

Důležité je sebepoznání – můžeme se vnímat velmi pozitivně, přitom ostatní nás vidí negativně – po zjištění šok, silná nechuť a demotivace. Těžké přijmout odlišný pohled ostatních. Můžeme si najít mentora, analyzovat chování a situací, zkoušet nové postupy při práci s podřízenými.

Sebepojetí – souhrn představ a hodnotících soudů, které člověk o sobě chová. Záleží, jak se člověk vnímá, chápe, přijímá a jaký má k sobě vztah.

Sebereflexe – vědomé poznávání svých postojů, hodnot, prožitků, vzorců svého chování, uvažování o sobě ve vztahu dopadů jednání na okolí.

Sebeakceptace – přijímání se takový jaký jsem bez negativních pocitů (úzkost, ztráta sebeúcty), založena na sebepoznání, zvyšuje ochotu a schopnosti vést ostatní – vyšší proaktivita, hledání zlepšení a přenášení vizí na ostatní.

Sebepoznání má vliv na míru připravenosti poznat a pochopit druhé.

- Zdrojem je interakce s jinými lidmi – člověk může pozorovat vliv svého chování na ostatní. Nejen že ostatní ovlivňuje přímo, ale je i vzorem na základě jeho chování (vzor může být i nevědomý).
- Je základem pro vedení a rozvíjení manažerských kompetencí (spolu se sebeakceptací).
- Patří sem uvědomování si silných/slabých stránek, a znalost vzorců svého chování.
- Sebepoznání zvyšuje výkonost a efektivitu manažera
- Nikdy nekončící proces – život a události na nás stále působí a mění nás
- Bráníme se sebepoznání, pokud se bojíme, že ostatní nás budou vidět negativněji nebo jinak
 - Překonáme sdílením svých hodnot, pocitů, myšlenek s ostatními – důležité sebeotevření
 - Pokud chceme, aby myšlenkám ostatní lépe rozuměli, musíme je lépe definovat – tím si je budeme i více uvědomovat
- Za lídra se manažer může považovat, ale podřízení ho tak vůbec nemusí vidět – důležité

jsou vlastnosti jako důvěryhodnost

Vnímání a poznávání druhých

- Sebepoznání pomáhá zlepšit poznávání druhých a rozdílů mezi lidmi - **klíčová role ve vedení lidí**
 - Aktuální psychické rozpoložení i stálé vlastnosti => určení vhodné reakce
- Ovlivněno vnitřními a vnějšími faktory
 - **Vnitřní:** aktuální fyzický a psychický stav, motivační zaměření, zkušenosti, charakteristiky
 - Charakteristiky člověka (ovlivňují míru a přesnost):
 - Znalost sebe sama (výsledkem lepší a objektivnější hodnocení ostatních)
 - Míra sebeakceptace (nejistota způsobuje hledání chyb na ostatních)
 - Charakteristické rysy a osobnostní znaky (ovlivňují čeho si na ostatních všímáme - podle toho je i hodnotíme)
 - **Selektivní vnímání** - nevnímáme vše, ale jen určité projevy na základě zájmů, zkušeností, postojů a aktuálních stavů
 - **Vnější:** charakteristiky druhé osoby a situační faktory
 - **Situační faktory** (vnímání je součástí určité situace) - vede k nepřesnostem:
 - Projekce - dáváme ostatním charakteristiky, které máme sami
 - První dojem - Rysy a projevy vnímané jako první mají větší váhu - ostatní vjemy si upravujeme, aby vyhovovali těm prvním nebo je až ignorujeme
 - Efekt novosti - Hodnotíme jen nejnovější chování, ne dlouhodobé
 - Halo-efekt - 1 vlastnost zastíní všechny ostatní
 - Chyba kontrastu - porovnáváme s ostatními - vlastnost pak vyčnívá (VŠE prostředí x ZŠ sraz, kde je VŠ něco extra a je to vlastně šprt)
 - Dle teorie kauzální atribuce rozhodujeme, zda se jedná o vnitřní nebo vnější faktory
 - Probíhají další chyby:
 - Základní atribuční omyl - přeceňování interních faktorů a podceňování externích
 - Zkreslení sloužícímu sobě - úspěchy připisujeme sobě, neúspěchy externím faktorům
 - Pro správné rozhodnutí je třeba správně určit zdroj (výkonu,

neúspěchu...)

