnosti a skúsenosti členov a členiek mojej pracovnej skupiny sú rôznorodé a vyvážené.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aktívne vyhľadávam členov skupiny, ktorých štýl myslenia sa líšia od môjho.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psychologické prostredie			
Ľudia majú príležitosti pustiť sa do úloh, ktoré zahŕňajú riziko, čím zvyšujú svoj potenciál.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Za kreatívne nápady sa udeľujú odmeny a/alebo uznania.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pokiaľ preukážu, že sa poučili zo svojich skúseností, členovia a členky skupiny nie sú penalizovaní za experimentovanie a riskovanie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fyzický priestor			
V našom pracovnom priestore sú stimulujúce predmety, ako sú napríklad časopisy, umenie a iné veci, ktoré priamo nesúvisia s činnosťou našej firmy.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Urobil/a som zmeny v našom fyzickom pracovnom priestore, aby som zlepšil/a komunikáciu a tvorivú interakciu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Primerané	Potrebuje zlepšenie
Členom a členkám skupiny poskytujem širokú škálu tradičných i netradičných komunikačných nástrojov (e-mail, tabule, pastelky a papier atď.).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Členovia a členky skupiny sú vyzývaní/é, aby navrhli svoje pracovné priestory tak, aby odrážali ich individualitu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zapájanie ľudí zvonka alebo alternatívne perspektívy			
Naša skupina navštevuje ľudí mimo divízie alebo organizácie s cieľom nájsť rôzne perspektívy a nápady.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zabezpečil/a som, aby rečníci a rečníčky z iných odvetví prišli hovoriť alebo pracovať s mojou skupinou.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naša skupina porovnávala funkcie a charakteristiky našich produktov, služieb alebo interných procesov s iným odvetvím, ako je naše vlastné.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- <http://www.urenio.org/tools/en/creativity.pdf>
- <https://daringtolivefully.com/creativity-tools>
- <https://www.sessionlab.com/blog/creative-games/>

Užitočné odkazy

- <https://sumry.me/list/search/why%20is%20creative%20thinking%20important>
- <https://visitjeromeidaho.com/2019/03/why-is-creativity-important-in-the-workplace/>
- <https://www.creativityatwork.com/what-is-creativity/>
- <https://people.math.harvard.edu/~knill/creativity/snowflake.html>

Videá

- [Creative Leadership: Time for change](#)
- [6 examples of creativity at work](#)
- [Creativity tools](#)

Články

- <https://hbr.org/2021/10/4-ways-to-spark-creativity-when-youre-feeling-stressed>
- <https://www.forbes.com/sites/jasonwingard/2020/05/29/why-companies-need-creative-leaders-in-the-future-of-work/?sh=22eb9e3482ac>

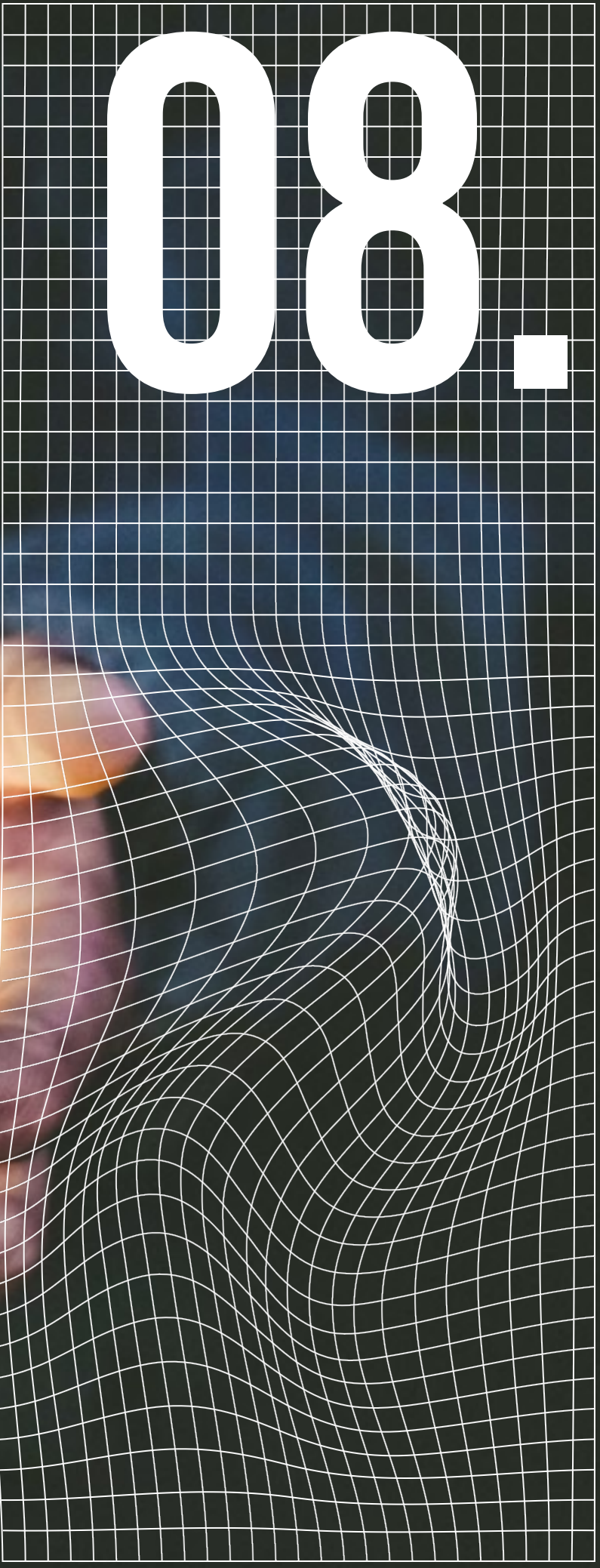
Knihy

- [Thinking Fast Slow](#)
- [Making Ideas Happen: Overcoming the Obstacles Between Vision & Reality – Scott Branson](#)
- [How We Got to Now: Six Innovations That Made the Modern World – Steven Johnson](#)
- [Steal Like an Artist: 10 Things Nobody Told You About Being Creative – Austin Kleon](#)

Inovativnost'



08.



1. Popis inovatívnosti

Ako rastieme, každý deň sa učíme niečo nové. V priebehu času sa stretávame s novými prístupmi, výzvami, technológiami... a novými skúsenosťami. Máme tendenciu robiť si život jednoduchším a pohodlnejším; máme pocit, že predchádzajúce prístupy sú pomalé a my chceme všetko rýchlo. Práve to je motorom inovácií.

Inovatívnosť je praktická implementácia nápadov, ktorých výsledkom je uvedenie nových produktov alebo služieb alebo zlepšenie ponuky produktov alebo služieb.

– Wikipédia

Čo je inovácia?

Inovácia je špecifickou funkciou podnikania, či už v existujúcej firme, inštitúcii verejných služieb alebo v novom podniku, ktorý založil osamelý jednotlivec, napr. v rodinnej kuchyni. Je to prostriedok, ktorým podnikatelia a podnikateľky buď vytvárajú nové zdroje produkujúce hodnotu alebo bohatstvo, alebo poskytujú existujúcim zdrojom zvýšený potenciál na vytváranie hodnoty alebo bohatstva.

– Peter Drucker (Wiki)

Slová inovácia a vynález sa sémanticky prekrývajú, ale v skutočnosti sú dosť odlišné.

- Vynález môže týkať typu hudobnej kompozície, objavu alebo akéhokoľvek produktu predstavivosti. Vynálezy, ktoré sa najčastejšie zamieňajú s inováciami, môžeme charakterizovať ako „dizajn, vynález alebo proces, ktorý vznikol po štúdiu alebo experimente“. Zvyčajne ide o niečo, čo predtým neexistovalo.

- Inovácia sa môže týkať niečoho nového alebo zmeny existujúceho produktu, myšlienky alebo oblasti. Dalo by sa povedať, že prvý telefón bol vynález, prvý mobilný telefón bol vynález alebo inovácia a prvý smartfón inovácia. – Definícia Merriam Webster

Inovácia súvisí s vynálezom, ale nie je to to isté: inovácia zahŕňa praktickú implementáciu vynálezu (t. j. nová/vylepšená schopnosť), má zmysluplný vplyv na trh alebo spoločnosť, a nie všetky inovácie vyžadujú nový vynález. Musíme však mať na pamäti aj inú časť inovácie nazývanú prerušenie (tr. disruption): Prerušenie opisuje proces, pri ktorom je menšia spoločnosť s menšími zdrojmi schopná úspešne konkurovať zavedeným etablovaným firmám (z článku Harvard Business Review: [Čo je to rušivá inovácia?](#))

O čom to celé je?

Inovácie sa často dejú prostredníctvom vývoja efektívnejších produktov, procesov, služieb, technológií, umeleckých diel alebo obchodných modelov, ktoré inovátori a inovátorky sprístupňujú trhom, vládám a spoločnostiam.

„Inovácia je viacstupňový proces, pri ktorom organizácie premieňajú nápady na nové/vylepšené produkty, služby alebo procesy, aby napredovali, konkurovali a úspešne sa odlišili na trhu.“

– Wikipédia

Prečo je to dôležité?

Dôležitosť inovácií v podnikaní je ďalšou kľúčovou hodnotou pre dlhé fungovanie firmy. Podnikatelia/ky a firmy začali tak, že vnímali nejakú potrebu, napríklad v rámci komunity, a prišli s riešením. Využili príležitosť inovovať, aby urobili život pohodlnejším. A tieto riešenia sa neustále vyvíjali, aby boli ešte lepšie, jednoduchšie a užitočnejšie.

Podnikatelia a podnikateľky musia držať krok so súčasnými trendmi a požiadavkami. Predovšetkým malé podniky vidia dôležitosť inovácií v podnikaní – vďaka inováciám dokážu konkurovať veľkým podnikom a poukázať na ich hodnotu v ekonomike. Malé podniky sú dôležité, pretože sú často súčasťou komunit a prispievajú

k ich finančnému a ekonomickému rastu. Tieto malé podniky presne vedia, čo komunita potrebuje, a naplňujú jej potreby. Všetko začína v malom.

Inovácie sú dôležité nielen v podnikaní. Ako jednotlivci sme inovátormi a inovátorkami už tým, že sa dobre prispôbujeme našim potrebám a vytvárame vlastné riešenia. Podnikatelia a podnikateľky sú na tom rovnako. Inovácie v podnikaní pomáhajú krajinám tým, že sa menia s dobou a vytvárajú nové produkty a služby z tých, ktoré už existovali. Inovatívnosť nám pomáha stať sa úspešnými vo všetkých našich snahách.

- Význam inovatívnosti

Aké sú výhody inovatívnosti?

Inovácia prináša viacero benefitov. Bez inovácií by neexistoval pokrok, bez pokroku by neexistovala udržateľnosť.

„Inovácie umožňujú riešenie problémov a poskytujú kreatívny pohľad, ktorý vám umožňuje pozerať sa na veci z inej perspektívy, bez ohľadu na to, či vyvíjate nový produkt, osviežujete stratégiu alebo hľadáte originálny spôsob, ako nezaostávať za konkurenciou.“

- Význam inovatívnosti

Niektoré z kľúčových praktických výhod inovácie sú:

- zlepšená produktivita,
- znížené náklady,
- zvýšená konkurencieschopnosť,
- zlepšenie rozpoznanie značky a jej hodnoty,
- nové partnerstvá a vzťahy,
- zvýšený obrat a lepšia ziskovosť.

2. Nástroje



Sprievodca krok po kroku

Pre akýkoľvek druhy inovácie je potrebné dodržať niekoľko krokov, aby ste dosiahli inovatívne výsledky.

1.

Musíte pochopiť, čo idete inovovať a prečo to chcete urobiť.

To znamená úplné pochopenie problémov, ktoré sa snažíte vyriešiť. Budte opatrní a uistite sa, že rozumiete rozdielu medzi inováciou a vynálezom. (Vysvetlené v definícii, ale v podstate inováciu možno aplikovať na vynálezy). Pre porozumenie problému si musíte urobiť svoj prieskum, či už ide napríklad o technologický výskum, procesný výskum alebo prieskum trhu.



2.

Zamerajte sa na svoje riešenie a skúste sa zamyslieť, ako by mohlo mať 10-krát väčší (oveľa väčší) vplyv, ako majú existujúce metódy.

Napríklad nejaká činnosť zaberie iba 10 % času ako v súčasnosti. Alebo nám umožní prenášať 10-krát väčšie predmety či bude generovať 10-krát väčšie príjmy. Ak si takéto verzie dokážete predstaviť jednoducho, skúste ísť ďalej – 100-násobné alebo väčšie zlepšenie. Cieľom je odpútať sa od zabehaných predstáv.

3.

Vypracujte riešenie.

Najprv nakreslite celý obrázok. Nezameriavajte sa na detaily. Cieľom je mať hrubé riešenie. Ignorujte teda akékoľvek problémy. Ak vás niečo zastaví, položte si otázku, aké bláznivé riešenie by bolo možné použiť? Neviažte sa iba na jeden spôsob riešenia.

4.

Využívajte agilné metódy.

Snažte sa ušetriť čo najviac zdrojov, no zároveň riešenia opakujte často a toľko, koľko je potrebné. Brainstormujte, implementujte a opakujte.

Existuje mnoho spôsobov, ako inovovať. Buď sa pokúsite prísť s novými riešeniami, s implementáciou vynálezov alebo jednoducho zmeníte procesy. Inovácia je tiež často kombináciou existujúcich produktov/služieb/metód.

Podľa článku Harvard Business Review s názvom: Prestaňte sabotovať svoju schopnosť inovovať by ste mali postupovať takto:

Poradte sa so svojim budúcim ja. Rozoberte svoje zlyhanie na drobné.

Ľudia sa vyhýbajú riskantným rozhodnutiam, pretože si predstavujú prehnane negatívne dôsledky, ktoré z nich môžu vyplynúť. Obzvlášť silné je to, čo sa nazýva budúca ľútosť: Predstavujeme si pocit viny, ktorý pocítíme, ak to dopadne zle. Túžba vyhnúť sa tomuto pocitu podporuje konzervativizmus – ale môžete sa tomu brániť. Namiesto toho, aby ste sa sústredili na bolesť, ktorá by sprevádzala neúspech, si predstavte, ako sa budete po rokoch cítiť, ak by ste hrali na istotu a svoj nápad sa ani nepokúsili zrealizovať.

Problém so zlyhaním je, že vytvára negatívne emócie, ktoré bránia učeniu: spôsobuje popieranie, hnev, zúfalstvo a sebaobviňovanie. Inovátori a inovátorky sú k týmto pocitom obzvlášť náchylní, pretože sa úzko stotožňujú so svojimi projektmi. Aby ste sa vyhli tomuto úskaliu, začnite pozrite sa lepšie na možné príčiny zlyhania. Čo presne sa pokazilo a prečo? Ktoré predstavy boli falošné? Ktoré boli pravdivé?



Prípadová štúdia

Cronut

Kombinácia croissantu s donutom

Jednou z techník inovovania riešenia identifikovaného problému je experiment s mnohými možnými riešeniami. Túto techniku skvele použilo laboratórium Thomasa Edisona na nájdenie verzie žiarovky, ktorá je ekonomické a udržateľné pre domáce použitie. Súčasťou bolo aj overovanie tisícok možných vzorov vlákien, ktoré predchádzalo rozhodnutiu využiť karbonizovaný bambus. Súvisiaca technika A/B testovania sa často používa na optimalizáciu dizajnu webových stránok a mobilných aplikácií. Používajú ho veľké stránky ako Amazon, Facebook, Google a Netflix. Spoločnosť Procter & Gamble využíva produkty simulované počítačom a online používateľské panely na uskutočňovanie väčšieho počtu experimentov, ktoré usmerňujú dizajn, balenie a umiestňovanie spotrebných produktov do políc a Capital One používa túto techniku na podporu marketingových ponúk kreditných kariet.

- Wikipédia

Článok McKinsey: [Osem základných prvkov inovácie](#) hovorí:

„Úspešní inovátori/ky dosahujú značné zisky za každý investovaný dolár tým, že získavajú prístup k zručnostiam a talentom iných. Týmto spôsobom urýchľujú inovácie a odhaľujú nové spôsoby vytvárania hodnoty pre svojich zákazníkov a zákazníčky a ekosystémových partnerov.

Inteligentná spolupráca s externými partnermi však presahuje získavanie nových nápadov a postrehov; môže zahŕňať zdieľanie nákladov a hľadanie rýchlejších ciest na trh. Je známe, že komponenty prvého iPodu od Apple boli vyvinuté takmer výlučne mimo spoločnosti. Vďaka efektívnemu riadeniu týchto externých partnerstiev bol Apple schopný prejsť od počítačného konceptu k predajnému produktu len za deväť mesiacov.“



Praktické cvičenia

Podľa článku Harvard Business Review Prečo lean startup všetko mení, lean metóda je nový spôsob organizácie startupov a uprednostňuje experimentovanie pred prepracovaným plánovaním, spätnú väzbu od zákazníkov/čok pred intuíciou a iteračný dizajn pred tradičným „vopred plánovaným veľkým dizajnom“. Lean metóda má tri kľúčové princípy:

Po prvé, podnikatelia a podnikateľky namiesto toho, aby venovali mesiace plánovaniu a výskumu, akceptujú, že všetko, čo majú k dispozícii už v prvý deň, je séria neotestovaných hypotéz – v podstate dobrých predpokladov. Takže namiesto písania zložitého podnikateľského plánu sumarizujú svoje hypotézy použitím tzv. business model canvas plánu. V podstate ide o diagram toho, ako spoločnosť vytvára hodnotu pre seba a svojich zákazníkov a zákazníčky. (Pozri časť „Načrtni svoje hypotézy“ v článku.)

Po druhé, lean startupy používajú na testovanie svojich hypotéz prístup nazývaný zákaznícky vývoj. Vychádzajú von z kancelárií a žiadajú potenciálnych používateľov a používateľky, zákazníkov a zákazníčky a partnerov o spätnú väzbu ku všetkým prvkom

obchodného modelu, vrátane vlastností produktov, cien, distribučných kanálov a cenovo dostupných stratégií získavania zákazníkov a zákazníčok. Dôraz sa kladie na obratnosť a rýchlosť: Nové podniky rýchlo zostavujú tzv. „minimum viable products“ a okamžite získavajú spätnú väzbu od zákazníkov a zákazníčok. Potom pomocou získaných vstupov urobia revíziu svojich predpokladov a začnú cyklus odznova, testujú upravené produkty a robia ďalšie malé úpravy (iterácie) alebo podstatnejšie úpravy (pivoty) nápadov, ktoré nefungovali. (Pozrite si časť článku s názvom „Počúvajte zákazníkov a zákazníčky“.)

Po tretie, lean startupy praktizujú niečo, čo sa nazýva agilný vývoj, ktorý vznikol v softvérovom priemysle. Agilný vývoj ide ruka v ruku so zákazníckym vývojom. Na rozdiel od typických ročných cyklov vývoja produktu, ktoré predpokladajú znalosť problémov a potrieb na trhu, agilný vývoj eliminuje plytvanie časom a zdrojmi tým, že sa produkt vyvíja iteratívne a postupne. Je to proces, pri ktorom začínajúce podniky vytvárajú minimálne životaschopné produkty, ktoré testujú. (Pozrite si časť článku s názvom „Rýchly a citlivý vývoj“.)

Tipy a triky

There is only one good piece of advice to give.

ZLYHAJTE TOĽKOKRÁT, KOĽKOKRÁT JE TO POTREBNÉ!

Veľa ľudí sa bojí zlyhania. Nedáva to však žiadny zmysel, zlyhať je totiž v poriadku. Byť čo najagilnejší vám umožňuje zlyhať mnohokrát. Je však potrebné udržiavať pri pokusoch nízke výdavky a buďte radi aj za neúspechy. Jednoducho to skúste znova a trochu inak.

Z článku Harvard Business Review: Prestaňte sabotovať svoju schopnosť inovovať

„Kreativita sa spolieha na zvedavosť a otvorenosť. Zvedavosť poháňa otázky a porozumenie – hľadanie vzorcov, príčinných súvislostí a príležitostí. Vaše úsilie pomáha preklenúť priepasť medzi tým, čo viete, a tým, čo neviete. Vyvarujte sa však neobmedzenej zvedavosti – tá vás môže zvestiť z cesty dvoma spôsobmi. Môžete byť vtiahnutí do králičej nory a stratiť zo zreteľa svoj pôvodný cieľ. Alebo sa môžete utopiť v úvahách a snažiť sa naplánovať všetky nepredvídané a nepredvídateľné udalosti.“

Otvorenosť novým skúsenostiam a nápadom vás inšpiruje pýtať sa „**Čo ak?**“ a spájať bodky medzi zdanlivo nesúvisiacimi pojmami alebo oblasťami. Ale prebytok podnetov môže spôsobiť, že budete preskakovať z jedného nápadu na druhý alebo budete zahltení nepodstatnými detailmi. Aby ste zaistili, že vaša kreativita bude užitočným palivom a nie nebezpečným rozptýlením, môžete urobiť nasledovné: Cibrite si schopnosť rozpoznať moment nebezpečenstva a ovládať svoju zvedavosť, keď prechádzate od úvahy k činom; Stanovte si hranice svojej angažovanosti; Uvedomenie si toho, že máte tendenciu nechať sa rozptýliť svojou kreativitou, je prvým krokom k náprave; Alebo si môžete zavolať partnera/ku, ktorý dokáže kompenzovať vašu tvorivú bujarosť.“





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Použite tento kontrolný zoznam na posúdenie inovatívosti myslenia na vašom pracovisku.

Akčný kontrolný zoznam

- Je táto inovácia v tejto oblasti potrebná?

- Naozaj poznám najnovšiu inováciu v oblasti, ktorú idem inovovať?

- Čo prinesie táto inovácia?

- Vytvára inovácia viac dobrého ako zlého? (Např. v priebehu celého procesu, výroby a využívania inovácie. Má aj nejaký sociálny a/alebo environmentálny dopad?)



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- [MindMeister: Create Your Mind Maps Online - On Any Device](#)
- [Viima - Make More Innovation Happen](#)
- [Idea & Innovation management software Accept Mission](#)
- [IdeaScale: Idea Management and Innovation Management Software](#)

Užitočné odkazy

- [100+ sources that every innovation professional should know](#)
- [5 Methods For Innovation You Should Try with Your Team](#)
- [10 Types of Innovation: The Art of Discovering a Breakthrough Product](#)
- [Ten Types of Innovation: 30 new case studies for 2019](#)

Videá

- [Charles Leadbeater: The era of open innovation](#)
- [The single biggest reason why start-ups succeed](#)
- [The prison of your mind | Sean Stephenson | TEDxIronwoodStatePrison](#)

Články

- [Drive Innovation with Better Decision-Making](#)
- [5 Questions to Build Your Company's Capacity for Innovation](#)
- [Stop Sabotaging Your Ability to Innovate](#)
- [The Innovator's DNA](#)
- [Advantages of innovation | nibusinessinfo.co.uk](#)

Knihy

- [The Invincible Company: How to Constantly Reinvent Your Organization with Inspiration From the World's Best Business Models](#)
- [Competing Against Luck: The Story of Innovation and Customer Choice](#)
- [Exponential Organizations: New Organizations Are Ten Times Better, Faster, and Cheaper Than Yours \(and What to Do About It\)](#)
- [Good to Great: Why Some Companies Make the Lead and Others Don't](#)
- [The Lean Enterprise: How Corporations Can Innovate Like Startup](#)

Iniciatívmost'



1. Popis iniciatívnosti

Čo je iniciatívnosť?

