

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH

ROZVOJ PROFESIONÁLNYCH KOMPETENTNOSTÍ

Denisa Rovenská



Fakulta verejnej správy

Košice 2019
Vydavateľstvo ŠafárikPress

UNIVERZITA PAVLA JOZEFA ŠAFÁRIKA V KOŠICIACH
FAKULTA VEREJNEJ SPRÁVY
Katedra sociálnych štúdií

ROZVOJ PROFESIONÁLNYCH KOMPETENTNOSTÍ
Vysokoškolské učebné texty

Denisa Rovenská

Košice 2019

Rozvoj profesionálnych kompetentností

Vysokoškolské učebné texty

Autorka:

Mgr. Denisa Rovenská, PhD.

Fakulta verejnej správy UPJŠ v Košiciach

Recenzenti:

doc. PhDr. Tatjana Búgelová, CSc.

Filozofická fakulta Prešovskej univerzity v Prešove

PhDr. Radka Čopková, PhD.

Katedra inžinierskej pedagogiky Technickej univerzity v Košiciach

© 2019 Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach

Všetky práva vyhradené. Toto dielo ani žiadnu jeho časť nemožno reprodukovať, ukladať do informačných systémov alebo inak rozširovať bez súhlasu majiteľov práv. Za odbornú stránku publikácie zodpovedá autorka. Rukopis neprešiel redakčnou ani jazykovou úpravou.

Umiestnenie: www.unibook.upjs.sk

Dostupné od: 14.10.2019

ISBN 978-80-8152-777-7 (e-publikácia)

Obsah

Úvod.....	4
1 Kompetentnosť	5
1.1 Mäkké a tvrdé zručnosti.....	8
1.2 Profesionálne kompetentnosti.....	9
2 Komunikácia	13
2.1 Sociálna komunikácia	13
2.1.1 Neverbálna komunikácia.....	14
2.1.2 Verbálna komunikácia.....	21
3 Leadership.....	30
3.1 Líder.....	32
4 Stanovovanie a dosahovanie cieľov.....	40
4.1 SMART cieľ	41
4.1.1 SMART cieľ versus ne-SMART cieľ	43
5 Rozhodovanie.....	47
5.1 Typy a metódy rozhodovacieho procesu	48
5.2 Bariéry rozhodovacieho procesu	53
5.3 Efektívne rozhodovanie - ako si vytvoriť správnu koncepciu?	55
6 Manažment času	59
6.1 Zlodej času - prokrastinácia	60
6.2 Čas a jeho plánovanie	62
6.3 Techniky organizácie času.....	63
6.4 Manažment času pre študentov	67
7 Konflikty a stratégie riešenia konfliktov	71
8 Stres	76
8.1 Zvládanie	78
8.2 Dispozičné faktory vzťahujúce sa k zvládaniu stresu.....	81
8.3 Metódy zvládania stresu	84
9 Tímová práca	89
9.1 Tím vs. pracovná skupina	91
9.2 Efektívna tímová práca - kľúč k úspechu	92

Úvod

„Aby sme sa bránili hlúposti, k tomu nepotrebujeme viac intelektu, ale iný druh charakteru...“

Erich Fromm

Mať vedomosti a poznatky je dôležitou súčasťou orientácie vo svete, v spoločnosti. Poznatky a vedomosti totiž majú potenciál stať sa vhodnými nástrojmi ako rozvíjať vlastnú osobnosť, ako sa stávať lepším človekom pre seba a pre ostatných. Na tomto mieste je však potrebné zdôrazniť slovné spojenie z predchádzajúcej vety „*majú potenciál*“. Tieto dve slová v sebe nesú podstatu a pravý zmysel vysokoškolských učebných textov, ktoré sa práve chystáte prečítať. Mať poznatky v zmysle disponovať informáciami nás odkazuje len na fakt, že naša schopnosť učiť sa je výborná rovnako ako naša dlhodobá pamäť. Avšak, vedieť využiť tieto vedomosti v praktickom živote je iné. „*Mať potenciál*“ je teda mostom medzi tým, aké vedomosti máme a ako ich budeme využívať, je spojením medzi teóriou a praxou.

Vysokoškolské učebné texty sú venované problematike rozvoja profesionálnych kompetentností ako napríklad tímová práca, manažment času, rozhodovanie a pod. Učebné texty ponúkajú teoretický základ pre vytvorenie si prehľadu o jednotlivých kompetentnostiach potrebných nielen pre pracovný, ale i súkromný život. Prosím, aby ich čitateľ nechápal ako univerzálny návod či manuál k profesijnému rastu. Tieto učebné texty boli vytvorené v prvom rade pre rovnomenný predmet, ktorý sa na fakulte vyučuje a sú sumárom poznatkov získaných od iných autorov, resp. z iných významných publikácií (každá kapitola obsahuje zoznam použitej literatúry, ktorú môže čitateľ využiť pre samoštúdium).

Všetky kompetentnosti je žiaduce ba až nevyhnutné rozvíjať a posilňovať v praxi. Ak má niekto problém s vyjadrovaním pred publikom, nestačí, aby si prečítal rady v knihách o tom, ako správne dýchať, ako si pripraviť kartičky s kľúčovými slovami. V prvom rade musí tieto informácie pretaviť do praktickej podoby. Musí aktívne a vedome vyhľadávať situácie, v ktorých sa môže prezentovať pred publikom a až vtedy skutočne pochopí, ako sa pred publikom cíti, aké sú jeho silné a slabé stránky, ako má pracovať so svojou trémou a ako sa naozaj môže zlepšovať v danej kompetentnosti. Až vtedy skutočne rozvinie potenciál vedomostí a poznatkov, ktoré získal a stane sa plne kompetentným vo vlastnom živote.

1 Kompetentnosť

Úvodné kapitoly akéhokoľvek učebného materiálu sú vo väčšine prípadov venované teoretickému ukotveniu kľúčových pojmov. Nebude to inak ani v tomto prípade. Na to, aby sme dokázali poznať jednotlivé profesionálne kompetentnosti a aby sme ich vedeli efektívne rozvíjať v praktickej rovine, musíme v prvom rade pochopiť a jasne si zadať, čo pojem kompetentnosť znamená. Samozrejme, definícií či charakteristík je mnoho a každý odborník venujúci sa danej problematike má snahu vytvoriť vlastné koncepcie. Nasledujúce riadky sú preto venované len vybraným definíciám, ktoré sa zvyknú využívať najčastejšie v odborných kruhoch. Prirodzene, je študentovou voľbou, či bude daný rozsah poznatkov postačujúci alebo svoje znalosti rozšíri samoštúdiom.

Na to, aby sme pochopili pojem „kompetentnosť“ v jeho celostnosti, je nutné ho v prvom rade odlíšiť od „naoko“ príbuzného pojmu „kompetencia“. Mohlo by sa zdať, že ide o totožné pojmy vyjadrujúce to isté a v praxi sa skutočne stretávame s tým, že dané slová sú využívané ako synonymá. Avšak, existuje medzi nimi zásadný rozdiel.

Porvazník (2011) striktné rozlišuje medzi *kompetentnosťou* a *kompetenciou*. *Kompetentnosť* (z angl. *competency*) chápe ako spôsobilosť. *Kompetenciu* (z angl. *competence*) chápe ako povinnosť, právomoc a zodpovednosť. Kompetentnosť vypovedá o úrovni, miere spôsobilostí zabezpečiť vlastné kompetencie.