- Důležité nedělat unáhlené závěry, být otevřeni pozdějším změnám názorů,
- Sebepoznání nám pomůže určit jak má vliv na druhého naše chování a proč na něj tak či onak reagujeme

Úroveň sebepoznání

- Například jako míra rozdíl mezi vlastním vnímáním sebe a vnímáním mé osoby ostatními
 - Využití pro 360 stupňovou vazbu
- **Johari okénko** (Joseph + Harry) - sebepoznání jako výsledek interakce s druhými

	Víme o sobě	Nevíme o sobě
Vidí druzí	Aréna	Slepá skvrna
Nevidí druzí	Fasáda	Neznámo

- Aréna (veřejná osoba) - vlastnosti a chování kterým se netajíme a všichni o něm vědí, roste s mírou otevřenosti
- Fasáda (soukromá osoba) - víme o tom, ale tajíme to a doufáme, že si toho ostatní nevšimnou - zůstane to za fasádou (obavy, nejistota, pocity) - můžeme skrývat více než máme
- Slepá skvrna - člověk si neuvědomuje všechny důsledky svého chování a vnímáme se tak jinak - třeba redukovat - můžeme se chovat nevhodně a ani o tom nebudeme vědět, je třeba přijmout i negativní informace o své osobě
- Neznámé (místo pro odborníka) - skutečnosti, které nikdo nevidí - mohou to být různé potlačené vzpomínky a traumata, nadání o kterém nevíme, reakce na nezažité situace. Lze redukovat experimentováním a zkoušením nových věcí.
- Redukce slepé skvrny a rozšíření arény nemusí vést ke větší efektivnosti
- **P-E-C** (Personal-Effectiveness-Cube)
 - Rozšíření Johariho okénka o míru účinné komunikace s ostatními (efektivita)
 - **Efektivita** = schopnost komunikace - **Obecná kritéria:**
 - **Přesnost:** předání bez zkreslení a nedorozumění
 - **Úspornost:** náklady - čas, úsilí, prostředky
 - **Účinky, působení:** do jaké míry se dosáhlo zamýšleného účinku sdělení

- **Kongruence:** shodnost verbálního a neverbálního projevu (rozpor = nevěrohodnost)
- **Důvěra a interpersonální vztahy** = efektivnější
- P-E-C popisuje kombinace různé efektivity a různých velikostí kvadrantů
- Optimální je velká aréna (otevřenost) a vysoká efektivita (člověk dokáže svobodně vyjádřit své názory a ostatní tyto názory chápou zcela srozumitelně, zpětnou vazbu dokáže citlivě poskytnout i přijmout)
- Sebepoznání je podmínkou mezilidského působení a interakce s druhými je podmětem k jeho rozvoji. Třeba rovnováha mezi všímavostí, otevřeností a efektivitou komunikace.

Sebehodnocení - sebeotevření a přijímání zpětné vazby

- Míra sebepoznání ovlivněna ochotou a schopností přijímat zpětnou vazbu a efektivností její využití a reflexe
 - To vede k rozšíření arény a redukci slepé skvrny a fasády
- Důležitá vyváženost otevřenosti sdílení pocitů a názorů x připravenost přijmout názory k našemu jednání

Sebeotevření

- Sdílení informací o sobě a svém světě. Jde však o nalezení rovnováhy mezi otevřeností a diskrétností. Jedná se o přiměřené sdílení v rámci sociálního kontextu.
- Co je dobré pro zdrženlivého: sdílet nápady a pocity, vysvětlovat priority a hodnoty, dokázat si připustit chybu, nezávazné společenské rozhovory na bezpečná témata (dovolená...)
- Co je dobré pro příliš otevřeného: být uvážlivý (neříkat hned vše co jsme se někde dozvěděli, zvážit co můžeme říct), připravenost na osobní sdělení (neptat se na něco o čem člověk není připravený se bavit), rozmyslet si co řekneme (ohleduplnost, vyhnout se trapným vtipům, nevhodné komentování výkonu...)

Přijímání zpětné vazby

- Zpětná vazba je informace od ostatních týkající se účinnosti našeho jednání
- Třeba ji dokázat vnímat, přijmout a pracovat s ní – třeba sociální dovednosti

Rady k efektivní zpětné vazbě:

- Pokud ji nedostáváme, požádat o ni
- Dostávat ji průběžně, ne periodicky jednou za půl roku (to už se na polovinu věcí i zapomene)
- Snažit se jí vyslechnout a nesoustředit se pouze na svoji obranu či dokonce útok na druhého
- Všít si reakcí druhých, když jim nebudeme rozumět, zeptáme se
- Nedáváme ostatním (i nevědomě) překážky ke zpětné vazbě (arogance, obrana)
- Nepožadovat zpětnou vazbu v přehnané míře, nevynucovat ji když nechce
- Dát člověku čas na rozmyšlení zpětné vazby
- Nebýt upjatý na pozitivní hodnocení (občas manažer musí udělat nepříjemné a zlé rozhodnutí)
- Uvědomění si, že zpětná vazba není objektivní – můžou být i nepravdivé vycházející z mylných zdrojů
- To důležité a zajímavé zařadit do plánu rozvoje
- Sebepoznání je ovlivněno percepční citlivostí, otevřeností, osobní efektivitou a komunikačními dovednostmi