Iniciatívnosť je schopnosť byť vynaliezavý/á a začať konať. Vyžaduje si to vytrvalosť, odolnosť a odhodlanie. Mali by ste byť schopní ukázať svoju schopnosť myslieť za seba a konať, keď je to potrebné.

Iniciatívnosť znamená schopnosť urobiť správnu alebo potrebnú vec bez toho, aby vám to niekto musel hovoriť.

– Victor Hugo, francúzsky spisovateľ

Prečo je to dôležité?

Schopnosť byť vynaliezavý/á a pracovať bez toho, aby vám niekto hovoril, čo máte robiť, sa nazýva iniciatívnosť. Vyžaduje si to vytrvalosť a odhodlanie. Ľudia, ktorí prevezmú iniciatívu, ukazujú, že sú schopní myslieť sami za seba a konať, keď je to potrebné. Vyžaduje to využívanie mysle a motiváciu k úspechu. Iniciatíva je o manažovaní samého/samej seba.

Iniciatívnosť je schopnosť sebariadenia a sebariadenie je jednou z kľúčových životných a pracovných zručností pre mladých profesionálov a profesionálky. Keď ste iniciatívni, dosahujete veci bez toho, aby ste o to boli požiadaní, riešite problémy, ktoré si ostatní možno ne všimli, a idete nad rámec toho, čo je nevyhnutné, s cieľom neustále sa vzdelávať a zlepšovať. V prípade potreby vykonáte ďalší výskum, pýtate sa a nebojíte sa požiadať o pomoc.

Iniciatívnosť vás robí atraktívnymi kandidátmi a kandidátkami pre rôzne pracovné príležitosti, pretože dokazuje vašu schopnosť samostatne myslieť, ako aj ochotu učiť sa a zlepšovať sa na vašej súčasnej pozícii.

O čom to celé je?

Výskumník Michael Frese a výskumníčka Doris Fay definujú iniciatívnosť ako „*pracovné správanie charakterizované ochotou do niečoho sa pustiť, proaktívnym prístupom a vytrvalosťou pri prekonávaní ťažkostí, ktoré vznikajú pri dosahovaní cieľa*“

Iniciatívnosť je dôležitým aspektom rozvoja mladých talentov. Je tiež súčasťou vášho sebariadiaceho myslenia. Prevzatie iniciatívy znamená pozrieť sa na celkový obraz a identifikovať úlohy, ktoré možno vykonať, aby sa veci pohli vpred.

Keď prejavíte iniciatívnosť, znamená to, že robíte veci bez toho, aby vám to niekto povedal; zistíte, čo potrebujete vedieť; pokračujete, keď ide do tuhého; a zbadáte a využijete príležitosti, ktoré iní nevidia. V práci konáte namiesto toho, aby ste na veci iba reagovali.

Aké sú výhody iniciatívnosti?

Ak sa prejavíte vhodne a v správnom čase, iniciatívnosť je rovnako prospešná pre vás aj pre organizáciu, pre ktorú pracujete. Je dobre známym faktom, že človek by mal prevziať iniciatívu, aby si ho „všimli“, ale čo presne sa skrýva za týmito slovami? Nižšie je uvedený zoznam zrejmych a menej zrejmych výhod, ktoré môžete získať pomocou iniciatívnosti:

Zviditeľníte sa a získate uznanie.

Ako ste sa mohli zo skúseností naučiť, najpracovitejší jednotlivec nie je vždy ten, ktorého povýšia rýchlejšie ako ostatných. Tvrdá práca a odhodlanie nestačia na vybudovanie kariéry – je dôležité, aby si vašu prácu všimli a aby ste ukázali svoju skutočnú hodnotu pre firmu. Prejavením iniciatívnosti preukázate svoj skutočný záujem o naplnenie potrieb firmy, čo môže v budúcnosti viesť k zvýšeniu platu alebo povýšeniu (ak hľadáte praktické tipy, ako získať vyšší plat, pozrite sa sem).

Získate nové zručnosti.

Ak sa vaše zodpovednosti v práci nemenia, je ťažké vzdelávať sa a profesionálne rásť. Navyše, uviaznutie v úlohe bez profesionálneho rozvoja vedie k profesionálnemu vyhoreniu a neustálemu stresu na pracovisku. Ochota prevziať väčšiu zodpovednosť alebo projekt, ktorý je pre vás úplne nový, núti vás to opustiť vašu zónu komfortu a umožňuje vám každý deň sa učiť nové tvrdé a mäkké zručnosti. Ak chcete zlepšiť svoje komunikačné zručnosti, riešiť problémy, rozvíjať svoju samostatnosť a zvýšiť svoje sebavedomie, iniciatívnosť je ten správny spôsob, ako to urobiť.

Získate dodatočnú zodpovednosť.

Prevzatie ďalšej zodpovednosti vám umožní uchádzať sa alebo dostať ponuku na povýšenie. Ak úspešne zvládnete svoju prácu, teda zvyčajnú škálu povinností, ale chcete urobiť viac, znamená to, že ste pripravení/é na manažérske úlohy a môžete to dokázať v praxi. Preto, ak chcete povýšenie, prevzmite iniciatívu v niečom, čo čaká na realizáciu, alebo pridite s vlastnými nápadiami.

Zvýšená efektívnosť firmy.

Z pohľadu zamestnávateľov/iek práve iniciatíva jednotlivcov umožňuje zlepšovanie procesov, znižovanie nákladov a udržanie klientov/iek. Každý potrebuje ľudí, ktorí vidia príležitosti na zlepšenie, riešia problémy neštandardným spôsobom a navrhujú nápady, ktoré môžu firmu potenciálne priviesť k zlepšeniu v akejkoľvek oblasti. Kreativný prístup a iniciatívnosť preto patria medzi najlepšie kvality, ktoré firmy hľadajú pri prijímaní absolventov/iek (tu nájdete návod na získanie prvého zamestnania po ukončení štúdia).

Zvýšite atraktivitu svojho životopisu.

Akýkoľvek prejav iniciatívnosti, efektívny aj neefektívny, si zaslúži byť uvedený vo vašom životopise. Konanie z vlastnej iniciatívy predpokladá, že máte vodcovské schopnosti, viete pracovať nezávisle a identifikovať príležitosti. Navyše to znamená, že ste dostatočne vytrvalí/é na to, aby ste dosiahli firemné ciele. Ak podporíte svoj životopis pôsobivými slovami o projekte, ktorý ste viedli, váš úspech bude na papieri znieť ešte významnejšie. Ak neviete, ako do svojho životopisu zahrnúť projekty, ktoré ste viedli, alebo máte pocit, že váš životopis nefunguje, zvážte pomoc odborníka/čky.

Či už ide o zavádzanie nových nápadov pre zvýšenie produktivity firmy, vedenie inovatívneho projektu alebo zastupovanie vášho šéfa alebo šéfky počas ich neprítomnosti, premyslená iniciatívnosť sa vždy vyplatí. Vašou úlohou je urobiť si prieskum príležitostí, nájsť ten správny čas a miesto na realizáciu, a byť pri nej vytrvalí/é.

2. Nástroje



**Sprievodca
krok po kroku**

1.

Majte po ruke plán svojho tréningu.

Najlepšia iniciatíva je taká, ktorá vychádza z pochopenia toho, ako môže byť prínosom pre organizáciu/firmu – a tiež pre váš profesionálny rozvoj a kariéru. Okrem toho výskum ukazuje, že ľudia, ktorí majú dlhodobé kariérne plány, sú ochotnejší prevziať iniciatívu. Ak poznáte svoje profesionálne ciele, viete, ktoré zručnosti sa musíte naučiť a ktoré projekty dokončiť, aby ste naplnili svoj potenciál. Naučíte sa spájať svoje kariérne potreby s cieľmi organizácie/firmy a prichádzať so skutočne užitočnými nápadmi, namiesto toho, aby ste odprezentovali niečo, čo vám práve napadlo. Ak ešte nemáte kariérny plán, zistite si, aké sú klady a zápory jeho tvorby.

2.

Zvýšte svoje sebavedomie.

V skutočnosti je pre ľudí veľmi ťažké predstaviť si dobrú iniciatívu pochádzajúcu od plachého, váhavého človeka. Keď predstavíte manažmentu úplne nové riešenie, musíte si byť istí/é svojimi slovami a myšlienkami. Ak vám chýba sebadôvera, existuje veľa rýchlych spôsobov, ako ju zvýšiť. Najprv si vytvorte zoznam svojich minulých profesionálnych úspechov. Pohľad na to, koľko ste toho doteraz dosiahli, vás motivuje k ešte väčším úspechom. Po druhé, stanovte si merateľné ciele a dosahujte ich, aby ste mohli vidieť pokrok a začať vnímať samu alebo samého seba ako iniciatívneho človeka. A po tretie, predstavte si seba ako človeka, ktorý vyžaruje sebadôveru a pozitívne vibrácie.

3.

Všímajte si príležitosti.

Schopnosť vidieť príležitosti doslova všade je zručnosť, ktorú si môžete osvojiť. Ak dokážete vidieť a využiť potenciál na zlepšenie a rast, nezostanete bez povšimnutia v žiadnej organizácii. Existuje niekoľko spôsobov, ako sa môžete naučiť všimáť si príležitosti.

4.

Buďte zvedaví a zvedavé.

Ľudia, ktorí vidia príležitosti, majú jednu spoločnú črtu – sú zvedaví. Vždy chcú vedieť, ako funguje celá firma, a idú nad rámec svojich priamych povinností. Keď sa dozviete, ako funguje každé oddelenie vašej organizácie, alebo vďaka čomu je váš produkt alebo služba úspešná a na čo sa ostatní zamestnanci/kyne najviac sťažujú, máte v mysli jasnú predstavu o probléme a vidíte, čo a ako sa dá zlepšiť.

5.

Pýtajte sa.

Aby ste sa naučili vidieť potenciál na zlepšenie, musíte si položiť tie správne otázky. Môžete pomocou nich získať prístup k informáciám o aktuálnej situácii vo firme alebo na vašom oddelení, včas identifikovať problémy alebo pochopiť potreby vašich klientov/iek. Keď si osvojíte zvyk hľadať príležitosti všade, stanete sa prínosom pre každého zamestnávateľa/ku.

6.

Myslite ako majiteľ/ka firmy.

Ak sa chcete pripraviť na prevzatie iniciatívy, hľadieť na veci z pohľadu majiteľa/ky firmy vám pomôže. Väčšina zamestnancov/kýň má tendenciu robiť presne to, čo sa od nich vyžaduje, a za čo dostávajú peniaze (pokiaľ nie sú ambiciózní/e a nechcú sa dostať na vrchol firemného rebríčka). Ak však chcete byť skutočne prospešní/é, musíte rozvíjať svoje myslenie, akoby ste sami/y boli majiteľom/kou firmy. Predpokladá to, že vaše bežné úlohy a úlohy stanovené pre vaše oddelenie budete vnímať ako súčasť komplikovaného podnikateľského procesu, ktorý v konečnom dôsledku prinesie podniku peniaze. Keď sa zameriate na celkový úspech firmy, budete pri prejavovaní iniciatívnosti zodpovednejší/ie a vaše návrhy budú premyslenejšie a užitočnejšie.

7.

Prichádzajte s dobre pripravenými nápadmi.

Hovoriť o dobrých, ale ešte nedozretých nápadoch je spoľahlivý spôsob, ako si ich nechať ukradnúť pohotovým kolegom alebo kolegyňou, ktorí ich môžu rozvinúť a získať za ne uznanie. Toto nie je tá odmena, ktorú ste si predstavovali, keď ste sa snažili prevziať iniciatívu, však? Navyše, ako sme už spomenuli vyššie, nedopracované nápady nie sú pre vášho šéfa/ku veľmi užitočné, pretože vyžadujú ďalšiu prácu, aby dosiahli návratnosť investícií. Vždy, keď máte pocit, že máte skvelý nápad, urobte si prieskum. Rozvíjajte svoje nápady ďalej, premýšľajte o množstve práce a nákladoch, aj o rizikách, s ktorými sa môžete stretnúť. Ak by ste napríklad chceli navrhnúť, aby sa predajný tím zaškolil v oblasti moderných techník predaja, vypočítajte si, či očakávaný obrat pokryje náklady na školenie. Keď vstúpíte do kancelárie svojho šéfa/ky s takýmto návrhom, budú vás brať serióznejšie.

8.

Pomáhajte ostatným.

V mnohých tímoch je osoba, ktorá zaostáva v nejakej oblasti, alebo novoprijatý/á zamestnanec/kyňa bez riadneho zaškolenia. V tomto prípade môžete prevziať iniciatívu a vysvetliť im problematiku, ktorú nepoznajú alebo nemajú skúsenosti, a tým zlepšiť výsledky práce celého tímu a získať povest' odborníka/čky na danú problematiku. Napríklad, ak vaša spoločnosť implementuje úplne nový softvér alebo nové firemné pravidlá, môžete slúžiť ako agent/ka tejto zmeny školením ostatných a vysvetľovaním zložitých konceptov či postupov

9.

Zúčastňujte sa firemných aktivít.

Ak pracujete pre stredne veľkú alebo veľkú firmu, vždy sa okolo vás deje množstvo podujatí, ako sú teambuildingové aktivity, konferencie, školenia atď. Nielenže vám tieto podujatia pomôžu pochopiť prácu iných oddelení a získať nové poznatky, ale odprezentujete sa zároveň ako niekto, kto sa zaoberá životom vo firme (a aj svojou kariérou). Môžete napríklad pomôcť s prípravami firemného večierka.

10.

Zúčastnite sa brainstormingových stretnutí.

Zapojenie sa do aktivít na pracovisku je nevyhnutné na to, aby si vás všimli. Ak sa konajú brainstormingové stretnutia, nebojte sa na nich hovoriť a podeliť sa o svoje nápady. Možno niektoré z vašich nápadov získajú podporu a budú realizované. Brainstorming sa zvyčajne používa pri hľadaní kreatívnych riešení existujúcich problémov. Aj keď to riešenie nevymyslíte, byť aktívnym/ou účastníkom/čkou podobných aktivít vám pomôže vybudovať si povest' človeka, na ktorého sa váš šéf/ka môže spoľahnúť.



Prípadová štúdia

Koncept iniciatívy v inžinierskej oblasti

Prípad

Iniciatívnosť a úloha, ktorú zohráva v strojárstve.

Výzva

Cieľom štúdie bolo otestovať hypotézu, že iniciatívnosť u jednotlivcov koreluje s „pozitívnym hodnotením partnerov, potrebou úspechu, orientáciou na činnosť, orientáciou na riešenie problému, zvládaním emócií, plánovaním kariéry a realizáciou plánov“.

Výsledok

Výsledky z prípadovej štúdie potvrdili hypotézu, že miera osobnej iniciatívy u zapojených účastníkov korelovala s hodnotením partnerov, potrebou úspechu, orientáciou na činnosť, orientáciou na riešenie problému, zvládaním emócií, plánovaním kariéry a realizáciou plánov. Ďalším zistením štúdie bolo, že podnikatelia/lky mali tendenciu mať veľmi vysokú mieru osobnej iniciatívy a že nezamestnané osoby s vysokou mierou osobnej iniciatívy mali tendenciu nájsť si prácu rýchlejšie ako osoby s nízkou mierou osobnej iniciatívy.





Praktické cvičenia

Techniky iniciatívnosti	Účel
Prednášanie	Prednášanie je jednou z najdôležitejších činností biznis lídrov/eriek alebo učiteľov/liek, kde prednášajúci/e aktívne opisujú témy a mladí ľudia sú pasívnymi poslucháčmi/kami. Táto metóda sa využíva pri prednáškach, workshopoch, seminároch atď. Používa sa vo forme podávania informácií, opisov a vysvetlení.
Diskusia	V závislosti od situácie je diskusia nástrojom, ktorý umožňuje všetkým mladým ľuďom zapojiť sa do špecifickej časti workshopov alebo podujatí. Pri tejto metóde členovia a členky skupiny debatujú o téme formou diskusie zameranej na rôzne uhly pohľadu a môžu byť iniciatívni/e.
Ukážka	Pri tejto metóde lídri/erky alebo učitelia/lky predvádzajú experiment alebo test pred študentmi a študentkami. Potom pomáhajú mladým ľuďom, aby ho zopakovali. Nová generácia sa učí nielen tým, že sa pozerá a sleduje, ale aj tým, že sa na aktivite zúčastňuje a experimentuje. Táto metóda sa zvyčajne uplatňuje pri výučbe a pri zlepšovaní napr. komunikačných zručností.
Prípadová štúdia	Prípadové štúdie vyžadujú od mladých ľudí, aby sa aktívne zapájali a zároveň používali analytické zručnosti pri premýšľaní o problematike. Študovaný prípad alebo problém môže byť skutočný alebo veľmi blízky skutočnému životu.
Predstavenie	Pri tejto metóde lídri/erky alebo učitelia/lky vykonávajú činnosti, ako sú experimenty a rôzne druhy ukážok, priamo pred mladými ľuďmi. Tí sa učia pozorovaním. Táto metóda sa zvyčajne používa tam, kde sú obmedzené zdroje, alebo pri riešení nebezpečných situácií.
Otázky a odpovede	Kladú sa rôzne typy otázok (asociatívne, diferenciálne, hodnotiace, požadujúce informácie, motivujúce alebo brainstormingové). Aj keď sa počas toho mladí ľudia dostávajú do aktívnej pozície, metóda je zameraná hlavne na moderátora/ku.
Kooperatívne učenie sa	Kooperatívne učenie sa je druh učenia, ktoré je založené na tom, že mladí ľudia spolupracujú, aby dosiahli spoločný cieľ. Učia sa tak o dôležitosti spolupráce a jednoty.
Brainstorming	Brainstorming je skupinový proces, ktorý je regulovaný tak, aby sa dosiahlo riešenie problému bez obmedzení alebo posudzovania počas procesu. Účelom brainstormingu je uľahčiť ľuďom vyjadrovanie svojich myšlienok a tvorbu nápadov.
Metóda STAR	Metóda STAR (situácia, úloha, akcia a výsledok) poskytuje obchodným lídrom/erkám a učiteľom/kám príležitosť „zamyslieť sa“ nad svojimi skúsenosťami a rozvíjať sa premýšľaním o tom, ako by robili veci lepšie.



Ak ste na škole:

- Dobrovoľne sa pustíte do vedenia tematického zhromaždenia alebo stretnutia! Učiteľ/ka už môže mať nejakú tému na mysl alebo môžete použiť jednu z nasledujúcich výziev.
- Zriadte alebo dobrovoľne pôsobia v školskej rade.
- Hľadajte riešenia konkrétnych problémov vašej školy! Napr. v oblasti nakladania s odpadom, kyberšikany alebo duševného zdravia, atď. Vytvorte kampaň na podporu riešenia tohto problému.

Ak pracujete:

- Zorganizujte školenie na určitú tému alebo tréning rozvoja nejakej zručnosti či pracovného procesu, o ktorom viete, že tímu pomôže.
- Opýtajte sa, či môžete podporiť aj iný projekt v rámci firmy. Získajte nových priateľov a nové zručnosti.

Ak robíte niečo iné:

- Zorganizujte školenie na zlepšenie zručnosti, ktorá pomôže vášmu tímu
- Zorganizujte stretnutia za účelom zdieľania vedomostí. Všetci v tíme budú hovoriť o svojich úlohách a zručnostiach.
- Nájdite nové úrovne a príležitosti zlepšovať sa. Hľadajte ďalšie workshopy, ktoré môžete absolvovať.
- Zapojte sa s tímom do dobrovoľníctva na podporu komunitného projektu, vzdelávania mladých alebo starších ľudí.

Tipy a triky

Ako manažér/ka alebo majiteľ/ka firmy môžete iniciatívnosť podporiť v nasledovných oblastiach:

- Záujem o vyššiu mieru zodpovednosti.
- Riešenie výziev/riešenie problémov.
- Školenie ostatných/zdieľanie vedomostí.
- Pomoc svojim spolupracovníkom/čkami.
- Poskytovanie pravidelných aktualizácií stavu problému, výzvy alebo pokroku.
- Budovanie pevných pracovných vzťahov so spolupracovníkmi/čkami.
- Robiť veci a projekty, ktorým sa ostatní vyhýbajú.
- Dobrovoľne sa pustiť do spolupráce s inými tímami a oddeleniami.
- Chopiť sa iniciatívy, keď je niekto nedostupný alebo neprítomný.
- Byť inovatívny/a a zlepšovať systémy, procesy a postupy.
- Riešiť medziľudské konflikty v práci.
- Ponúknuť mentorovanie iných.
- Dobrovoľne sa uchádzať o riadiace úlohy a pozície.
- Odporúčať dobrých zamestnancov/kyne ďalej.
- Pomoc pri pohovoroch a procese prijímania do zamestnania.
- Brainstorming nápadov na zlepšenie spoločnosti.
- Stať sa dobrým tímovým hráčom/kou.
- Efektívne podporovať vášho nadriadeného/ú alebo manažéra/ku.
- Pomáhať druhým vidieť ich silné stránky a kvality.
- Predvídať problémy a predchádzať im.
- Obliekať sa pre úspech, ktorý chcete dosiahnuť.
- Zdieľať uznanie a zásluhy.
- Udržiavať vysoké štandardy kvality.
- Robiť dobré rozhodnutia a rozvíjať svoju rozhodnosť.
- Vykonávať kontrolu kvality dokončených projektov.

Ako rozvíjať svoju iniciatívnosť

Rozvíjanie iniciatívnosti bude vyžadovať trochu odvahy a sebadôvery. Budete sa musieť posunúť o kúsok ďalej. Jednoduché dokončovanie vecí, ku ktorým sa iní ľudia nedostali, nie je najlepšou metódou na prejavenie iniciatívnosti. Ak chcete byť skutočne iniciatívni/e, mali by ste túto zručnosť prejavovať znova a znova. Tu sú štyri stratégie, ako rozvíjať a zlepšovať svoju iniciatívnosť.

1. Neváhajte klásť otázky.

Pochopenie toho, ako a prečo veci fungujú tak, ako fungujú, alebo prečo sa robia tak, ako sa robia, vám pomôže zistiť, ako by sa dali robiť lepšie. Navyše, čím viac viete o určitej veci alebo oblasti, tým lepšie budete vedieť predpovedať, čo sa bude diať. Zaujímajte sa, pýtajte sa na postupy a myslite na celkový obraz. Pravdepodobne budete zodpovední/é len za jednu časť procesu. Ale keď sa dozviete, čo sa deje pred ňou a po nej, môže vám to pomôcť vymyslieť nové metódy, ako prácu ďalšej osoby trochu zjednodušiť.

Nikdy sa nebojte myslieť inak; vyhľadávajte ľudí s odlišnými povinnosťami a záujmami a pýtajte sa ich, ako riešia problémy.

2. Nehanbite sa viac hovoriť.

Uistite sa, že na stretnutiach prezentujete nové nápady. Dobre premyslené nápady poskytnuté vo vhodnom okamihu dokazujú iniciatívnosť. Samozrejme, neprerušujte vedenie tímu uprostred príhovoru. Ale ak máte napr. návrh, ako by váš športový tím mohol streliť viac gólov alebo lepšie brániť, určite nastane vhodná chvíľa, aby ste sa oň mohli podeliť!

Zaujímajte sa o problémy, na ktorých pracujete. Diskutujte o článkoch, ktoré ste čítali, ako aj o zaujímavých aktuálnych udalostiach. Ak pomáhate so sociálnymi sieťami, porozprávajte sa o predchádzajúcich kampaniach, ktoré dopadli dobre. Držte krok s novými aplikáciami a kanálmi, ktoré sa vyvíjajú.