Akademický slovník cudzích slov (2005) definuje *kompetenciu* ako rozsah pôsobnosti alebo činnosti, súhrn oprávnení alebo povinností zverených právnou normou určitému orgánu alebo organizácii, príslušnosť po odbornej alebo vecnej stránke; funkčná alebo služobná právomoc. Naopak, *kompetentnosť* chápe ako oprávnenosť, spôsobilosť.

Slovník súčasného slovenského jazyka (2015) rozumie pod pojmom *kompetentnosť* oprávnenie vykonávať určitú činnosť, resp. ako predpoklad, odborný základ na niečo, kvalifikovanosť. *Kompetencia* je rozsah pôsobnosti, oprávnenie niečo vykonávať, právomoc.

Poukázali sme sa významný rozdiel medzi *kompetentnosťou* a *kompetenciou*. Pre hĺbkové pochopenie pojmu „kompetentnosť“ je však rovnako dôležité oddeliť ho aj od ďalšieho javu. Často sa stretávame so zamieňaním slov „kompetentnosť“ a „zručnosť“ a podobne ako v predošlom prípade aj tieto pojmy sa zvyknú využívať ako synonymá, avšak z hľadiska obsahového ide o dva rozdielne fenomény.

Zručnosti (z angl. *skills*) definujú konkrétne naučené aktivity a ich rozsah je veľmi zložitý (napr. umývanie okien a opravovanie automobilu možno klasifikovať ako zručnosti). Znalosť

toho, aké zručnosti jednotliviec má, pomáha určiť, či jeho/jej skúsenosti ho/ju pripravili na konkrétny typ pracovnej činnosti. Inými slovami, zručnosti nám dávajú odpoveď na prvú časť otázky - „čo“ človek dokáže, t.j. aké typy predpokladov človek potrebuje na vykonávanie určitej činnosti alebo práce.

Avšak, zručnosti nám nedávajú odpoveď na druhú časť otázky - „ako“ to človek dokáže. Ako človek úspešne vykonáva prácu? Ako sa správa v pracovnom prostredí, aby dosiahol požadovaný výsledok? *Kompetentnosti* dopĺňajú chýbajúci článok skladačky prostredníctvom transformovania zručností do konkrétnych aktivít, ktoré dokazujú spôsobilosť naplňať pracovné požiadavky kompetentne.

Ďalší významný rozdiel medzi *zručnosťami* a *kompetentnosťami* je možné postrehnúť aj v ich obsahovom rámci - kompetentnosti definujú požiadavky pre úspech v činnosti v širších, inkluzívnejších pojmoch než samotné zručnosti.

Zručnosti môžeme chápať ako jeden z troch aspektov štruktúry kompetentnosti; ďalšie dva sú vedomosti (z *angl. knowledge*) a schopnosti (z *angl. abilities*). Na dosiahnutie úspechu v určitej činnosti je teda potrebná správna kombinácia zručností, vedomostí a schopností.

Ak už dokážeme rozlíšiť *kompetentnosť* od *kompetencie* a *zručnosti*, môžeme si ďalej priblížiť samotnú štruktúru kompetentnosti.

Kompetentnosť z obsahového hľadiska analyzovali napríklad Kubeš, Spillerová a Kurnický (2004) a navrhli nasledujúci model (Obr. 1).



Obr.1 Štruktúra kompetentností podľa Kubeša, Spillerovej a Kurnického (2004)

Podobne chápe štruktúru kompetentností aj Turek (2014). Uvádza, že kompetentnosť zahŕňa v sebe významy ako:

1. schopnosť - psychická vlastnosť jedinca, ktorá je podmienkou úspešného vykonávania určitej činnosti;
2. zručnosť - špecializovaná schopnosť vykonávať určitú činnosť;
3. vedomosť - osvojená, pochopená a zapamätaná informácia;
4. postoj - relatívne ustálená tendencia charakteristickým spôsobom reagovať na vybrané podnety.

Poslednou otázkou, na ktorú je potrebné si odpovedať v úvodnej kapitole je, čo všetko vlastne môžeme zaradiť ku kompetentnostiam. Vo všeobecnosti môžeme hovoriť o troch skupinách kompetentností, konkrétne:

1. behaviorálne - ide o akési „životné“ kompetentnosti zahrňujúce schopnosť riešiť problémy primerane a zodpovedne v kontexte medziľudských interakcií. Ide o súbor kompetentností získaných prostredníctvom učenia alebo priamej skúsenosti, ktoré sa používajú pri zvládaní problémov a otázok, s ktorými sa človek stretáva v každodennom živote (napr. komunikácia, analytické schopnosti, riešenie problémov, iniciatíva, atď.);
2. technické - súvisia s funkciami, procesmi a rolami v rámci organizácie a zahŕňajú znalosti a zručnosti pre vykonávanie činností potrebných pre dosiahnutie úspechu na konkrétnom pracovnom mieste (napr. budovanie sietí, analýza a návrh databáz a pod.);
3. profesionálne - umožňujú dosiahnuť úspech v organizačnom kontexte. Sú urýchľovačmi výkonu alebo, ak im chýba dostatočná sila a kvalita, sú dôvodom, prečo ľudia nedokážu vyniknúť, resp. zlyhávajú v zamestnaní (napr. vyjednávanie, zvládanie stresu, manažment času, atď.).

Jednotlivé skupiny kompetentností sú vzájomne prepojené a nie je možné ich striktne rozdeliť v reálnom živote. Súvisia spolu, je medzi nimi interakcia, dopĺňajú sa a ovplyvňujú. Napríklad komunikácia je zaradená k behaviorálnych kompetentnostiam, využívame ju v bežnom živote pri interakcii s inými ľuďmi, avšak táto kompetentnosť je nemenej významná aj v pracovnom prostredí a je dôležitá pre profesionálnu rovinu.

1.1 Mäkké a tvrdé zručnosti

V prvej kapitole sme si charakterizovali kľúčový pojem, jeho štruktúru, členenie a odlíšili sme ho od príbuzných pojmov (kompetencia a zručnosť).

Napriek skutočnosti, že učebné texty sú primárne venované profesionálnym kompetentnostiam, považujem za dôležité venovať krátku podkapitolu otázke mäkkých a tvrdých zručností. Dôvodom je, že tieto pojmy úzko súvisia s kompetentnosťami a získavajú na popularite nielen v odborných kruhoch, ale najmä u bežnej populácie. Každý z nás sa už mohol v živote stretnúť s otázkami typu „*Ktoré soft skills máte?*“, „*Ktoré soft skills považujete za dôležité?*“, „*Ako rozvíjate svoje soft skills?*“ a podobne. V nasledujúcej časti si teda priblížime tejto „populárny pojem“.

Ako sme si už objasnili, zručnosti (z *angl. skills*) môžeme chápať ako jeden z troch aspektov štruktúry kompetentnosti. Samotné zručnosti delíme do dvoch hlavných kategórií:

1. tvrdé zručnosti (z *angl. hard skills*);
2. mäkké zručnosti (z *angl. soft skills*).

Tvrde zručnosti - hard skills odkazujú na súbor predpokladov a skúseností, ktoré sú naučiteľné a je možné ich kvantifikovať, hodnotiť a odmeňovať. Sú získavané v škole, knihách, tréningových materiáloch, v práci a pod. Klasickými príkladmi môže byť znalosť cudzieho jazyka, tituly či certifikáty, obsluha strojov alebo počítačové zručnosti.

Tento typ zručností zvyknú zamestnávateľia testovať už v procese výberového konania, aby si mohli porovnať uchádzačov o zamestnanie, a aby sa ubezpečili, že uchádzač dokáže naozaj robiť to, čo uvádza v životopise.

