



EUROPEJSKI DOM SPOTKAŃ –  
FUNDACJA NOWY STAW

# SOCIÁLNA INTEGRÁCIA

MANUÁL

ĽUBICA ČERNÁ  
AGATA DZIUBIŃSKA-GAWLIK  
BEATA ROMEJKO  
DOMINIKA ROMEJKO  
ANETA SZCZYKUTOWICZ  
DANIEL MARKOVIČ

# OBSAH

ÚVOD	3
ČASŤ I SOCIÁLNE KOMPETENCIE	6
Najdôležitejšie ciele komunikácie sú, Faktory ovplyvňujúce proces komunikácie, Faktory, ktoré sťažujú medziludskú komunikáciu, Postoje blokujúce komunikáciu, Faktory, ktoré sťažujú komunikáciu, Faktory, ktoré uľahčujú komunikáciu, Techniky uľahčujúce komunikáciu odosielateľa, Techniky uľahčujúce komunikáciu príjemcu, Tu je zoznam príkladov mäkkých zručností,	
ČASŤ II TIPY PRE PRÁCU SO SKUPINOU	12
Ako pripraviť osobu na prácu v skupine? Aké sú etapy práce so skupinou? Čo je skupinová dynamika? Roly v skupine, Vodcovstvo a vedenie skupiny, Ako pracovať s konfliktom v skupine? Ako na spätnú väzbu v skupine?	
ČASŤ III PRÍKLADY CVIČENÍ	20
Sresvedčme sa, akí vlastne sme, Problémy vo firme Electropoint, Položme si pár otázok, Tímové roly podľa Belbina, Mesačné stretnutia s kolegami – diskusia, Spätná väzba – metóda FEKO, JA-výroky a TY-výroky, Echá, Žiadosť o dovolenku Životné udalosti, Metóda 6 myšliacich klobúkov de Bono, Eisenhowerova matica + teória pohára, Metóda SMART, Srdce Začíname ako tím, Jednosmerná komunikácia vs dvojsmerná komunikácia, Zberači	
ZÁVER	57

# ÚVOD

## ÚVOD

Tento manuál bol vyhotovený v rámci projektu „Vypracovanie manuálu Sociálna integrácia“ realizovaného medzinárodným partnerstvom. Vedúcim projektu je nadácia Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw a zahraničným partnerom zo Slovenska je odborová organizácia Nezávislé kresťanské odbory Slovenska.

Podporu poskytla nadácia Fundusz Współpracy v rámci projektu „Cesty spolupráce – podpora subjektov realizujúcich medzinárodnú spoluprácu“ financovaného z Európskeho sociálneho fondu v rámci operačného programu Vedomosti, vzdelávanie a rozvoj (OP VVR).

Cieľom grantového projektu „Vypracovanie manuálu Sociálna integrácia“ je zvýšiť sociálnu integráciu ľudí zakladajúcich sociálny podnik, poskytnutím manuálu s novými nástrojmi Social integration do 30. novembra 2021.

Aby dobre rozpoznať deficity poszczególnych kompetencji społecznych grupy docelowej, przed przystąpieniem do pracy nad podręcznikiem przeprowadzono badania empiryczne. Ponadto – aby dobrze rozpoznać zasoby istniejących na rynku narzędzi do pracy w zakresie kompetencji społecznych – opracowano ekspertyzę kompetencji społecznych w Polsce oraz ekspertyzę kompetencji społecznych na Słowacji.

S cieľom rozpoznať deficity jednotlivých sociálnych kompetencií cieľovej skupiny, boli pred začatím prác na manuáli vykonané empirické výskumy. Navyše, aby sme dobre rozpoznali zdroje existujúcich pracovných nástrojov v oblasti sociálnych kompetencií na trhu, bol vypracovaný odborný posudok o sociálnych kompetenciách v Poľsku a odborný posudok o sociálnych kompetenciách na Slovensku.

Výskumy realizované v marci 2021 v rámci výskumného projektu o ľuďoch pracujúcich v sociálnych podnikoch a ľuďoch riadiacich tieto podniky ukazujú, že workshopy v oblasti sociálnych kompetencií sú pre správne fungovanie týchto subjektov nevyhnutné. Niektorí respondenti tvrdia, že majú určité sociálne kompetencie a sú dobrí v práci v skupine. Ostatní respondenti si však uvedomujú svoje deficity sociálnych kompetencií. Respondentom bola tiež priamo položená otázka týkajúca sa potreby takýchto workshopov v štádiu zakladania sociálneho podniku sociálne vylúčenými ľuďmi. Niektorí považujú takéto workshopy za užitočné, ba priam za nevyhnutné.

Treba konštatovať, že v oblasti zvyšovania sociálnych kompetencií detí a mládeže sú dostupné veľmi rozsiahle cvičenia a techniky. Oveľa menej cvičení a aktivít majú k dispozícii dospelí. Na druhej strane sú niektoré cvičenia určené pre dospelých dosť komplikovanými úlohami. Nie sú vhodné pre sociálne vylúčených ľudí, ktorí sú často natoľko introvertní, že vykonávanie takýchto druhov cvičení môže byť pre nich trápne alebo nepochopiteľné.

Z tohto dôvodu je manuál pre ľudí školiacich z oblasti sociálnej integrácie ľudí plánujúcich založiť sociálny podnik potrebný – v prvom rade preto, aby im zaistil nárast ich sociálnych kompetencií a vhodným spôsobom ich pripravil na plnenie jednotlivých rolí v sociálnom podniku a efektívne budovanie vzťahov so spolupracovníkmi.

Autori manuálu – po vykonaní hĺbkovej analýzy, ako aj na základe vlastných odborných skúseností v oblasti vedenia aktivít sociálnej integrácie – vybrali pre sociálne vylúčené skupiny ľudí najdôležitejšie sociálne kompetencie, ktoré sú potrebné pri spoločnej práci v sociálnom podniku. Nižšie je uvedený zoznam vybraných najdôležitejších sociálnych kompetencií, pre ktoré autori manuálu navrhli scenáre aktivít. Sú to:

1. tímová práca
2. motivácia
3. podpora spolupracovníkov/kolegov
4. schopnosť formulovať a prijímať spätnú väzbu
5. komunikačné schopnosti
6. zvládanie stresu
7. vyjadrovanie názorov a potrieb – asertivita
8. prijímanie skupinových rozhodnutí
9. riešenie konfliktov
10. riadenie času a úloh
11. stanovenie cieľov a ich dosahovanie.

Každé cvičenie bolo popísané podľa rovnakej schémy obsahujúcej body ako: názov kompetencie, popis priebehu cvičenia a čas, ďalšie odporúčania/modifikácie, vzdelávacie pomôcky, zdroje. Na konci popisu daného cvičenia je pripojená príloha s materiálmi, ktoré treba vykonať/vypracovať.

Manuál pozostáva z troch častí. Prvá časť predstavuje teoretický úvod do predmetu sociálnych kompetencií. Tieto informácie môžu byť použité počas workshopov. Druhá časť obsahuje tipy na prácu so skupinou. Tretia, najrozsiahlejšia časť, zahŕňa príklady odporúčaných cvičení (scenáre aktivít) na prácu so sociálne vylúčenými osobami. Manuál obsahuje cvičenia používané a odporúčané v poľskej a slovenskej praxi. Záver obsahuje zhrnutie a odporúčania.



ČASŤ I

SOCIÁLNE  
KOMPETENCIE

A photograph of two men sitting at a table in a meeting. One man, wearing glasses and a grey sweater, is looking towards the other man, who is wearing a light blue shirt and has his back to the camera. They appear to be engaged in a discussion.

# SOCIÁLNE KOMPETENCIE

Podľa Michaela Argylea sú sociálne kompetencie schopnosťou osvojiť si zručnosti, ktoré umožňujú generovať želané efekty v medziľudských vzťahoch. Autor vo vypracovanom modeli The Argyle's Method rozlíšil tieto zručnosti:

- odmeňovanie,
- asertivita,
- sebaaprezentácia,
- verbálna komunikácia,
- neverbálna komunikácia,
- empatia,
- znalosť pravidiel spoločenského života, teda takzvaná sociálna inteligencia.

Sociálne kompetencie sú základnou zručnosťou, ktorá ovplyvňuje otvorené, efektívne a správne fungovanie jednotlivcov v spoločnosti. Budovanie vhodných vzťahov založených na sociálnych kompetenciách je obzvlášť dôležité v prípade skupín, akými sú: učitelia, poradcovia, zdravotníci, sociálni pracovníci a riadiaci personál.

Vysoká úroveň sociálnych kompetencií má značný význam medzi podnikmi, najmä v prípade sociálnych podnikov, ktoré o. i. zakladajú osoby, ktoré sú sociálne vylúčené alebo ohrozené vylúčením. Takáto skupina môže mať často problém so vstupom a začlenením sa do nového pracovného prostredia, preto je dôležité zabezpečiť workshop sociálnych kompetencií pre ľudí, ktorí začínajú pracovať v sociálnych podnikoch.

Pri komunikácii jednáme s odosielateľom a príjemcom. Aby bola komunikácia efektívna a vyznačovala sa primeranou kvalitou, je potrebné vedieť rozprávať, prezentovať vlastné myšlienky a pocity na strane odosielateľa, ale aj schopnosť počúvať a pozorovať na strane príjemcu.

## NAJDÔLEŽITEJŠIE CIELE KOMUNIKÁCIE SÚ:

- kontakt s inými ľuďmi,
- prezentácia seba samého pred ostatnými a spoznávanie iných,
- formovanie názorov a postojov iných ľudí,
- výmena informácií a skúseností.

## FAKTORY OVPLYVŇUJÚCE PROCES KOMUNIKÁCIE:

- slová (8 %),
- spôsob vyslovovania slov: zafarbenie hlasu, tón, tempo (37 %),
- reč tela (55 %).
- 

Prvky ako fyzický vzhľad, mimika, pohyb tela, gestá, hlas a očný kontakt ovplyvňujú aj neverbálnu komunikáciu.



## FAKTORY, KTORÉ SŤAŽUJÚ MEDZILUDSKÚ KOMUNIKÁCIU:

- nezáujem jednej zo strán,
- nejasné vyhlásenia,
- neprispôsobenie spôsobu vyjadrovania perцепčným schopnostiam príjemcu,
- vonkajšie rušenia, napr. hluk, rozptyľujúce oblečenie,
- fyzická nevoľnosť,
- stereotypy, predsudky,
- nedostatok času,
- chýbajúca empatia.

## POSTOJE BLOKUJÚCE KOMUNIKÁCIU:

- ľahostajnosť,
- seba vyvyšovanie,
- netrpezlivosť,
- nepriateľstvo,
- nepružný postoj,
- podozrievavosť,
- manipulácia.

## FAKTORY, KTORÉ SŤAŽUJÚ KOMUNIKÁCIU:

- nezdvorilosť,
- neúcta - branie na ľahkú váhu,
- zlomyseľnosť,
- prerušovanie vyhlásenia,
- posudzovanie a hodnotenie.





## FAKTORY, KTORÉ UĽAHČUJÚ KOMUNIKÁCIU:

- prijatie,
- trpezlivosť,
- sympatia,
- empatia,
- snaha o kompromis,
- otvorenosť,
- rešpekt,
- úsmev.

## TECHNIKY UĽAHČUJÚCE KOMUNIKÁCIU ODOSIELATEĽA:

- čestnosť a pravdivosť,
- dobrá príprava,
- kladenie otázok,
- uvedenie si rozdielu medzi faktami a názormi,
- opakovanie správy (keď príjemca nepočúva),
- prejav pochopenia pre príjemcu,
- snaha o dosiahnutie kompromisu.

## TECHNIKY UĽAHČUJÚCE KOMUNIKÁCIU PRÍJEMCU:

- aktívne počúvanie,
- zručná formulácia otázok,
- prejavovanie záujmu (očný kontakt).

Rôzni autori uvádzajú v rámci sociálnych kompetencií rôzne zručnosti.



## TU JE ZOZNAM PRÍKLADOV MÄKKÝCH ZRUČNOSTÍ:

- zvládanie stresu a časového tlaku,
- organizácia práce a riadenie vlastného času,
- asertivita a zvládanie kritiky,
- kreativita a otvorenosť novým riešeniam,
- logické a analytické myslenie,
- slušné správanie,
- koncentrácia na cieľ a zameranie sa na realizáciu úloh,
- prispôsobovanie sa meniacemu sa prostrediu,
- vodcovské a vyjednávacie schopnosti,
- angažovanosť,
- motivácia seba samého a ostatných k práci a rozvoju,
- tímová práca,
- komunikatívnosť, zrozumiteľnosť správy a nadviazanie kontaktu s inými ľuďmi,
- riešenie konfliktov,
- sebareprezentácia a vystupovanie pred ostatnými,
- ovplyvňovanie iných.



V dokumente Ministerstva rodiny, práce a sociálnej politiky z roku 2018 s názvom „Konceptia systému verifikácie a validácie sociálnych kompetencií v rámci programu Solidárne konanie mládeže OP VVR 2014 – 2020, úloha 1.4” bol predstavený zoznam pätnástich sociálnych kompetencií (zručností):

1. radiť druhým v škole, v práci a v rôznych životných situáciách,
2. pracovať v tíme,
3. používať reč tela,
4. poučovať iných ľudí,
5. viesť iných ľudí,
6. medzikultúrne kompetencie,
7. neustále hľadanie kompromisu,
8. motivovať ostatných,
9. podporovať spolupracovníkov,
10. používať techniky kladenia otázok,
11. poskytovať informácie o skutočnostiach,
12. oslovovať publikum,
13. prijímať konštruktívnu kritiku,
14. vzájomná interakcia s inými ľuďmi,
15. presvedčovať iných ľudí.