Ozvíte sa, keď viete o nejakej výzve alebo príležitosti, a inšpirujte ostatných, aby urobili to isté. Zaujímajte sa o rôzne iniciatívy a podnecujte konverzáciu o tom, ako možno výzvy riešiť.

3. Snažte sa byť vždy organizovaní/é.

Iniciatívnosť môže znamenať aj to, že sa budete snažiť premýšľať o tom, ako veci fungujú a ako sa veci robia. Pripravíte sa tak na nové povinnosti a prinútite sa premýšľať inak o tom, ako veci fungujú a ako sa robia. Ak chcete prevziať nové projekty alebo rozšíriť svoje pracovné povinnosti, musíte byť organizovaní/é. Budete musieť dvakrát skontrolovať, či sú vaše úlohy v splnené a či máte čas a schopnosti urobiť toho trochu viac alebo pracovať iným spôsobom.

4. Buďte pripravení konať!

Kľúčom k iniciatíve je akcia. Mali by ste preto klásť otázky, hovoriť viac a byť organizovaní/é a pripravení/é. Ale ak to všetko urobíte a stále nepodniknete žiadne kroky, zlyhali ste v poslednom kroku k iniciatívnosti. Keď vidíte, čo je potrebné urobiť, a potom o tom informujete všetkých bez toho, aby ste podnikli nejaké kroky, môže to spôsobiť, že budete vyzeráť skôr ako niekto, kto sa sťažuje, než ako iniciatívny človek! Pri tímovej práci bude stále existovať niečo, v čom budete vynikajúci/e a čo sa naučíte rýchlejšie ako ostatní. Prečo nezorganizovať pre svoj tím školenie o niečom, čo vám najviac ide? Podelte sa o to, čo viete, a povzbudte ostatných členov a členky tímu, aby ďalej rozvíjali svoje zručnosti. Ak ešte nepracujete, môžete napr. zorganizovať tréning, na ktorom brankár/ky alebo obrancovia/kyne budú diskutovať o svojom talente a tréningu. Môže to pomôcť celému tímu lepšie spolupracovať.





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Použite tento kontrolný zoznam na posúdenie iniciatívnosti na vašom pracovisku alebo pri projekte.

Kontrolný zoznam činností

Zvyknite si pýtať sa „čo keby“ namiesto prijatia status-quo.	<input type="radio"/>
Naplánujte si kreatívne brainstormingové stretnutia sami/y alebo v skupinách.	<input type="radio"/>
Každý deň počas týždňa vyskúšajte niečo nové a prijmite to ako výzvu.	<input type="radio"/>
Kladte (si) veľa otázok.	<input type="radio"/>
Ak trávite veľa času nudnými úlohami, opýtajte sa sami seba, či je naozaj potrebné ich urobiť. Ak áno, nájdite spôsoby, ako proces zefektívniť. Zvážte delegovanie či outsourcing niektorých z týchto úloh.	<input type="radio"/>
Robte rôzne cvičenia na sebauvedomenie každý deň po dobu jedného mesiaca. Urobte si testy osobnosti. Píšte si denník. Opýtajte sa svojich priateľov/iek a rodiny na svoje silné a slabé stránky.	<input type="radio"/>
Urobte si zoznam všetkých vecí, ktoré ste už nejaký čas zamýšľali urobiť – či už ide o niečo také malé, ako je upratovanie, alebo niečo také veľké, ako je napísanie knihy – a rovno začnite robiť aspoň jednu vec z toho zoznamu.	<input type="radio"/>
Nájdite si mentora/ku.	<input type="radio"/>
Vytvorte si skupinu na zdieľanie ideí.	<input type="radio"/>
Prihláste sa na kurz, aby ste sa naučili niečo nové, aj keď to nemá nič spoločné s vašou kariérou.	<input type="radio"/>
Urobte si zoznam vecí, ktoré sa nepodarili, alebo pri ktorých ste urobili chybu. Zapisujte si, čo vás to naučilo.	<input type="radio"/>
Prehovorte. Keď sa vás nabudúce niekto spýta na názor, alebo ak ste na stretnutí, nezadržujte, čo chcete povedať. Prezentujte svoje nápady alebo povedzte, čo si myslíte. Musíte byť spokojní/é sami/y so sebou a so svojimi presvedčeniami, aby ste si mohli zvyknúť prevziať iniciatívu.	<input type="radio"/>
Ak vidíte niečo, čo treba urobiť, choďte do toho, aj keď to nie je súčasťou vašej zodpovednosti.	<input type="radio"/>
Priznajte si svoje chyby.	<input type="radio"/>
Stanovte si ciele.	<input type="radio"/>
Pošlite rukou napísanú kartičku s poďakovaním niekomu, kto vám pomohol.	<input type="radio"/>
Využite nové príležitosti.	<input type="radio"/>
Objavujte svoje hodnoty. Viete, ktoré hodnoty sú pre vás dôležité? Vaše základné hodnoty sú podstatnou súčasťou života, ktorý si chcete vytvoriť, preto strávte nejaký čas premýšľaním o nich.	<input type="radio"/>
Urobte si zoznam vecí okolo vás, ktoré nie sú dosť dobré, a o ktorých viete, že by mohli byť lepšie. Vyberte si jednu a zamyslite sa nad tým, ako ju vylepšiť/vyriešiť. Potom nápad okamžite implementujte.	<input type="radio"/>
Robte rozhodnutia. Keď je potrebné o niečom rozhodnúť, netrápajte sa, nepremýšľajte o tom zbytočne a nepredlžujte situáciu. Zistite všetky informácie, zhodnoťte situáciu a potom urobte informované rozhodnutie.	<input type="radio"/>
Dodržujte pravidlo 80/20. Zamerajte svoje úsilie na veci, ktoré prinesú výsledky s vysokým dopadom.	<input type="radio"/>
Vynaložte vedomé úsilie, aby ste pri každej úlohe zo seba vydali to najlepšie.	<input type="radio"/>
Buďte vytrvalí/é. Ak niečo chcete a viete, že máte právo to chcieť, choďte si za tým. Nedajte sa zastrašiť strachom z odmietnutia.	<input type="radio"/>
Vplyv znamená moc. Experimentujte s rôznymi spôsobmi, ako zlepšiť svoje schopnosti vplyvu.	<input type="radio"/>
Zúčastňujte sa podujatí a buďte tam, kde sa niečo deje. Dajte o sebe vedieť tým, že sa s nadšením zapojíte do akejkoľvek diskusie alebo aktivity.	<input type="radio"/>

Kontrolný zoznam činností

Oslovte jednu osobu, ktorá je dobrá v niečom, v čom sa chcete zlepšiť, a požiadajte ju o pomoc. Môžete ju napr. požiadať, aby bol/a vašim mentorom/kou. Alebo môžete navrhnúť obojstranne výhodnú spoluprácu, kedy aj vy poskytnete niečo, čo druhá strana potrebuje.	<input type="radio"/>
Pochváľte niekoho verejne za niečo, čo urobil/a dobre. Ak pre vás manžel/ka urobil/a niečo pekné, poďakujte mu/jej alebo pochváľte jeho/jej snahu pred ostatnými. Ak sa váš zamestnanec/kyňa chopil/a iniciatívy, vyšiel/vyšla vám v niečom v ústrety alebo odvedol/la naozaj skvelú prácu, dajte si záležať na tom, aby ste to okomentovali pred ostatnými kolegami a kolegynami.	<input type="radio"/>
Pochváľte niekoho, kto je na vyššej pozícii ako vy. Ak vaši rodičia urobili niečo dobre alebo ak váš šéf/vaša šéfka urobil/a niečo dobre, alebo vám poradil/a, poďakujte sa im za to.	<input type="radio"/>
Choďte príkladom. Ak sa snažíte primäť niekoho iného, aby niečo urobil, urobte to najskôr vy. Inšpirujte ostatných k činnosti. Nenúťte ich.	<input type="radio"/>
Pomôžte niekomu a neočakávajte za to žiadnu odmenu a dokonca ani poďakovanie. Pomôžte, pretože je to správne.	<input type="radio"/>
Nájdite si neformálnu vedúcu pozíciu. Organizujte podujatia vo svojej miestnej komunite; ponúknite svoju pomoc pri školských projektoch; založte skupinu, ktorá spája podobne zmýšľajúcich ľudí. Nemusíte čakať, kým vám niekto iný povie, že ste líder/líderka. Lídri vedú – či už za to dostanú zaplatené alebo nie.	<input type="radio"/>
Nájdite jeden spôsob, ako môžete zlepšiť svoje komunikačné schopnosti, a precvičujte si ich každý deň počas dvoch týždňov.	<input type="radio"/>
Zistite, akým spôsobom ľudia radi komunikujú. Vždy, keď je to možné, použite médium podľa tohto výberu.	<input type="radio"/>
Prinášajte riešenia, nie problémy. Znie to ako klišé, no nikto nemá rád odpor a ufrňukaných ľudí. Ak vidíte problém, v každom prípade na to upozornite. Snažte sa ale dodať aj niečo konštruktívne.	<input type="radio"/>
Predvídajte potreby svojho manažéra/ky, partnera/ky, detí, priateľov/iek. Urobte pre nich niečo, čo potrebujú, bez toho, aby vás museli žiadať.	<input type="radio"/>
Pravidelne sa pýtajte ľudí vo svojom živote na ich spätnú väzbu o vašich silných a slabých stránkach.	<input type="radio"/>
Buďte úprimní/é. Buďte sami sebou. Úspech bez autenticity nemá zmysel.	<input type="radio"/>
Buďte svojim najväčším podporovateľom/kou. Naučte sa prezentovať svoje nápady a plány pozitívnym a efektívnym spôsobom ostatným.	<input type="radio"/>
Staňte sa dobrovoľníkom/čkou pri riešení náročných úloh.	<input type="radio"/>
Usmievajte sa na ľudí. Pozdravte ich. Priateľskosť je najefektívnejší spôsob, ako vytvoriť spojenie.	<input type="radio"/>
Minimalizujte vlastné negatívne komentáre.	<input type="radio"/>
Dávajte to, čo sami chcete dostávať. Je to podobné ako „rob druhým to, čo chceš, aby oni robili tebe“. Ak chcete rešpekt, vzdávajte úctu ostatným. Ak chcete príležitosti, ponúknite príležitosti ľuďom, ktorí by z nich mali úžitok.	<input type="radio"/>
Nájdite si pracovné prostredie, ktoré podporuje vašu autenticitu. Nesnažte sa zapadnúť tam, kde to pre vás nie je úplne vhodné.	<input type="radio"/>
Vytvorte si plán, kde chcete byť o päť rokov.	<input type="radio"/>
Aktívne prerušte spojenie so všetkými negatívnymi vplyvmi vo vašom živote. Obklopte sa ľuďmi, ktorí vás podporujú, motivujú alebo inšpirujú.	<input type="radio"/>
Pravidelne kontrolujte svoj pokrok pri plnení svojich cieľov a upravte svoje smerovanie podľa potreby.	<input type="radio"/>
Vyberte si jednu zručnosť, ktorá je pre vás dôležitá/potrebná, ale nie ste v nej veľmi dobrí/é, a zamerajte sa na jej zlepšenie. Posuňte sa na vyššiu úroveň v priebehu 4-6 mesiacov.	<input type="radio"/>
Zjednodušte si život.	<input type="radio"/>



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- [Document about Concept of career guidance and developing career choices](#)
- [Manual about Inclusive Leadership for Trainers](#)

Užitočné odkazy

- [Blog Post about "How To Find And Retain Talent In The Millennial Era"](#)
- [The Inclusive Leadership Handbook – Theoretical framework](#)
- [EU Project "CATCH 21st Century Skills for changing the approach to university teaching"](#)
- [Competence Self Assessment Tool For Youth Workers](#)

Videa

- [Let's Address Millennial Mental Wellbeing](#)
- [The Power of Taking Initiative and Being More Proactive – How to Take the Initiative](#)
- [HR Technology 2021: A Comprehensive Guide To The Market](#)
- [The Role of Millennials in The Emerging Story of Our Time | Dr. Seren Dalkiran | TEDxSquareMile](#)
- [Career Readiness - Success at Work - Taking the initiative at work](#)


Články

- [Paper: The First Step to Leadership in School Management: Taking Initiative](#)
- [Phd Thesis: Millennial Integration: Challenges Millennials Face in the Workplace and What They Can Do About Them](#)
- [HBR Blog Post: Millennials Are Actually Workaholics, According to Research](#)
- [Insider Blog Post: A CEO shares his best advice for getting promoted quickly when you're in your 20s](#)
- [The Wall Street Journey Blog Post: Everyone Agrees: Millennials Have a Lot to Learn at Work](#)
- [Communication Studies Thesis: They Work Hard for Their Money: A Narrative Analysis of Millennial Workforce Entry](#)

Knihy

- [Initiative: A Proven Method to Bring Your Passions to Life \(and Work\)](#)
- [1001 Ways to Take Initiative at Work](#)
- [College Dropout: Why Millennials Are Taking the Initiative](#)

Zvedavost'

An aerial photograph of a road winding through a landscape, overlaid with a white grid that distorts and warps on the right side. The number '10.' is prominently displayed in white on the grid.

10.

1. Popis zvedavosti

“
Myseľ, ktorá sa otvorí novej myšlienke, sa už nikdy nevráti do svojej pôvodnej veľkosti.

- Albert Einstein

Čo je zvedavosť?

Zvedavosť je príjemný stav motivácie, ktorý zahŕňa tendenciu spoznávať a vyhľadávať nové a podnetné informácie a skúsenosti.

Zvedavosť sa líši od ostatných pozitívnych emócií v dôsledku silnej túžby skúmať a zotrvať v činnosti, ktorá spočiatku podnecovala záujem jednotlivca. Hoci zvedavosť a potešenie majú tendenciu ísť ruka v ruku, niekedy dochádza ku konfliktu medzi zvedavosťou a inými pozitívnymi emóciami.

Stáva sa to preto, lebo zvedavosť môže viesť k hľadaniu a vykonávaniu nových, neistých a zložitých činností, ktoré sú averzívne. Keď sme zvedaví, zdá sa, že odmena pochádza z procesu prepájania rôznych komplexných informácií a skúseností, a nie jednoducho z pozitívneho efektu, ktorý je s nimi spojený.

Prečo je to dôležité?

1. Otvárajú sa nám nové skutočnosti a možnosti

Byť zvedavý/á vám umožňuje vidieť nové skutočnosti a možnosti, ktoré na prvý pohľad nie sú zjavné. Všetko sú to prvky, ktoré sú prítomné v každodennom živote, no zostávajú skryté za závojom rutiny. Preto je potrebná zvedavá myseľ, vyškolená na kladenie otázok, aby ste sa uistili, že pohnete závojom a objavíte nové svety s novými možnosťami.

2. Zvedavosť aktivizuje myseľ a „nevädne“

Zvedaví ľudia trávia svoj život kladením otázok a hľadaním odpovedí. Udržujú svoju myseľ v pohybe a aktivite. Hoci náš mozog nie je z histologického hľadiska sval, posilňuje sa neustálym cvičením. Práve zvedavosť udržuje myseľ vo forme a robí ju každým dňom silnejšou.

3. Zvedavosť pripravuje vašu myseľ na nové nápady

Keď je niekto zvedavý, myseľ očakáva a predvída nové nápady týkajúce sa danej tematiky. Bez

zvedavosti môžu nápady utiecť, uniknúť bez toho, aby sme si to uvedomovali, pretože naša myseľ nie je pripravená ich rozpoznať. O koľko skvelých nápadov ste ochotní/é prísť? Zvedavosť je základným prvkom našich vedomostí, ale jej biologická funkcia a jej mechanizmy sú stále nedostatočne pochopené. Psychológia a neuroveda musia spolupracovať na jej vedeckej analýze.

4. Zvedavosť robí náš život vzrušujúcim

Život zvedavých ľudí nie je v žiadnom prípade nudný. Ich život nie je otupený a poznačený rutinou, udržujú svoju myseľ stále detskou, nové veci upútajú ich pozornosť, stále sa nájdu nové hračky, s ktorými sa zabavia. Zvedaví ľudia zahŕňajú nudu dobrodružným životom.

Teraz, keď sme pochopili význam zvedavosti, nižšie ponúkame aj niekoľko tipov na jej rozvoj.

O čom to celé je?

Slovo zvedavosť pochádza z latinského slova „cura“, chápaného ako záujem: doslova znamená „staráť sa o niečo neznáme“.

Zvedavosť je to, čo charakterizuje genialitu. Neexistujú intelektuálni velikáni a velikánky, ktorí by neboli zvedaví. Ak si spomenieme na ľudí ako Leonardo da Vinci, Nikola Tesla, Guglielmo Marconi alebo Rita Levi Montalcini, zistíme, že všetci boli zvedaví.

Eleanor Rooseveltová zvedavosť považovala za „najužitečnejší dar“.

Vedci začali skúmať zvedavosť v roku 1800. Spočiatku psychológovia a psychologičky skúmali, ako deti priťahuje niečo nové a ako rodinné zázemie ovplyvňuje túto vlastnosť.

Pavlovove štúdie o správaní zvierat pred neznámymi objektmi možno tiež považovať za súčasť tejto línie štúdií (zdroj).

Z vedeckého hľadiska je zvedavosť „stav mysle, ktorý vás núti hľadať nové a stimulujúce informácie a skúsenosti“.

Čím sú ľudia zvedavejší, tým viac sú schopní:

- rozpoznať nové veci s ohľadom na ich predchádzajúce skúsenosti a očakávania,
- čeliť zložitým a neznámym situáciám,
- zvládať neistotu alebo nepredvídateľnosť výsledkov akcie alebo situácie,
- zvládať konflikt alebo existenciu postojov či interpretácií odlišných od tých vlastných.

Päť dimenzií zvedavosti

Po zozbieraní údajov z reprezentatívnej vzorky 508 dospelých, a následne 403 dospelých online a ďalej reprezentatívnej vzorky 3 000 dospelých, americký psychológ Todd Kashdan zanalyzoval prácu a výskum iných psychológov a objavil päť dimenzií zvedavosti.

1. Citlivosť na nedostatky

Prvým rozmerom, odvodeným z diel výskumníkov Berlina a Loewensteina, je citlivosť na nedostatky, rozpoznanie medzery v poznaní, ktorej vyplnenie ponúka úľavu. Tento druh zvedavosti nie je nevyhnutne dobrý, ale ľudia, ktorí ho zažívajú, neúnavne pracujú na riešení problémov.

2. Radostné skúmanie

Druhá dimenzia, ovplyvnená Deciho výskumom, je radostné bádanie, charakteristické údivom nad fascinujúcimi aspektmi sveta. Toto je príjemný stav; zdá sa, že ľudia v ňom majú akoby chuť do života.

3. Sociálna zvedavosť

Tretím rozmerom, odvodeným z Rennerovho výskumu, je sociálna zvedavosť: rozprávanie, počúvanie a pozorovanie druhých, aby sme sa dozvedeli, čo si myslia a čo robia. Ľudia sú vo svojej podstate sociálne tvory a najefektívnejším a najúčinnejším spôsobom, ako určiť, či je niekto priateľ alebo nepriateľ, je získavanie informácií. Niektorí tak môžu dokonca slediť, odpočúvať alebo ohovárať.

4. Tolerancia stresu

Štvrtou dimenziou, ktorá vychádza z nedávnej práce Paula Silvia, psychológa z University of North Carolina v Greensboro, je tolerancia stresu: ochota akceptovať a dokonca využiť úzkosť spojenú s novosťou. Ľudia, ktorým táto schopnosť chýba, vidia informačné medzery, zažívajú zázraky a zaujímajú sa o ostatných, ale je nepravdepodobné, že by vykročili vpred a skúmali.

5. Hľadanie vzrušenia

Piatou dimenziou, inšpirovanou Zuckermanom, je hľadanie vzrušenia: ochota podstúpiť fyzické, sociálne a finančné riziko, aby ste získali rôznorodé, komplexné a intenzívne skúsenosti. Pre ľudí s touto schopnosťou je vzrušenie zo zaobchádzania s niečím novým niečo, čo treba zosilniť, nie zoslabiť.



Aké sú výhody zvedavosti?

Často sa hovorí: „**Zvedavosť vedie k poznaniu**“. Je to pravda, ale znamená to aj oveľa viac.

V skutočnosti zvedaví ľudia nielenže hromadia obrovské množstvo vedomostí, ale vedia, s nimi v správnom čase naložiť. To znamená, že keď čelia problému, nájdu riešenie vďaka tomu, že originálnym spôsobom skombinujú zozbierané „kúsky“ informácií z najrôznejších zdrojov.

Pozerať sa okolo seba a pýtať sa na to, čo nás obklopuje, je jednou zo základných zložiek kreativity. Schopnosť sústrediť sa na niečo tak, že sa snažíme pochopiť rôzne nuansy, je to, čo robí náš nápad alebo našu prácu jedinečnými. Je to predovšetkým mentálne nastavenie, ktoré odmieta pasivitu a všetko spochybňuje.

Zvedavosť je výzvou pre nás samých a pre svet. Umožňuje nám prijať komplexnosť, do ktorej sme ponorení. Je to tiež liek pre duševnú pohodu a zároveň jeden z najlepších protijedov proti nuda.

1. Zvedavosť nám pomáha učiť sa

Vášnivý záujem o to, čo je nám neznáme, je motorom učenia sa. V tejto súvislosti štúdiá Kalifornskej univerzity ukazuje, ako zvedavosť uľahčuje získavanie nových vedomostí a ich zapamätanie. V skutočnosti je mozog odmenený informáciami, ktoré dostane, a tým sa uhasí jeho smäd po vedomostiach.

1. Dôležitú úlohu tu zohráva **motivácia**. Proces učenia sa je ovplyvnený skutočným dôvodom, ktorý nás vedie k získavaniu informácií. Napríklad štúdium s cieľom získať čo najlepšiu známku alebo uznanie od učiteľov/iek málokedy vedie k hlbokému pochopeniu problematiky. To by vysvetľovalo, prečo niektorí veľkí géniovia s pomerne priemernými vysvedčeniami zatienili špičku triedy, ktorá po skončení školy zostala v anonymite.

2. Zvedavosť podporuje odolnosť a duševnú pohodu

Viacere výskumy opakovane ukázali, že aktívna myseľ patrí medzi indikátory trvalého zdravia, má za následok nižší úpadok duševných schopností a je zodpovedná aj za dobrú kvalitu života (definovanú ako pozitívne pocity, ako je optimizmus a šťastie). Vedecká literatúra na túto tému je veľmi rozsiahla. Na výskume úzko spolupracujú psychológovia a psychologičky a neurovedci a neurovedkyne. Nasledujúce dve štúdie sa týkajú dvoch kategórií, v ktorých je často problémom nuda.

Prvá je zameraná na skupinu amerických študentov a študentiek, kde tí, ktorí spadali do kategórie zvedavých ľudí, boli oveľa spokojnejší a sami rozhodovali o svojom smerovaní. Dokázali teda dať svojim dňom zmysel a neustále čerpali motiváciu pokračovať v štúdiu.

Druhý výskum, ktorý uskutočnili čínski vedci a vedkyne, skúma správanie tých, ktorí pracujú vo firmách. Popísali profil zvedavého človeka: proaktívny, zdravší ako priemer, odolnejší voči stresu a psychickej únave.

3. Zvedavosť otvára našu myseľ

Ako sa dá podporovať otvorenosť mysle? Odpoveď je celkom jednoduchá: zvedavosťou.