Mäkké zručnosti - soft skills hovoria o subjektívnych zručnostiach, ktoré je náročné kvantifikovať a nedajú sa mechanicky naučiť. Vzťahujú sa k spôsobu, s akým pristupujeme a správame sa k ostatným. Príkladom je komunikácia, motivácia, tímová práca či manažment času.

Mäkké zručnosti sa odvíjajú od úrovne emocionálnej inteligencie, a preto je náročné vštepovať ich do druhej osoby. Poukazujú na atribúty našej osobnosti a jej celkovú vyspelosť, resp. duševnú zrelosť.

Pre lepšiu predstavu sú jednotlivé rozdiely medzi tvrdými a mäkkými zručnosťami znázornené v Tab.1.

Tab. 1 Rozdiely medzi tvrdými a mäkkými zručnosťami

Tvrdé zručnosti - hard skills		Mäkké zručnosti - soft skills
objektívna	MERATEĽNOSŤ	subjektívna
hmatateľné a merateľné		nehmatateľné a ťažko merateľné
centrum rozumu	NACHÁDZA SA V...	centrum srdca
logika		cit
IQ	ZÁVISÍ OD...	EQ
klasická inteligencia		emocionálna inteligencia
schopnosť štatistických analýz	V PRAXI...	komunikácia
digitálny marketing		zvládanie stresu
programovanie		kritické myslenie

Kým niektoré tvrdé zručnosti sú potrebné pre akúkoľvek pracovnú pozíciu, zamestnávateľa sa väčšinou zameriavajú na určité špecifické mäkké zručnosti. Dôvodom je fakt, že pre zamestnávateľa je vo všeobecnosti jednoduchšie vyškoliť nového zamestnanca v tvrdej zručnosti (napr. ako používať určitý počítačový program) ako ho trénovať v mäkkej zručnosti (napr. ako zvládať stres).

Napriek tomu, že v praxi sa skloňujú častejšie mäkké zručnosti, obe kategórie sú významné. Zamestnávateľa čoraz viac hľadajú potencionálnych zamestnancov s tzv. *hybridnými zručnosťami*, ktoré sú kombináciou mäkkých a tvrdých zručností. Jedinci s takýmto súborom zručností sú veľmi flexibilní a konkurencieschopní na neustále sa rozvíjajúcom trhu práce.

1.2 Profesionálne kompetentnosti

Vyplývajúc z názvu učebných textov je hlavným cieľom čitateľovi priblížiť podstatu profesionálnych kompetentností.

Ako už bolo spomenuté, ide o kompetentnosti umožňujúce dosiahnuť úspech v organizačnom kontexte. Ide teda o zručnosti, poznatky a atribúty spojené s profesijným životom a kariérou a sú špeciálne hodnotné pre profesijné asociácie, organizácie a orgány.

Profesionálne kompetentnosti nie sú pracovné zručnosti alebo bežné povinnosti, ktoré je jedinec zvyknutý vykonávať. Profesionálne kompetentnosti sú atribúty, ktoré umožňujú vykonávať pracovné úlohy. Napríklad profesionálne kompetentnosti HR koordinátora by zahŕňali

komunikáciu, vyjednávanie a riešenie konfliktov. Okrem toho však potrebuje analytické schopnosti a schopnosti kritického myslenia na interpretáciu zákonov a vypracovanie strategických úloh.

Profesionálne kompetentnosti ako vytváranie si zdravých úsudkov a rozhodovacie kompetentnosti poukazujú na dôveryhodnosť, iniciatívu a motiváciu. Schopnosť rozvíjať interpersonálne vzťahy je ďalšou profesionálnou kompetentnosťou vhodnou pre ľudí pracujúcich v oblasti obchodu alebo zákazníckych centrách. Spolupráca a porozumenie skupinovej dynamike sú druhy kompetentností, ktoré zamestnanci potrebujú pre tímovo orientované pracovné prostredie.

Po prečítaní predchádzajúcich riadkov si zrejme čitateľ už uvedomil, že počet profesionálnych kompetentností je dosť rozsiahly. Odborná literatúra prináša rôznorodý počet a aj rôzne kategorizácie profesionálnych kompetentností. V tomto bode sa odvolávam na kategorizáciu od Strohmeiera, Bonnstettera a Wentworthovej (1993). Autori hovoria o týchto profesionálnych kompetentnostiach, ktoré nazvali ako „Big 8“ :

1. interpersonálne (vyjednávanie, manažment konfliktov, zvládanie, sebauvedomenie);
2. komunikačné (verbálna/neverbálna komunikácia, písomný prejav, prezentačné zručnosti, aktívne počúvanie, facilitácia, persuázia);
3. technické (počítačová gramotnosť, projektový manažment, orientácia na zákazníka, finančná gramotnosť);
4. riešenie konfliktov (analytické schopnosti, negociácia, kreativita, komunikácia, zvládanie stresu, hľadanie riešení);
5. manažment času (rozhodovanie, poznatky, schopnosť stanoviť si cieľ, schopnosť organizovať a prideľovať úlohy, prokrastinácia);
6. stanovovanie cieľov (motivácia, kreatívne myslenie, rozhodovanie, plánovanie, vízia, stanovovanie priorít);
7. príprava na prácu v manažmente (leadership, delegovanie, manažment v oblasti HR, strategické myslenie, plánovanie, mentoring, komunikácia, tvorba tímov);
8. rozvoj riadiacich schopností (spoločenský prehľad, kreatívne myslenie, krízový manažment, intuícia, leadership).

Po preštudovaní, porovnaní viacerých zdrojov a dôkladnej analýze jednotlivých kategorizačných systémov sa učebné texty budú venovať nasledujúcim profesionálnym

kompetentnostiam. Uvedené profesionálne kompetentnosti sú sumárom najčastejšie vyskytujúcich sa profesionálnych kompetentností, s ktorými sa môžeme stretnúť v odbornej či populárnej literatúre:

1. komunikácia;
2. leadership;
3. stanovovanie cieľov;
4. rozhodovanie;
5. manažment času;
6. tímová práca;
7. konflikty a stratégie riešenia konfliktov;
8. zvládanie stresu.

Literatúra

Doyle, A. (2019). *Hard Skills vs. Soft Skills: What's the Difference?* Vyhľadané [20.06.2019], dostupné na <https://www.thebalancecareers.com/hard-skills-vs-soft-skills-2063780>

Kubeš, M., Spillerová, D., & Kurnický, R. (2004). *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. Praha: Grada Publishing.

Porvazník, J. (2011). *Celostný manažment*. Bratislava: Sprint2.

Porvazník, J., Ljudvigová, I., & Skorková, Z. (2016). *Požiadavky na zamestnaneckú a manažérsku kompetentnosť pracovníkov verejnej správy*. Bratislava: Ekonóm.

Strohmeier, S. O., Bonnsetter, B., & Wentworth D. K. (1993). *Mentoring for success*. Scottsdale, AZ: Target Training, Intl.

Sturgess, G. (2012). Skills vs Competencies. What's the Difference? Vyhľadané [24.07.2019], dostupné na <https://www.talentalign.com/skills-vs-competencies-whats-the-difference/>.

Turek, I. (2014). *Didaktika*. Bratislava: Wolters Kluwer.

PRAX ROBÍ MAJSTRA ...

- ✓ Ktoré profesionálne kompetentnosti považujete za dôležité pre prácu v európskom verejnom sektore?