ČASŤ II

TIPY PRE PRÁČU  
SO SKUPINOU

## AKO PRIPRAVIŤ OSOBU NA PRÁCU V SKUPINE?

Keď sa osoba rozhodne pre vstup do skupiny, zvyčajne ju ako prvá aktivita čaká rozhovor s vedúcim skupiny. Ann Bergart ([www.iaswg.org](http://www.iaswg.org)) zverejnila odporúčaný postup pre rozhovor vedúceho skupiny/skupinového sociálneho pracovníka s potenciálnym novým členom skupiny:

- Z začať stretnutie neformálne (využiť small talk), aby sa osoba cítila príjemne).
- Objasniť osobe, že účelom stretnutia je dosiahnuť spoločné rozhodnutie o tom, či konkrétna skupina bude pre klienta užitočná.
- Spýtať sa, či to bol nápad, aby osoba zvážila účasť v skupine.
- Diskutovať o cieľoch, ktoré chce osoba plniť v skupine.
- Preskúmať problém, ktorý si prináša osoba do skupiny, a pýtať sa, ako osoba riešila svoj problém doposiaľ, akú podporu doteraz získala.
- Spýtať sa, čo osoba o skupinách zistila doposiaľ – z televízie, filmov, internetu atď.
- Zistiť doterajšie skupinové skúsenosti osoby.
- Opísať skupinu, jej cieľ a spôsob fungovania.
- Zistiť, aké má osoba predstavy o členstve v skupine.
- Prepojiť ciele osoby s cieľmi skupiny. Vysvetliť, ako je podpora dávaná a prijímaná a ako sa členovia môžu poučiť zo skúseností ostatných.
- Popísať vlastnú úlohu vedúceho skupiny.
- Diskutovať o očakávaniach členov skupiny týkajúcich sa dôvernosti, dochádzky, priamosti vo vyjadrovaní sa.
- Spýtať sa osoby, čo najlepšie a čo najhoršie by sa jej mohlo prihodiť v skupine.
- Zistiť, či je osoba pripravená vstúpiť do skupiny, ak áno, dohodnúť s ňou prvý termín. Ak osoba vyjadruje obavy a naznačuje, že hneď na začiatku môže utiecť, povedať jej, že postupom času sa v skupine môže cítiť komfortne.
- Odporučiť osobe nechať si na úvod čas, kým sa otvorí – osoba nemusí v skupine rozprávať ihneď na začiatku. Vysvetliť, že čím viac členovia do skupiny dávajú, tým viac dostávajú.
- Opýtať sa, či má osoba nejaké otázky.
- Zistiť, či osoba porozumela cieľom skupiny.
- Diskutovať o tom, že je dôležité, aby sa klient prišiel rozlúčiť s ostatnými členmi skupiny a s vedúcim skupiny, ak sa rozhodne odísť predčasne.

## AKÉ SÚ ETAPY PRÁCE SO SKUPINOU?

Jana Levická (2002) uvádza nasledujúce etapy práce s osobou v skupine:

**PREAFILAČNÉ OBDOBIE** – preafilačná fáza tvorby skupiny.

Obdobie, v ktorom skupinový sociálny pracovník uvažuje o zostavení skupiny – o počte klientov, o problémoch, ktoré budú riešiť, o výbere klientov do skupiny a pod. Toto obdobie končí formálnym zostavením skupiny. Preafilačné obdobie je možné rozdeliť na dve fázy: Prvá fáza spočíva vo vytvorení skupiny. Sociálny pracovník sa rozhoduje o spôsobe práce so skupinou a spracováva základné informácie o jednotlivých členoch skupiny, vyberá adekvátne metódy práce. Druhá fáza je určená na vypracovanie projektu práce so skupinou. Projekt musí obsahovať hlavné ciele sociálneho pracovníka, ktoré chce dosiahnuť pri práci so skupinou a taktiež definovanie potrieb skupiny a zdrojov, ktoré môže pre skupinu použiť.

### PRVÁ ETAPA PRÁCE

so skupinou sa začína prvým stretnutím skupiny. Sociálny pracovník by pri prvom stretnutí nemal zabudnúť na nasledovné body:

- navzájom zoznámiť všetkých členov skupiny,
- dohodnúť sa na pravidelných stretnutiach, určiť čas, miesto a trvanie stretnutí,
- stanoviť predpokladanú dĺžku spoločnej práce (stanoviť čas skončenia, čas práce so skupinou, prestávky),
- vysvetliť pravidlá, ktoré bude skupina dodržiavať,
- prediskutovať možnosti a podmienky rozšírenia skupiny,
- vysvetliť ciele a význam spolupráce,
- poukázať na dôležitosť aktívnej účasti na práci v skupine.

Sociálny pracovník si v začiatkoch stanovuje vlastný cieľ, resp. niekoľko cieľov, ktoré chce pri práci so skupinou dosiahnuť. Tieto ciele je potrebné oddeliť od cieľov jednotlivých členov skupiny a taktiež od tých, ktoré si na začiatku postaví skupina ako celok.

### DRUHÁ ETAPA

sa nazýva formovanie skupiny. V tejto etape sa tvorí vnútorná štruktúra skupiny, ujasňujú sa pozície jednotlivých členov, je rozoznateľné postavenie vodcu skupiny, ako aj sociálne roly jednotlivých členov. Zároveň sa vytvárajú normy skupiny (Levická, v: Lovašová, 2011).



### TRETIA ETAPA

sa nazýva udržiavanie skupiny. V tejto etape je silná kohézia v skupine, skupina je stabilná, dáva členom priestor pre napĺňanie svojich potrieb. Skupina si vytvára svoju identitu a podmienky pre fungovanie skupiny sú najideálnejšie.

### ŠTVRTÁ ETAPA

sa nazýva etapa konfliktov. Dochádza k presadzovaniu individuálnych záujmov členov skupiny, v dôsledku toho môže dôjsť k porušovaniu skupinových noriem a pravidiel. Táto etapa je charakteristická konfliktami v skupine, tie však prispievajú k vyčisteniu atmosféry v skupine, čo v konečnom dôsledku napomáha fungovaniu skupiny.

### PIATOU ETAPOU

je ukončenie práce so skupinou. Práca so skupinou sa končí. Je potrebné zrekapitulovať a zhodnotiť, nakoľko sa podarilo naplniť ciele skupiny. Členovia by mali zhodnotiť plusy a mínusy práce so skupinou, ako aj možnosti využitia skupinovej skúsenosti v ich budúcom živote. Po ukončení práce so skupinou môžu členovia ostať v kontakte (Levická, v: Lovašová, 2011).

Etapy vývoja skupiny popísal americký psychológ Bruce Tuckman. Uvádzame jeho revidovaný model vývoja skupiny:

1. forming – formovanie,
2. storming – búrenie,
3. norming – normovanie,
4. performing – výkon,
5. adjourning – rozchod.

Zuzana Truhlářová (2014) ponúka v rámci etáp práce so skupinou pohľad na úlohy vedúceho skupiny prenesené do Tuckmanovho modelu

Inak pracuje vedúci skupiny v prvej fáze – formovania – v ktorej sa snaží vziať ľudí do skupinového diania, prepojiť ich záujmy a vytvoriť skupinové puto. Vedúci skupiny predstaví nielen seba samého, ale požiada aj členov o to isté, zhrnie informácie, ďalej sumarizuje otázky, stanovuje normy, ktoré budú podporovať načúvanie a toleranciu, facilituje, teda podporuje, uľahčuje interakciu (napr. Cíti ešte niekto ďalší to isté?), prejavuje záujem o každého člena. Vo fáze búrenia, ktorá sa nesie v duchu usilovania členov skupiny o moc a kontrolu, sa vedúci skupiny snaží zachovať pokoj aj v prípade konfliktu a neodplácať sa pri napadnutí svojej autority. Mal by uznávať, že ľudia sú rôzni, nemal by vystavovať problémových členov skupiny alebo pasívnych členov zbytočnej pozornosti. Vedúci skupiny sa snaží preniesť zodpovednosť aj na členov skupiny. Vo fáze nazývanej normovanie, v ktorej je vytvorené spoločné vedomie skupiny, sa snaží umožniť členom, aby si vzájomne pomáhali, odstupuje z riadiacej roly do pozície načúvania. Nastupuje fáza výkon, kedy sociálna skupina už nie je skupinou vedúceho, ale je členmi vnímaná ako „svoja“ skupina. V tejto fáze možno pozorovať, ako skupina zaobchádza s jednotlivými členmi. Vedúci skupiny poskytuje členom skupiny i nápady. Ciele sú dosiahnuté vo fáze rozchod. Dochádza k odstúpeniu od vzťahov. Vedúci skupiny zhrnie ciele, ktoré si skupina dala, sumarizuje skúsenosti, posilňuje záujmy aj mimo skupiny, zhodnotí stretnutie a požiada o spätnú väzbu.

## ČO JE SKUPINOVÁ DYNAMIKA?

„Skupinová dynamika je súhrnom všetkých procesov a zmien (vnútorných aj vonkajších), ktoré sa odohrajú počas existencie a práce skupiny. Je jednou zo základných charakteristík, ktorou sa odlišuje skupinová práca od práce s jednotlivcom“ (Mátel, 2013, str. 130).

Do skupinovej dynamiky A. Mátel (2013) zaraďuje nasledujúce zložky:

- Ciele skupiny – majú byť jasné a zrozumiteľné. Na ich utváraní participuje celá skupina.
- Pravidlá (normy) skupiny – pravidlá vyjadrujúce, čo je z hľadiska skupiny správne a žiaduce a čo, naopak, nie je.
- Tvorba podskupín – Dvaja, traja alebo viac členov skupiny začne k sebe viac inklinovať, vzájomne sa podporovať, vyhýbať sa konfrontácii. Deje sa to zvyčajne na základe vzájomnej sympatie, spoločných záujmov či hodnôt. Skupine to môže škodiť.
- Vzťahy jednotlivcov a skupiny – žiaduce je, ak sa jednotlivec identifikuje ako člen skupiny. Jednotlivec čerpá zo skupiny a zároveň obohacuje skupinu.
- Kohézia a tenzia – Kohézia znamená súdržnosť skupiny. Určuje silu väzieb medzi jednotlivými členmi a vytvára pocit príťažlivosti, spolupatričnosti. Tenzia označuje napätie v skupine. Prírodzene vzniká pri vzájomnej interakcii medzi členmi skupiny. Napätie pramení z rozdielov medzi jednotlivcami, z ich vzájomnej rivality, z úsilia o zmenu. Môže mať charakter úzkosti, strachu, zlosti, antipatie, agresivity, nepriateľstva. Dynamická rovnováha kohézie a tenzie je pre fungovanie skupiny zásadne dôležitá.
- Skupinová atmosféra – dôsledok rovnováhy medzi kohéziou a tenziou v skupine, ako aj ďalších prvkov skupinovej dynamiky. Možno ju charakterizovať ako sociálne ovzdušie v skupine, ktoré vyjadruje úroveň a kvalitu vnútroskupinového života. Je vyjadrená prevládajúcou náladou v skupine a jej emočným ladením.
- Projekcia minulých skúseností a vzťahov do aktuálnej interakcie – konkrétnejšiu predstavu o práci v skupine má klient, ktorý má predošlú skupinovú skúsenosť.
- Vývoj skupiny v čase – viac informácií uvádzame v podkapitole Etapy práce so skupinou.





## ROLY V SKUPINE

Roly v skupine – Sociálna rola je konanie očakávané vzhľadom na držiteľa určitej sociálnej pozície. S rozvojom skupiny v čase nadobúdajú jej členovia rôzne sociálne roly. Ward, Adams a Levermore (v: Mátel, 2013 str. 134 – 135) uvádzajú nasledujúce roly:

- Klaun, rozosmievač – taký človek sa len tak poneviera, napodobňuje ostatných, robí si žarty a všetkých rozosmieva. Uvoľňuje napätie a uľahčuje náročné situácie, niekedy pôsobí rušivo.
- Zmierovateľ – človek, ktorý dáva druhých dohromady, čiže ich spája a je nešťastný z ich nezhôd.
- Dominantný typ – vystupuje tak, akoby všetko vedel a všetko zažil. Púšťa sa do dlhých monológov, skáče druhým do reči a nenechá ich dohovoriť.
- Rozprávač – spomaľuje skupinu, pretože rozpráva príbehy o sebe, o tom, čo zažil. Príbehy často nesúvisia s danou témou.
- Nápaditý typ – takýto ľudia navrhujú nové spôsoby riešenia problémov, sú schopní vidieť veci z iného uhla, sú dynamickí a tvoriví.
- Pasívni členovia skupiny – do ničoho sa nezapájajú, odťahujú sa od skupiny, tým, že nič nehovoria, vyzerajú znudene.
- Učenci – pozdvihujú témy na vyššiu úroveň, každú diskusiu sa pokúšajú strhnúť do intelektuálnej roviny.
- Bojovníci – túto rolu obvykle preberajú ľudia, ktorí sú agresívne, defenzívne typy osobnosti, ktorí sa cítia obmedzovaní, alebo si myslia, že oni sú tí, ktorým naozaj na veci záleží.
- Pomocníci – tento druh ľudí je živým povzbudením skupiny, vťahujú druhých do diania, objasňujú problematiku otázok, udržiavajú komunikáciu a vytvárajú v skupine príjemnú klímu.

## VODCOVSTVO A VEDENIE SKUPINY

Vodcovstvo a vedenie skupiny – skupiny často fungujú pod vedením sociálneho pracovníka, ktorý môže byť v úlohe facilitátora, terapeuta, konzultanta alebo je zdrojom skupinovej aktivity. Vedúci skupiny ovplyvňuje skupinovú dynamiku po celú dobu trvania skupiny. Najsilnejší vplyv má pri vzniku skupiny, keď aj sami členovia od vodcu požadujú stanovenie pravidiel skupiny, vysvetľovanie, vedenie skupiny.

Autoritatívne riadenie je vhodné v krízových situáciách, kedy vzniká potreba razantného a jednoznačného prístupu.

Demokratický štýl vedenia vyžaduje veľa času na získavanie konsenzu a rozhodovania, ale často je úspešný, pretože prebúdza silnú motiváciu k spolupráci a umožňuje efektívne využitie schopností väčšiny členov skupiny (Truhlářová, 2014).



## AKO PRACOVAŤ S KONFLIKTOM V SKUPINE?

Vedúci skupín majú často strach zo vzniku konfliktu v skupine.

Majú tendenciu konflikt popierať, zahladzovať, ignorovať. Treba mať na pamäti, že:

1. Konflikt v skupine je normálny; prichádza vtedy, keď sa členovia skupiny snažia, aby boli ich potreby uspokojené, keď sa účastníci zaoberajú ich nepohodlím, keď sa snažia dosiahnuť svoje ciele, získať pozornosť atď.
2. Mnohí klienti sú v skupinách práve preto, že majú problém s prijímaním konfliktu v ich vzťahoch, takže je pre nich potrebné sa naučiť, ako sa vyrovnáť s konfliktom.
3. Hnev na vodcu je nevyhnutný, ak členovia zistia, že vodca nemá všetky odpovede a členovia budú musieť pracovať na nájdení riešenia.
4. Pomáhanie skupine konštruktívne spracovať konflikt medzi členmi navzájom a s pomocou vodcu vedie k jej rastu.
5. Vyhnutie sa alebo odmietnutie konfliktu je zvyčajne deštruktívne.
6. Skupiny, ktoré sa zaoberajú konfliktami, sú produktívnejšie, tvrdšie pracujú na riešení problémov, a sú viac oddané rozhodnutiam, ktoré učinili (Cowger, 1979).

Pracovníci so skupinou potrebujú identifikovať, čo u nich vyvoláva obavy počas práce s konfliktami v skupinách.

Pochopenie vlastných obáv vedúcich skupín môže pomôcť porozumieť členom skupiny.