Aby ste boli zvedaví/é, musíte sa o niečo úprimne zaujímať a potom klásť otázky. Je potrebné klásť ich druhým, ale aj sami/y sebe, aby sme neprijímali každú informáciu ako automaticky pravdivú a absolútnu.

Chce to aj odvahu, pretože často umlčujeme svoje pochybnosti, aby sa nám žilo jednoduchšie. Naopak, zvedaví ľudia vždy hľadajú odpovede. Nezastaví ich odmietnutie a sú pripravení prehodnotiť svoje názory a rozšíriť ich o perspektívy, o ktorých predtým neuvažovali.

2. Nástroje



Sprievodca
krok po kroku

Albert Einstein si nemyslel, že je výnimočný človek, len že je zvedavý nadšenec. Nenájdete skvelú vedkyňu, umelca, kreatívca alebo inovatívnu podnikateľku, ktorí by neboli hladní po vedomostiach a odpovediach. Hnacou silou ich úspechu je zvedavosť, ktorá ich chráni pred všednosťou.

Kreatívne myslenie si vyžaduje zvedavosť a my ponúkame niekoľko tipov, ako si ju pestovať.

1.

(Veľa) čítajte.

Čítanie kníh a časopisov a snaha pochopiť hlbší význam, nám otvára svet možností. Je to veľmi lacný, no efektívny spôsob, ako spoznať nových ľudí, miesta a myšlienky. Aj keď je pravda, že čítanie je dôležité, je tiež pravda, že ak chcete podnietiť zvedavosť, musíte svoje čítanie obmieňať (zmenou literárneho žánru, novín, témy atď.). Odporúčame navštíviť knižnicu, preskúmať police všetkých sekcií a inšpirovať sa.

„Tí, ktorí do svojich 70-tich rokov nezačali čítať, prežijú len jeden život: svoj vlastný. Čitateľ/ka prežije 5000 rokov: okúsi, ako Kain zabil Ábela, ako sa Renzo oženil s Luciou, ako Leopardi obdivoval nekonečno... pretože čítanie je nesmrteľnosť spätne.“

- Umberto Eco

2.

Pozorujte a klad'te otázky.

Už to bolo spomenuté, ale oplatí sa to zopakovať. Otázky sú dušou zvedavosti. Doslova rozžiaria náš mozog a majú silu reštrukturalizovať naše myšlienky. Ak však chcete klásť dobré otázky, musíte byť dobrými pozorovateľmi a pozorovateľkami. Len tak je možné prejsť k jadrú problému alebo situácie, ktorú vyhodnocujeme.

„Múdry človek sa naučí viac z hlúpej otázky, ako sa hlupák naučí z múdrej odpovede.“

- Bruce Lee

4.

Zmeňte svoje návyky.

Rutina je jedným zo zabijakov zvedavosti. Návyky sú fixný vzorec, ktorý sa v priebehu času opakuje, akýsi autopilot, ktorému nevenujeme osobitnú pozornosť. Tým, že robíme tie isté veci znova, berieme ich ako samozrejmosť a zabúdame, čo to znamená byť niečím ohromení/é. Aby sa rutina trochu zmenila, často to vyžaduje veľmi málo: zmeniť svoju rýchlosť, venovať sa koníčkum, počúvať novú rozhlasovú stanicu, ísť do práce inou cestou ako zvyčajne, atď.

„Zvyk a rutina majú neuveriteľnú silu plytváť a ničieť.“

- Henri-Marie de Lubac

3.

Cestujte.

Vďaka cestovaniu máte možnosť prejsť cez mestá a krajiny, ktoré ste predtým nevideli, a zažiť zážitky, ktoré vás vytrhnú z vašej každodennej rutiny. Ešte lepšie je, ak sa vám podarí ponoriť sa do nového prostredia na dlhší čas (aspoň niekoľko dní). Rovnako tak je dôležité stretnúť sa s miestnymi obyvateľmi a obyvateľkami a porozprávať sa s nimi. O čom? O všetkom a o ničom. V zahraničí sú ľudia často veľmi otvorení a vždy sa radi porozprávajú s turistami a turistkami.

„Jediné pravidlo cestovania je: nevracajte sa takí, akí ste odišli. Vráťte sa zmenení.“

- Anne Carson

5.

Bavte sa.

Zvedavosť je účinný liek na nuda, ale aj nuda má právo na existenciu. Môže poskytnúť priestor na zamyslenie, ale môže byť aj náznakom toho, že to, čo robíme, nie je pre nás vhodné. Keďže už poznáte význam otázok, spýtajte sa sami/y seba: „Páči sa mi, čo robím?“. Ak je zvedavosť spojená s úprimnou túžbou po niečom, obohacuje váš život. V opačnom prípade sa všetko stane len ďalšou položkou na zozname úloh. Hľadajte niečo, čo sa vám páči a čo vás baví. Nezáleží na tom, čo to je.

„Čas, ktorého strácanie si užívate, nie je stratený čas; a niektoré veci, ktoré nie sú potrebné, môžu byť zásadné.“

- Abraham Maslow



Prípadová štúdia

Hľadanie účinnosti na úkor zákazníckeho prieskumu

Začiatkom 20. storočia Henry Ford zameral všetko svoje úsilie na jeden cieľ: zníženie výrobných nákladov na vytvorenie automobilu pre masu. V roku 1908 si uvedomil, že predstavením modelu T dopyt vzrástol tak vysoko, že v roku 1921 spoločnosť vyrábala 56 % všetkých osobných automobilov v Spojených štátoch – pozoruhodný úspech, ktorý umožňovalo predovšetkým využívanie modelu efektívnosti vo fungovaní firmy. Koncom 20. rokov 20. storočia, keď ekonomika USA stúpala do nových výšin, spotrebitelia a spotrebiteľky začali žiadať väčšiu rozmanitosť áut. Zatiaľ čo Ford zostal zameraný na zlepšovanie Modelu T, konkurenti ako General Motors začali vyrábať celý rad modelov a čoskoro získali hlavný podiel na trhu. Vďaka svojmu cieľavedomému zameraniu na efektívnosť Ford prestal experimentovať a inovovať, a tak zaostal.





Praktické cvičenia

Techniky rozvoja zvedavosti

Výskum naznačuje, že zažívať niečo nové je dôležitým faktorom zdravia aj šťastia. Príležitosti pre niečo nové existujú prakticky všade, ale aby sme ich objavili a čo najviac z nich vyťažili, musíme si rozvinúť našu „muskulatúru zvedavosti“ jej pravidelnejším a intenzívnejším používaním. Tu je niekoľko jednoduchých spôsobov, ako začať zvyšovať mieru svojej zvedavosti:

Kedy	Pokyny
Po prebudení	Pozerajte sa na všetko „novými očami“. Vyberte si, či si chcete všimnúť niečo nové v domácnosti, na partnerovi/ke alebo v rodine, čo ste možno predtým prehliadali.
Ked' rozprávate	Ked' hovoríte, snažte sa zostať otvorení všetkému, čo sa deje, bez toho, aby ste to považovali za samozrejmosť, kategorizovali to, posudzovali alebo na to reagovali. Pýtajte sa viac a pozorne počúvajte.
Počas jazdy autom	Skúste aktívne predvídať, čo vodiči/ky okolo vás pravdepodobne urobia. Dávajte si pozor na to, čo sa môže udiť.
Ked' pracujete	Hľadajte príležitosti na prijímanie výziev. Pracujte spôsobmi, ktoré vzbudia váš záujem a prinesú skvelé výsledky. Pýtajte sa otázky typu: čo je tu zaujímavé? Ako to môžem urobiť zábavnejším?
Počas tréningu	Namiesto sledovania svojich pohybov zamerajte svoju pozornosť na zložitosť a vnemy vášho pohybu a na akýkoľvek zvuk, obraz alebo vôňu vo vašom dosahu.

Začnite tím, že každý deň venujete päť minút precvičovaniu zvedavosti. Po týždni sa tréningu venujte o niečo dlhšie: napr. zatiaľ čo varíte, jete, upratujete, kúpete sa, platíte účty, sedíte na verande a tak ďalej.

Tipy a triky

Na podporu zvedavosti môžete ako manažér/ka alebo majiteľ/ka firmy podniknúť nasledovné:

Posilniť pocit vlastníctva zamestnancov a zamestnankýň na všetkých úrovniach

- Ukázalo sa, že veľké spoločnosti vo vyspelých odvetviach si uvedomujú hodnotu zvedavosti. Zápasia však s tým, ako ju vo firme u svojich zamestnancov a zamestnankýň podporovať. Jedným zo spôsobov je vytvoriť netradičnú štruktúru pracoviska zameranú na posilnenie postavenia pracovníkov a pracovníčok na všetkých úrovniach. Celkovo chcete, aby sa všetci vaši zamestnanci a zamestnankyne cítili ako „mini riaditelia a riaditeľky“. Umožňuje im to cítiť plné vlastníctvo projektu, na ktorom sa podieľajú, a povzbudzuje ich to presadzovať svoje nápady. Tým, že odmeňujeme ľudí, ktorí sú iniciatívni a prejavíme uznanie lídrom a líderkám na všetkých úrovniach, povzbudzujeme v nich osobnostný rast práve prostredníctvom zvedavosti. Je to tiež výborný spôsob, ako ich povzbudiť, aby prichádzali s novými nápadi.

Podporujte koníčky mimo pracoviska

- Ked' deň čo deň prichádzame do kontaktu s rovnakými myšlienkami a činnosťami, je ťažké rozvíjať si kreatívne myslenie. Práve tu zohrávajú mimopracovné záľuby dôležitú úlohu pre pracovný výkon zamestnancov a zamestnankýň. Nedávna štúdia Štátnej univerzity v San Franciscu ukázala, že tí, ktorí sa venovali „kreatívnym činnostiam“ – čokoľvek od hrania videohier po písanie poviedok – mali lepší pracovný výkon a v kreatívnom riešení problémov prekonali svojich kolegov a kolegyne bez záľub.
- Kedže sa dnes mnohé pracoviská odchyľujú od tradičného pracovného času „od deviatej do piatej“ a hranica medzi „pracovným životom“ a „osobným životom“ je menej jasná ako kedykoľvek predtým, je dôležité, aby sa firmy aktívne podieľali na podpore

záľub svojich zamestnancov a zamestnankýň. Či už pôjde o neformálne firemné stretnutia, alebo povzbudíte svoj tím, aby využil všetky dni voľna/dovolenky, nepretržitá konverzácia o živote mimo kancelárie a jeho podpora umožní vašim zamestnancom a zamestnankyniam byť v práci zvedavejšími. Mnohé spoločnosti povzbudili zamestnancov a zamestnankyne, aby vniesli svoje záľuby aj na pracovisko, napríklad organizáciou série informatívnych prezentácií. Môžu tak kolegom a kolegyniam ukázať, ako sa napríklad viažu námorné uzly, alebo porozprávať o ochutnávke whisky počas ich cesty po Írsku.

Otvorte kanceláriu – „open office“

- Jedným z kľúčov k tvorbe prostredia, ktoré podporuje zvedavosť, je poskytnúť zamestnancom a zamestnankyniam čo najviac informácií, myšlienok a nápadov prostredníctvom medzitímovej komunikácie. Jedným z najpopulárnejších spôsobov budovania tohto typu komunikácie v rámci firmy je fyzické otvorenie kancelárie, tzv. „open office“. Umožňuje ľuďom komunikovať aj s oddeleniami, s ktorými bežne neprichádzajú do priameho kontaktu. Ak otvorenie fyzického priestoru nie je možné, nápomocné môže byť aj využívanie komunikačných kanálov ako je Slack. Umožňujú komunikáciu nielen v rámci pracoviska, ale aj na diaľku, čo dovoľuje pracoviskám prepájať sa ako nikdy predtým. Vo firmách, ktorá disponuje niekoľkými rôznymi pracoviskami, je dôležité organizovať spoločné stretnutia alebo dokonca robiť živé prenosy do každej kancelárie, aby sa vytvorilo spojenie.





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Použite tento kontrolný zoznam na posúdenie zvedavosti na vašom pracovisku, ale aj na to, aby ste sa mohli kriticky pozrieť na vlastný postoj a zvýšili svoju zvedavosť.

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Primerané	Potrebuje zlepšenie
Rozmanitosť štýlov			
Používate špecifické spôsoby, ako podporiť svoju zvedavosť, keď si všimnete, že nie ste zvedaví na niečo podstatné?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Snažíte sa v každej situácii mať pri sebe presnú mapu miesta, ktoré ste sa rozhodli preskúmať?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uvedomujete si často, že existujú rôzne dimenzie/reality/možnosti vecí, o ktoré sa ne(zaujímate)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pýtate sa sám/sama seba pravidelne: „Odkiaľ pochádza toto moje presvedčenie? Prečo si to myslím? Čo je toho zdrojom?“	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pýtate sa sám/sama seba pravidelne: „Čo si myslím, že by som videl/a inak, ak by x bolo alebo nebolo?“	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keď sa stanú neočakávané veci, pýtate sa: „Prečo som neočakával/a, že sa to stane?“	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Keď si sadnete, aby ste nad niečím popremýšľali alebo aby ste si niečo pozreli, pýtate sa: „Čo je mojím cieľom? Prečo to robím? Kladiem si správne otázky?“	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zastavujete sa často, aby ste zvažili, ktoré informácie budú najcennejšie na dosiahnutie vašich cieľov?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Často sa pýtate: „Čo chcem najviac dosiahnuť?“	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zameriavate svoju zvedavosť na informácie, ktoré potrebujete získať na dosiahnutie svojich cieľov? Napr. "Čo potrebujem vedieť, aby som to dosiahol/la? Čo mi s najväčšou pravdepodobnosťou pomôže naučiť sa to alebo prísť na to?"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prestanete čítať, keď sa zdroj stane irelevantným?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vyhľadáвате aktívne ďalšie užitočné informácie? Napr. "Aké najlepšie zdroje môžem použiť? Kde nájdem tie najlepšie informácie?"	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prikláňate sa k otázkam, ktoré sú najslubnejšie pre posun vo vašom zmysľaní?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Prikláňate sa k otázkam, ktoré nie sú podobné tým, ktoré ste už objavili?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Označujete niekedy nejaké témy alebo nápady ako nudné, plytké, bláznivé alebo mätúce (alebo inými slovami, ktoré blokujú proces premýšľania)?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Primerané	Potrebuje zlepšenie
Všimnete si, keď protichodné emócie prerušia vašu zvedavosť?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pýtate sa pri každej sociálnej interakcii, čo vás ten človek môže naučiť?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Považujete každú situáciu, keď dostanete spätnú väzbu, za potenciálne cennú?	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- <https://eyes.nasa.gov/curiosity/>
- <https://curious.com/>

Videá

- [CURIOSITY](#)
- [Curiosity Is a Superpower — If You Have the Courage to Use It | Big Think](#)
- [Curiosity Is Your Super Power | Spencer Harrison & Jon Cohen | TEDxLosGatos](#)
- [Curiosity Saves the Cat | Tara Connor | TEDxKids@SMU](#)
- [The Power of Curiosity](#)
- [How to spark your curiosity, scientifically | Nadya Mason](#)

Články

- <https://psychology.iresearchnet.com/social-psychology/personality/curiosity/>
- <https://hbr.org/2018/09/the-business-case-for-curiosity>
- <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2020/04/03/how-to-instill-curiosity-in-the-workplace/?sh=28a8e65642e2>
- <https://www.buildinganddecor.co.za/the-business-case-for-curiosity/>
- <https://www.psychologytoday.com/ie/blog/going-beyond-intelligence/201606/bedtime-check-list-creative-curious-imaginative-kids>

Knihy

- [Tools for Igniting Curiosity](#)
- [Curious: The Desire to Know and Why Your Future Depends On It](#)
- [The New Science of Curiosity](#)
- [Curious Advantage](#)
- [The Design and Engineering of Curiosity](#)

Sebadôvera



11.

1. Popis sebadôvery

Čo je sebadôvera?

Sebadôvera je „*viera, že viete robiť veci dobre a že vás ostatní rešpektujú.*“ - [Cambridge Dictionary](#) - ako aj „*dôvera v seba samého/samu a vo vlastnú silu a schopnosti.*“ - [Merriam-Webster](#)

Dôvera je stav bytia; jednotliviec si je istý, že zvolená hypotéza alebo predpoveď je správna alebo že zvolený postup je najlepší alebo efektívnejší. Slovo dôvera pochádza z latinského slova „*fidere*“, ktoré znamená „*dôverovať*“, preto mať sebadôveru znamená mať dôveru v seba samého/samu¹.

Keď má človek vieru v seba, nesnaží sa o svojej hodnote presvedčiť ostatných. Práve preto, že je spokojný sám so sebou, nepotrebuje súhlas iných. Ak človek prijíma sám seba, prijíma ho celý svet.

- Lao Tzu

What is it about?

Pojem sebadôvera sa bežne používa na označenie sebaistoty vo vlastný úsudok, schopnosti, silu atď. Zvyšuje sa skúsenosťami, s uspokojivým vykonaním konkrétnych činností. Súvisí, ale líši sa od sebaúcty, ktorá súvisí s uvedomovaním si vlastnej hodnoty. Sebadôvera je dôvera v schopnosť človeka dosiahnuť nejaký cieľ. Odlišuje sa od arogancie alebo nadutosti, ktoré označujú nezaslúženú sebadôveru alebo napríklad vieru, že niekto je schopný alebo má pravdu, aj keď to tak nie je¹.

Na pracovisku vám sebavedomie umožňuje byť proaktívnymi, asertívnymi a sústredenými. Znamená to pochopiť hodnotu, ktorú ponúkate, efektívne komunikovať a prezentovať sa. To potom vedie k tomu, že si vás všimnú z tých správnych dôvodov a môžete získať vyšší príjem. Trénujte sa v sebadôvere, aby ste dosiahli lepšie výsledky na pracovisku a v živote².

¹ Wikipedia, "Self-Confidence".

² Young goes SEND Program, "Session 6 Growing Self-confidence".

Prečo je to dôležité?

Bez sebadôvery sa ďaleko nedostanete. Aj skvelý nápad, produkt alebo znalosť, o ktoré sa môžete podeliť so svetom, bez nej ostane nepovšimnutý. Podobne ostane nenaplnený aj váš potenciál. Sebadôvera je rozhodujúca pre úspech vo všetkých aspektoch života. Sebavedomie môže byť jedným z najdôležitejších nástrojov, ktoré by ste mali rozvíjať.

Veľká časť vášho úspechu závisí na tom, ako úspech vnímate. Sebadôvera vám pomôže mať dobrý pocit zo seba a z vecí, ktoré ste dosiahli. Umožní vám poučiť sa z neúspechov a veriť, že úspech príde.³

„Život nie je ľahký pre nikoho z nás. Ale čo s tým? Musíme mať vytrvalosť a predovšetkým sebadôveru. Musíme veriť, že na niečo máme nadanie, a že to niečo musíme dosiahnuť za každú cenu.“

- Marie Curie,
Nobelova cena za fyziku, 1903

Aké sú výhody sebadôvery?

Sebadôvera je dôležitá v každej oblasti života. Pokiaľ ide o prácu, firmy hľadajú ľudí, ktorí veria v svoje schopnosti dosahovať ciele a vykonávať svoju prácu. Vedenie vlastného podnikania si vyžaduje aj vysokú mieru sebadôvery.

Rozvíjaním sebadôvery môžete získať nasledujúce benefity³:

Sebadôvera vám umožňuje robiť dôležité rozhodnutia

- Keď rozhodujete o náročných veciach, o svojom podnikaní alebo jednoducho keď vystupujete zo svojej komfortnej zóny, musíte mať istotu, že ste si vybrali správne.
- Sebadôvera vám pomáha byť si istí/é, že robíte správne rozhodnutie. Umožňuje vám dôverovať svojim inštinktom a vyhýbať sa pochybnostiam a strachu.

Vďaka sebadôvere sa budete cítiť úspešnejší/ie

- Úspech je postoj. Tréning v schopnosti hľadiť na veci pozitívne a vnímať úspech vám pomôže prekonať prekážky, mať lepší pocit zo seba a z vecí, ktoré ste dosiahli.

Sebadôvera nám pomáha prijímať aj zlyhania

- Staré čínske príslovie hovorí: „Neúspech je matkou úspechu“. Budete čeliť zlyhaniu v rôznych aspektoch svojho života. Nie každý cieľ sa vám podarí dosiahnuť a nie každé rozhodnutie, ktoré urobíte, bude správne. Sebadôvera vám pomôže prijať tieto zlyhania ako súčasť cesty k úspechu.

Sebavedomie vám pomôže robiť lepší dojem na ostatných

- People can perceive your confidence. Maybe, you will have to sell a product or a service or an idea to others. Why should someone else believe in you if you do not believe in yourself?
- When you think you are the best person to get the job done and you believe in your ability to do it, others will believe in you too.

³ L. Jeffs, Why Do Entrepreneurs Need Confidence?, 2021.

2. Nástroje



Sprievodca
krok po kroku⁴



1.

Pozrite sa na to, čo ste už dosiahli.

Urobte si zoznam všetkých vecí, na ktoré ste vo svojom živote hrdí/é. Majte tento zoznam vždy po ruke a kedykoľvek urobíte niečo, na čo ste hrdí/é, jednoducho to do zoznamu pridajte. Keď stratíte sebadôveru, použite tento zoznam, aby ste si pripomenuli všetky úžasné veci, ktoré ste už urobili alebo dosiahli.

⁴ Mindtools, How to build your self-confidence.

2.

Premýšľajte o veciach, v ktorých ste dobrí/é.

Prvým krokom k vybudovaniu sebadôvery je vedieť rozpoznať, v čom ste dobrí/é, a snažiť sa na týchto veciach stavať. Aké sú vaše silné stránky?

3.

Stanovte si svoje ciele.

Pri vytváraní zoznamu identifikujte aj kroky, ktoré musíte urobiť, aby ste ich dosiahli. Nemali by ste si vyberať len veľké ciele. Uveďte aj tie menšie alebo jednoduché, ako napríklad ísť von na prechádzku. Zameranie sa aj na malé, ľahko dosiahnuteľné veci a ich odškrtnutie zo zoznamu vám pomôže získať dôveru vo vašu schopnosť veci dotiahnuť do konca.

4.

Povzbud'te sami/y seba.

Povedať si, že nie ste v niečom dobrí, vám nepomôže cítiť sa sebaisto. Správajte sa k sebe tak, ako by ste sa správali k svojmu najlepšiemu priateľovi alebo priateľke.

5.

Nájdite si koníček.

Je dôležité nájsť si niečo, čo vás nadchýna, či už ide o šport, fotografovanie alebo pletenie. Keď vás niečo zaujíma alebo vás niečo nadchýna, je pravdepodobnejšie, že budete motivovaní a rýchlo si vybudujete svoje zručnosti. Odhodlajte sa a bavte sa pri tom.

6.

Vytrvalosť je kľúčová.

Vytrvalosť naozaj robí rozdiel. Len málokto naozaj zotrva pri učení sa niečoho a pokračuje ďalej aj po opakovaných neúspechoch. Sebavedomí ľudia sa na tieto skúsenosti však pozerajú ako na ponaučenia.

7.

Ak sa cítite zaseknutí/é, vyhľadajte pomoc.

Ak cítite, že u vás prevláda negatívne myslenie, skúste sa porozprávať s niekým vo vašom okolí. Môže vám to pomôcť vidieť vaše problémy z iného uhla pohľadu a cítiť sa lepšie.