-
- ✓ Zamyslite sa nad vlastnými zručnosťami - ktoré mäkké a tvrdé zručnosti máte?
 - ✓ Ktoré mäkké zručnosti by ste chceli u seba posilniť?
 - ✓ Ktoré tvrdé zručnosti by ste ešte chceli rozvíjať?

2 Komunikácia

Zaručuje rovnaký jazyk, že sa medzi sebou pochopíme? Že naozaj porozumieme tomu, čo nám druhá strana hovorí? Odpoveď bude zrejme zniet' „nie“. A skutočne, to že hovoríme rovnakým jazykom, nám nedáva istotu, že to, čo chceme druhej strane povedať, bude uchopené správne a naopak, že my si správne interpretujeme informáciu, ktorú s nami druhá strana zdieľa. Kde je možné hľadať príčiny týchto nedorozumení? Samozrejme, v nesprávnej komunikácii.

O komunikácii bolo doposiaľ napísaných nespočetné množstvo publikácií venujúcich sa rôznym definíciám, komunikačným modelom, návodom a tipom ako správne komunikovať. Mieru úspešnosti či skôr efektívnosti týchto publikácií, prirodzene, nie je vhodné ani relevantné posudzovať. Isté však je, že nie počet prečítaných kníh, ale skôr snaha jednotlivca o rozvoj v rôznej sfére svojho života je prvoradá. Knihy, články, workshopy majú byť len podporným prostriedkom. To platí nielen pre rozvoj komunikácie, ale pre každú kompetentnosť spomenutú v týchto učebných textoch.

Z hľadiska charakteru učebných textov sa (pod)kapitoly nebudú primárne venovať klasickým definíciám, popisu modelov či koncepcií komunikácie. Cieľom nasledujúcich riadkov je oboznámiť čitateľa s praktickou podobou komunikácie, predovšetkým formálneho charakteru.

2.1 Sociálna komunikácia

Komunikácia medzi ľuďmi je špecifický druh komunikácie, v procese ktorého prebieha vzájomné dorozumievanie ľudí, výmena názorov, postojov a pod. Štruktúru tohto komunikačného procesu tvoria:

- komunikátor - osoba, ktorá odovzdáva informáciu;
- komuniké - obsah informácie;
- komunikačný kanál - cesta, ktorou sa informácia odovzdáva;
- komunikant - osoba, ktorej je určená informácia.

Komunikácia má tri roviny (1) **vecnú**, v ktorej zdieľame argumenty, slová, fakty, (2) **emočnú**, v ktorej zdieľame emócie, môžeme u druhej strany vyvolávať pozitívne pocity, (3) **rovinu tela** (pokiaľ niekomu hovoríme, že sme suverénny a kompetentný, ale pôsobíme nervózne alebo máme sklopený pohľad, vysielame dva rozporuplné signály a vytvárame tak pochybnosti).

Samotná komunikácia môže nadobúdať rôzne formy. Môžeme rozlišovať komunikáciu **formálnu** a **neformálnu**. Formálna komunikácia obsahuje informácie týkajúce sa úloh a povinností, hodnotenia členov skupiny, výmeny názorov na úlohy atď. Neformálna komunikácia často obsahuje informácie a je zameraná na oblasti, ktoré nesúvisia s plnením hlavných, formálnych úloh. Ďalším typom delenia komunikácie je delenie na **vertikálnu** a **horizontálnu** komunikáciu. Vertikálna komunikácia prebieha smerom od nadriadeného k podriadeným a naopak. Horizontálna komunikácia zahŕňa komunikáciu medzi členmi skupiny, ktorí majú rovnakú pozíciu, status. Podľa charakteru prostriedkov a spôsobov sprostredkovania sa komunikácia ďalej delí na **verbálnu** a **neverbálnu**. Pri verbálnej sa používajú verbálne prostriedky, teda slovné výrazy hovorené či písané a aj ďalšie odvodené znakové sústavy, ako sú jazyky vedecké alebo umelecké. Pri neverbálnej komunikácii sa používajú „mimoslovné“ prostriedky ako sú pohľady, gestá, dotyky, priestorové umiestnenie, pohyby, výrazy tváre, neverbálne aspekty reči.

Ak prisudzujeme komunikácii významné miesto pre existenciu sociálneho systému, potom je potrebné brať do úvahy nielen verbálne/neverbálne prejavy, ale najmä samotnú **schopnosť** a **ochotu** komunikovať, teda chcieť a vedieť komunikovať. Faktom je, že medzi ľuďmi nachádzame veľké rozdiely v komunikačnej sfére, ktorá sa týka najmä ich miery komunikačných schopností. Tie môžu následne viesť k neadekvátnemu začleneniu sa jedinca do komunikačného procesu, čo môže viesť k problémom.

Rôzne životné situácie sa líšia v požiadavkách na komunikáciu a mnohé z nich sú v maximálnej miere ovplyvnené kvalitou a charakterom komunikácie. Patrí tu predovšetkým skupinové riešenie problémov, skupinovú prácu, dosahovanie cieľov a i. V snahe zlepšovať proces komunikácie a eliminovať rôzne problémy bolo vyvinutých mnoho výcvikových metód, ktoré by mali prispieť práve k rozvoju komunikačných schopností.

2.1.1 Neverbálna komunikácia

U človeka sa vyvinuli určité prejavy neverbálneho správania, ktoré sú dobrým ukazovateľom a zdrojom informácií o situácii, stave, úmysloch a pod. Účastníci komunikácie dokážu tieto prejavy identifikovať a prisúdiť im náležitý význam. Je však nutné mať na pamäti, že aj medzi jedincami je potrebné počítat s rozdielmi v schopnosti predkladať neverbálnou formou informácie, ale aj v schopnosti tieto informácie vnímať a zhodnotiť. Mimo iného netreba zabúdať ani na kultúrno-spoločenské diferencie.

Azda najviac využívaným a najvýstižnejším neverbálnym zdrojom informácií je **tvár** a **mimické výrazy**. Výrazmi tváre poskytujeme množstvo informácií, ktoré môžu v procese komunikácie dotvárať verbálnu komunikáciu, ale môžu vystupovať i samostatne a veľavravne. Mimika je jedným z najdôležitejších prostriedkov sociálnej komunikácie. Má schopnosť vyjadrovať prežívanie a ovplyvniť intenzitu sociálneho kontaktu a má signifikantný význam pri poznávaní druhých ľudí. Mimické svalstvo je svojím usporiadaním schopné vyjadriť i tie najjemnejšie vnútorné zážitky. Je teda jedným z hlavných „brán“ do vnútorného sveta osoby. Záleží na človeku, do akej miery svojmu okoliu dovoľí, aby touto bránou prešli iní alebo či „nechá túto bránu zatvorenú“. Pre pozorovateľa platí, že musí vedieť rozpoznať jemné nuansy a sledovať v mimických výrazoch, v akej miere sa mu darí vstupovať do sveta druhého človeka.

V súčasnom svete sa však stretávame s prejavmi veľkej mimickej disciplíny ba až chudobnosti v týchto výrazoch. Je to najmä z dôvodu, že dnešná spoločnosť nepraje vyjadrovaniu emócií. Prejavovanie emócií je mnohými považované za dôkaz nízkej intelektuálnej kontroly a pestuje sa dojem, že prejavovanie emócií je v podstate prejavom slabosti človeka.