Niektoré časté obavy vedúcich skupín sú:

1. Ak sa objaví konflikt, znamená to, že robím zlú prácu vo vedení tejto skupiny.
2. Skupina bude zničená, ak sa venujem konfliktu.
3. Budem napadnutý skupinou.
4. Členovia sa budú napádať navzájom.
5. Nebudem vedieť, čo mám robiť. Skupina ma bude vnímať ako nekompetentného (zdroj: [www.iaswg.org](http://www.iaswg.org)).



## AKO NA SPÄTNÚ VÄZBU V SKUPINE?

Spätná väzba v skupine je reakcia, ktorá vedúcemu skupiny ukazuje, či bolo nejaké správanie, vyjadrenie a pod. pochopené klientmi – účastníkmi skupiny.

Je to informácia o tom, či (resp. do akej miery) skupinové stretnutie dosiahlo svoj cieľ. Je potrebné zisťovať spätnú väzbu v priebehu celého skupinového stretnutia.

V úvodnej fáze skupiny ide o spätnú väzbu na vlastnú účasť člena v skupine, na ciele skupiny.

Zisťujeme ju prostredníctvom formulovania očakávaní a obáv.

Spätnú väzbu zisťujeme priebežne, na konci skupinového stretnutia aj na poslednom stretnutí dlhodobej skupiny.

Rothke (1986) uvádza, že najviac účinná je interpersonálna spätná väzba, ktorá:

- je zrejmá,
- má vysoký stupeň bezprostrednosti,
- zameriava sa na odosielateľa správy,
- je afektívnej povahy,
- je občas riskantným sebaodhalením,
- zaoberá sa vzťahom medzi odosielateľom a prijímateľom,
- je len minimálne hodnotiaca.

A man with grey hair and glasses is looking at a document in a meeting. He is wearing a grey t-shirt. The background is blurred, showing other people in a meeting room.

ČASŤ III

PRÍKLADY CVIČENÍ

## TABUĽKOVÝ PREHĽAD CVIČENÍ A KOMPETENCIÍ

NÁZOV CVIČENIA	KOMPETENCIE, KTORÉ ROZVÍJA	Č. STRANY
Presvedčme sa, akí vlastne sme	Budovanie tímu	22
Problémy vo firme Electropoint	Asertivita, zručnosť riadenia zamestnancov	23
Položme si pár otázok	Budovanie tímu; budovanie dôvery; otvorenie seba samého	25
Tímové roly podľa Belbina	Tímová práca; sebadiagnostika svojej roly v skupine	29
Mesačné stretnutia s kolegami – diskusia	Motivácia ostatných kolegov	30
Ciuciubabka	Podpora spolupracovníkov/kolegov	31
Spätná väzba – metóda FEKO	Schopnosť formulovať a prijímať spätnú väzbu	32
JA-výroky a TY-výroky	Interpersonálna komunikácia	34
Echá	Zvládanie stresu	38
Žiadosť o dovolenku	Vyjadrovanie názorov a potrieb – asertivita	39
Životné udalosti	Prijímanie skupinových rozhodnutí	41
Metóda 6 mysliacich klobúkov de Bono	Riešenie konfliktov; tvorivosť	44
Eisenhowerova matica + teória pohára	Riadenie času a úloh	45
Metóda SMART	Stanovenie cieľov a ich dosahovanie	48
Srdce	Tímová práca, spoločné rozhodovanie v sociálnej skupine, interakcia s ostatnými	51
Začíname ako tím	Skupinová práca, skupinová komunikácia	52
Jednosmerná komunikácia vs dvojsmerná komunikácia	Interpersonálna komunikácia, aktívne počúvanie	53
Zberači	Interpersonálna komunikácia, integrácia, rozhodovanie	55

## CVIČENIE : PRESVEDČME SA, AKÍ VLASTNE SME

NÁZOV KOMPETENCIE	Budovanie tímu
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Objasnite, že cieľom cvičenia bude preskúmať silné a slabé stránky tímu. Rozdajte háčky „Hodnotenie tímových schopností“.</p> <p><b>ČAS: 35 MINÚT</b></p> <p>Cvičenie je určené predovšetkým pre skupiny pozostávajúce z pracovníkov tej istej organizačnej zložky (napr. konkrétneho oddelenia). Túto aktivitu je najlepšie urobiť hneď na začiatku školenia z oblasti budovania tímu, nakoľko uľahčuje stanovenie najdôležitejších cieľov školenia pre konkrétnu skupinu.</p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	Kópie háčku „Hodnotenie tímových schopností“ – príloha č. 1.
ZDROJ	A. Kirby, Gry szkoleniowe, cz. 3, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 229-231.
PRÍLOHA	Príloha č. 1. Pracovný hárok „Hodnotenie schopností tímu“ z: A. Kirby, Gry szkoleniowe, cz. 3, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 231).

## PRÍLOHA Č. 1: PRACOVNÝ HÁROK: HODNOTENIE TÍMOVÝCH SCHOPNOSTÍ

Prečítajte si nižšie uvedený zoznam a zvážte, ktoré z uvedených zručností a charakteristík môžeme označiť ako silné, a ktoré naopak ako slabé stránky vášho tímu.

1. Vývoj nových riešení
2. Zavádzanie nápadov do života
3. Kontakty s ľuďmi mimo tímu
4. Disciplína
5. Efektívne riadenie
6. Úprimnosť
7. Schopnosť využívať informácie
8. Vzájomná pomoc
9. Využívanie schopností a zručností všetkých členov tímu
10. Citlivosť a súcit
11. Schopnosť analyzovať problémy
12. Efektívna spätná väzba pre všetkých členov tímu

Odpovedzte aj na nasledujúce otázky:

1. Aké zručnosti sú najdôležitejšie pre efektívne fungovanie vášho tímu? Zoradte ich od najdôležitejších po najmenej dôležité.
2. Na ktorých z týchto zručností by mala vaša skupina ešte pracovať?
3. Ako by sa to dalo urobiť?

NÁZOV KOMPETENCIE	Asertivita Zručnosť riadenia zamestnancov
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Participantí riešia problémy súvisiace s riadením zamestnancov.</p> <p><b>ČAS: 60 MINÚT</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rozdeľte účastníkov do skupín po štyri až šesť osôb. Vysvetlite im, že cvičenie je o riadení tímu zamestnancov. Rozdajte všetkým pracovné hárky s popisom situácie a rozdeľte otázky medzi jednotlivé tímy (ideálne by boli tri skupiny, z ktorých by každá odpovedala na jednu alebo dve otázky, prípadne, ak na to bude dostatok času – na všetky tri).</li> <li>2. Každý tím by sa mal osamostatniť, prejsť do samostatnej miestnosti alebo zaujať samostatné miesto v sále a následne popremýšľať o tom, ako môže Anna vyriešiť svoje problémy. Na každú otázku dajte participantom 10 minút. Návrhy by mali byť prezentované v bodoch na veľkých hárkoch papiera, aby mohli byť neskôr prezentované ostatným tímom.</li> <li>3. Požiadajte každý tím, aby predstavil svoje riešenie, a potom začnite diskusiu, ktorá by mala byť nasmerovaná na nasledujúce záležitosti: <ul style="list-style-type: none"> <li>ŠTEFAN A LÝDIA. Mala by sa Anna porozprávať s každou z týchto osôb oddelene, alebo by ich mala pozvať na spoločný rozhovor? Ak oddelene, s ktorou osobou by sa mala najskôr porozprávať? Ako sa v takejto situácii bude cítiť druhá osoba? Pokiaľ by to mal byť spoločný rozhovor, čo môžeme urobiť pre to, aby sa Štefan a Lýdia pri takomto rozhovore nepohádali?</li> <li>MAREK. Čo môže Anna očakávať od Mareka? Robí Marek svoju prácu kompetentne? Mali by sme ho nechať, aby v klude a pokoji odišiel do dôchodku, alebo urobiť niečo pre to, aby sa podelil o svoje nesporné skúsenosti s ostatnými?</li> <li>PAULINA. Je správa totožná s realitou? Nebolo by azda lepšie rozviať ilúzie Paulíny pred pohovorom, alebo ju nechať absolvovať pohovor?</li> </ul> </li> </ol> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE</b></p> <p>Ak to čas a počet participantov dovoľuje, opísaná situácia môže byť prezentovaná s rozdelením jednotlivých rolí. Oveľa jednoduchšie si tak všimneme, že dobrá teoretická príprava nie je všetko – oveľa ťažšie je viesť rozhovor, diskutovať. Každá osoba by sa mala zaoberať jedným problémom a svoje návrhy predkladať ostatným iba počas hry, po rozdelení jednotlivých rolí.</p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	kópie pracovného hárku „Popis situácie“ papiere, perá, veľké listy papiera a fixky.
ZDROJ	A. Kirby, Gry szkoleniowe, cz. 3, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 211-214.
PRÍLOHA	Príloha č. 2. Hárok „Popis situácie“ (z: A. Kirby, Gry szkoleniowe, časť 3, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 213).

Electropoint je veľká firma vyrábajúca domáce spotrebiče a domáce elektronické zariadenia. Anna Kováčiková, čerstvá absolventka vysokej školy, tu od nedávna pracuje ako vedúca oddelenia služieb zákazníkom. Toto oddelenie je prvým miestom, kam zákazníci prichádzajú so svojimi sťažnosťami na výrobky a služby spoločnosti. Úlohou OSZ je prijímať všetky takéto pripomienky, analyzovať ich a postúpiť príslušnému oddeleniu v spoločnosti (v niektorých prípadoch si výrobok vyžaduje opravu, v iných ide o chyby v dokumentácii, prípadne sa jedná o príliš vysoké ceny a pod.).

OSZ tiež dbá na to, aby bol každý problém vyriešený včas a monitoruje spokojnosť zákazníkov tým, že zadá marketingovej spoločnosti vykonanie vhodných dotazníkov. Podriadení Anny majú ukončené vzdelanie, ktoré nesúvisí s manažmentom a zaoberajú sa jednotlivými produktovými kategóriami. Pracujú však v jednej kancelárii, kde používajú jeden a ten istý telefónny systém, takže niekedy zodvihnú hovory určené svojim kolegom a v prípade ich neprítomnosti ich zastupujú.

Tu sú podrobné informácie o pracovníkoch OSZ:

### ŠTEFAN ADAMCZYK

po desiatich rokoch práce na pozícii obchodníka požiadal o preloženie do oddelenia služieb zákazníkom. Má veľa priateľov pracujúcich v rôznych oddeleniach firmy, ktorí ho z času na čas navštevujú alebo mu zavolajú. Dlhšiu dobu mal voľno, pretože sa musel vysporiadať s veľkým dedičstvom po zosnulej matke. Tvrdí, že ak sa mu podarí majetok predať, bude môcť ísť rýchlejšie na dôchodok. Zatiaľ je však so svojou prácou spokojný.

### LÝDIA NOVOMESTSKÁ

bývala dávnejšie učiteľkou, no pred pár rokmi, po predčasnom odchode do dôchodku, začala pracovať v OSZ. Často spomína na skúsenosti a zážitky, s ktorými sa musela vysporiadať ako riaditeľka školy. Je presvedčená, že úlohu, ktorú prideliť Anne, by úspešne zvládla.

### MAREK FAČKO

pracuje v OSZ už veľmi dlho. O rok má odísť do dôchodku. V rámci celého OSZ pôsobí najpokojnejším dojmom. Je to dobrý pracovník, aj keď niekedy celkom nestíha plniť aktuálne úlohy.

### PAULÍNA BOBÁŇOVÁ

vykonáva svoju prácu s obrovským nasadením, aj keď je cenená skôr za svoju rýchlosť než za presnosť a kompletne plnenie úloh. Pracuje efektívne, no pritrafilo sa jej už niekoľko vážnych chýb. Strednú školu vyštudovala externe a očakáva rýchly kariérny postup. Má veľké ambície.

## PROBLÉMY, KTORÉ MUSÍ ANNA VYRIEŠIŤ

1. Počas prvého týždňa svojej práce v OSZ si Anna všimla niekoľko problémov. Aj keď má samostatnú kanceláriu, rýchlo si všimla, že Štefan a Lýdia sa spolu nerozprávajú, pretože sa pravdepodobne pohádali. Anna by to chcela zmeniť.
2. Marek je veľmi nespokojný, najplachší člen skupiny. Anna by rada našla vhodný spôsob, ako ho lepšie začleniť do kolektívu.
3. Anna si na písacom stole našla dôvernú správu o hodnotení práce Paulíny, ktorú napísal predchádzajúci vedúci oddelenia. Zo správy vyplýva, že by nemala byť povyšovaná v zrýchlenom tempe. Paulína si je však istá, že na pohovore bude úspešná.

Zamyslite sa nad tým, ako by mala Anna tieto problémy vyriešiť.



**CVIČENIE : POLOŽME SI PÁR OTÁZOK**

NÁZOV KOMPETENCIE	Budovanie tímu Budovanie dôvery Otvorenie sa
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Účastníci sa rozdelia do dvojíc a budú odpovedať na vopred pripravené otázky, vďaka čomu poskytnú svojim partnerom informácie o sebe.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Požiadajte účastníkov, aby vytvorili dvojice, z ktorých jeden bude partnerom A a druhá osoba bude partnerom B. Rozdajte kópie vybraného formulára s otázkami.</li> <li>Účastníci môžu odpovedať na otázky v ľubovoľnom poradí. Pokiaľ na niektoré nebudú odpovedať, nič sa nedeje. Objasnite, že páry nemusia prezentovať svoje odpovede celej skupine.</li> <li>Participant môže klásť partnerovi otázky za predpokladu, že: <ul style="list-style-type: none"> <li>na ne dokáže samostatne odpovedať,</li> <li>s udelením odpovede súhlasí aj druhý partner.</li> </ul> </li> </ol> <p>Napríklad, partner A by sa mal najprv zamyslieť, či vie odpovedať na otázku 1, a potom sa spýtať partnera B, či je tiež pripravený odpovedať. Ak áno, tak partner A môže položiť otázku.</p> <p>Vyhradte čas – napríklad 15 minút – počas ktorého budú môcť účastníci odpovedať na otázky. Potom ich požiadajte, aby vytvorili dvojice s inými partnermi a cvičenie zopakovali.</p> <p>Pokiaľ s tým bude celá skupina súhlasiť, je možné určiť „úrovne podrobnosti“ odpovedí za predpokladu, že odpovede jednotlivých participantov nebudú zverejnené a nedôjde k narušeniu ich súkromia. Počas diskusie sa opýtajte účastníkov, na základe čoho si vybrali jednotlivé otázky. Pozorujte vplyv cvičenia na dôveru a otvorenosť členov skupiny.</p> <p><b>ČAS: 90 MINUT</b></p> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE</b></p> <p>Pokiaľ je cieľom cvičenia analýza potrieb konkrétnych jednotlivcov, je možné použiť aj druhý súbor otázok – pracovný hárok „Otázky o potrebách pre aktivitu Položme si pár otázok“. V prípade aktivít orientovaných na budovanie tímu budú najvhodnejšie otázky z tretieho súboru – hárku „Otázky o tímovej práci pre aktivitu Položme si pár otázok“. Všímajte si dve otázky na konci zoznamu všeobecných otázok. Krátko pred ukončením cvičenia pripomeňte participantom, aby sa na ne pokúsili odpovedať. Ak majú všetci účastníci v skupine dostatočnú vzájomnú dôveru, niektoré odpovede môžu byť prezentované pre celou skupinou</p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	Pracovný hárok „Všeobecné otázky pre aktivitu Položme si pár otázok“ Pracovný hárok „Otázky o potrebách pre aktivitu Položme si pár otázok“ Pracovný hárok „Otázky o tímovej práci pre aktivitu Položme si pár otázok“
ZDROJ	A. Kirby, Gry szkoleniowe, cz. 2, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 237-243.
PRÍLOHY	Príloha č. 3 Pracovný hárok „Všeobecné otázky pre aktivitu Položme si pár otázok“ Príloha č. 4 Pracovný hárok „Otázky o potrebách pre aktivitu Položme si pár otázok“ Príloha č. 5 Pracovný hárok „Otázky o tímovej práci pre aktivitu Položme si pár otázok“ (z: A. Kirby, Gry szkoleniowe, časť 2, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 239-243).