Prípadové štúdie

Posilnenie sebadôvery mladých žien s cieľom inšpirovať a dosiahnuť rovnosť a spravodlivosť⁵

Prípad

Posilnenie sebadôvery mladých žien je mimoriadne dôležité na dosiahnutie rovnosti a spravodlivosti v spoločnosti. V niektorých prípadoch to môže byť náročné vzhľadom na kultúrnu a sociálnu situáciu v krajine, aj napriek tomu, že to prináša veľa pozitívnych výsledkov.

Výzva

Emilienne (23 rokov) je mladá študentka univerzity zo severnej provincie Rwandy. Chýbala jej sebadôvera a chcela odísť zo školy.

Výsledok

Počas 2-dňového intenzívneho tréningu Emilienne objavila svoju hodnotu a svoje silné stránky. Stanovila si ciele, aby samu seba videla ako líderku. Okrem toho zorganizovala stretnutie so svojimi spolužiačkami a úspešne ich inšpirovala k väčšej účasti na vyučovaní. Prevzala väčšiu rolu pri tvorbe rozhodnutí v rodine. Tým, že si Emilienne vybudovala sebadôveru, zlepšila kvalitu svojho vzdelania, svoju účasť na rozhodovaní v rodine a angažovanosť vo svojej komunite. V budúcnosti bude inšpirovať mnoho ďalších žien.

⁵ M. Madeira, «The (Business) case for Confidence: Why unlocking Women's Self-confidence should be a Major Development priority», 2018.

Vplyv sebadôvery v živote mladých ľudí na vysokých školách⁶

Prípad

Sebadôvera v študovanom odbore alebo predmete je veľmi dôležitá pre úspech študentov a študentiek. Existuje vzťah medzi sebadôverou a študijnými výsledkami mladých ľudí.

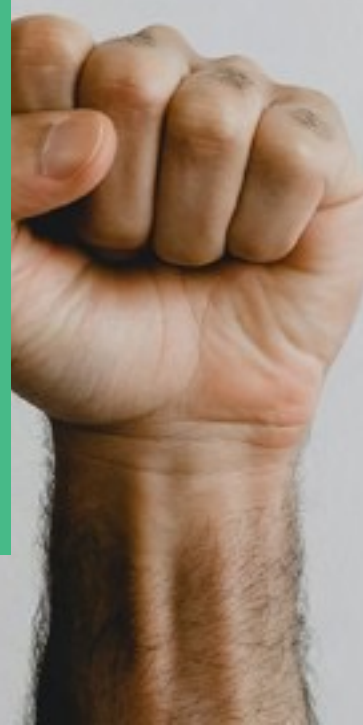
Výzva

Štúdia vykonaná na Malajzijskej univerzite Malacca (UTeM) skúmala postoj študentov a študentiek k sebadôvere a vlastnej výkonnosti v matematike počas vyučovania na Fakulte strojárkej technológie.

Výsledok

332 študentov a študentiek druhého ročníka vo viacerých študijných odboroch na fakulte dostalo dotazník zložený z vyjadrení ich postojov k sebadôvere v matematike. Štúdia poukázala na to, že väčšina študentov a študentiek, ktorí mali pozitívnu sebadôveru, mali aj lepšie študijné výsledky.

⁶ K. Hamzah, I. Wain, R. Said, N. Miswan, N. Zainal e A. Ahmad, «Self-Confidence in Mathematics: A case study on Engineering Technology Students in FTK, UTeM,» International Education and Research, vol. 2, n. 11, pp. 10-13, 2014.





Praktické cvičenia

Rady pre zvýšenie sebadôvery

V akomkoľvek okamihu svojho života ste mohli mať pocit, že vám klesá sebadôvera. Tento zoznam techník vám ju pomôže znovu v takýchto situáciách získať. Zvýraznili sme tie techniky, o ktorých si myslíme, že by vám najviac pomohli, spolu so situáciami, v ktorých by podľa nás boli najužitočnejšie.

Nejde o vyčerpávajúci zoznam; existuje množstvo alternatív. Výber by mal byť založený na situácii, v ktorej sa nachádzate, alebo na probléme či otázke, ktorú riešite⁷.

Rada	Účel
Zbavte sa negatívnych myšlienok	Naučte sa byť si vedomí/é svojej vlastných myšlienok o sebe, aj toho, čo s nimi robíte. Negatívne myšlienky sa musíte naučiť rozpoznať a nahradiť ich tými pozitívnymi.
Spoznávajte sami/y seba	Pred bojom sa múdry generál/ka sa snaží čo najlepšie spoznať nepriateľa. Rovnako tak je nemožné bojovať a prekonať negatívny sebaobraz bez toho, aby sme sami/y seba poznali do hĺbky. Začnite lepšie spoznávať sami/y seba a budujte si tak väčšiu sebadôveru.
Konajte pozitívne	Musíte robiť viac ako len pozitívne myslieť. Musíte konať. Je to kľúčové pre rozvoj vašej sebadôvery. Keď budete konať pozitívne, krok po kroku sa budete meniť aj vy.
Pripravte sa	Je ťažké byť si istí/é sami/y sebou, ak si myslíte, že sa vám v niečom nebude dariť. Porazte tento pocit tak, že sa naň čo najlepšie pripravíte.
Poznajte svoje hodnoty a žite podľa nich	Na akých hodnotách a princípoch je postavený váš život? Ak odpoveď nepoznáte, váš život nebude mať smer. Skúste objaviť svoje hodnoty a žiť podľa nich každý deň.
Zmeňte malé návyky	Nemusíte hneď robiť veľké zmeny, ako napríklad prestať fajčiť. Stačí začať s malými vecami, ako napríklad zapisovať si veci alebo vstávať o 10 minút skôr. Urobte niečo malé, o čom viete, že to dokážete. Robte to mesiac. Keď to splníte, budete sa cítiť skvele.
Zamerajte sa na riešenia	Ak sa sťažujete alebo sa zameriavate hlavne na problémy, zmeňte to! Zameriavanie sa na riešenia namiesto problémov je jednou z najlepších vecí, ktoré môžete urobiť pre svoju sebadôveru a kariéru.
Dokončite niečo, čo ste dlho odkladali	Čo je na vašom zozname úloh už naozaj veľmi dlho? Urobte to hneď ráno a zbavte sa toho. Budete sa cítiť výborne.
Vyčistite si stôl	Môže sa to zdať ako malá a jednoduchá vec. Ak na vašom stole začína byť neporiadok a svet okolo vás je v chaose, vypratanie stola je spôsob, ako dostať kúsok svojho života pod kontrolu.

1. 3 Tipy, ako si vybudovať sebavedomie

Amy Adkins vysvetľuje niekoľko faktorov ovplyvňujúcich vašu vlastnú predstavu o sebe a dáva vám niekoľko praktických tipov na zvýšenie vášho sebavedomia.

2. Zmeňte perspektívu, aby ste zmenili svoj život

CeCe Olisa, spoluzakladateľka CurvyCon (spoločnosť predávajúca oblečenie pre moletky), vysvetľuje, že je možné zmeniť svoj život zmenou pohľadu na vnímané prekážky. Skúšali ste to niekedy urobiť?

3. Naučte sa, ako si byť istý/á svojím telom

Ako chcete, aby vás ostatní videli? Ako sa prezentovať seba, ale nie arogantne? Podľa Stefana Verru môže každý zmeniť reč svojho tela v troch jednoduchých krokoch, ktoré budú mať na ostatných obrovský vplyv.

Tipy a triky

Ak chcete ako manažér/ka alebo majiteľ/ka firmy zvýšiť sebadôveru svojich zamestnancov a zamestnankýň, je dôležité nasledovné:

Niekedy je lepšie byť ticho a počúvať

Býť dobrým manažérom/kou nevyžaduje, aby ste boli každý deň celý čas na pódiu alebo na očiach. Nemusíte mať všetky odpovede. Môžete byť skvelým poslucháčom/kou a stavať na tom! Najlepší manažéri/ky kladú otvorené otázky, pozorne počúvajú a zapájajú svoje tímy, aby identifikovali a implementovali riešenia, ktoré umožnia každému dosiahnuť úspech⁸.

Ako si zvýšiť sebavedomie¹⁰

- **Zúčastnite sa tréningu zameraného na váš profesionálny rozvoj.** Keď zvýšite úroveň svojich zručností alebo rozviniete špecifickú zručnosť, na ktorú sa spoliehate, napríklad ak sa naučíte nový programovací jazyk, ak pracujete v IT, môžete zlepšiť svoj výkon v práci. To môže viesť k zvýšeniu vašej sebadôvery.
- **Získajte nové zručnosti.** Podobne ako rozvoj vašich súčasných zručností, učenie sa úplne nových zručností alebo pokračovanie vo vzdelávaní môže mať trvalý pozitívny vplyv na vašu celkovú sebadôveru. Keď získate novú zručnosť, môžete ju použiť vo svojej práci, čo vám môže pomôcť zvýšiť produktivitu a schopnosť udržať si poriadok. Umožní vám to tiež prijímať nové úlohy s istotou.
- **Oblečte sa pre úspech!** Zlepšite svoj zovňajšok a oblečenie tak, aby zodpovedal tomu, čo sa v kancelárii vyžaduje. Môžete mať napríklad „business casual“ dress code, ale namiesto džínsov si oblečte ležérne nohavice.

Prestaňte sa porovnávať s ostatnými

Či sa porovnávate so svojimi priateľmi/kami na sociálnych sieťach, alebo porovnávate svoj plat s príjmom iných ľudí, nie je to zdravé. Keď si všimnete, že sa porovnávate, pripomeňte si, že to nie je užitočné. Každý žije svoj vlastný život. A život nie je súťaž⁹.

- **Vykročte zo svojej komfortnej zóny.** Táto stratégia na zvýšenie sebadôvery môže byť náročná, ale zároveň to môže byť jedným z najúčinnejších spôsobov, ako si vybudovať väčšiu sebadôveru. Možno ste sa napríklad vždy báli prezentovať pred veľkým publikom. Mohli by ste vyjsť zo svojej komfortnej zóny tým, že sa dobrovoľne prihlásite prezentovať alebo budete niečo spolumoderovať.
- **Napodobňujte sebavedomých kolegov a kolegyně.** Zamyslite sa nad úspešnými ľuďmi, ktorých poznáte, alebo nájdite niekoho, kto pôsobí seba vo svojej úlohe a sledujte jej/jeho správanie. Môžete použiť niektoré stratégie, ktoré odpozorujete a ktoré by vám mohli pomôcť vybudovať si sebadôveru.
- **Stanovte si svoje ciele.** Stanovenie si krátkodobých a dlhodobých kariérnych cieľov môže ovplyvniť spôsob, akým vnímate svoje silné stránky a úspechy. Stanovte si ciele, aby ste rozvinuli existujúcu alebo novú zručnosť. Ďalej merajte svoj úspech zameriavaním sa na malé ciele, ktoré vám pomôžu dosiahnuť želaný výsledok.

8 E. P. o. Forbes, «15 Tips To Build Confidence As An Introverted New Manager,» Forbes, 2021. A.

9 Morin, «6 Ways to Build Your Self-Confidence,» Very Well Mind, pp., 2021.

10 I. E. Team, «10 Ways To Boost Your Confidence in the Workplace,» Indeed, pp., 2021.





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Použite tento kontrolný zoznam^{11,12} na posúdenie úrovne sebadôvery na vašom pracovisku alebo vo vašom tíme.

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Primerané	Potrebuje zlepšenie
Vedomosti a zručnosti			
Som pripravený/á naučiť sa nové zručnosti, keď je to potrebné.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Každý deň robím, čo je v mojich silách, aby som rozvíjal/a svoje zručnosti.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Som si vedomý/á svojich zručností a verím si pri ich využívaní.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ciele a rekordy			
Môj tím si stanovuje ciele, ktoré je možné dosiahnuť.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vždy zaznamenávame každé víťazstvo tímu, dokonca aj to najmenšie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naše pracovné prostredie povzbudzuje ľudí, aby skúšali nové veci.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V našom tíme nikdy nikoho nesúdime za zlyhanie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
V našom pracovnom prostredí analyzujeme naše zlyhania, aby sme sa z nich poučili.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hodnoty tímu			
Každý/á člen/ka nášho tímu pozná jeho hodnoty.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náš tím tieto hodnoty dodržiava a riadi sa podľa nich každý deň.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O hodnotách tímu diskutujeme, aby sme ich zdokonaľovali.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pozitívne myslenie			
Naše pracovné prostredie podporuje pozitívne myslenie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náš tím sa snaží vyhnúť negatívnemu mysleniu a namiesto problémov sa sústrediť na riešenia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náš tím podporuje pozitívne myslenie a postoje (môžem, som schopný/á).	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Naše pracovné prostredie je optimistické.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prostredie v rámci členov/iek tímu			
Naša pracovná skupina je otvorená novým kontaktom a navzájom ich medzi sebou zdieľame.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podporujeme dialógy členov a členiek tímu, aby sme mohli porovnať rôzne perspektívy.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náš tím sa vyhýba porovnávaniam svojich členov a členiek. Namiesto toho zdôrazňuje silné stránky každého a každej z nich.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Náš tím povzbudzuje jednotlivcov, aby bojovali so svojimi obavami a zlepšovali sa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11 Young goes SEND Program, «Session 6 Growing Self-confidence».

12 W. James, The Principles of Psychology, United States, 1890.



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- <https://www.mindtools.com/selfconf.html>
- <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.excelatlife.cbtdiary&hl=en>
- <https://apps.apple.com/gb/app/build-confidence-andrew-johnson/id307751682>
- <https://mindfitapp.com/>

Užitočné odkazy

- <https://en.wikipedia.org/wiki/Self-confidence>
- <https://www.life-with-confidence.com/>
- <https://www.mind.org.uk/information-support/types-of-mental-health-problems/self-esteem/about-self-esteem/#.WcPala2ZOGg>

Videá

- [Confidence for everybody](#)
- [Boosting your self-confidence](#)
- [Self-Confidence course](#)

Články

- <https://zenhabits.net/25-killer-actions-to-boost-your-self-confidence/>
- <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/06/08/15-tips-to-build-confidence-as-an-introverted-new-manager/>

Knihy

- [Confidence: Build Unbreakable, Unstoppable, Powerful Confidence: Boost Your Self-Confidence](#)
- [Self Confidence: How To Overcome Shyness, Worry And Boost Your Self Esteem \(Motivational Self Esteem & Family Relationships Self Help Guide\)](#)
- [Self-Confidence: How to Develop Self Confidence and Overcome Anxiety, Fear, & Self-Doubt](#)
- [Self Confidence: 20 Powerful Ways to Increase Self-Confidence, Boost Self-Esteem, and Feel Un-stoppable!](#)

Seba disciplina



12.

1. Popis sebadisciplíny

Čo je sebadisciplína?

„Sebadisciplína je o vytváraní nových návykov myslenia, konania a komunikácie smerom k zlepšovaniu seba a dosahovaniu inštitucionálnych cieľov. Tento pohľad je alternatívou k chápaniu tejto disciplíny ako prostriedku na získanie ďalších informácií.“

- [Wikipédia](#)

Sebadisciplína teda znamená:

- prinútiť sa niečo urobiť alebo sa niečoho zdržať,
- sebakontrola: poslušnosť voči sebe, aby ste dodržali schôdzky a termíny,
- podnecovanie alebo motivovanie sa k niečomu (disciplinované plnenie úlohy alebo činnosti) alebo schopnosť zdržať sa niečoho.

“
Kľúčovým je prevziať zodpovednosť a iniciatívu, rozhodnúť sa, čo je vo vašom živote dôležité a prioritizovať to.

- Stephen Covey

O čom to celé je?

Sebadisciplína nie je vrodená povahová črta. K budovaniu sebadisciplíny môže pomôcť nanajvýš povahová črta ako je napríklad pevná vôľa. Sebadisciplína sa však dá naučiť, no človek na nej musí zapracovať sám. Ľudia často inklinujú k tomu, aby si veci uľahčili, no ak sa budete príliš často poddávať, zvyčajne sa dostanete do problémov. Nevedieť odolať pokušeniam a niešť za to následky nie je vždy zábava. Vytrvalosť je tiež formou sebadisciplíny. Ak jej máte napríklad príliš málo, môžete mať problémy so štúdiom. Tomuto všetkému sa však dá predísť budovaním sebadisciplíny.

Sebadisciplínu charakterizuje:

- pozitívne myslenie, zameranie sa na výhody vlastných cieľov,
- postup za krokom – stanovením si realizovateľných cieľov, ktoré sa budú postupne zvyšovať,
- vytvárať zoznamy úloh, ktoré je potrebné vykonať,
- odmeňte sa pri dosiahnutí cieľa,

Prečo je to dôležité?

Sebadisciplína je užitočná. Ak chcete niečo dosiahnuť, musíte mať disciplínu na vykonávanie určitých činností. Dajme tomu, že sa chystáte študovať alebo chcete niečo dosiahnuť v športe. Potom sa musíte učiť, cvičiť alebo trénovať.

Disciplína je dôležitá aj v podnikoch a organizáciách. Musí v nich existovať poriadok a štruktúra. Procesy musia byť monitorované. V niektorých profesiách je dokonca nevyhnutná. Zoberme si hygienické opatrenia na operačnej sále. S tým sa predsa nemôžete zahrávať, však? Aj predpisy sa ale musia uplatňovať na základe dohody.

Tí ľudia, ktorí majú disciplínu, sú na to veľmi vhodní. Na jednej strane sa ľahko podriadia určitým pravidlám a na druhej strane sú veľmi schopní udržiavať poriadok a zabezpečiť, aby veci prebiehali tak, ako bolo dohodnuté.

Ak chcete byť úspešní, musíte mať aj disciplínu. Tak ako vrcholový športovec alebo športovkyňa musia preukázať disciplínu, aby každý deň trénovali, tak aj podnikatelia a podnikateľky musia mať určitú dávku disciplíny a vytrvalosti, ak chcú byť úspešní.

Stručne povedané: bez určitej disciplíny sa nezaobídete.

Aké sú výhody sebadisciplíny?

Sebadisciplína má mnoho výhod:

- Vytvára vyššiu efektívnosť pri dosahovaní projektov a cieľov
- Zlepšuje váš časový manažment
- Znižuje frustráciu a pocity zlyhania
- Buduje sebadôveru

2. Nástroje



Sprievodca
krok po kroku



1.

Zamyslite sa nad tým, prečo chcete mať viac sebadisciplíny.

Opýtajte sa sami/y seba, prečo chcete rozvíjať sebadisciplínu. Existuje napríklad konkrétny cieľ, ktorý chcete dosiahnuť, a máte pocit, že na vašej ceste k dosiahnutiu tohto cieľa stoja prekážky?

2.

Vizualizujte si svoj cieľ.

Vytvorte si v hlave jasný obraz o cieľoch, ktoré chcete dosiahnuť. Napríklad: Ak nemôžete o 8:00 vstať z postele, zatvorte na chvíľu oči a čo najrealistickejšie si predstavte, ako začínate deň. Cíťte, ako sa vaše nohy dotýkajú zeme, predstavte si, ako hľadáte v skrini čistú košeľu a okúste chuť kávy v ústach. Je dôležité predstaviť si, ktoré kroky sú potrebné na dosiahnutie vášho cieľa, a nie sa sústrediť len na konečný výsledok. Prečo je vizualizácia efektívna? Keď si niečo nacvičíte v hlave, odpor k tomu, aby ste to skutočne urobili, sa znižuje.

3.

Vytvorte si akčný plán.

Dobre, premýšľali ste dosť a teraz je čas vytvoriť si akčný plán! Môže byť užitočné vytvoriť si tabuľku na papieri alebo v počítači. Do stĺpca úplne vľavo napíšte nasledujúce body: akcia, čas začiatku, potenciálne problémy, stratégia na prekonanie potenciálnych problémov a postup. Vyplňte príslušné informácie.

4.

Pripravte sa konať.

Predtým, ako skutočne podniknete konkrétne kroky, pripravte sa na ne! Rozhodnite sa, kedy chcete začať. Chcete ísť zajtra ráno opäť do fitka? Potom si pripravte športové oblečenie a choďte včas spať.

5.

Predvídajte potenciálne problémy.

Dosiahnutie cieľa často zahŕňa mnoho pokusov a omylov. Niekedy to funguje, inokedy nie. Čo môžete urobiť, je prísť so stratégiou, ako sa s tým vysporiadať. Najprv sa zamyslite nad tým, čo bude pre vás ťažké. Možno je to drink v práci alebo odkladanie budíka.

6.

Sledujte svoj pokrok

Pomocou tabuľky, ktorú ste si vytvorili, môžete sledovať, ako sa veci vyvíjajú. Napíšte, čo sa minulý týždeň darilo a čo nie. Opýtajte sa tiež sami seba, čo sa môžete naučiť z predošlých skúseností.



Prípadové štúdie

Marshmallow test

Tento test vykonal v 60. rokoch psychológ a výskumník Walter Mischel, ktorý robil štúdiu na deťoch, aby otestoval ich sebaovládanie. Test prebiehal nasledovne:

Skupina predškôľakov/čiek bola nútená sedieť v miestnosti. Výskumník ponúkol každému z nich cukrík marshmallow. Ale skôr, ako mohli tento sladký cukrík prehltnúť, výskumníci a výskumníčky dali deťom dve jednoduché možnosti:

1. Dieťa môže okamžite zjesť jeden marshmallow.
2. Alebo môže počkať, kým sa výskumník po dvadsiatich minútach vráti a namiesto jedného dostane dva kusy marshmallows.

Zdá sa byť racionálnou voľbou počkať len dvadsať minút a potom dostať dva cukríky namiesto jedného. Jednoduchá matematika, však?

Po tejto možnosti výskumník odišiel z tejto miestnosti a nechal deti s ich marshmallow, ale začal deti sledovať cez okienko, aby zistil, ako budú v tejto situácii reagovať.

Ako ste už uhádli, deti sú deti. Niektoré z nich sa nevedeli dočkať a okamžite prehltli marshmallow a boli veľmi šťastné. Ale bolo menej tých, ktoré sa správali racionálnejšie. Tieto deti si vypočítali: dva marshmallows iba za dvadsaťminútové čakanie. Sústredili sa na iné veci, aby odvrátili svoju pozornosť od jedného cukríka ležiaceho pred nimi, aby odolali pokušeniu.

Tu však tento výskum neskončil.

Výskumníci a výskumníčky pokračovali v sledovaní týchto detí nie roky, ale desaťročia. V štúdiu z roku 2011 sledovali 59 subjektov, teraz štyridsiatnikov a štyridsiatničky, ktorí sa ako deti zúčastnili testu.

Testovali silu vôle subjektov pomocou laboratórnej úlohy, o ktorej je známe, že demonštruje sebakontrolu u dospelých. Zistilo sa, že deti, ktoré boli schopné odolať svojim pokušeniam a oddialili potrebu okamžitého uspokojenia, boli schopné dosiahnuť vyššie skóre SAT, získať lepšie známky, boli viac sústredené a boli oveľa úspešnejšie v porovnaní s tými, ktoré v teste zlyhali.

Je tak evidentné, že vstevovanie sebadisciplíny od útleho veku pomáha vytvárať lepšiu budúcnosť u dospelých takmer vo všetkých oblastiach ich života.

Okrem toho vedci a vedkyne testovali mozgovú aktivitu u subjektov pomocou techniky funkčnej magnetickej rezonancie (fMRI). Keď im boli prezentované lákavé podnety, ľudia s nízkou sebakontrolou vykazovali vzorce, ktoré sa líšili od vzorcov u ľudí s vysokou mierou sebakontroly.