Pretože sú mimické výrazy v úzkom vzťahu s prežívaním, je pochopiteľné, že sa pozornosť ľudí sústreďí primárne na tvár druhého človeka. Výraz tváre, zmeny výrazu podľa priebehu sociálneho kontaktu spolu s ďalšími telesnými prejavmi prinášajú množstvo informácií. Oba možné extrémny - tvár bez mimických výrazov alebo prehnané grimasy - sú stavom nepriamo poukazujúcim na možné problémy s emóciami. Jedinci, ktorých mimické výrazy nie sú výrazné, v druhých ľahko vyvolajú dojem, že nemajú záujem o kontakt. Absencia mimiky vyvoláva pocit neistoty v ľuďoch, s ktorými sme v sociálnej interakcii, pretože ochudobnený prejav ponúka málo informácií pre orientáciu. Nevieme, ako sme prijímaní, či sme správne pochopení a pod. Naopak, výraznosť a rýchle striedanie mimických výrazov vedie k otázke, do akej miery daný jedinec skutočne všetko prežíva, či je možné veriť jeho emóciám. Ak vylúčime patologické príčiny popísaných extrémov, je nutné konštatovať, že existuje aj mnoho „dobrých“ dôvodov pre tlmenie, ale aj zvýrazňovanie mimických výrazov (ako zaujímavý príklad chudobnosti mimických výrazov môže poslúžiť žena, ktorá obmedzuje výraznejšie mimické prejavy z kozmetických dôvodov, z obavy väčšieho výskytu vrások na tvári; naopak, je priam nepredstaviteľné, že by sa kvalitný herecký výkon zaobišiel bez výraznosti a bohatosti mimických prejavov).

Opodstatnené miesto v procese komunikácie majú **oči**, ktoré vyjadrujú nielen momentálne stavy ľudí, ale sú aj prostriedkom na regulovanie vzťahov v skupine. Napríklad očami môžeme prosiť o pomoc, očami vyzývame ľudí zapojiť sa do diskusie, o ich súhlas a pod. Oči sú tiež najčastejším prostriedkom na nadviazanie vzťahu. Klopením očí môžeme vyjadriť pocit viny,

nezáujem komunikovať alebo aj obavu z nadviazania kontaktu. Výnimočnosť očného kontaktu spočíva najmä vo fakte, že prostredníctvom zraku sú dekodované mnohé neverbálne informácie - gestá, výrazy tváre, samotné pohľady očí, držanie tela, priestorové umiestnenie a pod. Z časti to môže byť preto, lebo pohľady fungujú ako „vysielače“, ale hlavne preto, lebo v porovnaní s inými neverbálnymi prostriedkami sa v očnom kontakte najrýchlejšie uzatvára komunikačný kruh. S pomocou očí človek najrýchlejšie zachytí pohľadom vyslanú správu druhej strany a zároveň dá najavo svoju odpoveď.

Gesto je spájané predovšetkým s našimi rukami. Gesto stojí v základoch predrečového štádia človeka. Gestom môžeme vyjadriť, čo cítime a čo prežívame. Rovnako je to aj v situáciách, kedy chceme druhú osobu na niečo upozorniť alebo jej niečo zakázať. Gesto je teda prirodzenou a plnohodnotnou náhradou slova.

Na gestá sa môžeme pozeráť z viacerých hľadísk. Prvým kritériom je miera ich (ne)jednoznačnosti. Príslušný pohyb, resp. forma jeho prevedenia, má svoj jednoznačný význam, ktorý nie je potrebné dovysvetľovať. Stačí nasmerovať pohyb otvorených dlaní proti pohybu druhej osoby a je jasné, že toto gesto bude „prečítané“ ako príkaz na zastavenie. Druhým kritériom je miera nezameniteľnosti významu gesta. Izolované použitie totiž nemusí stačiť k prenosu presného významu. Ak ukážeme rukou s vystretým ukazovákom smerom dolu, môže to značiť „okamžite pod“ sem“, môže ísť o označenie miesta, kam sa má nejaký predmet položiť alebo o zdôraznenie slovného vyjadrenia „presne tu sa to stalo“.

Na samotné gestá môžeme nazerať z viacerých uhlov pohľadu:

1. gestá predstavujú prirodzený doplnok reči, kedy pohyb stimuluje obrazotvornosť. V tomto prípade majú gestá stimulačný a mobilizačný efekt, pretože stimulujú predstavy, podporujú vybavovanie si informácií z pamäti, formulovanie myšlienok či hľadanie vhodných slov;
2. gesto, resp. pohyb rúk presne „popisuje“ tvar nejakého predmetu a my vidíme rôzne geometrické tvary, veľkosť (napr. mohutnosť filmového hrdinu, ženskú postavu a pod.);
3. mnohé gestá dostali svoju podobu tak, že bola prijatá forma spontánne sa vyskytujúceho pohybu v určitých situáciách. Ako príklad môžeme uviesť spokojnosť s dosiahnutým výsledkom, ktorý sa prejaví opakovaným trením si dlaní (tzv. mädlenie rúk). Tento autostimulačný pohyb rúk zároveň posilňuje zážitok ega;
4. gesto vyjadrujúce najtypickejší pohyb istej činnosti. Na celom svete budú rozumieť, že ak robíte pohyb ruky smerom k ústam, ste hladný alebo smädný;

5. gesto signalizuje. Značí to, že existuje nejaký dohodnutý pohyb alebo pozícia rúk, ktorými je informácia zdieľaná. Signály nás upozorňujú na niečo („niečo sa stalo“), vyzývajú nás k niečomu („zastaviť“), označujú niečo („to je on“), dávajú pokyn („začnite“);
6. niektoré gestá môžu byť vnímané ako symbolické vyjadrenia. Napríklad je bežné, že si ľudia podávajú ruky. Avšak, ak si podajú ruky dvaja dlhoroční nepriatelia, hovoríme o symbolickom podaní rúk. Vztýčený prst je gestom vyššej autority, ktorá kontroluje, trestá a tvári sa, že je spravodlivá. Kto použije toto gesto, „posadí“ sám seba do tejto pozície;
7. samostatnú kategóriu môžu tvoriť gestá, ktoré majú zvukový sprievod. Ak povie človek v jednom prípade pri odmietnutí len slovo „nie“ a v druhom prípade toto slovo ešte zosilní dôrazným dupnutím do zeme, výrazne podporí dôraz gesta. Buchnutie päťou do stola je veľmi výstižným gestom tejto kategórie;
8. posledným typom gest sú špeciálne vytvárané prstové abecedy, kde sa ku každému písmenu priradí jeden znak. S týmto typom sa môžeme stretnúť u sluchovo hendikepovaných ľudí.

Poloha tela, ktorú človek zaujíma, keď je sám sa obvykle líši od polohy, ktorú zaujíma v momente, ak sa domnieva, že je niekým pozorovaný alebo vtedy, ak sa ocitne v spoločnosti iných ľudí. Vo všeobecnosti rozlišujeme dva základné rozmery držania tela, a to *naliehavosť* a *relaxáciu*. Naliehavosť sa prejavuje v miernom predklone, dotýkaní sa seba samého, priestorovej blízkosti, častejším pohľadom na partnera a priamej orientácii smerom k partnerovi. Tento typ polohy zaujíma osoba v prípade, že je v interakcii s niekým, koho má rád a vyskytuje sa častejšie u žien ako u mužov. Naliehavosť má ešte ďalšiu dôležitú zložku - signál otvorenosti prezentovaný otvorenými pažami a rukami. Relaxácia je charakterizovaná asymetrickou polohou paží, naklonením na bok, asymetrickou polohou nôh, uvoľnenými rukami a záklonom celého tela. Táto poloha je využívaná pri kontakte s osobou nižšieho sociálneho statusu, častejšie voči ženám a smerom k osobám opačného rodu. Miernejšiu verziu tejto polohy využívajú muži pri interakcii s iným mužom, ktorého nemajú radi.