1. V čom si najlepší/ia?
2. Čo máš na mne najradšej?
3. Na čo by si minul/a výhru v lotérii?
4. Popíšte najkrutejšiu vec, ktorú ste kedykoľvek spôsobili zvieratú.
5. Ktorej politickej strane ste naposledy dali svoj hlas?
6. Do koho si bol/a zalúbený/á, keď si bol/a tinedžerom/tinedžerkou?
7. Akú farbu spodnej bielizne máš teraz na sebe?
8. Kedy si naposledy plakal/a?
9. Kedy si si naposledy privlastnil/a niečo, čo ti nepatrilo?
10. Čo sa ti na mne páči najmenej?
11. Čo myslíš, v akom veku zomrieš?
12. Aký bol najšťastnejší okamih tvojho života?
13. Ako by si chcel/a stráviť dokonalý večer?
14. Kde by si chcel/a byť práve teraz?
15. Čoho sa najviac bojíš?
16. Aká bola tvoja prezývka v škole?
17. Aký je tvoj obľúbený televízny seriál?
18. Prial si niekedy niekomu, aby zomrel? Komu?
19. Ak by si dostal oznámenie, že o 10 minút nastane koniec sveta, čo by si urobil/a?
20. Čo máš na sebe najradšej?
21. Čo ťa najviac rozosmeje?
22. Kým by si chcel/a byť, keby si si mohol/mohla vybrať?
23. Chcel/a by si sa naučiť robiť niečo, čo momentálne nevieš? Čo by to bolo?
24. Čo by si na sebe najradšej zmenil/a?
25. Čo by si teraz odo mňa najradšej počul/a?
26. Ktorá osoba participujúcu v tomto kurze je podľa teba sexuálne najatraktívnejšia?
27. Akým spôsobom si v poslednej dobe porušil/a zákon?
28. Na aký počin, úspech dosiahnutý si hrdý/á?
29. Ktorá udalosť v tvojom živote ťa priviedla do najväčších rozpakov?
30. V ktorom období svojho života si pociťoval/a najväčší smútok?

Pred dokončením cvičenia odpovedzte na nasledujúce otázky:

1. Ako si môžeme navzájom lepšie pomáhať v práci?
2. Čo ešte môžeme urobiť pre zlepšenie výkonnosti nášho tímu?

Cítil/a si niekedy potrebu:

- samoty?
- spoločnosti?
- uvoľnenia?
- silných dojmov?
- rizika?
- podpory?
- postarať sa o svoj vonkajší vzhľad?
- zlepšiť fyzickú kondíciu?
- byť zdravší/ia?
- byť inteligentný/á?
- práce na manažérskej pozícii?
- možnosti samostatnej práce?
- obdarovať niekoho náklonnosťou?
- byť obdarený náklonnosťou?
- nehovoriť nikomu o svojich pocitoch?
- byť čestný/á?
- byť rešpektovaný/á?
- byť odborníkom/odborníčkou v nejakej oblasti?
- byť členom určitej skupiny?
- byť pozvaný/á ako účastník/účastníčka v rôznych projektoch?
- považovaný/á za osobu, ktorá má pravdu?

1. Si spokojný/á so svojou súčasnou prácou?
2. Ako hodnotíš efektivitu svojej práce?
3. Ako hodnotíš výkonnosť svojej práce?
4. Aký bude ďalší krok v tvojej profesijnej kariére?
5. Aké sú tvoje silné stránky, ktoré by si mohol/mohla využiť v práci?
6. Čo ti bráni využiť svoje silné stránky v práci?
7. Ako by som ti mohol pomôcť čo najlepšie využiť tvoje silné stránky?
8. Aké sú tvoje slabé stránky, ktoré ti bránia v dosahovaní lepších výsledkov?
9. Ako ti môžem pomôcť prekonať tieto slabé stránky?
10. Ktoré aktivity, cvičenia by sme podľa teba nemali vykonávať v našom tíme? (slovo „tím“ môže byť v prípade potreby nahradené iným výrazom, v závislosti od potrieb konkrétnej skupiny)
11. Aké aktivity, cvičenia by sme podľa teba mali vykonávať v našom tíme?
12. Čo by si aktuálne najradšej dosiahol/dosiahla vo svojej práci?
13. Aké ciele by si mal stanoviť náš tím?
14. Čo podľa teba bráni tímu pri dosahovaní cieľov?
15. Ako by sme mohli charakterizovať spôsob vedenia nášho tímu?
16. Ako ma vnímaš?
17. Čo si myslíš, ako vidím ja teba?
18. Aký dojem som na teba urobil/a, keď sme sa prvýkrát stretli?
19. Zmenil si odvtedy na mňa svoj názor?
20. Páči sa ti toto cvičenie?
21. Čo bráni tvojmu osobnému rozvoju?
22. Čo ti bráni v povýšení?
23. Koho považuješ v skupine za svojho najbližšieho človeka?
24. S kým máš najslabší kontakt?
25. Ako reaguješ na rôzne druhy tlaku?
26. Cítiš, že si veľmi zapojený/á do práce nášho tímu?
27. Čo považuješ za svoj najväčší prínos do práce nášho tímu?
28. Čo si myslíš o spätnej väzbe, ktorú dostávaš od ostatných členov tímu?
29. Čo u teba vyvoláva neistotu v rámci mojej osoby?
30. Ako náš tím podľa teba vnímajú ďalšie organizácie?

## CVIČENIE : TÍMOVÉ ROLY PODĽA BELBINA

NÁZOV KOMPETENCIE	Tímová práca a sebadagnostika svojej roly v skupine
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dotazník o tímových rolách Belbina založený na Belbinovej teórii;</li> <li>• Cvičenie, v ktorom skupina spoločne plní úlohu navrhnutú vedúcim skupiny, napr. „Babylonská veža“;</li> <li>• Diskusia o vykonanom cvičení, skupinových rolách a ich bohatstve</li> </ul> <p>1. Prvou fázou tohto modulu je vykonanie cvičenia súvisiaceho s prácou v skupine – v tomto prípade „Babylonská veža“, ktorá spočíva v postavení veže menšími skupinami, napr. po piatich ľuďoch, s použitím ponúkaných materiálov. Úlohou účastníkov je predpovedať výšku veže, na výstavbu ktorej má každá skupina 5 minút. Veža, ktorú postavia, si musí udržať svoj tvar a nemôže sa zrútiť aspoň 30 sekúnd. Tréner dá skupinám čas na stavbu veží a potom zmeria ich výšku. Vyhráva skupina, ktorá v stanovenom čase postavila vyššiu vežu a ktorá sa nezrútila do 30 sekúnd. Tréner sa prizerá práci obidvoch (alebo viacerých) tímov. Začneme diskusiu, v ktorej možno položiť nasledujúce otázky: všimli si účastníci neformálne rozdelenie rolí/nejaké špecifické vlastné správanie alebo správanie iných? Kto prevzal iniciatívu? Kto pracoval usilovnejšie a kto viac generoval iba vízie? Boli v skupinách aj osoby, ktoré prešli do úzadia? Tréner, ktorý sleduje prácu obidvoch skupín, taktiež zdieľa svoje postrehy, pričom zdôrazňuje, že ide o pozorovanie a nie hodnotenie.</p> <p>2. Druhou fázou je povzbudenie k vyplneniu dotazníka o skupinových rolách – každý samostatne vyplní dotazník a zistí svoj výsledok.</p> <p>3. Následne sa rozoberá všeobecný koncept tímových rolí podľa Belbina – čo je to vlastne taká rola – s dôrazom na to, že každá rola v tíme je veľmi potrebná a že neexistujú zlé a dobré roly, a každá z nich má aj svoje výhody a nevýhody; debata o jednotlivých rolách (popisy na snímkach v prezentácii Power Point, ktorú si tréner pripraví vo vlastnej réžii), sprevádzaná diskusiou o výsledkoch jednotlivých osôb – aké výsledky dosiahli v rozsahu jednotlivých rolí, či súhlasia/nesúhlasia s týmito výsledkami, ako vidia seba samých v skupine.</p> <p><b>ČAS: PRIBLIŽNE 90 MINÚT</b></p> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE:</b></p> <p>Cvičenie na budovanie tímovej práce môže vedúci vybrať sám z dostupných aktivít alebo z tých, ktoré sa dobre osvedčili počas jeho trénerskej praxe; dôležité je, aby sa cvičenie vykonalo hneď na začiatku a až potom by sa mal rozdať dotazník a malo by nasledovať popísanie jednotlivých rolí; materiály na stavbu veže môžu byť rôzne – v závislosti od výberu trénera; otázky k cvičeniu môžu byť tiež upravené – tie vyššie uvedené sú určitou pomôckou vo vzťahu k skupinovým rolám; môžu byť kladené na základe aktuálneho pozorovania výstavby veží jednotlivými skupinami.</p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentácia o teórii skupinových rolí a popis každej roly, kde budú zohľadnené silné a slabé stránky – v súlade s popisom: <a href="https://www.belbin.pl/role-zespolowe-belbina/">https://www.belbin.pl/role-zespolowe-belbina/</a>,</li> <li>• počítač, projektor, perá, papiere,</li> <li>• materiály na stavbu veže: kocky cukru, papierové guľky, plechovky, domino, staré hracie karty, kocky a/alebo iné.</li> </ul>
ZDROJ	<p>Skupinové roly – <a href="https://www.belbin.pl/role-zespolowe-belbina/">https://www.belbin.pl/role-zespolowe-belbina/</a>.</p> <p>Wieża Babel – A. Kirby, Gry szkoleniowe, časť 2, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 231-232.</p>

NÁZOV KOMPETENCIE	Motivácia ostatných kolegov
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Vedúci tímu pozýva kolegov na mesačné stretnutia, na ktorých diskutujú o nasledujúcich problémoch</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aký je náš cieľ? <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Povedz mi, aký je podľa teba náš cieľ.</li> <li>b) Poviem ti, aký je náš cieľ podľa mňa.</li> </ol> </li> <li>2. Aký je tvoj cieľ? <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Poviem ti, aký máš cieľ ty a tvoj tím</li> <li>b) Povedz mi, aký je podľa teba tvoj cieľ a cieľ tvojho tímu.</li> </ol> </li> <li>3. Čo robíš najlepšie? <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Poviem ti, čo robíš podľa mňa najlepšie.</li> <li>b) Povedz mi, čo podľa seba robíš najlepšie.</li> </ol> </li> <li>4. Čo si myslíš, čo by ti mohlo pomôcť dosiahnuť lepšie výsledky? <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Podelím sa s tebou o svoje nápady, ako by si mohol dosahovať lepšie výsledky.</li> <li>b) Podel' sa so mnou o svoje nápady, ako by si mohol dosahovať lepšie výsledky.</li> </ol> </li> <li>5. Ako ti môžem pomôcť? <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Pokúsím sa ti poskytnúť všetku dodatočnú pomoc.</li> <li>b) Povedz mi, ako ti môžem pomôcť a podporiť ťa..</li> </ol> </li> <li>6. Aké sú tvoje návrhy pre mňa? <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Poviem ti, čo by som mal podľa mňa urobiť.</li> <li>b) Povedz mi, čo by som mal podľa teba urobiť</li> </ol> </li> </ol> <p><b>ČAS: 120 MINUT</b></p> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE:</b></p> <p>Vedúci môže klásť viac otázok súvisiacich s pozitívnou motiváciou – môže sa pýtať o úspechy, silné stránky zamestnancov atď.</p>
ZDROJ	J. Kucharski, Liderzy związków zawodowych – edukacja przez całe życie, Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw, str. 92.

CVIČENIE : **SLEPÁ BABA**

NÁZOV KOMPETENCIE	Podpora spolupracovníkov/kolegov
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>UÚčastníci vytvoria dvojice. Jedna osoba zakryje páskou druhej osobe oči a potom ju „vedie“ po miestnosti alebo po určitej trase mimo budovy bez toho, aby sa jej dotkla (ibaže je to absolútne nevyhnutné), ale iba pomocou slov. Po prejdení dohodnutej trasy si osoby vymieňajú roly.</p> <p>PPo dokončení cvičenia bude vhodné začať diskusiu a položiť nasledujúce otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bolo ľahké prijímať pokyny a kráčať so zviazanými očami?</li> <li>• Boli pokyny jasné?</li> <li>• Dôverovali ste im?</li> <li>• Bolo ťažké viesť partnera bez toho, aby si sa ho dotkol/dotkla?</li> </ul> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE:</b></p> <p>Doplňujúce otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Čo bolo dôležité zo strany oboch partnerov?</li> <li>• Cítili ste svoju podporu?</li> <li>• Sprevádzala vás úzkosť?</li> </ul> <p>Tréner môže klásť aj ďalšie otázky, ktoré vznikli v dôsledku pozorovania spolupracujúcich párov.</p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	Páska na zakrytie očí
ZDROJ	Jak žiť z ľuďmi (umieňtości interpersonalne). Program profilaktyczny dla młodzieży, Agencja Informacji Użytkowej (na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej), s. 5-12.