Výskumníci a výskumníčky zistili, že prefrontálna kôra – oblasť, ktorá kontroluje výkonné funkcie, ako je napríklad rozhodovanie, – bola aktívnejšia u ľudí s vyššou sebakontrolou. A ventrálna striatum, oblasť, ktorá spracováva túžbu a odmeny, vykazovala zvýšenú aktivitu u ľudí s nižšou sebakontrolou.

Získajte jeden dolár teraz alebo dva doláre budúci týždeň

Túto štúdiu vykonal na Pensylvánskej univerzite psychológovia Angela Duckworth a Martin Seligmen na niekoľkých žiakoch a žiačkach ôsmeho ročníka. Počas testu dostali mladí ľudia možnosť dostať jeden dolár okamžite alebo počkať týždeň a dostať dva doláre.

Bol to opäť test, ako môžu mladí ľudia oddialiť okamžité uspokojenie, ovládnuť pokušenie a získať väčšiu odmenu v budúcnosti. Výskumníci a výskumníčky zistili, že študenti a študentky, ktorí preukázali väčšiu sebadisciplínu, dosahovali aj oveľa lepšie výsledky v štúdiu a dostali sa na vyššie hodnotené univerzity v porovnaní s ich spolužiakmi a spolužiačkami, ktorí mali menšiu sebakontrolu.

V tejto štúdiu vedci a vedkyne tiež dospeli k záveru, že na to, aby sa mladí ľudia dostali na dobré školy alebo získali lepšiu prácu, je sebakontrola dôležitejšia ako IQ.



Praktické cvičenia

Rady pre zlepšenie svojej sebadisciplíny

Naučiť sa zdokonaľovať sebadisciplínu vám umožní skončiť so zlými návykmi, dosiahnuť svoje dlhodobé a krátkodobé ciele a úplne zmeniť svoj život.

Berte to ako investíciu do seba. Tu sme načrtli sedem krokov, ako si vybudovať sebadisciplínu a pracovať na lepšom živote, ktorý si zaslúžite.

Technika	Účel
Odpočítavajte, potom konajte	Keď sa cítite obzvlášť nemotivovaní/é, odpočítajte od desať smerom dole a potom sa prinúťte urobiť čokoľvek, čo práve potrebujete. Rýchle odpočítavanie vám môže pomôcť dostať sa do správneho mentálneho nastavenia, aby ste sa motivovali. Niekedy všetko, čo potrebujeme, je len trochu postrčiť, aby sme urobili ďalší krok – tak začína sebadisciplína.
Umiestnite svoje ciele viditeľne na miesto, kde ich môžete vidieť každý deň	Keď si cieľ zapíšete, stane sa ešte reálnejším. Umiestnite si ho niekam, kde ho budete často vidieť a inšpirovať sa – na pracovný stôl, do spálne, do auta atď. Cieľ si zapíšte do svojho ročného plánovača alebo aj do svojho kuchynského kalendára. Môžete si tiež nastaviť pripomienky v kalendári v telefóne tak, aby sa spúšťali približne raz za týždeň. Ale nezabudnite k sebe byť dobrí/é. Nebojte sa a nehanbite sa za svoje ciele; radšej buďte pozitívni/e a motivovaní/e. Zvýšte svoju sebadisciplínu tým, že si napíšete aj motivačné citáty od ľudí, ktorých obdivujete. Nie ste si istí/é, či ste si stanovili správne ciele? Venujte nejaký čas tomu, aby ste si ich prešli a uistili sa, že sú v súlade s vecami, ktoré pre seba skutočne chcete.
Pripomínajte si, prečo ste začali	Majte na pamäti svoj konečný cieľ bez toho, aby ste si dovolili zabudnúť, kde ste začali. Neustále si pripomínajte – najmä keď je to ťažké – ako a prečo ste si stanovili tento cieľ a čo dosiahnete, keď skončíte. Predstavte si, že ste prevzali úplnú kontrolu nad svojím životom a dosiahli ste akýkoľvek cieľ, ktorý ste si stanovili. Nastavte si pripomienky na telefóne, aby ste si zhodnotili, ako ďaleko ste sa dostali a akí/é môžete byť na seba hrdí/é. Afirmácie sú tiež skvelým spôsobom, ako sa sústrediť na to, prečo chcete pokračovať.
Najprv si stanovte malé ciele	Snažte sa nepreťažovať sa tým, že si nastavíte latku príliš vysoko. Vybudujte si sebadôveru stanovením a dosiahnutím malého cieľa predtým, ako sa vydáte za veľkým. Napríklad, ak je vašim konečným cieľom zabehnúť päť míľ bez zastavenia, stanovte si počiatočný cieľ zabehnúť štvrtú míľ. Buďte so sebou trpezliví/é a snažte sa nenechať sa frustrovať procesom. Dosiahnutie týchto malých cieľov vám môže poskytnúť motiváciu, ktorú potrebujete, aby ste pokračovali.
Cvičte sa v prioritizácii	Rozhodnite sa, ktorým úlohám sa oplatí venovať najviac úsilia, a potom si zorganizujte svoj deň tak, aby ste ich úplne dokončili. Ak si stanovíte študijný plán, je menej pravdepodobné, že budete otáľať. Umiestnite úlohy, ktoré nemáte radi, na prvé miesto svojich priorit. Uľaví sa vám, že sú hotové, namiesto toho, aby ste ich odkladali na ďalší deň.
Poznajte svoje slabé stránky	Potom proti nim proaktívne bojujte. Zistite, ako sa môžete pošmyknúť a ako tomu môžete zabrániť. Ak viete, že túto sobotu potrebujete zabehnúť 5 km, ale váš/vaša priateľ/ka má v piatok večer grilovanie, možno bude najlepšie neúčastniť sa ho. Ak viete, že musíte ísť do práce o hodinu skôr, ale ste tak trochu nočná sova, investujte do melatonínových tabliet. Existujú nástroje na boj proti svojim vlastným démonom. Len ich treba nájsť.
Poproste priateľov/ky, aby vás viedli k zodpovednosti	Je menej pravdepodobné, že nedodržíte vlastné ciele, ak na vás dozerá niekto, koho obdivujete. Nechajte svojho mentora/ku, najlepšieho kamaráta alebo kamarátku nastaviť si ciele spolu s vami. Môžete sa navzájom povzbudzovať. A keď ide do tuhého, môžete si navzájom dodať impulz pokračovať.

Citáty o sebadisciplíne, ktoré vám dodajú motiváciu

Všetci niekedy potrebujeme povzbudenie, najmä keď pracujeme na našej sebadisciplíne a dosahovaní našich cieľov. Ponúkame niekoľko skvelých citátov o sebadisciplíne, ktoré vám pomôžu zostať motivovaní/é.

„To, že máte problém so sebadisciplínou, neznamená, že musíte zdvihnúť bielu vlajku a vyhlásiť svoje snahy o sebazdokonaľovanie za úplné zlyhanie. Namiesto toho pracujte na tom, aby ste zvýšili šance, že sa budete držať zdravších návykov – aj keď sa vám nechce.“

- Amy Morin

„Schopnosť disciplinovane oddialiť uspokojenie v krátkodobom horizonte, aby ste si mohli dlhodobo užívať väčšie odmeny, je nevyhnutným predpokladom úspechu.“

- Brian Tracy

„Z kamenia sa môžu vynoriť krásne drahokamy. Boj vás môže naučiť sebadisciplíne a odolnosti.“

- Dipa Sanatani

„Bolesť sebadisciplíny nebude nikdy taká veľká ako bolesť, keď niečo ľutujete.“

- Anonym

„Sebadisciplína je magická sila, vďaka ktorej ste prakticky nezastaviteľní.“

- Anonym

„Ako môže existovať úspech bez akejkoľvek sebaobety?“

- Lailah Gifty Akita

„Všetky úspechy začínajú sebadisciplínou. Začínajú tebou.“

- Dwayne Johnson

„Sebadisciplína je jediná sila, ktorá vám pomôže udržať si energiu aj v tých najťažších podmienkach.“

- Sukant Ratnakar

„Úspech sa nedostaví len tak. Musíte to robiť úmyselne a to si vyžaduje disciplínu.“

- John C. Maxwell

„Dnes robíme to, čo oni nerobia, aby sme zajtra mohli dosiahnuť to, čo oni nedosiahnu.“

- Dwayne Johnson

„Nikdy neprestávaj veriť vo svoju osobnú transformáciu. Deje sa neustále, aj v dňoch, keď si to možno neuvedomujete alebo aj keď sa na to necítite.“

- Lalah Delia

„Sebadisciplína nie je nič iné ako sebauvedomenie.“

- Pearl Zhu

„Úspech začína sebadisciplínou.“

- Sunday Adelaja



Tipy a triky

Ako líder/ka pravdepodobne chápete, aké ťažké môže byť vytvoriť prostredie disciplíny. Na jednej strane chcete svojich pracovníkov a pracovníčky povzbudiť, aby boli disciplinovaní a aby vždy vykonávali svoje úlohy s usilovnosťou. Na druhej strane však nechcete pôsobiť ako drakonický a náročný, príliš prísny zamestnávateľ.

Vedzte príkladom

- Ako majiteľ/ka firmy ste vedúcim/ou pracoviska, a preto je správne, aby ste viedli aj to, čo sa na pracovisku deje. Mnohí ľudia váhajú byť lídrami/líderkami na svojich vlastných pracoviskách, pretože si myslia, že sa všetko organicky vyrieši samo. Zamestnanci a zamestnankyne však nechcú všetko riešiť sami/y. Potrebujú nejaký druh vedenia. Či už ide o tím profesionálnych pisateľov esejí alebo softvérových inžinierov, potrebujú silné líderstvo.
- Byť lídrom alebo líderkou neznamena, že by ste mali ľuďom hovoriť, čo majú robiť, alebo na nich kričať. Namiesto toho by ste ich mali povzbudiť, aby pracovali a snažili sa dosiahnuť plný potenciál, ktorý by mohli dosiahnuť. Ide o to, aby ste ich usmernili, keď majú problém a nie sú si celkom istí, ako pokračovať. Ako líder alebo líderka musíte riešiť spory medzi svojimi zamestnancami a zamestnankyňami a zároveň ich všetkých nasmerovať tým istým smerom.

Zbavte sa rušivých vplyvov

- Niekedy je príčinou nedisciplinovanosti na pracovisku jednoducho nesústredenosť. Ľudia sú rozptyľovaní a bráni im to sústrediť sa na to, čo je dôležité. Ako lídri a líderky by ste sa mali snažiť odstrániť z pracoviska čokoľvek, čo sa ukáže ako príliš rozptyľujúce.
- Tieto rozptylenia môžu byť naozaj akékoľvek. Môžu súvisieť s technológiami a tým, ako často si zamestnanci a zamestnankyne kontrolujú mobily, alebo to môže súvisieť s usporiadaním kancelárie.
- Vezmite si napríklad sociálne siete. Môžu byť vážnym rozptylením pozornosti, ktorý spôsobí, že ľudia nakoniec nevykonajú alebo nedokončia dôležitú prácu

- Je to o rovnováhe. Úplný zákaz sociálnych médií môže byť za určitých extrémnych okolností dobrý nápad, ale nie je to jediné životaschopné riešenie. Skúste sa porozprávať so svojimi zamestnancami a zamestnankyňami a zistíte, čo by najlepšie fungovalo, aby obmedzili rozptýlenie. Ak blokovanie stránok sociálnych sietí pomáha a zdá sa, že sú ľudia z tohto nápadu nadšení, určite to môžete vyskúšať. Ak nie, môžete spoločne preskúmať iné možnosti.

Vytvorte príjemné pracovné prostredie

- Keď odstránite rušivé vplyvy z pracovného prostredia, ďalším krokom je zlepšiť ho, aby sa z neho stalo miesto, kde ľudia radi pracujú. Cieľom je, aby sa vaši zamestnanci a zamestnankyne tešili na každodenný príchod do práce a aby sa po príchode na pracovisko cítili nabití energiou.
- Ak vždy, keď vaši zamestnanci a zamestnankyne vstúpia do kancelárie, majú pocit, že by boli radšej niekde inde, môžete sa stavať, že ich úroveň produktivity bude tiež veľmi nízka. V takomto prostredí je naozaj veľmi ťažké podporovať sebadisciplínu. Ak to chcete zmeniť, zväžte zmenu prostredia v kancelárii spôsobom, ktorý ju zlepší.
- Mohli by ste napríklad podporiť viac tímovej práce a spolupráce v kancelárii, aby ľudia považovali prácu za zábavnejšiu. Môže sa to zdať ako niečo malé, ale môže to mať výrazne pozitívny vplyv na fungovanie vašej kancelárie. Bez ohľadu na to, čo urobíte, nezabudnite do procesu zapojiť zamestnancov a zamestnankyne, aby ste mohli získať presnú spätnú väzbu o tom, čo funguje a čo nie.

Zväžte demografický vek vašich zamestnancov a zamestnankyň

- Väčšina lídrov a líderiek berie do úvahy demografický vek svojich ľudí iba zriedka. Typ prístupu, ktorý by ste použili na podporu sebadisciplíny u mladých pracovníkov a pracovníčok, je úplne odlišný od toho, čo by ste použili pri starších zamestnancov a zamestnankyniach. Potrebujete objaviť svoj vlastný prístup, ktorý je prispôbený špecifickej demografii vašej pracovnej sily.
- Pri vytváraní zásad na podporu disciplíny by ste mali zväžiť vek a všeobecnú osobnosť vašej pracovnej sily. Niektorí ľudia lepšie reagujú na uvoľnenejší prístup plný jemného povzbudzovania. Iní potrebujú, aby ste boli vo svojom prístupe pevnejší. Jedna vec, ktorej by ste sa mali vyhnúť, je uplatňovanie jednotného prístupu ku každému.

Majte vo svojich pravidlách jasno

- Ak chcete, aby vaši ľudia dodržiavali vaše pravidlá, dbajte na to, aby boli jasné. Ujasnite si najskôr, akými pravidlami chcete, aby sa vaši zamestnanci a zamestnankyne riadili. Čím menej pravidiel, tým lepšie. Mať niekoľko jasných pravidiel je vždy lepšie ako milióny nejasných.
- Najlepšie je, ak sa vaše pravidlá zmestia na jednu stránku. Potom si ich môžete vytlačiť, zalaminovať a vystaviť na dostupnom mieste, aby ich každý videl.

Dajte každému tri šance

- Musíte vyvodiť dôsledky pre tých, ktorí nehrajú podľa pravidiel. Ak z toho nebudú žiadne dôsledky, nikto nebude brať pravidlá vážne. Zaveďte pravidlo „troch šanci“, kde každý dostane určitý počet upozornení

pred prijatím disciplinárneho konania. Vaši zamestnanci a zamestnankyne tak budú mať jasno v tom, kde sú ich limity, a dobre si rozmyslia, či porušia pravidlá.

Nechajte svojich zamestnancov a zamestnankyne na pokoji

- Môže to znieť v rozpore s tým, o čom sme doteraz hovorili, ale funguje to, ak sa to robí dobre. Posledná vec, ktorú vaši zamestnanci a zamestnankyne chcú, je, aby im niekto dýchal na krk po celú dobu, keď sú v práci. Budú sa cítiť pod tlakom a nebudú robiť žiadnu zmysluplnú prácu. Dajte každému priestor a nezávislosť, ktorú potrebuje na efektívnu prácu, a budete prekvapení, čo môže dosiahnuť.

Komunikujte so svojimi zamestnancami a zamestnankyňami

- Na záver nezabúdajte, že najdôležitejším aspektom vášho vzťahu s vašimi zamestnancami a zamestnankyňami je otvorená komunikácia. Ľudia by mali mať pocit, že vám môžu povedať čokoľvek a že ich obavy budú vypočuté.
- Komunikácia je v biznise veľmi zdravá a netreba ju podceňovať. V skutočnosti to môže mať významný vplyv na váš konečný výsledok. Uistite sa, že vaši zamestnanci a zamestnankyne sú ochotní počúvať vás a že ste ochotní/é počúvať aj vy ich.





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Použite tento kontrolný zoznam, aby ste zhodnotili svoju sebadisciplínu a rozbehli svoj deň!

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Stredné	Nízke
Príprava			
Uvedomujem si svoje potreby?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sú moje ciele a zámery jasné?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sú všetky moje aktivity v kalendári?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Informovala som všetkých ľudí o účele, cieľoch a očakávaných výsledkoch našej spoločnej práce?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Som si istý/á, že to zvládnem?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Čo sa môže pokaziť?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ako môžem v prípade potreby prispôbiť svoj plán?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Na koho sa môžem spoľahnúť v prípade zmeny?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zahrnul/a som do plánu aj možné prekážky alebo čas na socializáciu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Som pripravený/á pomôcť ostatným počas celého procesu?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zbavil/a som sa rušivých vplyvov?	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- [Top Tracker](#)
- [Wunderlist](#)

Videá

- [Marcus Aurelius – How To Build Self Discipline \(Stoicism\)](#)
- [SELF DISCIPLINE - Best Motivational Speech Video \(Featuring Will Smith\)](#)
- [How Discipline Leads To Happiness](#)
- [The secret to self control | Jonathan Bricker | TEDxRainier](#)
- [How to Be More DISCIPLINED - 6 Ways to Master Self Control](#)
- [Jordan Peterson's Method for Self Discipline](#)

Články

- <https://www.hrfuture.net/talent-management/culture/8-ways-to-create-an-environment-of-self-discipline-at-the-workplace/>
- <https://www.mindtools.com/pages/article/self-discipline.htm>
- <https://medium.com/@sombathla/3-case-studies-that-shows-how-self-discipline-is-the-engine-for-success-ad088d7944bd>
- <https://www.forbes.com/sites/brentgleeson/2020/08/25/8-powerful-ways-to-cultivate-ex-treme-self-discipline/>
- <https://www.nirandfar.com/self-discipline-articles/>
- <https://www.entrepreneur.com/article/305350>
- <https://marliescohen.com/16-tips-to-use-self-discipline-to-be-more-productive/>

Knihy

- [No Excuses!: The Power Of Self Discipline by Brian Tracy](#)

Pýtanie sa



13.

1. Definícia pýtania sa

Čo je pýtanie sa?

Jednoduchá definícia hovorí, že ide o „akt kladenia otázok“. Zároveň ho možno definovať ako zručnosť, ktorá zahŕňa procesy kreatívneho a kritického myslenia, ktorá prepája známe s neznámym s cieľom zlepšiť znalosti.

Pýtanie sa je proces, ktorý pomáha zhromažďovať viac informácií – či už je naším cieľom učiť sa, vyriešiť problém, rozhodnúť sa alebo sa navzájom pochopiť.

Ak by som mal hodinu na vyriešenie problému a môj život by závisel od jeho vyriešenia, strávil by som prvých 55 minút hľadaním správnej otázky, ktorú by som mal položiť, pretože keď viem správnu otázku, môžem problém vyriešiť za menej ako päť minút.

– Albert Einstein

O čom to celé je?

Kladenie otázok sa dá použiť v rôznych kontextoch a môže pomôcť:

- Niečo objasniť, a tým znížiť možnosť vzniku nedorozumení,
- prejaviť záujem o inú osobu – lepšie ju spoznať, prejaviť empatiu, vytvoriť si vzťah, preskúmať jej nápady, pocity, presvedčenia,
- zlepšiť porozumenie problému, objaviť jeho hlavnú príčinu a ponúknuť lepšie riešenie,
- otestovať si vedomosti, napríklad na skúške,
- povzbudiť reflexiu a preskúmať iné perspektívy.

Okrem toho, že dobrá otázka pomáha zozbierať relevantné informácie, môže mať silu vyvolať zvedavosť, podnietiť konverzáciu, povzbudiť kreativitu a spustiť transformáciu.

Schopnosť klásť zmysluplné, pôsobivé, náročné a citlivé otázky je naučená zručnosť.

Prečo je to dôležité?

Kladenie otázok je dôležitou súčasťou komunikácie a líderstva. Kladením otázok môžete ukázať svoju zraniteľnosť, posilniť dôveru a povzbudiť ostatných, aby žiadali o pomoc, keď ju potrebujú.

Najlepší lídri a líderky nie sú tí, ktorí si myslia, že majú všetky odpovede, ale tí, ktorí rozumejú sile pýtania sa v snahe nájsť skutočné odpovede a inovatívne riešenia.

"Krásna otázka je ambiciózna, ale súčasne vedúca k akcii. Je to otázka, ktorá môže začať meniť spôsob, ako niečo vnímame alebo o tom premýšľame - a ktorá môže slúžiť ako spúšťač zmeny."

- Warren Berger

Aké sú výhody pýtania sa?

Pýtanie sa ponúka množstvo výhod:

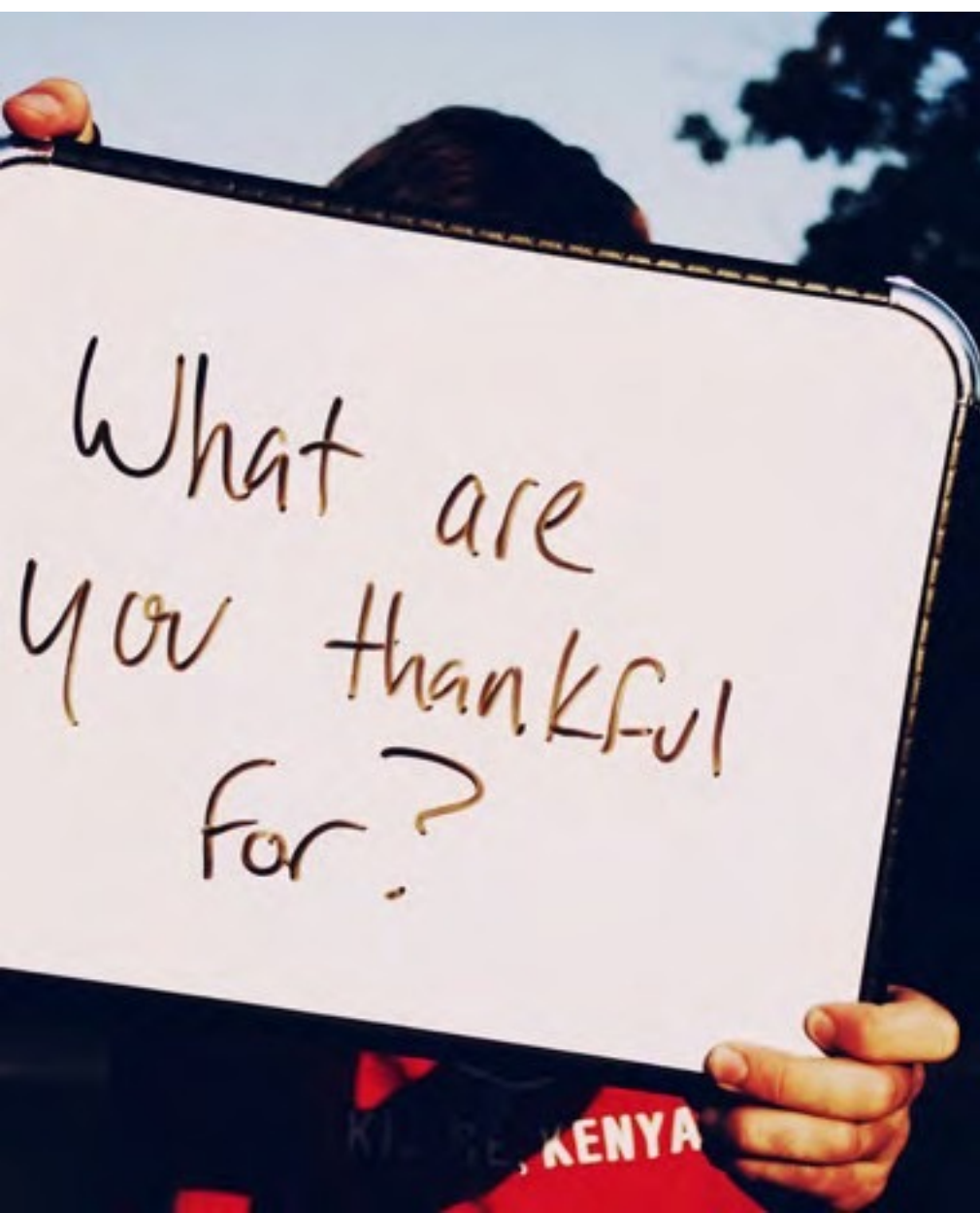
- Podporuje konverzáciu a pomáha zbierať informácie;
- podporuje učenie a tvorbu nápadov,
- prejavujeme ním úctu ostatným tím, že sa ich pýtame na ich názory a nápady. Na oplátku to u nich vzbudzuje rešpekt voči nám,
- pomáha odhaľovať výzvy a riešiť ich,
- zvyšuje angažovanosť – dobré otázky dodávajú členom a členkám tímu energiu a pomáhajú im prichádzať s vlastnými nápadiami a riešeniami, čo ich ďalej motivuje k ich realizácii,
- správne otázky môžu viesť k inšpiráciám a "aha" momentom,
- zlepšuje tímovú prácu, pretože ľudia spoznávajú svoje kolektívne znalosti, budujú dôveru a zodpovednosť.