Informácie o držaní tela hovoria nielen to, čo dotýčný človek prežíva, ale i to, čo sa deje v určitej sociálnej interakcii. Pri osobnom stretnutí môžu účastníci zaujať buď relatívne rovnaké postoje tela alebo každý zaujme iný postoj. Je zaujímavé, že vzťah medzi polohami jednotlivých tiel a mierou porozumenia si medzi účastníkmi je veľmi vysoký. Z uvedeného plynie, že telesná poloha naznačuje, čo sa s danou osobou deje i to, čo sa bude diať za okamih. Vnímavý jedinec

môže v priebehu komunikácie upravovať tok informácií v závislosti na konfiguráciách tela jedinca, s ktorým sa snaží dosiahnuť zhodu v názore. Je možné sa domnievať, že vzájomná poloha dvoch ľudí v rozhovore naznačuje, či a do akej miery ide komunikátorovi o to, o čom hovorí a nakoľko je pre neho dôležité presvedčiť komunikanta o svojom názore. Poloha komunikanta zase naznačuje, ako veľmi ho zaujíma to, čo je mu hovorené, či má rovnaký názor alebo sa na vec pozerá inak.

Priestorové umiestnenie je ďalším prostriedkom neverbálnej komunikácie a odkazuje na umiestnenie účastníkov v priestore (vedná disciplína, ktorá sa zaoberá danou problematikou sa nazýva *proxemika*). Hlavným faktorom v tomto prípade je vzdialenosť. Odborná literatúra rozlišuje štyri základné dištančné pásma: (1) prvé pásmo (do 45 cm) - pásmo intímnej vzdialenosti, (2) druhé pásmo (od 45 cm do 120 cm) - pásmo neformálne osobné, (3) tretie pásmo (od 120 cm do 366 cm) - pásmo sociálno-poradné, (4) štvrté pásmo (od 366 cm) - pásmo verejné. Proxemická komunikácia sa uskutočňuje prevažne opticky. Blízkosť či vzdialenosť sú však zdieľané aj sluchovo, čuchovo, dotykom a aj proprioceptívne (t.j. na základe signálov z vlastného svalstva).

V rámci medzilidskej komunikácie sa významne vníma najmä *vôňa* tela komunikantov a vôňa alebo pach prostredia, v ktorom sa komunikácia odohráva. Vôňa patrí medzi efektívne dorozumievacie prostriedky, pretože ovplyvňuje správanie sa ľudí v komunikačnej interakcii. Jemná vôňa parfumu alebo čistoty oblečenia vzbudzuje dôveru a otvorenosť, silná vôňa parfumu má opačný účinok - vzbudzuje podozrievanie, odpor až agresivitu. Intenzívne parfumy zväčša používajú ľudia labilnejší, neistí, nerozhodní a starí. Vôňa tela prezrádza veľa informácií o človeku, náš telesný pach dokáže nášmu okoliu signalizovať aj iné dôležité správy. Účinkami pachov a vôní v komunikácii sa zaoberá *olfaktorika*. Táto vedná disciplína skúma, ktoré druhy vôní človeka pri komunikácii stimulujú, a ktoré ho naopak utlmujú či deprimujú. Napríklad pri verejných rečníckych vystúpeniach sa odporúča citrónová vôňa, ktorá povzbudzuje, zlepšuje štylizračné schopnosti rečníka a zvyšuje jeho rečnícky výkon, antidepresívne pôsobí vôňa marhúľ a čokolády, preto je vhodné použiť ich tesne pred náročnou komunikačnou situáciou alebo pred verejným vystúpením, koncentráciu prudko zvyšuje vôňa mäty, pomarančová vôňa a vôňa ruží upokojuje, pomáha obnoviť duševnú rovnováhu, dodáva vnútornú silu.

Dotyky, resp. telesný kontakt predstavuje dôležitú ľudskú potrebu a jeho množstvo a kvalita ovplyvňujú stimuláciu telesného a psychického vývinu človeka. Dotykmi sú emócie zdieľané a zvyrazňované. Významnú rolu tu hrá tiež zladenie dotykov s verbálnym obsahom.

Dotyky stimulujú nervové zakončenia na povrchu kože a ovplyvňujú rôzne fyziologické a neurofyziologické procesy. Ich efekt môže byť ako pozitívny, tak aj negatívny. Jemná

stimulácia kože môže viesť v konečnom dôsledku k rozšíreniu ciev a lepšiemu prekrveniu povrchu tela a kontaktných plôch. Vyššie svalové napätie sa môže dostať do svojho optima, dôjde k podpore fyzickej a psychickej regenerácii organizmu. Niektoré miesta na ľudskom tele sú citlivejšie a účinok dotykov tu bude vyšší. Naopak, iné miesta nevykazujú takúto hustotu nervových zakončení, a preto fyziologický efekt a intenzita zážitku budú miernejšie.

Veľká intimita, ktorá je v dotykoch obsiahnutá, si postupom času vynútila vytvorenie istých pravidiel v spoločnosti, ktoré pomáhajú ľuďom zvládať emočné zážitky, ktoré sú s týmito dotykmi spojené. Spoločnosť si postupne vybudovala systém dovoľujúci kontakt formalizovať a jednotlivým aktivitám tohto kontaktu prideliť význam, ako majú byť vnímané, čo je kedy nutné a správne urobiť.

Dotyky sú dôležité, pretože je to jedna z najvýraznejších foriem informovania, že je človek prijímaný spoločnosťou či sociálnou skupinou. Je to akt, ktorý umožní telesne pociťť počuté slovo. Napríklad, ak niekto povie „mám ťa rád“, určite to v prijímateľovi správy vyvolá množstvo príjemných pocitov. Ak však sú ešte tieto slová zvýraznené vhodným telesným dotykom, zážitok je automaticky umocnený.

Špeciálne miesto v rámci komunikácie majú *paralingvistické prejavy* ako sú prestávky v reči, hlasitosť, omyly, tón hlasu, výška hlasu, opakovanie istých slov, atď. Ide o aspekty komunikácie, ktoré sa neviažu priamo na slová, ale predstavujú akustický sprievod hovoreného slova, dopĺňajú zmysel verbálneho prejavu. Majú vlastnú obsahovú, emočnú a informačnú hodnotu (t.j. môžu meniť slovný význam povedaného a zároveň sú jedinečnými indikátormi pre určenie momentálneho psychického stavu jedinca).

Vnímanie postoja, pohľadov, pohybov či hlasu počas komunikácie jedincovi pomôže pôsobiť autenticky, správne reagovať pri rozhovoroch a lepšie odhadnúť úmysly ostatných. Aby bola komunikácia čo najlepšia, je prínosné mať na pamäti nasledovné:

- sledujte držanie tela a vzdialenosť druhej strany (Ako sedí alebo stojí druhá strana? Vzpriamene alebo skleslo? Je odo mňa veľmi vzdialená? Potrebujem sa k nej priblížiť, aby medzi nami vznikla „správna“ vzdialenosť?);
- sledujte pohyby (Ako rýchlo sa druhá strana pohybuje? Robí pohyby, ktoré si vôbec neuvedomuje?);
- sledujte pohľady (pohľady prenášajú predstavy a pravdivosť poskytovaných informácií - preto si ľudia dobre rozmyslia, komu svoj pohľad venujú a komu nie);
- sledujte hlas (Hovorí druhá strana pokojne a rozhodne alebo jej hlas pôsobí akoby sa výška tónu a intenzita hlasu nehodila k tomu, čo je hovorené?);

-
- sledujte dych (Hlboké nádychy a výdychy sú častým znakom odbúravanía stresu a strachu);
 - sledujte harmóniu situácie (Pokiaľ je nejaký rozhovor harmonický, obe strany k sebe pristupujú optimálne a adekvátne reagujú na situáciu).