NÁZOV KOMPETENCIE	Schopnosť formulovať a prijímať spätnú väzbu
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Metóda je založená na koncepte spätnej väzby FEKO (autorstvo modelu nie je presne určené).</p> <p><b>FORMULOVANIE SPÄTNEJ VÄZBY:</b></p> <p>Na začiatku tréner otvorí diskusiu a pýta sa na asociácie súvisiace so spätnou väzbou. Zisťuje tiež, či participanti poznajú nejakú metódu poskytovania spätnej väzby. Potom predstaví koncepciu metódy FEKO; najlepšia bude forma prezentácie v PowerPointe a/alebo zahrnutie skráteného popisu do školiacich materiálov</p> <p>F – fakty E – emócie K – konsekvencie O – očakávania</p> <p>Potom na snímke uvedie príklad nejakého negatívneho správania na pracovisku (napr. kolega mešká s realizáciou svojej časti projektu, čo môže spôsobiť nepríjemnosti celému tímu) a na novej snímke predstavuje príklad konštruktívne pripravenej spätnej väzby relevantnej pre túto situáciu, rozloženej na hlavné faktory. Napríklad:</p> <p>F – meškáš so svojou časťou projektu – dohodli sme sa na včera E – som veľmi znepokojený a začínam sa obávať K – môžeme mať kvôli tomu problém u šéfa a bez tvojej časti sa nemôžeme pohnúť dopredu s našimi úlohami O – veľmi ťa prosím, aby si nám svoju časť odovzdal zajtra, najneskôr do 14:00</p> <p>Potom tréner rozdá pracovné hárky „Formulovanie spätnej väzby FEKO“ kde účastníci uvedú ďalší príklad a budú si tak precvičovať formulovanie spätnej väzby. Na záver analyzujeme, či bolo cvičenie úspešné, či účastníci správne sformulovali spätnú väzbu – vybraná osoba číta nahlas a zvyšok skupiny dáva spätnú väzbu, či boli dodržané normy FEKO. Pokiaľ nie, tak spolu s trénerom prebieha náprava – teda učenie sa skupiny na základe príkladov.</p> <p><b>PRIJÍMANIE SPÄTNEJ VÄZBY:</b></p> <p>Tú istú metódu môžeme použiť v kontexte prijímania spätnej väzby na vlastnej osobe – aj analýzou „jednotlivých písmen“ so zohľadnením vznikajúcich emócií..</p> <p>F – niekto nám predstaví fakt o našom ťažkom správaní – mali by sme sa nad tým zamyslieť, pretože si uvedomujeme, že daná situácia sa skutočne odohrala – „fakty sú jednoducho nepopierateľné...“ E – pocity druhej osoby nesúvisia priamo s nami, táto osoba hovorí len o svojich pocitoch týkajúcich sa nášho správania (nejde o žiadne hodnotenie človeka, teda o útok). K – reč o dôsledkoch je mobilizujúca a je v súlade s pravdou/doterajšími zisteniami/faktami – nemá v nás teda vzbudzovať hnev, ale skôr konfrontáciu s naším správaním a z toho plynúca mobilizácia konať a napraviť to, čo sme pokazili, kde sme sklamali. O – toto je šanca na nápravu situácie – niekto nám dáva možnosť rehabilitácie, načerpania nových síl, ešte jednu šancu, neškrťá nás hneď po neúspechu, neudeluje pokutu, ale naopak verí v naše kompetencie.</p> <p><b>ČAS: 30 MINUT</b></p>



## CVIČENIE : SPÄTNÁ VÄZBA – METÓDA FEKO

POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE</b> Pred cvičeniami vykonávanými v súvislosti s formulovaním spätnej väzby FEKO v rámci školenia, by mali byť účastníci oboznámení s JA-výrokmi a TY-výrokmi, keďže tvoria základ pre správne formulovanú spätnú väzbu a medzilidskej komunikácie.
VZDELÁVACIE POMÔCKY	Projektor, počítač, pracovný hárok „Formulovanie spätnej väzby FEKO“ pre každého, perá, prezentácia PP, v ktorej môže tréner na snímkach prezentovať teoretické základy spätnej väzby spolu s príkladmi.
ZDROJ	Vlastná práca založená na teórii výrokov spätnej väzby.
PRÍLOHA	Príloha č. 6 „Formulovanie spätnej väzby FEKO“

## PRÍLOHA Č. 6: FORMULOVANIE SPÄTNEJ VÄZBY FEKO

### PRÍKLAD SITUÁCIE:

Tvoj kolega z tímu sa nechal uniesť a pohádal sa so zákazníkom, ktorý je z vášho pohľadu dosť dôležitý. To môže mať vážny dopad na vaše firemné príjmy, ako aj na váš obraz v očiach ostatných zákazníkov

### VAŠA ÚLOHA:

Povedz svojmu kolegovi, čo si o tom myslíš, urob to prostredníctvom modelu FEKO.  
(napíš vyhlásenie adresované priamo tejto osobe, použi úvodzovky a cituj)

F - .....  
E - .....  
K - .....  
O - .....

CVIČENIE : **JA-VÝROKY A TY-VÝROKY**

NÁZOV KOMPETENCIE	Komunikačné zručnosti
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Individuálne cvičenie súvisí s teóriou JA-výrokov a TY-výrokov a s diskusiou. Na začiatku sa môže lektor spýtať, či účastníci už niekedy počuli o výrokoch typu JA a TY. Následne predstaví krátky popis oboch typov výrokov s príkladmi na ich pochopenie (popis na snímke a/alebo v školiacich materiáloch).</p> <p>Prvé cvičenie, ktoré je možné vykonať, je prosba o identifikáciu, či ide o JA-výrok alebo TY-výrok (príloha: Výrok – Ja – Ty – diagnóza). Na konci je priestor na diskusiu o emóciách, ktoré vyvoláva každý výrok.</p> <p>Potom účastníci dostanú pracovný hárok: Výrok– Ja – Ty – cvičenie, ktoré samostatne vypracujú. Po zapísaní odpovedí si ochotní participanti, alebo osoby menované trénerom čítajú svoje príklady a zvyšok skupiny spolu s trénerom vyjadri svoj názor na správnosť vo vzťahu k JA-výrokom. Prípadne – ak tieto výroky nevyhovujú – zapína sa myslenie na plné obrátky a hľadá sa spôsob, ako tieto výroky opraviť tak, aby boli správne formulované. Na konci tohto cvičenia stojí za to diskutovať o tom, prečo ľudia tak málo používajú JA-výroky a TY-výroky (aké sú za tým mechanizmy).</p> <p><b>ČAS: 60 MINUT</b></p> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIF</b></p> <p>Tréner môže použiť vlastné pracovné hárky s uvedením iných príkladov.</p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	Projektor, počítač, pracovný hárok „Výrok – Ja – Ty – popis“; Príloha č. 7: Výrok – Ja – Ty – cvičenie“, „Výrok – Ja – Ty – diagnóza“ pre každého, perá, prezentácia v PowerPointe
ZDROJ	Vlastná práca na základe poznatkov z teórie výrokov JA a TY.
PRÍLOHA	Príloha č. 7 Výrok – Ja – Ty – popis Príloha č. 8: Výrok – Ja – Ty – diagnóza Príloha č. 9: Výrok – Ja – Ty – cvičenie

### 1. VÝROKY TYPU TY a TYPU JA – POPIS

#### TY-VÝROKY

- poukazujú na inú osobu, zvyčajne ubližujú,
- často zahŕňajú obvinenie, hodnotenie, urážku inej osoby,
- neodkazujú na konkrétne fakty, pocity alebo túžby odosielateľa,
- obsahujú zovšeobecnenie – „ty vždy“, „ty nikdy“.

#### JA-VÝROKY

- vyjadrujú pocity, túžby, názory a potreby odosielateľa vyhlásení,
- odkazujú na konkrétne fakty, takže nie sú zovšeobecnené,
- sú formulované v 1. os. jednotného čísla,
- majú pokojný charakter, neubližujú druhej osobe..

### 2. UŽITOČNÉ FRÁZY V KOMUNIKÁCI

Záleží mi .....

Očakávam .....

Vidím, že . ..

Potrebujem .....

Chcel by som .....

Nepáči sa mi, že .....

## PRÍLOHA Č. 8: VÝROK – JA – TY – DIAGNÓZA

Určte typ výroku a zaznačte ho krížkom vo vhodnom stĺpci.

OBSAH VÝROKU	JA-VÝROK	TY-VÝROK
Nepáči sa mi spôsob, akým sa so mnou rozprávaš.		
Prečo sa na teba nemôžem spoľahnúť?		
Očakávam, že to do zajtra vyriešiš.		
Nevidíš, že pracujem?! Daj si tú hudbu tichšie!		
Veľmi na mňa zapôsobil tvoj prístup k problému.		
Tak to je teda nápad... Spadol si na hlavu?		
Stále neskoro! Nabudúce zostanem dlhšie ja.		

Zmeňte TY-výroky na JA-výroky adresované priamo danej osobe.

1. Manželka minula peniaze na ďalšie šaty. Podľa teba je to záťaž pre váš domáci rozpočet vo vašej nestabilnej finančnej situácii.

**TY-VÝROK**

Zbláznila si sa? Ďalšie šaty? Predtým, ako pôjdeš nabudúce do obchodu, porozmýšľaj trochu racionálne, prosím ťa.

**JA-VÝROK**

.....

.....

2. Dieťa vylialo šťavu na nový ľanový obrus

**KOMUNIKAT TY**

Musíš všetko ničiť? Daj sa konečne do poriadku.

**JA-VÝROK**

.....

.....

NÁZOV KOMPETENCIE	Zvládanie stresu
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Objasnite, že témou cvičenia sú pravidlá postupov, ktoré nám boli vštepené v ranom detstve. Najčastejšie si ich neuvedomujeme, aj keď často ovplyvňujú naše správanie. Uvedte niekoľko príkladov (osoba, ktorá v detstve často počúvala, že treba byť perfekcionista, môže venovať príliš veľkú pozornosť detailom; osoba, ktorá stále premýšľa nad ďalšou úlohou, musela určite byť napomínaná, že je pomalá atď.). Požiadajte participantov, aby vytvorili dvojice. Každý by si mal napísať zoznam takýchto príkazov, počnúc tým najsilnejším. Čas na prípravu je 10 minút.</p> <p>Zároveň napíšte na tabuľu nasledujúce otázky:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prečo musíš (alebo nemôžeš) konať určitým spôsobom?</li> <li>• Čo sa stane, ak nebudeš konať určitým spôsobom?</li> <li>• Aké sú výhody konania zhodného s príkazmi?</li> <li>• Aké výhody môže mať nedodržovanie týchto príkazov?</li> <li>• Je azda možné postupovať aj iným spôsobom?</li> </ul> <p>Prosíme, aby každý pár odpovedal na otázky, odkazujúc pri tom na príkazy uvedené na prvých miestach oboch zoznamov. Potom všetkých pozývame do diskusie. Opýtajte sa účastníkov, čo sa o sebe navzájom naučili počas tohto cvičenia..</p> <p><b>ČAS: 30 MINUT</b></p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	Perá, papiere, flipchart
ZDROJ	A. Kirby, Gry szkoleniowe, cz. 3, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 77-78.

CVIČENIE : **ŽIADOSŤ O DOVOLENKU**

NÁZOV KOMPETENCIE	Vyjadrovanie názorov a potrieb – asertivita
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Na začiatku lektor vysvetľuje, že asertivita spočíva vo vhodnej formulácii výrokov a výbere slov. Následne účastníkov rozostavíme do kruhu a každému priradíme písmená A, B a C. Takto sa vytvoria trojčlenné tímy, v ktorých A predstavuje „juniorov“, B „manažérov“ a C – „pozorovateľov“. Junior žiada manažéra o jednodňovú dovolenku. Má na to právo, no podľa predpisov by o to mal požiadať aspoň pol pracovného dňa vopred. Keďže junior potrebuje avizovanú dovolenku hneď na druhý deň, manažér môže odmietnuť. Potom rozdajte pracovné hárky „Asertivita a verbálna komunikácia“ a požiadaajte juniorov, aby svoju požiadavku sformulovali agresívnym, asertívnym a pasívnym spôsobom (na vyhotovenie majú 10 minút). Participantov prosíme, aby svoje roly hrali v trojiciach súčasne. Tréner sa prechádza a sleduje priebeh aktivity. Prosí pozorovateľov, aby zdieľali svoje pozorovania s celou skupinou. Najlepším riešením bude, keď opisy asertívneho, agresívneho a pasívneho správania budú prezentovať iné osoby.</p> <p><b>ČAS: 25 MINUT</b></p> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE</b></p> <p>Roly sa môžu odohrávať aj na fóre, keď sa jedná o malú skupinu; cvičeniu by mali predchádzať aktivity, v ktorých sa účastníci dozvedia o rozdieloch medzi asertívnym, agresívnym a pasívnym správaním.</p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	Kópie prílohy „Asertivita a verbálna komunikácia“
ZDROJ	A. Kirby, Gry szkoleniowe, cz. 3, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 215-217.
PRÍLOHA	Príloha č. 10: Asertywność, a komunikacja werbalna (z: A. Kirby, Gry szkoleniowe, część 3, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 217).

(zdroj: A. Kirby, Gry szkoleniowe, część 3, Wydawnictwo ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011, str. 217)

### OSOBA S PASÍVNÝM POSTOJOM

- ospravedľňuje sa, vysvetľuje a odôvodňuje,
- žiada o povolenie – „mohol/mohla by som...?“,
- často používa slová ako „asi“ a „možno“,
- zriedkavo používa zámeno „ja“ a 1. os. jednotného čísla,
- znižuje dôležitosť vlastných potrieb – „nie je to nič dôležité“,
- berie na seba vinu – „mal/a som to urobiť skôr“.

### OSOBA S AGRESÍVNÝM POSTOJOM

- často používa zámeno „ja“ a 1. os. jednotného čísla,
- hovorí sarkastickým tónom a pokúša sa ponížiť druhú osobu,
- obviňuje druhú osobu,
- často používa slová ako „mal/a by“ a „musí“,
- kladie nevhodné otázky,
- prezentuje názory, ako keby to boli fakty.

### OSOBA S ASERTÍVNÝM POSTOJOM

- vyjadruje sa jasným a zrozumiteľným spôsobom,
- hovorí o svojich potrebách,
- berie do úvahy názor druhej osoby,
- používa zámeno ja a 1. os. jednotného čísla tam, kde je to potrebné.

### ROLA „MANAŽÉRA“:

Pokúste sa reagovať na žiadosť v súlade so spôsobom, akým bola žiadosť predložená.

Hoci vám prekáža jednodňová dovolenka zamestnanca a najradšej by ste sa o nej dozvedeli s dodatočným predstihom, nemáte žiadny konkrétny dôvod na jej odmietnutie.