Ak máte dobré schopnosti pýtať sa, budete vedieť, aké otázky klásť a ako ich klásť v rôznych situáciách. Kladením lepších otázok dospejete k lepším riešeniam, ktoré povedú k lepším výsledkom vo vašom podnikaní.

2. Nástroje



**Sprievodca
krok po kroku**



1.

Prpravte sa

Predtým, ako pôjdete na stretnutie alebo začnete konverzáciu, premyslite si otázky, ktoré by ste chceli položiť. Zamyslite sa nad tým, ako ich dobre sformulovať, aby vám pomohli dosiahnuť vaše ciele.

2.

Naučte sa a používajte rôzne typy otázok.

Odpovede, ktoré dostanete, závisia od otázok, ktoré položíte:

- Uzavreté otázky – nazývané aj polárne otázky – tie, na ktoré možno odpovedať „áno“, „nie“ alebo „možno“ – sú dobré na získanie rýchlej odpovede, ukončenie diskusie alebo testovanie vášho porozumenia. „Takže, ak urobím xxx, stane sa zzz?“ Nesprávne načasovaná uzavretá otázka môže ukončiť konverzáciu.
- Otvorené otázky sú tie, ktoré nútia ľudí hovoriť. Nazývajú sa aj „šiestimi poctivými služobníkmi“ Rudyarda Kiplinga – „Kto“, „Čo“, „Kde“, „Kedy“, „Prečo“ a „Ako“. Ak sa spýtate svojho kolegu alebo kolegynę „Prečo vás zaujíma tento projekt?“, nemôže len odpovedať „áno“ alebo „nie“. Sú rôzne druhy otvorených otázok, ktoré povzbudzujú ku konverzácii
 - Navádzajúce otázky – „Nesúhlasíš...?“, „Nechceš pokračovať v práci na tomto projekte, do ktorého si toľko investoval?“ – nie sú skutočne užitočné (pokiaľ sa nepokúšate niekoho prinútiť priznať sa k zločinu). Pomáhajú získať odpoveď, ktorú chcete, ale dávajú druhej osobe pocit, že nemá na výber. Ak položíte navádzajúcu
 - tvorivým diskusiám, a umožňujú získať viac informácií, napr. „Dajte mi príklad...“, „Povedzte nám o svojej ceste“ atď.
 - Faktické otázky sú podobné uzavretým otázkam, pretože na ne možno odpovedať krátkou frázou a nevedú k dlhšiemu rozhovoru. Napríklad: "Ako sa volá?" alebo „O kolkej sa schôdza začína?“. Ako už názov napovedá, tento druh otázok umožňuje zhromaždiť fakty.
 - Rečnicke otázky sa kladú s cieľom zaujať poslucháča alebo aby vyvolali súhlas s vaším názorom. „Nie je to skvelý kancelársky priestor? Nechcel by si mať tento výhľad?“

3.

Dobré pýtanie sa by malo smerovať k aktívnemu počúvaniu

– aby ste sa uistili, že rozumiete odpovediam a podporujete konverzáciu.

4.

Buďte opatrní s otázkami „prečo“.

„Prečo“ môže spôsobiť, že sa druhá osoba bude cítiť trápne, ohrozená, vyprovokovaná, s pocitom, že musí ospravedlniť svoje činy a uchýliť sa k obrannej pozícii. Skúste otázku preformulovať tak, aby sa druhá osoba cítila pohodlnejšie, napr. „Povedz mi viac o...“.

5.

Nájdite si čas na precvičenie svojich zručností pýtať sa.

Buďte si vedomí, ako formulujete svoje otázky. Začnite používať otvorenejšie otázky a sledujte, ako to ovplyvní konverzáciu. Všimajte si zručnosti svojho kolegu alebo kolegynę pýtať sa. Ak tomu budete venovať pozornosť a vynaložíte určité úsilie, všimnete si rozdiel.



Prípadová štúdia

Odložená otázka

Prípad

Táto prípadová štúdia ukazuje, že v podnikaní môžu otázky, ktoré sú odložené/nepoložené, viesť k problémom alebo dokonca k veľkým stratám.

Výzva

Kladenie správnych otázok v správnom čase. Napríklad, vedúci manažér/ka sa namiesto zmysluplných otázok o riskantnej investícii v hneve spýta mladšieho kolegu/yne: „Čo si to za idiota?!“

Výsledok

Odpovede závisia od otázok, ktoré kladiete! Odpoveď na vyššie uvedenú otázku mala „vysokú cenu“ – v prípade problémov v projekte by odpoveď neposlúžila odhaliť príčinu a projekt pokračoval bez očakávaných výsledkov. [Ak by boli položené dobré otázky, dostali by sme iné odpovede, vďaka čomu by bolo možné vykonať nápravu a spoločnosť ušetrila veľa peňazí.](#)





Praktické cvičenia

Vytvorte jednu otázku každého typu súvisiacu s výkonom vášho tímu. Všimnite si, ako typ otázky ovplyvňuje odpoveď.

1. Uzavretá otázka

2. Otvorená otázka

3. Navádzajúca otázka

4. Rečnícka otázka

Pomocou techniky šiestich otvorených otázok („Kto“, „Čo“, „Kde“, „Kedy“, „Prečo“ a „Ako“) napíšte otázky, ktoré vám pomôžu vytvoriť krátky článok o nedávnej udalosti vo vašej spoločnosti. Pomohlo vám kladenie týchto otázok pri formovaní príbehu?

Čo...

Kto...

Kde...

Kedy...

Ako...

Prečo...

Tipy a triky

Ako sa zlepšiť v kladení otázok

- **Zostaňte zvedaví** – prinúti vás to klásť otázky, aby ste zistili, čo si iní ľudia myslia, aké nápady môžu mať.
- **Udržujte otvorenú konverzáciu** – kladte otvorené otázky, povzbudzujte dialóg, vyhýbajte sa vyvodzovaniu záverov na základe domnienok.
- **Neponáhľajte sa** – uspokojte sa s tichom, prijmite ho ako príležitosť zastaviť sa a sformulovať svoje myšlienky.
- **Pýtajte sa doplňujúce otázky** – pokúste objasniť a pochopiť dôvody a predpoklady, ktoré stoja za každým nápadom, riešením alebo rozhodnutím.
- **Po položení otázky počúvajte.** Ukážte, že máte záujem, a pozorne počúvajte, aby ste povzbudili druhú osobu k zdieľaniu informácií.
- **Zamerajte sa na učenie namiesto posudzovania.** Pýtajte sa, aby ste sa dostali k detailom, hlavným príčinám a koreňu problémov, ktoré sa môžu objaviť v rozhovore.

Ako rozvíjať kultúru pýtania sa

- **Choďte príkladom** – sami sa pýtajte veľa otázok, pozorne počúvajte a odpovedajte s úctou.
- **Namiesto brainstormingu alebo ako doplnok k nemu vyskúšajte stretnutia typu „question-storming“:** nechajte svoj tím vytvoriť veľa otázok o probléme, ktorému čelíte. Tento proces vás privedie k správnym otázkam, ktoré majú tendenciu viesť k správnym riešeniam.
- **Ujasnite si to** – uistite sa, že členovia a členky vášho tímu vedia, že „klásť otázky je dobrá vec“. Opakujte to a posilňujte toto posolstvo tak často, ako je to potrebné.





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Použite tento kontrolný zoznam na posúdenie kladenia otázok vo vašom tíme.

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Primerané	Potrebuje zlepšenie
Zručnosti pýtania sa			
Pravidelne sa pýtam na názory, nápady a spätnú väzbu členov/iek tímu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pred odchodom na stretnutie si nechám čas na prípravu otázok.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Používam rôzne typy otázok a chápem, ktoré typy sú najvhodnejšie v rôznych situáciách.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Po položení otázok a ich zodpovedaní si nájdem čas na premýšľanie o nových nápadoch, ktoré som počul, čo som sa naučil a aké ďalšie objasňujúce otázky by som mohol položiť.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Často kladiem otázky, ktoré posilňujú a zvyšujú angažovanosť.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Viem, kedy je vhodné položiť otázku „Prečo“ a ako ju v prípade potreby preformulovať.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultúra pýtania sa			
Uvedomujem si, že kladenie otázok je dôležité pre učenie sa a podporujem ho.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Členovia a členky môjho tímu sú ochotní/é priznať, ak niečo nevedia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kladenie otázok nie sú len povolené, ale podporované.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kladieme dôraz skôr na proces kladenia otázok a hľadania odpovedí ako na hľadanie „správnych“ odpovedí.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máme otvorenú komunikačnú kultúru a atmosféru, v ktorej môžete spochybniť všetko.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kultúra pýtania sa je jednou z najväčších predností našej organizácie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosti rozvoja			
Venujem pozornosť kvalite otázok, ktoré kladiem, a výsledkom, ktoré prinášajú, a neustále pracujem na zlepšovaní svojich schopností pýtania sa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pomáham členom a členkám tímu rozvíjať zručnosti potrebné na kladenie dobrých otázok.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Členovia a členky môjho tímu majú podporu, aby hľadali príležitosti na rozvoj svojich zručností pýtania sa.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akceptujeme a odmeňujeme zvedavosť, riskovanie a spochybňovanie statusu quo.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- [What's Your Inquiry Quotient? Take a quiz](#)

Užitočné odkazy

- [The surprising power of questions](#)
- [How to Win Anyone over with Rockstar Communication Skills: 4 Tips for Asking Questions like You Care](#)

Videá

- [Questioning Techniques. MindToolsVideos, June 2018](#)
- [The Power of Effective Questioning. Litmos Heroes, December 2014](#)

Články

- [How great leaders ask great questions](#)
- [Good leadership is about asking good questions](#)

Knihy

- [Ask Powerful Questions: Create Conversations That Matter – Will Wise](#)
- [Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills – Tony Stoltzfus](#)
- [The Book of Beautiful Questions: The Powerful Questions That Will Help You Decide, Create, Connect, and Lead - Warren Berger](#)

Entuziazmus



14.

1. Popis entuziazmu

Čo je to entuziazmus?

Entuziazmus, alebo nadšenie, možno definovať ako „pocit nadšeného záujmu o konkrétny predmet alebo činnosť a dychtivosť zapojiť sa do nej“

- Cambridgeský anglický slovník

Slovo nadšenie pochádza z gréckeho ἐνθουσιασμός z ἐν (en, „v“) a θεός (theós, „boh“) a οὐσία (ousía, „esencia“), čo znamená „inšpirovaný Božou podstatou“

- Wikipédia

Sokrates učil, že inšpirácia básnikov je formou nadšenia, teda entuziazmu.

V nadšení je skutočná mágia. Vyjadruje rozdiel medzi priemernosťou a úspechom.

- Norman Vincent Peale

O čom to celé je?

„Nadšenie je stav mysle, ktorý inšpiruje a nabudí človeka, aby sa akčne vložil do úlohy, ktorá je pred ním. Nadšenie má rovnaký vzťah k človeku ako para k lokomotive – je to životne dôležitá hybná sila, ktorá poháňa k činom.“

- Napoleon Hill

Entuziazmus je energia, palivo, ktoré nám pomáha dosiahnuť požadované výsledky.

Dá sa entuziazmus označiť ako zručnosť? Áno! Máme tendenciu si myslieť, že vzrušenie a nadšenie prichádza ako výsledok toho, že niečo robíme, na základe vonkajšieho podnetu. Entuziazmus však môže vzniknúť vo vnútri. Môže to byť naša vedomá voľba byť vzrušení, pozitívni, nadšení. Je to schopnosť, ktorú možno kultivovať. Niektorí ľudia sú od prírody viac nadšení ako iní, ale čím viac pracujeme na tom, aby sme boli entuziastickými ľuďmi, tým sme pozitívnejší a radostnejší.

Prečo je to dôležité?

Byť entuziastický môže mať pozitívny vplyv na naše zdravie, vzťahy, prácu a celkový blahobyť. Keď sme nadšení, sme sebavedomejší, sústredenejší, ľahšie sa vyrovnávame s prekážkami a výzvami, viac nás baví robiť veci, ktoré robíme, sme sympatickejší a cenia si nás naši priatelia/ky, kolegovia/yne a nadriadení/é.

Nech už máme v živote akékoľvek ciele alebo sny, entuziazmus zvyšuje šance na ich dosiahnutie.

Aké sú výhody entuziazmu?

Entuziazmus ponúka množstvo výhod:

Je to skvelý vnútorný motivátor.

Na rozdiel od peňazí, uznania a iných vonkajších motivátorov, nadšenie poháňa naše činy len preto, že to, čo robíme, máme radi, považujeme to za zmysluplné alebo sa v tom chceme zlepšiť.

Príťahuje pozornosť.

Keď ste plní nadšenia, ľudia chcú byť s vami, počúvať vás, učiť sa od vás alebo kúpiť to, čo sa snažite predať.

Je to nákazlivé.

Ľudia majú tendenciu zrkadliť – preberajú črty ľudí v ich blízkosti. Keď ste nadšení, inšpirujete svoje okolie!

Môže vám to pomôcť napredovať v kariére.

Je dôležité prejať entuziazmus, keď sa pokúšate získať prácu alebo sa dostať do tímu – ukazuje to, že máte záujem a pravdepodobne budete motivovanou a produktívnou, ako aj inšpiratívnu členkou alebo členom tímu.

Robí život a prácu zábavnejšími!

„Entuziazmus je iskra vo vašich očiach, švung vo vašej chôdzi. Zovretie vašej ruky, neodolateľný nával vôle a energie realizovať vaše nápady.“

- Henry Ford

2. Nástroje



Sprievodca
krok po kroku



1.

Nájdite si to, čo vám dáva zmysel.

Prečo chcete byť viac entuziastickí?
Čím sa chcete viac nadchnúť?

2.

Spojte sa sami so sebou.

Kto ste? Čo máte radi? Čo si ceníte? Čo vlastne chcete? Ako môžete byť viac entuziastickí, ak sa len snažíte splniť očakávania iných ľudí? Začnite tým, že nájdete svoj vnútorný hlas a nechajte sa ním viesť. Verte v seba!

3.

Prijmite zodpovednosť.

Váš vnútorný stav a postoj je len na vás! Vy rozhodnete, či chcete byť nadšení, a že entuziazmus dosiahnete.

4.

Predstavte si, že konáte s nadšením.

Dajte si námahu a predstavte si to čo najrealistickejšie. Cíťte energiu a vzrušenie. Precvičujte to každý deň niekoľko minút.

5.

Urobte si plán, ako sa budete nabíjať entuziazmom a ako ho začnete používať.

Bez ohľadu na to, aký je váš prvý krok – objaviť zmysel svojej práce, znovuobjaviť svoje vášne, naučiť sa všímať si pozitívne veci – rozhodnite sa a začnite!
Ak začnete konať, získate viac sily, inšpirácie a motivácie.

6.

Dostaňte sa do tzv. „flow“ stavu.

„Flow“ stav nastáva, keď naše schopnosti zodpovedajú náročnosti úlohy. Keď sme v tomto stave, môžeme byť tak pohltení činnosťou, že zabudneme na čas, priestor a všetko ostatné. Je to skvelý pocit, ktorý zvyšuje angažovanosť a vedie k vysokej produktivite. Stanovte si realistické ciele a postupne ich zvyšujte, aby ste si udržali vzrušenie.

7.

Dajte si pauzu.

Aj keď niečo robíte naozaj radi a ste pre to nadšení, dávajte pozor, aby ste sa nevyčerпали! Nájdite rovnováhu medzi činnosťou a pauzami. Po prestávke budete mať viac energie a inšpirácie pokračovať.

8.

Vedome upriamte svoju pozornosť na súčasnosť.

Prílišné obavy z budúcnosti alebo premýšľanie o tom, čo sa včera pokazilo, sťažujú vnímanie toho, čo sa deje práve teraz. Zamerajte svoju pozornosť na prítomný okamih – niekoľkokrát sa zhlboka nadýchnite alebo sa zamerajte na zvuk blízko vás a nájdite niečo, čo oceníte.

9.

Zamerajte sa na pozitívne stránky.

Vždy sa dá pozerieť na veci z rôznych uhlov pohľadu. Nemusíte problémy ignorovať, ale nezabúdajte sa zamerať na pozitívne aspekty.

10.

Precvičujte si nadšenie.

Jednoduché veci môžu veľa zmeniť – pozdravte priateľa alebo priateľku s väčším entuziazmom, všimnite si krásu východu slnka, začnite každé ráno s úsmevom a povedzte si „Ďalší dobrý deň!“ Cvičenie vytvára návyky a návyk nadšenia je dobrý!



Prípadové štúdie

Nadšenie z produktov spoločnosti sa premieta do úspechu

Prípad

Táto prípadová štúdia ukazuje, že keď sa nadchnete pre produkt vašej spoločnosti a podelíte sa oň so svojimi zákazníkmi a zákazníkmi, môže to pozitívne ovplyvniť úspech produktu.

Výzva

Aký je rozdiel medzi prezentáciou akéhokoľvek predajcu áut a prezentáciou Steva Jobsa? Pomáha zvýšiť predaj, keď povie, aký skvelý je váš produkt, alebo to znie ako vymývanie mozgov?

Výsledok

Keď ste úprimní a skutočne veríte, že váš produkt je úžasný, ľudia sa nakazia vašim entuziazmom, ako v príklade spoločnosti Apple a iných firiem.

Šťastie v práci

Prípad

Táto prípadová štúdia ukazuje, že šťastie v práci sa naozaj počíta. Talentovaní zamestnanci a zamestnankyne opúšťajú prácu, ktorá ich nerobí šťastnými. Vysoký plat nestačí, ľudia sa chcú cítiť šťastní a nadšení z toho, čo robia každý deň. Na druhej strane, najúspešnejšie firmy sa môžu často pýšiť tým, že majú spokojných zamestnancov a zamestnankyne.

Výzva

V roku 2011 Eric Yuan opustil vysoko platenú pozíciu, pretože sa necítil šťastný a nepoznal ani zákazníkov a zákazníčky, ktorí by boli spokojní s produktmi ich spoločnosti. Rozhodol sa vytvoriť svoj vlastný produkt, na ktorý by mohol byť hrdý, a založil Zoom. Ako môže spoločnosť dosiahnuť spokojných zamestnancov a zamestnankyne? Ako sa to dá merať?

Výsledok

Zoom bol v roku 2020 už druhý rok po sebe top spoločnosťou s najspokojnejšími zamestnancami a zamestnankyňami podľa zamestnaneckých prieskumov. Hodnotenie bolo založené na odpovediach ľudí na každodenné otázky o ich šťastí v práci, vrátane:

- Je vaše pracovné prostredie pozitívne alebo negatívne?
- Ste zvyčajne nadšení z toho, že chodíte každý deň do práce?
- Tešíte sa na interakciu so svojimi kolegami a kolegyňami?

Zamestnanci a zamestnankyne spoločnosti Zoom vo svojich komentároch uviedli: „Naši lídri a líderky idú príkladom“, „Sú zapálení a oddaní svojim rôznym rolám v organizácii, čo motivuje tých, ktorých vedú, aby robili viac.“



Praktické cvičenia

Nájdite si čas na to, čo máte radi.

Urobte si zoznam všetkého, čo radi robíte, a vyberte si jednu aktivitu. Dokážete si na ňu nájsť 15-30 minút každý deň alebo niekoľkokrát týždenne? Ak vás aktivita robí šťastnými a robíte ju pravidelne, vzrušenie sa preniesie aj do iných oblastí vášho života.

Kultivujte pozitívny prístup.

Budúci týždeň si píšete denník a napíšete si 20 dobrých vecí, ktoré sa vám každý deň stanú. Za čo môžete byť vďační? Zamyslite sa nad tým, ako ste sa cítili počas týždňa a na jeho konci a ako ste interagovali s ostatnými.



Tipy a triky

Ako byť viac nadšený

- **Nájdite zmysel v tom, čo robíte** – ako vaša práca pomáha druhým, robí ich alebo svet ako taký lepším, bezpečnejším alebo šťastnejším?
- **Využite svoj talent** – nájdite, v čom ste dobrí a ako to môžete využiť v práci, alebo si nájdite prácu, ktorá zodpovedá vašim talentom. Robiť to, čo nás baví, nás robí šťastnými a je to vidieť.
- **Neustále sa vyvíjajte a zdokonaľujte** – uvidíte, že každý deň a každá výzva je novou príležitosťou.
- **Spomaľte** a všímajte si detaily alebo zhody náhod, ktoré sa museli stať, aby viedli k vašej aktuálnej situácii alebo skúsenosti.
- **Vyhňte sa domnienkam**, majte otvorenú myseľ, vedome sa pýtajte a pozorne počúvajte. Nie všetko je také, ako sa zdá a je to fascinujúce!
- **Podporte svoj mentálny postoj** – predchádzajte únave tým, že budete mať dostatok spánku, pohybu a zdravého stravovania.
- **Obklopte sa ľuďmi, ktorí sú nadšení** – vyhýbajte sa požieračom energie – a nakazte sa pozitívnym prístupom a energiou.

Ako rozvíjať a podporovať nadšenie v tíme

- **Buďte hrdí** – pocit hrdosti na niečo, čo robíte alebo dosiahnete, a jeho zdieľanie s ostatnými, vytvára trvalé nadšenie a povzbudzuje ľudí, aby nasledovali váš príklad.
- **Zamerajte sa na rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom** – dajte členom a členkám vášho tímu pocit, že vám záleží na ich blahobyte, a to tak, že im ponúknete flexibilný pracovný čas, možnosti nadštandardnej zdravotnej starostlivosti alebo starostlivosti o deti alebo iné benefity, ktoré môžu zlepšiť ich celkovú kvalitu života.
- **Prekvapenie** – ponúknite zamestnancovi alebo zamestnankyni popoludňajšie voľno, nečakanú odmenu alebo malý darček – pekné gestá pomáhajú vytvárať pozitívnu atmosféru.
- **Iniciujte** nový projekt alebo ponúknite svojmu kolegovi alebo kolegyni pomoc s novým projektom – byť proaktívnymi dokazuje vašu energiu a odhodlanie.
- **Používajte pozitívny jazyk** pri komunikácii so svojimi nadriadenými, kolegami/yňami a klientmi/kami.
- **Oslavujte úspechy** – je dôležité si všimnúť, oslavovať, oceniť úspech – vytvára to vzrušenie a zvyšuje angažovanosť.