Samostatnú kapitolu v rámci neverbálnej komunikácie tvorí **oblečenie**, resp. **celkový vzhľad**. Oblečenie ako také nie je primárne neverbálnym prejavom komunikácie, avšak má dôležité miesto v kontexte sociálnej interakcie, preto považujem za prínosné pre túto kapitolu aspoň okrajovo spomenúť daný fenomén.

Oblečenie v dnešnej spoločnosti dosahuje vysokú mieru dôležitosti, pretože prostredníctvom neho prezentujeme seba ako nositeľa istých socio-ekonomických korelátov, statusu, charakteristík osobnosti a pod. Oblečením môžeme vyjadriť svoje nálady, ale aj možno postoj voči svetu, spoločnosti. To, čo si obliekame v bežnom, súkromnom živote, závisí absolútne od našich preferencií. Situácia je však iná, ak sa na problematiku pozrieme z formálneho hľadiska (napríklad oblečenie vhodné pre prijímací pohovor). V takýchto prípadoch je efektívne zamyslieť sa nad nasledujúcimi bodmi:

- musíte zaistiť, aby to, čo máte na sebe, pôsobilo dojemom potrebným pre dosiahnutie vašich zámerov. Ak napríklad hľadáte prácu, vždy si radšej oblečte vhodne pre prácu, ktorú chcete, než pre tú, ktorú už máte. Pokiaľ máte pochybnosti o tom, aké oblečenie sa v danej organizácii vyžaduje, navštívte ju ešte pred prijímacím pohovorom a zistite, čo nosia daní zamestnanci;
- musíte byť opatrný v spôsobe obliekania. Vyhnite sa noseniu jasných, ostrých farieb, krikľavých kockovaných vzorov a iných nápadných odevov (pokiaľ nejde o typ oblečenia, ktorý daná organizácia vyžaduje). Ženy by mali byť obzvlášť opatrné na nadmerné používanie parfému;
- musíte dôkladne zvážiť úpravu vlasov a fúzov/brady (u mužov);
- nezanedbávať detaily, pretože maličkosti vyvolávajú veľké rozdiely vo vašej schopnosti zapôsobiť (špinavé, okusané alebo neupravené nechty - platí ako pre ženy, tak aj mužov, nezdravá pľeť, špinavé topánky).

2.1.2 Verbálna komunikácia

Verbálna komunikácia sa definuje ako ústne a/alebo písomné sprostredkovanie informácií rečou z čoho jasne vyplýva, že verbálna komunikácia sa člení na *ústnu* a *písomnú*, s čím sa spája koncept jazyka a reči. Jazyk a reč je potrebné vnímať ako dva pojmy, ktoré navzájom úzko súvisia, ale majú svoje špecifiká a rozdiely. Špecifikáciu písomnej a ústnej komunikácie je možné zhrnúť nasledovne v Tab. 2 .

Tab. 2 Špecifiká ústnej a písomnej verbálnej komunikácie (upravené podľa Nosková, 2019)

VERBÁLNA KOMUNIKÁCIA	
ústna	písomná
reč	jazyk
artikulačné orgány	pravopisná norma
výslovnostná norma	premyslená
spontánna, bezprostredná	pripravená
nepripravená, situačná	strategická
neuchovateľná v čase	uchovateľná v čase
kompozične, štylisticky, jazykovo uvoľnená	kompozične, štylisticky, jazykovo spracovaná

V nasledujúcich podkapitolách si stručne zhrnieme základy úspešnej verbálnej komunikácie v jej troch najčastejších formách - dialóg, prezentácia a emailová komunikácia.

2.1.2.1 Dialóg

Najviac rozvinutou formou verbálnej komunikácie je dialóg, ktorý je rozhovorom dvoch alebo viacerých osôb. Zahŕňa kladenie otázok a odpovede, akceptáciu prezentovaných názorov a vzájomné aktívne počúvanie. Obsahuje štyri základné zložky:

- intencionálna zložka - dialóg je zameraný k určitému cieľu;
- tematická zložka - dialóg sa vzťahuje k obsahu, o ktorom sa hovorí;
- interakčná zložka - dialóg sa týka vzájomného ovplyvňovania zúčastnených osôb;
- relačná zložka - dialóg odráža vzájomný vzťah účastníkov a ich zmeny počas rozhovoru.

Podľa Plamínka (2012) môžeme hovoriť o štyroch typoch dialógov:

- priamy dialóg - spočíva v jednoduchej sekvencii verbálnych podnetov (akcia) a verbálnych odoziev na tieto podnety (reakcia);
- potvrdzovací dialóg - pred reakciu na zdieľanú informáciu zaraďujeme potvrdenie toho, že sme informáciu vnímali, prípadne i potvrdenie toho, že sme ju pochopili. Potvrdenie je zásadný faktor, pretože odkazuje na záujem, že snahou je skutočné pochopenie toho, čo druhá strana povedala, a ide vlastne o informáciu, že jedinec je ochotný myslieť nielen na seba, svoje záujmy, ale tiež sa zaujímať o argumenty a názory druhej strany;
- overovací dialóg - má ešte zložitejšiu štruktúru, pretože už nestačí len potvrdenie. To je nahradené overovaním, teda dotazom, či zdieľaná informácia bola komunikantom správne pochopená. Štruktúra dialógu je potom nasledovná - po zdieľanej informácii nasleduje overenie, teda zhrnutie vlastnými slovami a otázka, či toto zhrnutie vystihuje pôvodnú informáciu. Pokiaľ to komunikátor nepotvrdí, overovací dialóg predpokladá, že komunikátor priamo opraví a doplní zhrnutie;
- facilitovaný dialóg - zodpovednosť za komunikačný proces, teda za spôsob, ako spolu strany hovoria, berie na seba tretia, neutrálna strana - facilitátor. Ten spravidla nijako neovplyvňuje vecnú podstatu komunikácie, dohliada len na jej zrozumiteľnosť, plynulosť a usmernenie.