### ROLA „OBSERWATORA“

Keď „manažér“ a „junior“ odohrajú všetky tri scény, opýtajte sa ich, ako sa im páčila každá z troch metód, ako hodnotia ich efektivitu a aké výhody a nevýhody má každá z nich



## CVIČENIE : ŽIVOTNÉ UDALOSTI

NÁZOV KOMPETENCIE	Prijímanie skupinových rozhodnutí																								
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Toto cvičenie vychádza z výsledkov výskumov psychiatrov Thomasa Holmesa a Richarda Rahe'a o stresujúcich životných udalostiach, ku ktorým priradili primeranú číselnú stupnicu (čím vyššie číslo, tým je daná udalosť viac stresujúca). Zoznam týchto udalostí predstavuje prílohu č. 7.</p> <p>Úlohou účastníkov je zoradiť jedenásť vybraných udalostí, ktoré hodnotia v kategórii náročnosti stresu – aká pozícia na stupnici od 1 do 11 podľa účastníka zodpovedá danej udalosti zo zoznamu Holmesa i Rahe'a (kde 1 označuje udalosť s najmenšou stresovou záťažou a naopak 11 znamená najviac stresovú udalosť).</p> <p>Najskôr účastníci vyplnia formulár s udalosťami konkrétnymi číselnými hodnotami. Následne lektor rozdelí celú skupinu na menšie – napríklad po štyroch alebo piatich – aby splnili rovnakú úlohu vo forme skupinových rozhodnutí. Po spoločnej dohode (často prebieha búrlivo) zadajú hodnoty do stĺpca „skupinové hodnotenie“.</p> <p>Potom lektor ukáže správne (v súlade s výskumami) poradie týchto udalostí.</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th>UDALOSŤ</th> <th>SPRÁVNE HODNOTENIE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Zmena bydliska</td> <td>2</td> </tr> <tr> <td>Dovolenka</td> <td>1</td> </tr> <tr> <td>Problémy s rodinou manžela/manželky</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>Sexuálne problémy</td> <td>8</td> </tr> <tr> <td>Smrť dobrého priateľa</td> <td>7</td> </tr> <tr> <td>Získanie úveru (na kúpu domu, auta, rozvoj podnikania)</td> <td>6</td> </tr> <tr> <td>Významná zmena v podmienkach bývania</td> <td>4</td> </tr> <tr> <td>Rozvod</td> <td>11</td> </tr> <tr> <td>Strata zamestnania</td> <td>9</td> </tr> <tr> <td>Manželstvo</td> <td>10</td> </tr> <tr> <td>Vynikajúce osobné úspechy</td> <td>5</td> </tr> </tbody> </table> <p>Následne každá osoba vypočíta svoje individuálne skóre tak, že ho porovná k objektívnemu výsledku (rozdiel) a skupinovému výsledku. Čím menší je bodový rozdiel, tým je výsledok bližšie k pravde. Každá osoba porovnáva, ako blízko bola k pravde ako jednotlivec, a ako blízko bola k pravde v rámci skupinovej práce.</p> <p>Tréner otvorí diskusiu. Výsledky skupinového hodnotenia sú zvyčajne bližšie k pravde než výsledky hodnotenia jednotlivcov. Koľko osobných rozhodnutí (v %) bolo úspešných v porovnaní s tými, ktoré urobila skupina? Čo bolo jednoduchšie – skupinové alebo individuálne určovanie poradia? Aké sú efekty – ktoré určovanie poradia je pravdivejšie?</p> <p><b>ČAS: 40 MINUT</b></p> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE</b></p> <p>Pre tento typ cvičenia si môžete zvoliť iný zoznam – dôležité je, aby išlo o objektivizované poradie (napr. na základe výskumov).</p>	UDALOSŤ	SPRÁVNE HODNOTENIE	Zmena bydliska	2	Dovolenka	1	Problémy s rodinou manžela/manželky	5	Sexuálne problémy	8	Smrť dobrého priateľa	7	Získanie úveru (na kúpu domu, auta, rozvoj podnikania)	6	Významná zmena v podmienkach bývania	4	Rozvod	11	Strata zamestnania	9	Manželstvo	10	Vynikajúce osobné úspechy	5
UDALOSŤ	SPRÁVNE HODNOTENIE																								
Zmena bydliska	2																								
Dovolenka	1																								
Problémy s rodinou manžela/manželky	5																								
Sexuálne problémy	8																								
Smrť dobrého priateľa	7																								
Získanie úveru (na kúpu domu, auta, rozvoj podnikania)	6																								
Významná zmena v podmienkach bývania	4																								
Rozvod	11																								
Strata zamestnania	9																								
Manželstvo	10																								
Vynikajúce osobné úspechy	5																								
VZDELÁVACIE POMÔCKY	Pracovné hárky – Príloha č. 6 „Určenie poradia udalostí – pracovný hárok“ a Príloha č. 7 „Zoznam udalostí – výsledky výskumov“, perá																								
ZDROJ	Jak žiť z ľuďmi (umieňtošci interpersonalne). Program profilaktyczny dla młodzięzy, Agencja Informacji Użytkowej (na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej), str. 1-27.																								
PRÍLOHA	Príloha č. 11 „Určenie poradia udalostí – pracovný hárok“ Príloha č. 12 „Zoznam udalostí – výsledky výskumov“																								

## PRÍLOHA Č. 11: URČENIE PORADIA UDALOSTÍ – PRACOVNÝ HÁROK

Cieľom cvičenia je spoznať rozdiely medzi individuálnym a skupinovým rozhodovaním.

Niektoré životné udalosti spôsobujú veľký stres a naše prispôsobenie sa k týmto udalostiam si vyžaduje značné úsilie.

Očíslujte udalosti uvedené nižšie číslami 1 až 11, kde 1 označuje udalosť s najmenšou stresovou záťažou a naopak 11 znamená najviac stresovú udalosť.

UDALOSŤ	INDIVIDUÁLNE HODNOTENIE	SKUPINOVÉ HODNOTENIE	SPRÁVNE HODNOTENIE	CHYBA INDIVIDUÁLNEHO HODNOTENIA	CHYBA SKUPINOVÉHO HODNOTENIA
Zmena bydliska					
Dovolenka					
Problémy s rodinou manžela/manželky					
Sexuálne problémy					
Smrť dobrého priateľa					
Získanie úveru (na kúpu domu, auta, rozvoj podnikania)					
Významná zmena v podmienkach bývania					
Rozvod					
Strata zamestnania					
Manželstvo					
Vynikajúce osobné úspechy					

## PRÍLOHA Č. 12: ZOZNAM UDALOSTÍ – VÝSLEDKY VÝSKUMOV

### STUPNICA HODNOTIACA DÔLEŽITOSŤ ŽIVOTNÝCH UDALOSTÍ

UDALOSŤ	BODY	UDALOSŤ	BODY
Smrť manžela/manželky	100	Odstahovanie sa syna/dcéry z domu	29
Rozvod	73	Problémy s rodinou manžela/manželky	29
Vzájomná separácia manželov	65	Vážne osobné úspechy	28
Pobyť vo väzení alebo v nemocnici	63	Začiatok/ukončenie práce zo strany manžela/manželky	26
Smrť blízkeho člena rodiny	63	Začiatok/koniec školského vzdelávania	26
Vážne zranenie/choroba	53	Významná zmena v podmienkach bývania	25
Manželstvo	50	Zmena osobných návykov	24
Prepustenie z práce	47	Problémy so šéfom	23
Zmierenie s manželom/manželkou	45	Dôležitá zmena pracovného času alebo pracovných podmienok	20
Odchod do dôchodku	45	Zmena bydliska	20
Vážna zmena v zdraví alebo správaní člena rodiny	44	Zmena školy	20
Tehotenstvo	40	Zásadná zmena v spôsobe trávenia voľného času	19
Sexuálne problémy	39	Zásadná zmena v náboženskom živote	19
Navýšenie počtu domovníkov (narodenie dieťaťa, adopcia, presťahovanie sa k rodičom)	39	Zásadná zmena v spoločenskom živote	18
Veľká zmena finančnej situácie	38	Zásadná zmena spánkových návykov	16
Smrť blízkeho priateľa	36	Zásadná zmena vo frekvencii rodinných stretnutí	15
Zmena charakteru práce	36	Významná zmena stravovacích návykov	15
Závažné zvýšenie frekvencie manželských hádok	35	Dovolenka	13
Získanie úveru na kúpu domu	31	Vianoce	12
Významné zmeny v profesijnej zodpovednosti	29	Menšie porušenie zákona	11

NÁZOV KOMPETENCIE	Riešenie konfliktov; kreatívne myslenie
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Podstatou tejto metódy je, že účastníci diskusie si pred slovným prejavom nasadia na hlavu farebné klobúky. Farba klobúka má charakterizovať typ našej výroky – či už sa týka faktov, emócií alebo nedostatkov navrhovaného riešenia. Každý z mysliacich klobúkov odráža charakter výroku:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• biely klobúk – zameriavame sa na fakty, čísla, údaje, dátumy atď. Všetky informácie sú objektívne a dajú sa overiť.</li> <li>• červený klobúk – jeho nasadením dávame najavo, že sa podelíme o svoje pocity a emócie týkajúce sa aktuálnej problematiky.</li> <li>• zelený klobúk – jeho výberom dávame najavo, že chceme predstaviť alternatívny nápad alebo doplniť niektoré z existujúcich riešení.</li> <li>• žltý klobúk – je optimistickým klobúkom. Jeho nasadením signalizujeme, že sa budeme baviť o výhodách a nádejach spojených s konkrétnym riešením.</li> <li>• čierny klobúk – je pesimistický klobúk, predstavuje opak žltého klobúka; jeho výberom naznačujeme, že budeme hovoriť o vadách a nedostatkoch konkrétneho riešenia</li> </ul> <p>Šiesty mysliaci klobúk – keď chcete použiť metódu pri práci v skupine. Pri použití metódy mysliacich klobúkov v skupine, kde nefiguruje jeden vodca a osoba vedúca diskusiu, je možné použiť aj šiesty – modrý klobúk. Osoba, ktorá sa rozhodne pre túto farbu, vyvodzuje závery, kladie pomocné otázky alebo privracia diskusii ten správny smer.</p> <p>Poradie, v akom sú klobúky nasadené, je dôležité. Pred začatím diskusie je potrebné jasne definovať, aká bude jej téma a aké výsledky očakávame. Ak sa aktivita bude vykonávať v skupine, potom fáza špecifikovania očakávaní bude vyžadovať najmä modrý klobúk. V druhom kroku zbierame dostupné údaje a informácie (biely klobúk). V tejto fáze sa určite začnú objavovať výroky v červenom klobúku, ktoré odkazujú na emócie pociťované v súvislosti s prezentovanými údajmi. V ďalších fázach sa budú zbierať nápady (zelený klobúk), ich hodnotenie – založené na výhodách (žltý klobúk), ako aj na nevýhodách a nedostatkoch (čierny klobúk). Nakoniec treba nápad prehodnotiť z hľadiska našich pocitov.</p> <p>Účastníci diskusie môžu použiť akýkoľvek mysliaci klobúk, ľubovoľný počet krát a v ktorejkoľvek fáze diskusie. Stojí však za to:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• znevyhýbať sa použitiu červeného klobúka (emócie). Pomáha oddeliť fakty od našich obáv a emócií.</li> <li>• začať hodnotenie nápadu s „optimistickým“ žltým klobúkom a potom prejsť na nevýhody (čierny klobúk). Po vlne útokov na nápad je oveľa ťažšie predstaviť výhody.</li> </ul> <p><b>ČAS: ZÁVISÍ OD TÉMY DISKUSIE A EMOCIONÁLNEHO OBSAHU VYBRANEJ PROBLEMATI</b></p> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE</b></p> <p>Túto metódu možno použiť v rôznych kontextoch a na rôzne účely; učí rôznych uhlov pohľadu na danú, vďaka čomu sa naučíme chápať, že niekto má inú perspektívu, a že aj táto perspektíva je cenná; metóda je vodná na použitie v situáciách, ako je zavedenie nového produktu alebo riešenie problému vo firme</p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	Klobúky – naozajstné alebo vyrobené z papiera rôznych farieb (šesť klobúkov na malú skupinu šiestich rôznych farieb: biela, červená, zelená, žltá, čierna, modrá)
ZDROJ	<a href="http://zorganizowani.com/szybka-nauka/myslowne-kapelusze-de-bono-6/">http://zorganizowani.com/szybka-nauka/myslowne-kapelusze-de-bono-6/</a>

NÁZOV KOMPETENCIE	Riadenie času a úloh
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Na začiatku tohto modulu lektor predstaví nasledujúci experiment:  Na stôl položí vopred pripravený sklenený džbán. Potom vyberie asi dvanásť kameňov a opatrne ich jeden po druhom vloží do džbánu. Keď je džbán plný až po okraj a nie je možné doň pridať ešte jeden kameň, pýta sa účastníkov: Je džbán plný?  Ľudia najčastejšie odpovedajú „áno“. Tréner počká pár sekúnd a dodá: „Ste si istí?“  Účastníci nezmieňajú svoju odpoveď. Potom spod stola vyberie nádobu naplnenú štrkom. Jemne sype štrk na kamene, zľahka zatrasie džbánom, aby štrk vyplnil priestor medzi kameňmi a sadol až na dno džbánu. Znova sa pýta participantov: „Je džbán plný?“  Účastníci začnú mať pochybnosti a pre prípad, že odpovedia, že „asi nie“, alebo v prípade potreby tieto pochybnosti medzi účastníkmi vyvolať. Po potvrdení, že džbán zrejme nie je celkom plný, tréner vyberie nádobu s pieskom a začne ním naplňať džbán. Piesok pomaly vyplní voľný priestor medzi kameňmi a štrkom.  Vtedy sa opäť opýta: „Je džbán plný?“  Ľudia v tej chvíli väčšinou mierne podliehajú manipulácii a opäť pre každý prípad odpovedia „nie“. Tréner potvrdí, po čom vytiahne fľašu s vodou a naplní ňou džbán až po okraj.  Premeriava si skupinu pohľadom a pýta sa: „Akú pravdu nám ukazuje táto skúsenosť?“  Zvyčajne účastníci veľmi pozorne sledujú zážitok a najčastejšie odpovedajú, že aj keď je náš kalendár úplne plný, ak naozaj chceme, môžeme doň pridať ešte viac stretnutí, viac vecí. Ak nikto v skupine nespomenie toto riešenie, tréner by ich mal nasmerovať a poukázaním na tému modulu (time management).  Túto konkrétnu odpoveď musí tréner poprieť, pretože tento zážitok nie je o tom.</p> <p><b>ZHRNUTIE:</b></p> <p>Veľká pravda, ktorú predstavuje táto skúsenosť, znie nasledovne: ak kamene nevložíme do džbánu ako prvé, neskôr to už nebude možné..  Potom tréner svojimi otázkami prinúti účastníkov premýšľať:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Čo predstavujú kamene vo vašom živote? Vaše zdravie, rodinu, priateľov?</li> <li>• Splnenie snov? Robenie toho, čo je vašou vášňou? Práca?</li> </ul> <p><b>TRÉNER ZHRŇA:</b></p> <p>„Treba si uvedomiť, že najdôležitejšie je vložiť do života „kamene“ ako prvé, inak veľa riskujeme, riskujeme prehru... nad vlastným životom.</p> <p>Ak dáme prednosť maličkostiam (štrk, piesok), naplníme si nimi svoj život, tak nám nezostane dosť drahocenného času, ktorý by sme chceli venovať naozaj dôležitým veciam. Nezabudnite si preto položiť otázku: čo predstavujú kamene vo vašom živote? Potom ich hneď na začiatku vložte do svojho džbánu-života...”</p> <p>V tomto kontexte môže tréner prejsť k riadeniu pracovných priorít.</p> <p>„Môže to preniesť na úlohy v práci, teda na realizovanie v prvom rade priorít – míľnikov, vytváranie zoznamov úloh, ktoré nesmieme vynechať a musia byť vykonané.”</p> <p>A pokračuje diskusiou o Eisenhowerovom diagrame (metóde plánovania a riadenia času) pomocou multimedialnej prezentácie alebo kreslením na flipchart s uvedením vhodných príkladov.</p>