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

Použite tento kontrolný zoznam na posúdenie entuziazmu vo vašom tíme.

Dimenzia	Hodnotenie		
	Silné	Primerané	Potrebuje zlepšenie
Byť nadšený/á			
Milujem svoju prácu a som z nej nadšený/á.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám tendenciu sústrediť sa na pozitívne aspekty akejkoľvek situácie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám vášne a záľuby, ktorým sa pravidelne venujem.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Starám sa o seba dostatkým spánku, pohybu a zdravou stravou.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Usilujem sa o dokonalosť a snažím sa prekonať očakávania tým, že zo seba vydám to najlepšie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Považujem sa za nadšeného človeka.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tímová kultúra			
Členovia a členky môjho tímu sa cítia energickí, inšpirovaní a nadšení pre svoju prácu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sme hrdí na náš tím a poslanie a víziu našej firmy/organizácie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Máme pozitívne pracovné prostredie.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Väčšina členov a členiek môjho tímu sú pozitívni, šťastní ľudia.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podporujeme rovnováhu medzi pracovným a súkromným životom a snažíme sa zlepšovať kvalitu života.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Uznávame a oslavujeme naše úspechy.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnosti rozvoja			
Na pravidelné meranie nadšenia členov a členiek tímu používame prieskumy entuziazmu alebo iné nástroje.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podnikáme kroky na zvýšenie úrovne entuziazmu tímu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spoločnosť ponúka možnosti osobného a profesionálneho rastu.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Podporujeme a odmeňujeme nadšenie, proaktivitu a obetavosť.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Online nástroje

- [Self-motivation quiz](#)

Užitočné odkazy

- [How an Enthusiastic Approach to Life Can Drive Success in Your Work and Relationships](#)
- [70 Examples of Passions You Can Pursue in Your Life and Career](#)

Videá

- [How to Manufacture Fascination and Engineer Enthusiasm. Jason Goldberg, TEDxRaleigh, 2016](#)
- [Intentional Enthusiasm: How to accelerate personal greatness. Sonny Melendrez, TEDxSanAntonio, 2018](#)

Články

- [Enthusiasm – The Sixth Key to a Successful Future](#)
- [How a 'growth mindset' can lead to success](#)

Knihy

- [Row the Boat: A Never-Give-Up Approach to Lead with Enthusiasm and Optimism and Improve Your Team and Culture - Jon Gordon](#)
- [Enthusiasm Makes the Difference - Norman Vincent Peale](#)

Aktívne počúvanie



15.

1. Popis aktívneho počúvania



Najväčším komunikačným problémom je, že nepočúvame, aby sme rozumeli. Počúvame, aby sme odpovedali.

- neznámy autor

Ak by sme mali viac rozprávať ako počúvať, mali by sme dva jazyky a jedno ucho.

- Mark Twain

Čo je aktívne počúvanie?

Sluch (tak ako chuť, hmat a zrak) je jedným z našich prirodzených zmyslov. Stále niečo počujeme, nevyžaduje si to nevyhnutne zvláštnu pozornosť. Počúvanie si však vyžaduje sústredenie a pozornosť. Počúvanie je zámerné (ako rozprávanie) a cieľom je vypočutie jednej konkrétnej „správy“ (napr. príbehu, hudby).

Mohli by sme tiež povedať, že so sluchom sme sa narodili, ale že počúvanie rozvíjame učením sa v (sociálnych) kontextoch. Naše schopnosti a kompetencie počúvať (alebo ich nedostatok) sú vyvinuté už v ranom veku (napr. v rodine). Niektorí vravia, že počúvanie môže byť dokonca hodnotné na prežitie: počúvaním skúseností iných sa tiež učíme. Počúvať sa „oplatí“.

Niekedy sa to mieša s „empatickým počúvaním“, čo znamená venovať pozornosť inému človeku pomocou empatie, t. j. emocionálnou identifikáciou, súcitom, citom, vhladom. Niekedy je hranica medzi aktívnym a empatickým počúvaním veľmi tenká, a v reálnych rozhovoroch sa môžu vyskytnúť oboje.

Empatické počúvanie vám umožňuje rozvíjať a zlepšovať vzťahy so silnejším pochopením toho, čo sa sprostredkúva, intelektuálne aj emocionálne, a je o krok ďalej ako aktívne počúvanie, pretože cieľom je vžiť sa do situácie druhého.

O čom to celé je?

Aktívne počúvanie je o skutočnej schopnosti počúvať jeden druhého. Znamená to, že:

- je neutrálne a nehodnotiace,
- vyznačuje sa trpezlivosťou (čas ticha nie je „vyplnený“),
- obsahuje verbálnu a neverbálnu spätnú väzbu na prejavenie znakov počúvania (napr. úsmev, očný kontakt, naklonenie sa, zrkadlenie),
- kladie otázky,
- reflektuje to, čo bolo povedané,
- žiada o vysvetlenie,
- zhŕňa to, čo bolo povedané.

Prečo je to dôležité?

Aktívne počúvanie je základom efektívnej komunikácie, ktorá zabezpečuje, že skutočne počujete a rozumiete tomu, čo sa hovorí. Pomáha riešiť konflikty.

Spomínate si na rozhovor s niekým, po ktorom ste si neskôr len ťažko pamätali, čo vám ten človek povedal? Ako sa to stalo? Možno ste boli príliš zaneprázdnení rozmýšľaním o tom, čo ste chceli povedať ďalej, namiesto toho, aby ste toho človeka skutočne počúvali.

- **Byť dobrým/ou v komunikácii nie je len o tom, čo hovoríte a ako to hovoríte.** Znamená to tiež byť dobrým poslucháčom a poslucháčkou. Keď viete, že vás ten druhý skutočne počúva, úroveň

jeho pozornosti u vás vyvolá pocit, že ste ocenení, v bezpečí, pochopení a dôležití. Naopak, keď vás ten druhý naozaj nepočúva, cítite sa ignorovaní a ponížení.

- **Počúvanie je rovnako dôležité v obchodnej komunikácii.** Efektívnym počúvaním získate viac informácií, zvýšite dôveru druhých vo vás, znížite konflikty, lepšie pochopíte, ako motivovať ostatných, a podnietite ľudí, ktorých riadite, k vyššej miere angažovanosti. Aktívne počúvanie je pri rokovaní veľmi dôležité, pretože musíte preskúmať a pochopiť pozíciu iného človeka.

Aké sú výhody aktívneho počúvania?

Buduje spojenia.

Aktívne počúvanie pomáha ostatným cítiť sa pohodlne pri zdieľaní informácií s vami. Keď preukážete svoju schopnosť úprimne počúvať, čo hovoria ostatní, ľudia budú mať väčší záujem o pravidelnú komunikáciu s vami. V obchodnom prostredí to môže pomôcť otvoriť príležitosti na spoluprácu s ostatnými, rýchlo dokončiť prácu alebo začať nové projekty.

Buduje dôveru.

Aktívne počúvanie vám môže pomôcť vybudovať si dôveru, či už ide o priateľov, rodinu, rovesníkov a rovesníčky, zamestnancov a zamestnankyne, klientov a klientky alebo dodávateľov. Ak ľudia vedia, že sa s vami môžu porozprávať bez toho, aby boli prerušovaní, súdení alebo im skákali do reči, s väčšou pravdepodobnosťou sa vám zveria. Takto sa ostatní budú cítiť pohodlne pri zdieľaní informácií s vami, čo pomáha rozvíjať dôveryhodné a dlhodobé vzťahy a kompromisy.

Rieši problémy alebo nezhody.

Aktívne počúvanie druhých vám pomôže odhaliť výzvy a ťažkosti, ktorým ostatní čelia, alebo identifikovať problémy v tímoch a organizáciách. Počúvanie a opakovanie toho, čo hovorí druhá osoba, vám nielen pomôže lepšie formulovať problém, ale v prípade nezhody alebo sporu vám môže pomôcť rozvinúť vaše protiargumenty a nájsť medzery v argumentoch alebo logike, ktoré poodhalí druhá osoba. To môže vytvoriť viac priestoru pre kompromisy.

Pomáha lepšie vyjednávať.

Pri vyjednávaní vám aktívne počúvanie dáva možnosť presne analyzovať, čo druhá strana hovorí, aby ste to mohli dôkladne zvážiť a posúdiť. Pomôže vám to lepšie druhej strane porozumieť a dosiahnuť lepšiu dohodu. Keď ani jedna zo strán skutočne nepočúva, diskusia sa môžu stať čisto formálnymi, s tými istými otázkami, ktoré sa kladú znova a znova. Avšak aktívnym počúvaním a kladením otvorených otázok môžete posunúť diskusiu ďalej.

Vyhnete sa nezachyteniu informácií.

Aktívny poslucháč/ka je viac zaujatý osobou, s ktorou komunikuje, a ako taký je zvyčajne schopnejší si spomenúť na konkrétne detaily alebo kúsky informácií. Aktívne počúvanie obmedzuje možnosť nezachytenia dôležitých informácií. Napríklad na pracovisku môže znížiť počet chýb, pretože pracovníci si pokyny lepšie zapamätajú a pochopia.

Zvyšuje produktivitu/konkurencieschopnosť.

V podnikateľskom prostredí môže pomôcť udržať si zamestnancov/kyne, klientov/ky a dodávateľov. Človek, ktorý sa cíti vypočutý a dostáva pozornosť, bude mať tendenciu byť spokojnejší a bude menej pravdepodobné, že bude hľadať príležitosti inde. Napríklad u zamestnancov a zamestnankyň, ktorí majú pocit, že na nich záleží a ich obavy a nápady sú vypočuté, má ich produktivita tendenciu rásť.

2. Nástroje



Sprievodca
krok po kroku



1.

Sústred'te sa!
Udržujte prirodzený
očný kontakt,
nesúďte a buďte
trpezliví.

Udržujte pravidelný očný kontakt s osobou, s ktorou komunikujete. Takto ste nútení venovať pozornosť osobe pred vami. Nielenže budete vedieť lepšie zachytiť neverbálne podnety, ale je tu aj menšie riziko, že sa necháte rozptyľovať.

2.

Naozaj počúvajte.

Nemyslite na podobné zážitky, ktoré by ste mali hneď spomenúť, a vyhnite sa vlastnému prifarbeniu a skresleniu konverzácie.

3.

Doprajte si chvíle ticha,

a využite možnosť premýšľať o tom, čo bolo povedané, a sústreďte sa na neverbálnu komunikáciu, ktorá sa odohráva vo chvíľach ticha. Tieto chvíle nielenže umožňujú premýšľať o tom, čo bolo povedané, pomáhajú aj tomu, kto hovorí, premýšľať o tom, čo sa chystá povedať.

4.

Z času na čas zopakujte slová druhej osoby alebo ich parafrázujte.

Vyslovenie fráz ako „to, čo počujem, je...“ dáva druhej osobe príležitosť uistiť sa, že vám hovorí všetko, čo potrebuje. Pýtanie sa tiež ukazuje, že vám záleží na tom, aby ste sa uistili, že rozumiete. Neprerušujte, pokiaľ nepotrebujete objasnenie konkrétneho bodu, položte však otázku zdvorilo.

5.

Povzbudzujte, ale iba v prípade potreby.

Niekedy má človek, s ktorým sa rozprávate, problém povedať vám to, čo chce. Vy mu môžete poskytnúť mierne povzbudenie. Dávajte pozor, aby ste to neunáhli. Môžete použiť krátke vety ako „a potom“ alebo „čo sa stalo potom“ alebo „ako na to Ján zareagoval“.

6.

Keď druhá osoba dohovori, môžete získať ďalšie informácie o aspektoch, ktoré potrebujete.

Použite otvorené otázky, aby ste lepšie porozumeli situácii, napríklad by ste sa jej mohli opýtať, ako sa cítila v konkrétnej situácii, alebo čo by podľa nej bolo najlepším spôsobom, ako situáciu zvládnuť.



Prípadové štúdie

Nedovoľte, aby vám prekážali osobnostné črty

Prípad

Spoločnosť 1-800-GOT-JUNK?, ktorá bola založená v roku 1989, mala príjmy vo výške 60 miliónov dolárov a vo svojom sídle zamestnávala viac ako 200 ľudí. Bola to sľubná pozícia pre rastúci podnik, ale čoskoro vypukli spory medzi vedúcim tímom o tom, ako ďalej rásť. Viceprezident pre oblasť financií neustále varoval, aby sa prostriedky použili niekoľkými kľúčovými spôsobmi. Varoval manažérsky tím pred rastom, ale nikto ho nepočúval.

Výzva

Viceprezident bol tichý, introvertný človek s podriadeným spôsobom reči. Naproti tomu CEO a COO boli dominantní a výrazní. Keď spätne reflektovali, povedali: „Pretože nám to nepovedal do očí, netlačil na nás, nechali sme jeho slová prechádzať jedným uchom dnu a druhým von.“ Výsledkom bolo, že varovania viceprezidenta zostali bez povšimnutia a spoločnosť expandovala príliš rýchlo a došla jej hotovosť. Firma čelila značným finančným problémom, pre ktoré bolo ťažšie prekonať hospodársku krízu v roku 2009.

Výsledok

Našťastie spoločnosť prežila a COO mohol zmeniť svoj prístup. Táto skúsenosť ich naučila rozpoznať sklamanie v niečej tvári, keď hovorí, ale necíti sa byť vypočutý. Povedal: „Je dôležité si na to dávať pozor, vedieť, či som ich skutočne počúval, alebo som len počul, čo som chcel počuť“. „Ako vedúci tím sme sa naučili, že musíme počúvať a venovať pozornosť každému, bez ohľadu na jeho komunikačný štýl.“

Pomáhať lídrom a líderkám vytvárať hlbšie spojenia budovaním schopností aktívneho počúvania a spätnej väzby

Prípad

Na základe prevádzkovej výkonnosti a finančných výsledkov bola [Copa Airlines](#) jednou z najvýkonnejších leteckých spoločností na svete. Lídri a líderky spoločnosti Copa však nespia na vavrínoch. Copa obsluhuje veľký trh v Amerike, kde sa predpokladá, že letecká doprava bude rásť rýchlejšie, než je celosvetový priemer.

Výzva

Nielenže spoločnosť rýchlo rástla takmer dve desaťročia, ale v posledných rokoch sa jej pracovná sila presunula do mladšej demografickej skupiny. Angažovanosť zamestnancov a zamestnankyň v Copa je vo všeobecnosti vysoká. Jeden z dvoch firemných KPIs, ktoré sa týkajú kultúry – Copa's Leadership Index – však nebol na optimálnej úrovni. Historicky sa vedúci predstavitelia a predstavielky Copa zameriavali na obchodné ciele. Teraz sa od vedúcich predstaviteľov a predstaviteľiek leteckej spoločnosti žiada, aby sa lepšie spojili s ľuďmi, ktorých vedú, a pomohli tak leteckej spoločnosti pokračovať v jej silnej výkonnosti.

Výsledok

V spolupráci s poradenskou spoločnosťou, firma Copa objavila príležitosť na vysokú návratnosť tréningového času tým, že sa zameria na rozvoj dvoch životne dôležitých zručností: aktívne počúvanie a poskytovanie spätnej väzby. Tieto dve zručnosti by pokryli asi 80 % požadovaného nového manažérskeho prístupu. Bolo vyvinuté škálovateľné riešenie pozostávajúce z: poldenného workshopu, ktorý školil lídrov a líderky v metóde spätnej väzby Situation – Behavior – Impact (SBI)[™], ktorá pomáha ľuďom poskytovať užitočnú spätnú väzbu o pozitívnom a negatívnom správaní. Lídri a líderky tiež absolvovali tréning aktívneho počúvania, naučili sa sústrediť sa na to, čo sa hovorí, plne tomu porozumieť, reagovať a zapamätať si to. Toto hlbšie počúvanie zahŕňa pochopenie faktov, emócií a hodnôt, čo pomáha lídrom a líderkám lepšie sa orientovať v kritických rozhovoroch.



Praktické cvičenia

Ako zistiť, či ste dobrý poslucháč/ka?

Položte si niekoľko otázok (a odpovedzte si úprimne):

- Máte silnú empatiu a skutočne sa snažíte pochopiť iný uhol pohľadu?
- Kladiete doplňujúce otázky?
- Ako reagujete na kritiku?
- Používate reč svojho tela na podporu rečníka/čky?
- Sledujete reč jeho/jej tela, aby ste skutočne pochopili posolstvo?
- Viete, v ktorých oblastiach sa ako poslucháč/ka musíte zlepšiť?

Keďže aktívne počúvanie je ťažké cvičiť osamote, tu je niekoľko cvičení, ktoré možno robiť v malých skupinách.

Cvičenie č. 1 V skupine dvoch alebo troch osôb, každý člen/ka striedavo počúva päť minút jedného z ďalších členov/iek skupiny, ktorý/á bude hovoriť päť minút bez prerušenia. Počas tejto doby nemôže hovoriť žiadna iná osoba zo skupiny.

Na konci času určeného na počúvanie musia členovia a členky, ktorí/é počúvali, parafrázovať všetko, čo počuli počas piatich minút. Potom, čo poslucháč/ka skončí, osoba, ktorá hovorila, opraví, objasní a potvrdí, či to, čo poslucháč/ka hovorí, je správne alebo nie.

Prostredníctvom tohto cvičenia sa zdokonaľujú reflexné a parafrázovacie schopnosti poslucháčov/iek.

Cvičenie č. 2 Okrem zlepšenia vášho počúvania vám toto cvičenie pomôže rozvíjať aj zručnosť kladená otázok a vyžiadania si informácií, aby ste si ujasnili svoje porozumenie.

1. Vyberte si dobrovoľníka/čku a vezmite si pero a papier.
2. Požiadajte svojho partnera/ku, aby si vybral/a zo sady obrázkov, ale tak, aby ste nevideli obrázok, ktorý si vyberie.
3. Venujte päť minút tomu, aby ste o obrázku položili toľko otázok, koľko chcete. Váš/a partner/ka na ne môže odpovedať a opísať obrázok.
4. Nakreslite obrázok na základe toho, čo ste počuli.
5. Po piatich minútach si porovnajte to, čo ste nakreslili, so skutočným obrázkom. Čo bolo správne? Čo sa nepodarilo?

Tipy a triky

1. Ak chcete mať kvalitnú konverzáciu, **OBMEDZTE RUŠIVÉ VPLYVY** – vyberte si tiché miesto, vypnite zvuk mobilu alebo iných zariadení.
2. Aktívne počúvať znamená byť **ÚPLNE PRÍTOMNÍ**. Znamená to ponúknuť osobe, ktorá s vami komunikuje, vašu plnú pozornosť.
3. Preukážte aktívne počúvanie vytvorením **OČNÉHO KONTAKTU** s rečníkom/čkou.
4. Komunikujte svoje počúvanie a empatiu **REČOU TELA**, napr. jemne si zakrývajte ústa, usmievajte sa a prikyvujte, aby ste potvrdili, že dávate pozor. Sledujte reč tela a hlas komunikujúcej osoby – znie unavene, nadšene alebo zmätene?
5. **NEPRERUŠUJTE** osobu, ktorá komunikuje, ani nemeňte tému bez toho, aby ste odpovedali alebo nedodali niečo k tomu, čo povedala.

6. Často pomáha **OPAKOVAŤ**, čo ste počuli, aby ste vedeli, že vnímate a aby to vedeli aj ostatní.

7. Pýtajte sa **OTVORENÉ OTÁZKY**, aby ste sa dozvedeli viac a ukázali, že skutočne počúvate.

Skúste si s priateľmi/kami alebo kolegami/yňami urobiť nejaké **cvičenia zamerané na počúvanie**, aby ste lepšie pochopili, čo je zlé a dobré počúvanie.

Byť si vedomý svojich schopností počúvať je prvým krokom k ich zlepšeniu. Aj keď to na začiatku pôsobí trochu umelo, s praxou sa dobré počúvanie stane prirodzeným. Akonáhle sa začnete správať ako dobrý poslucháč/dobrá poslucháčka, uveríte, že ním/ňou ste a nakoniec sa ním/ňou aj stanete.

PAMÄTAJTE: Zručnosti aktívneho počúvania sa dajú naučiť a získať len experimentovaním, preto robte to, čo kážete, a aktívne počúvanie používajte pri všetkých svojich stretnutiach s ostatnými.





Kontrolný zoznam predtým, ako začnete

V snahe urobiť z nás lepších poslucháčov/ky (alebo aktívnych poslucháčov/ky) ponúka Senova (2017) v tomto ohľade veľmi užitočný kontrolný zoznam, pokiaľ pre „naladenie“ sa na aktívne/empatické počúvanie:

Kanál	Skontrolujte a opýtajte sa sami seba	
Kanál 0 Vyladený (nie ste prítomní)	„Naozaj počúvam? Vedel/a by som odpovedať na otázku, keby sa ma ju niekto opýtal práve teraz?“	<input type="radio"/>
Kanál 1 Moje ja (súdiaci, počúva seba)	„Čakám len, kým prestanú hovoriť, aby som mohol/mohla povedať svoju dôležitú vec? Nacvičujem to, čo sa chystám ďalej povedať, namiesto toho, aby som sústredene počúval/a, čo sa teraz hovorí?“	<input type="radio"/>
Kanál 2 Súhlas (zameriavam sa na mne známe veci, počúvam, aby som zachytil/a podobnosť)	„Načúvam tomu, čo je podobné tomu, čo už viem, alebo sa sústreďujem na to, či súhlasia s tým, čo som práve povedal/a? Hľadám v tejto situácii spojencov?“	<input type="radio"/>
Kanál 3 Kritik (fakty, počúvanie na zachytenie dôkazov)	„Hľadám dôkaz, že to, čo hovoria, je správne? Hľadám dôkazy na podporu ich príbehu/práce?“	<input type="radio"/>
Kanál 4 Empatia (spojenie, počúvanie z perspektívy hovoriaceho/hovoriacej)	„Počúvam z miesta, ktoré nemá iný motív, len sa spojiť s ich perspektívou? Rozumiem, aký je to pocit mať takúto perspektívu?“	<input type="radio"/>
Kanál 5 Tvorivosť (vhlád, počúvanie v snahe nájsť možnosti)	„Používam svoju empatiu a vhlád do ich kontextu a motivácie, aby som pomohol/pomohla dosiahnuť najlepší výsledok? Zaujal/a som pozíciu, v ktorej vnímam možnosti, aby som zabezpečil/a, že dokážeme vytvoriť zmysluplnú alternatívu?“	<input type="radio"/>



Ďalšie zdroje (v anglickom jazyku)

Videa

- [How to actively listen to others](#)
- [5 ways to listen better](#)
- [Communication Skills: Empathetic Listening](#)
- [How To Improve Your Listening Skills](#)

Články

- [Listening as a lifelong learning skill- what, why, and how](#)
- <https://www.edutopia.org/article/value-active-listening>
- <https://hbr.org/2016/07/what-great-listeners-actually-do>
- <https://positivepsychology.com/active-listening/>
- <https://fs.blog/2017/07/active-listening/>

Knihy

- I Hear You: The Surprisingly Simple Skill Behind Extraordinary Relationships, Author: Michael S. Rosenberg.
- Active Listening Techniques: 30 Practical Tools to Hone Your Communication Skills. Author: Nixaly Leonardo
- The Lost Art of Listening. Author: Michael P. Nichols (available also as audio book).
- This Human. Author: Melis Senova.