**ĆWICZENIE: MATRYCA EISENHOWERA + TEORIA SŁOIKA**

POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p><b>NALIEHAVÉ A DÔLEŽITÉ ÚLOHY</b></p> <p>Všetko sú to netrpezlivé záležitosti s urgentným termínom realizácie, náhle a nepredvídateľné situácie, ako sú poruchy, choroby, problémové a krízové situácie a náhle nešťastia.</p> <p><b>DÔLEŽITÉ, ALE NIE NALIEHAVÉ ÚLOHY</b></p> <p>Ide o dôležité a strategické záležitosti, ktoré nemajú naliehavý termín realizácie.</p> <p><b>NALIEHAVÉ, ALE NIE DÔLEŽITÉ ÚLOHY</b></p> <p>Naliehavé záležitosti, ktoré ale v tomto prípade pre nás nie sú dôležité.</p> <p><b>ANI NALIEHAVÉ A ANI DÔLEŽITÉ ÚLOHY</b></p> <p>Zvyčajne sú to zlodeji nášho drahocenného času. Tréner potom požiada účastníkov, aby vyplnili svoju tabuľu a naplánovali najbližší týždeň, počnúc nasledujúcim dňom alebo iným významným časovým bodom (napr. od nedele večer na celý nasledujúci týždeň).</p> <p><b>ČAS: 60 MINUT</b></p> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE</b></p> <p>Namiesto vykonania skutočného experimentu si môžete prečítať príbeh o riadení času s rovnakými krokmi a rovnakými závermi – je o. i. dostupný na <a href="http://przypowiesci.blogspot.com/2012/04/kamienie-piasek-woda.html">http://przypowiesci.blogspot.com/2012/04/kamienie-piasek-woda.html</a>.</p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	Na experiment: sklenený džbán (objem cca 4 l), kamene veľkosti tenisovej loptičky, štrk, piesok, voda. Na diskusiu o matici: počítač, projektor, snímka s Eisenhowerovým diagramom. Pre vykonanie individuálnej analýzy – Príloha č. 13 Eisenhowerova matica
ZDROJ	<a href="https://www.profesor.pl/mat/pd7/pd7_a_gierwatowska_20061117.pdf">https://www.profesor.pl/mat/pd7/pd7_a_gierwatowska_20061117.pdf</a>
PRÍLOHA	Príloha č. 13 „Eisenhowerova matica”

1. DÔLEŽITÉ A NALIEHAVÉ ÚLOHY	2. DÔLEŽITÉ, ALE NIE NALIEHAVÉ ÚLOHY
3. NIE DÔLEŽITÉ, ALE NALIEHAVÉ ÚLOHY	4. ANI DÔLEŽITÉ, ANI NALIEHAVÉ ÚLOHY

NÁZOV KOMPETENCIE	Stanovenie cieľov a ich dosahovanie
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Na začiatku cvičenia by ste mali urobiť krátky úvod o rozdieloch medzi cieľom a úlohami a o tom, ako úlohy formulovať. Na ľubovoľnom príklade (let človeka na Mesiac a späť) uveďte, že cieľ je zvyčajne:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. definovaný všeobecným spôsobom,</li> <li>2. nie všetky jeho prvky sú jasné,</li> <li>3. pôsobí predovšetkým na emócie.</li> </ol> <p>V prípade úloh je to naopak – sú:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. podrobné,</li> <li>2. týkajú sa konkrétnych činností a kritérií hodnotenia,</li> <li>3. ich doménou je racionálne plánovanie..</li> </ol> <p>Dobre formulované ciele sú SMART, teda:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>S – špecifické (specific)</li> <li>M – merateľné (measureable)</li> <li>A – dosiahnuteľné (achievable)</li> <li>R – realistické (realistic)</li> <li>T – načasované (timed)</li> </ul> <p>Špecifickosť je o konkrétnosti toho, čo je potrebné urobiť; Dosiahnuteľnosť a realita sa vzťahujú na zdroje a možnosti konania. Časovanie umožňuje vytvoriť pracovný kalendár a nastaviť termín dokončenia. Merateľnosť umožňuje skontrolovať, do akej miery bola úloha vykonaná správne. Ďalším krokom je požiadať účastníkov, aby označili, ktoré vyhlásenia sú ciele a ktoré sú úlohy (príloha „Ciele a úlohy“). Potom nasleduje krátka diskusia. Ďalším krokom je práca na zozname šiestich cieľov (príloha „Zoznam cieľov“) – účastníci musia ciele premeniť na úlohy. Tréner vyzýva účastníkov, aby boli presní a dali si záležať. Každý pracuje sám. Po ukončení jednotlivé osoby prečítajú jeden z cieľov a úlohy, ktoré k nemu priradili. Zvyšok skupiny, povzbudená a nasmerovaná trénerom, diskutuje o súlade úloh s princípom SMART.</p> <p><b>ČAS: 30 MINUT</b></p> <p><b>ĎALŠIE ODPORÚČANIA/MODIFIKÁCIE</b></p> <p>Teóriu metódy SMART je možné prezentovať pomocou snímky.</p>
VZDELÁVACIE POMÔCKY	papier, pero, projektor, počítač
ZDROJ	J. Kucharski, Liderzy związków zawodowych – edukacja przez całe życie, Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw, str. 75-77
PRÍLOHA	Príloha č. 14 „Ciele a úlohy” Príloha č. 15 „Zoznam cieľov”



## PRÍLOHA Č. 14: CIELE A ÚLOHY

(Zdroj: J. Kucharski, Liderzy związków zawodowych – edukacja przez całe życie, Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw, str. 77)

Označte, ktoré z nasledujúcich tvrdení je skôr cieľom a ktoré úlohou (označte krížikom)

VYHLÁSENIE	CIEĽ	ÚLOHA
Byť šťastný/á		
Schudnúť 5 kg		
Dokončiť mzdovú správu		
Tráviť viac času s rodinou		
Dostať povýšenie		
Namaľovať plot na hnedo		
Kúpiť nové auto		
Napísať knihu		
Do konca budúceho decembra znížiť čas strávený prácou z 8 hodín na 6 hodín		
Za šesť mesiacov ísť na dovolenku na Malorku		

## PRÍLOHA Č. 15: ZOZNAM CIEĽOV

(zdroľo: J. Kucharski, Liderzy związków zawodowych – edukacja przez całe życie, Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw, str. 77)

Nahradte ciele konkrétnymi úlohami:

1. Byť zdravý/á	..... ..... ..... ..... .....
2. Cestovať po svete	..... ..... ..... ..... .....
3. Žiť vo veľkom domeu	..... ..... ..... ..... .....

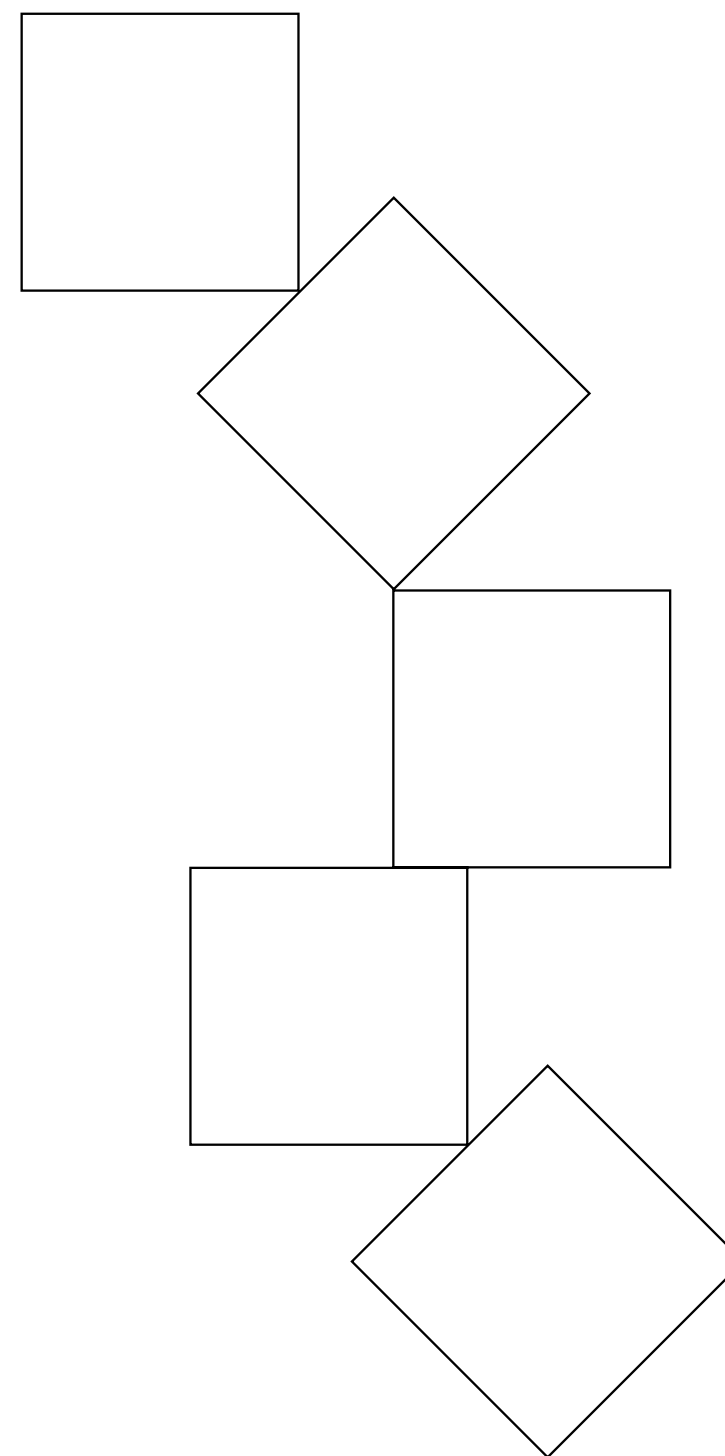
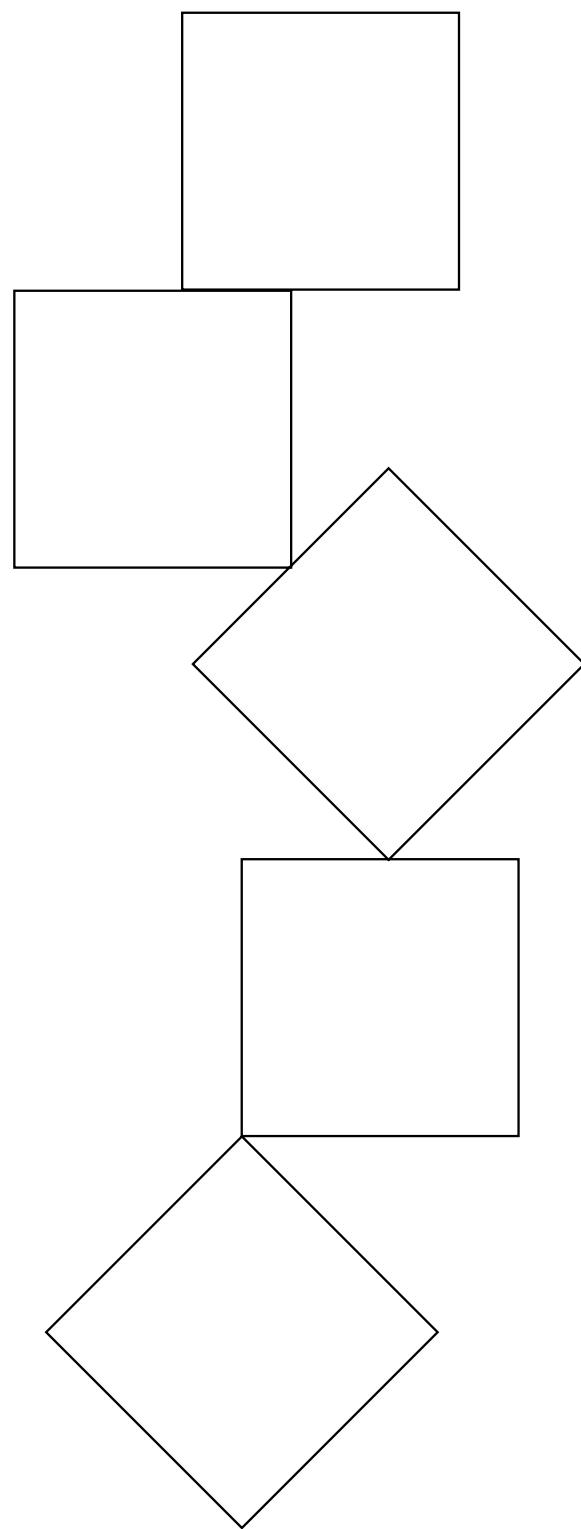
NÁZOV KOMPETENCIE	Tímová práca, spoločné rozhodovanie v sociálnej skupine, interakcia s ostatnými
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Je to klasické kreatívne cvičenie podporujúce skupinové rozhodovanie. Na základe skúseností som zmenil zoznam pacientov podľa miestnych špecifik. Vďaka aktivite je lek- tor schopný rozoznávať správanie a prejavy účastníkov. Požiadajte účastníkov, aby vytvorili skupiny s 5 až 7 ľuďmi. Situácia je nasledovná: Ste chirurgovia vo veľkej nemocnici. Váš výbor musí urobiť veľmi dôležité rozhodnutie. Sedem pacientov potrebuje transplantáciu srdca. V súčasnosti je iba jeden darca srdca. Všetci pacienti majú nárok na získanie tohto srdca. Všetci sú fyzicky schopní. Všetky majú navyše kompatibilnú typizáciu tkanív a krvi. Ktorého pa- cianta by ste si vybrali, aby ste dostali srdce? Prečo? Vaša skupina sa musí dohodnúť na výbere..</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 18-ročná Rómka, čašníčka, predčasne ukončená stredná škola; je živiteľka svojej rodiny;</li> <li>• 15-ročná žena; Poľka, nevydatá, v 6. mesiaci tehotenstva;</li> <li>• Stredoškolač ukrajinskej národnosti, nedávno získal štipendium na Lekárskej univerzite v Lubline;</li> <li>• 42-ročná matka troch malých detí, vietnamská vdova, ktorá nemá v Poľsku príbuzných;</li> <li>• 11-ročné dievča z Blízkeho východu, ktoré sa stalo symbolom svetového mieru;</li> <li>• 35-ročný muž; Poľský; Rímskokatolícky kňaz, vedúci útulku pre bezdomovcov;</li> <li>• 40-ročná žena; Biela; Výskumníčka AIDS; žiadne deti; lesbička, HIV pozitívna;</li> <li>• Pacient prevezený z malej vidieckej nemocnice – ďalšie informácie nie sú k dispozícii.</li> </ul> <p>Zdržujte sa poskytovania akýchkoľvek ďalších pokynov skupine. Nechajte na rozhodnutie aspoň 10 minút (odporúča sa 20 minút). Potom znovu zvolajte veľkú skupinu a opýtajte sa každej malej skupiny na jej rozhodnutie a rozhodovací proces. Otázky k diskusi:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aké bolo vaše rozhodnutie?</li> <li>• Ako ste dospeli k rozhodnutiu?</li> <li>• Akú metódu rozhodovania ste použili (konsenzus, hlasovanie atď.)?</li> <li>• Ako ovplyvnili vaše rozhodnutie vaše hodnoty? Pостоje? Predsudky?</li> <li>• Kto zabezpečil vedenie vo vašej skupine?</li> <li>• Ako sa riešili nezhody a konflikty?</li> <li>• Ako ste spokojný so svojou úrovňou účasti na tomto cvičení?</li> </ul> <p><b>ČAS: PRIBLIŽNE 20 MINÚT</b></p> <p><b>AKÉKOL'VEK NÁVRHY/ÚPRAVY</b></p> <p>Možno budete chcieť uznať, že väčšina príjemcov transplantácií orgánov je v súčasnosti spravovaná celonárodnou sieťou, ktorá odstraňuje časť tohto rozhodovacieho tlaku chirurgov... Pripomínajte tiež študentom, že pacienti, ktorí nedostanú toto srdce, automaticky nezomrú. Niektoré (nie všetky) pravdepodobne prežijú, kým nebude k dispozícii iný darca</p>
VZDELÁVACIE MATERIÁLY	Plagát s napísaným „Zoznamom čakajúcich pacientov“, papier a písacie potreby
ZDROJ	Działanie jest inspirowane: "Have a Heart" from Helping Teens Reach Their Dreams by Schilling & Palomares, 1993, <a href="http://ccms.crookcounty.k12.or.us/files/2017/09/syllabus-1.pdf">http://ccms.crookcounty.k12.or.us/files/2017/09/syllabus-1.pdf</a>

CVIČENIE : **ZAČÍNAME AKO TÍM**

NÁZOV KOMPETENCIE	Skupinová práca, skupinová komunikácia
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Účastníkom v úvode povedzte, že dostanú zoznam úloh, ktoré musia splniť ako skupina. Ak ich nespĺnia všetky, prehrávajú. Je jedno ako si jednotlivé úlohy rozdelia a koľko ľudí ich bude plniť (ak to nie je špecificky uvedené). Podľa počtu účastníkov a úloh určite čas, za ktorý musia úlohy splniť. Výborným doplnkom je ak dáte na viditeľné miesto časovač, kde sa čas postupne odrátava (nájdete ich na webe). Odporúčame zapnúť aj soundtrack z filmu Mission Impossible, ktorý dodá hre tú správnu atmosféru.</p> <p>Príklady úloh:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Urobte si VŠETCI spoločnú fotografiu. Na fotografii musí byť 5 rúk a 11 nôh vo vode.</li> <li>• Nacvičte si 3 minútovú scénu na tému „Hrami k zábavnému učeniu“.</li> <li>• Zozbierajte 15 predmetov na písmeno M.</li> <li>• Vytvorte vlajku, ktorá vás všetkých vystihuje.</li> <li>• Zistite tri zaujímavosti o mieste, kde sa nachádzame (2 účastníci).</li> <li>• Vytvorte drobný darček pre recepčnú.</li> <li>• Zistite koľko rokov majú všetci účastníci dokopy.</li> <li>• Napíšte slovo pes v 10 jazykoch a naučte sa ich naspamäť.</li> <li>• Vymyslite hru na vzájomné spoznávanie, ktorú si po večeri zahráme.</li> </ul> <p>Všetky úlohy po skončení skontrolujte, aj s dôkazmi. Scénu si zahrajte, báseň zarecitujte a pod. Je veľmi dôležité, aby po hre nasledovala reflexia. Porozprávajte sa o rozdelení úloh v tíme, názory a pocity jednotlivých účastníkov.</p> <p><b>ČAS: 50 MINÚT</b></p> <p><b>AKÉKOL'VEK NÁVRHY/ÚPRAVY</b></p> <p>Tréner si môže vytvoriť vlastné úlohy prispôbené miestu/okolnostiam/skupine.</p>
VZDELÁVACIE MATERIÁLY	Zoznam úloh, časovač, soundtrack Mission Impossible( <a href="https://www.youtube.com/watch?v=XAYhNHhxNOA">https://www.youtube.com/watch?v=XAYhNHhxNOA</a> ).
ZDROJ	FÉNIX o.z. Zbierka hier a aktivít. Výstup projektu Erasmus+, <a href="https://www.do-fenix.sk/wp-content/uploads/2020/07/Zbierka-hier-a-aktiv%C3%ADt-DNES-NEFORM%C3%81LNE.pdf">https://www.do-fenix.sk/wp-content/uploads/2020/07/Zbierka-hier-a-aktiv%C3%ADt-DNES-NEFORM%C3%81LNE.pdf</a> .

## CVIČENIE : JEDNOSMERNÁ KOMUNIKÁCIA VS DVOJSMERNÁ KOMUNIKÁCIA

NÁZOV KOMPETENCIE	Interpersonálna komunikácia, aktívne počúvanie
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Sprostredkovať porozumenie mechanizmom efektívnej komunikácie a rozvíjať komunikačné zručnosti v situácii plnenia určitej úlohy.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <b>PRVÁ FÁZA</b>            Zo skupiny sa vyberie jeden hráč, ktorý bude v roli demonštrátora.            Ostatní dostanú dva papiere a ceruzku.            Očíslujú papiere. Inštrukcia znie: „Na papier č.1 nakreslite štvorce tak, ako vám popíše demonštrátor. Nesmiete sa ho na nič pýtať.“            Demonštrátor dostane výkres s nakreslenými štvorcami v rôznom zoskupení.            Obrázok nesmie skupine ukázať, môže zoskupenie len vysvetliť, v žiadnom prípade však nemôže odpovedať na otázky.            Všetci kreslia, sleduje sa čas.         </li> <li> <b>DRUHÁ FÁZA</b>            demonštrátor dostane obrázok s iným zoskupením štvorcov.            Dáva návod na kreslenie štvorcov podľa predlohy a odpovedá na otázky hráčov.            Pripúšťa diskusiu o zoskupení štvorcov.            Obrázok opäť nesmie ostatným ukázať.            Sleduje sa čas.         </li> </ul> <p><b>ČAS: 40 MINÚT VRÁTANE DISKUSIE PO CVIČENÍ</b></p> <p><b>ANALÝZA SKUPINOVÉHO DIANIA:</b></p> <p>Jaký je rozdiel medzi výkonom v prvej verzii a v druhej verzii?          Ako prežívali hráči inštrukciu a postup pri prvej verzii, ako pri druhej?          Ako sa pri prvej a druhej verzii cítil demonštrátor?          Čo najviac prekážalo v prvej verzii, čo v druhej?          Čo bolo efektívne v prvej verzii? Čo v druhej?</p>
VZDELÁVACIE MATERIÁLY	Ceruzky, papier, perá, papier, vzory obrázkov: prílohy č. 16 a 17.
ZDROJ	O. Matko et al., Čo teraz a čo potom. Manuál pre lektorov stimulačných skupín zameraných na podporu kariérového vývinu, CPPPaP Kysucké Nové Mesto 2008, <a href="http://www.pppknm.sk/data/pdf/materialy/nase_ponuky/ikp/teraz_potom.pdf">http://www.pppknm.sk/data/pdf/materialy/nase_ponuky/ikp/teraz_potom.pdf</a> .
PRÍLOHY	Príloha č. 16 Obrázok 1 Príloha č. 17 Obrázok 2



CVIČENIE : **ZBERAČI**

NÁZOV KOMPETENCIE	Interpersonálna komunikácia, integrácia, rozhodovanie
POPIS PRIEBEHU CVIČENIA A ČAS	<p>Cieľom techniky je aktívne, dynamické rozohratie a uvoľnenie pri ktorom sa podnecuje rozvíjanie komunikácie v malej skupine pri situácii, v ktorej sa treba okamžite rozhodovať. Poskytuje podnet k úvahám o komunikačných mechanizmoch v analogických životných situáciách.</p> <p>Po miestnosti sú rozmiestnené drobné predmety – ceruzky, zošity, fixy a pod. Má ich byť aspoň dvakrát toľko ako členov skupiny. Môžu byť na stoličkách, okne, na zemi a podobne. Členovia skupiny vytvoria trojice, ktoré sa držia za ruky tak, že krajní majú voľnú vždy jednu ruku. Na daný signál sa trojica snaží nazbierať čo najviac predmetov, nesmie sa však pustiť a rozprávať. Keď je všetko pozbierané, vyhodnotí sa najúspešnejšia skupina, potom sa zostaví presný rebríček, ktorá trojica koľko nazbierala. Jadrom cvičenia je, že trojica má len dve ruky a musí rozhodovať, kedy dá ktorej prednosť. Pritom obe strany sa môžu rozhodovať len cez prostredníka, ktorý sám možnosť priamej akcie nemá.</p> <p>Ďalšia možnosť: Trojice si môžu vopred dohodnúť stratégiu a rozprávať sa. Porovnajú sa výkony v oboch prípadoch.</p> <p><b>ANALÝZA SKUPINOVÉHO DIANIA</b></p> <p>Ktorej trojici sa v hre darilo? Prečo?  Ako spolu komunikovali?  Ako sa rozhodovali?  Rozhodoval niekto za všetkých?  Ako na komunikáciu vplýval stredný hráč?</p> <p><b>ČAS: 5-10 MINÚT</b></p>
VZDELÁVACIE MATERIÁLY	Malé predmety, ako sú ceruzky, pastelky, vrchnáky, knihy, obálky
ZDROJ	Sociálne vzťahy a problémy na školách. Komunikácia, riešenie konfliktov, spolupráca, Dr. Josef Raabe Slovensko s.ro., <a href="https://ssitv.edupage.org/files/KOMUNIKACIA_A_RIESENIE_KONFLIKTOV.doc">https://ssitv.edupage.org/files/KOMUNIKACIA_A_RIESENIE_KONFLIKTOV.doc</a>



ZÁVER





## ZÁVER

Cvičenia, techniky a metódy prezentované v tomto manuáli boli overené poradcami a trénermi workshopov s ľuďmi, ktorí sú sociálne vylúčení alebo ohrození sociálnym vylúčením. Sú vhodné pre túto cieľovú skupinu.

Centrám podpory sociálnej ekonomiky odporúčame organizovať workshopy v oblasti sociálnej integrácie pre ľudí, ktorí sa pripravujú na založenie sociálnych podnikov. Manuál vytvorený v rámci projektu bude výbornou pomôckou pre poradcov a trénerov.

Sociálne kompetencie rozvíjané vďaka účasti na workshopoch prispievajú k lepšiemu fungovaniu ich účastníkov rovnako v sociálnych podnikoch, ako aj v iných sociálnych skupinách, na ktorých títo ľudia participujú.

Odporúčame, aby workshopy trvali 5 dní (po 8 hodín).

Najlepším obdobím na uskutočnenie workshopu je obdobie pred uvedením sociálneho podniku do prevádzky, keď ľudia zakladajúci podnik ešte majú čas. V tejto fáze je kľúčové dobre spoznanie zúčastnených osôb. Osvojenie si schopnosti efektívneho spoločného fungovania v priateľskom kooperujúcom prostredí hneď na začiatku môže ovplyvniť vývoj ďalšej spolupráce v rámci podniku. Nadobudnutie sociálnych zručností u tých, ktorí tvoria sociálny podnik, môže predchádzať možným konfliktom v práci.

Naše skúsenosti s realizáciou workshopov v oblasti sociálnej integrácie v rámci OWES zahŕňajú podpora 10 skupín ľudí pri zakladaní sociálnych podnikov. V ďalšej každodennej práci s týmito spoločnosťami vidíme potrebu tohto druhu workshopov pre iniciatívne skupiny v počiatočnej fáze.



BIBLIOGRAFIA



# BIBLIOGRAFIA

ARGYLE M., Psychologia stosunków międzyludzkich, Warszawa 2002.

BERGART A., Theoretical Foundations of Social Group Work, <http://www.iaswg.org/practicing-group-work-strategies>.

COWGER C. D., Conflict and conflict management in working with groups, w: Social Work With Groups, 15 (2/3), 1979.

HAVRÁNKOVÁ O., Skupinová práce, w: O. Matoušek et al., Metody a řízení sociální práce, Praha 2003.

Jak żyć z ludźmi (umiejętności interpersonalne). Program profilaktyczny dla młodzieży, Agencja Informacji Użytkowej (na zlecenie Ministerstwa Edukacji Narodowej).

KIRBY A., Gry szkoleniowe. Materiały dla trenerów, ABC a Wolters Kluwer business, Warszawa 2011.

KUCHARSKI J., Liderzy związków zawodowych – edukacja przez całe życie, Europejski Dom Spotkań – Fundacja Nowy Staw.

LEVICKÁ J., Metódy sociálnej prace, VeV, Trnava 2002.

LOVAŠOVÁ S., Metódy a techniky sociálnej práce, w: E. Žiaková et al., Sociálna práca. Teoretické východiská a praktické kontexty, UPJŠ, Košice 2011.

MAŠÁT V., Vybrané postupy sociální práce se skupinou, Zdeněk Susa, Středokluky 2012.

MÁTEL A., Metódy a prístupy v sociálnej práci, UKF, Nitra 2013.

ROTHKE S., The role of interpersonal feedback in group psychotherapy, w: „International Journal of Group Psychotherapy”, 36 (2), 1986

TRUHLÁŘOVÁ Z., Metody práce se skupinou, Gaudeamus, Hradec Králové 2014.



EUROPEJSKI DOM SPOTKAŃ - FUNDACJA NOWY STAW  
Lublin, czerwiec 2021

ISBN 978-83-62859-01-6

SKŁAD I GRAFIKA: © STUDIO EM  
LUBLIN-WARSZAWA 2021