Pri dialógu by sa mali zúčastnené strany orientovať nielen na vecnú podstatu daného komunikačného procesu, ale aj na vnútorné prežívanie druhej strany, resp. na vzťahové aspekty dialógu. Z praxe rôznych významných terapeutov vzišlo viacero odporúčaní či skôr pravidiel, ktoré je vhodné dodržiavať, aby bol dialóg čo najúčinnější. Prvým, zásadným pravidlom je **aktívne počúvanie**. Druhá strana v dialógu by mala byť presvedčená, že ju naozaj počúvate. Aktívne počúvanie je považované za aktívny proces, ktorého súčasťou je nielen priame sledovanie druhej strany pohľadom, ale tiež aktívne verbálne a neverbálne signály toho, že dialóg sledujete. Takéto správanie ukazuje, že o zdieľaných informáciách premýšľate, že sa snažíte vcítiť do situácie. Ďalším, nemenej dôležitým pravidlom je **kladenie otázok**. Kladenie otázok je aktívnym prvkom dialógu, otázky určujú smer, akým sa dialóg bude uberať a ich kladenie významne spoluurčuje rytmus dialógu. Otázky tak do značnej miery umožňujú proces komunikácie kontrolovať a riadiť. **Akceptácia druhej strany** je tretím pravidlom. Akceptovať druhú stranu ale neznamena s ňou úplne súhlasiť, ale prijať ju i s jej názormi, záujmami, túžbami, hodnotami. Z pohľadu vzťahu je akceptácia menej ako súhlas, ale viac ako obyčajné porozumenie. Ide

o uznanie existencie druhej strany a prejav rešpektu k tomu, ako myslí, čo chce a čo robí. Ďalšie pravidlo súvisí s reakciou na myšlienky a pocity druhej strany. Za pojmom „*spätná väzba*“ sa v komunikácii ustálila informácia o tom, ako na nás pôsobí ten, kto k nám hovorí. Je zvykom, že v reakcii na zdieľanú informáciu ukazujeme svoj postoj. Negatívny postoj je vhodné formulovať s ohľadom na dôstojnosť druhej strany. Rozhodne je vhodnejšie kritiku nasmerovať k veci, než k osobe komunikátora. Pozitívny postoj môže zahŕňať ohodnotenie nielen témy, ale aj samotnej osoby komunikátora. Určite sa nevypláca pravidlo „ak je všetko v poriadku, mlčím“. Pozitívna spätná väzba by mala byť jasná a priama, a nemala by byť dopĺňaná neurčitými dodatkami alebo uvádzaním rôznych „ale“. Dôležitým pravidlom je tiež *vecná argumentácia*. Skutočná sila argumentácie spočíva v kvalite, a nie v kvantite. Kvalitou máme na mysli váhu a spôsob dávania argumentov. Argumenty by mali byť nesporné, zrozumiteľné, názorné a priaznivé. Vecné argumenty sú veľmi dôležité, ale ich (ne)prijatie veľmi závisí od nášho prežívania. *Vyjadrovanie pocitov* je posledným „zlatým“ pravidlom úspešného dialógu. Pokiaľ prežívate nejaké pocity, o ktorých ste rozhodnutý sa v dialógu podeliť, majte na pamäti, že ide o pocity a emócie viažúce sa na vašu vlastnú osobu, a preto o nich aj takto rozprávajte (používajte prvú osobu jednotného čísla - ja sa cítim zle, ja mám chuť na teba kričať). Okrem vyjadrenia pocitov je nutné druhej strane zdieľať aj pôvod, príčinu týchto pocitov či emócií.

2.1.2.2 Úspech v prezentácii

Pri prezentácii sa šíri tok informácií prevažne jedným smerom - od prezentujúceho k skôr pasívnym poslucháčom. To vytvára akési vákuum, preto musí byť prezentujúci čo najlepšie pripravený. Potrebuje jasnú argumentáciu, zaujímavý obsah a uvoľnenú atmosféru. Pri príprave prezentácie je potrebné si definovať osnovu celej situácie. V rámci prípravy je nutné si ďalej ujasniť, aké informácie či fakty majú byť zdieľané. Odporúča sa, aby si prezentujúci v dostatočnom predstihu zaznamenával svoje myšlienky, dôležité body a nápady relevantné pre prezentáciu. Jasnými cieľmi, dobrým členením a vizuálnymi pomôckami si prezentujúci vytvorí základ pre to, aby poslucháčov dostatočne informoval a presvedčil o svojej téme.

Pri príprave prezentácie je prínosné dodržiavať nasledujúce body:

Úvod

- o čo ide: téma, štruktúra, zmysel a ciele prezentácie;
- ako vzbudiť záujem poslucháčov: súvislosti s aktuálnymi udalosťami alebo upozornenie na problémy, praktické príklady, „rýchlo k veci“ – úvod nesmie byť príliš dlhý, pozornosť udržiavať očným kontaktom a živou interpretáciou;

Hlavná časť

- členenie obsahu: odvolať sa na štruktúru prezentácie a doplniť ďalšie body, využívať akustické členenie a pauzy v reči;
- ako zrozumiteľne prezentovať informácie: zvoliť zrozumiteľné výrazy a krátke vety, vyjadrovať sa stručne a výstižne, názorne vysvetľovať, používať prehľadné a dobre čitateľné náčrty, modely, grafy a tabuľky, využívať možnosti vizualizácie, hlavné témy zdôrazniť akusticky;

Záver

- ako presvedčivo skončiť: zhrnúť, ale neopakovať sa, neskončiť náhle;
- podľa prezentovanej témy na záver: upozorniť sa dôsledky alebo prínosy, apelovať na poslucháčov, naznačiť budúci vývoj témy.

Na to, aby bola prezentácia úspešná, odborníci z praxe radia dodržiavať tieto kroky:

1. krok - **dobré sa pripravte**. Rukopis vám dodá istotu, aj keď ho len budete mať skrytý vo vrecku. Na samotnú prezentáciu postačia kartičky s heslami.
2. krok - **pred každou dôležitou prezentáciou sa uvoľnite**. Dobré sa vyspíte, choďte na prechádzku, venujte sa svojim hobby, nejedzte ťažké jedlá a neanalyzujte prezentovanú tému do poslednej chvíle.
3. krok - **autosugescia povolená**. Utvrdzujte sa: „Mám čo povedať, dobre som sa pripravil/a a viem zaujímavo prednášať.“
4. krok - **choďte do prednáškovej miestnosti v predstihu**. Miestnosť pri prezrite, pokiaľ je to možné, tak osamote a v pokoji. Postavte sa na pódium a skúste nahlas hovoriť smerom, kde bude sedieť publikum. Predstavte si, ako sa na vás budú ostatní pozeráť.
5. krok - **niekoľkokrát sa zhlboka nadýchnite**. Skontrolujte, ako stojíte a hneď začnite hovoriť. Okamžite buďte aktívny. Používajte gestá a očný kontakt.
6. krok - **na začiatku hovorte veľmi pomaly**. Zvoľte prirodzený spôsob vyjadrovania zodpovedajúci vašej osobnosti
7. krok - **vyhľadávajte kontakt a väzbu s publikom**. Položte poslucháčom otázku a zhromaždíte jednotlivé odpovede. Neskôr môžete na ne nadviazať svojou ďalšou prezentáciou.
8. krok - **pri prezentácii pred veľkým publikom si zvoľte po celej miestnosti niekoľko osôb, ktoré budete cielene oslovovať**.

Počas každej prezentácie *nemyslite na seba, ale na svojich poslucháčov*. Pokiaľ sa budete zameriavať na seba a myslieť na to, ako vyzeráte, ako hovoríte, či sa dostatočne usmievate a či ste nezabudli niektoré z pripravených viet, budete stáť v ceste vlastnému úspechu z prezentácie.

2.1.2.3 Emailová komunikácia

Emailová komunikácia je súčasťou elektronickej komunikácie, ktorá v posledných rokoch dosiahla vrchol popularity. Komunikujeme nielen prostredníctvom emailu, ale tiež cez rôzne sociálne siete, sms, aplikácie ako Viber/Messenger/WhatsApp a i. Priestor, ktorý sa otvára pri tejto téme je veľmi rozsiahly a ponúka rôzne témy na zamyslenie od všeobecnej problematiky virtuálneho priestoru, cez absenciu neverbálnej zložky, absenciu emócií až po otázky anonymity a súkromia. Z hľadiska potrieb učebných textov je však na mieste venovať sa len formálnej stránke toho, ako by mala prebiehať emailová komunikácia, inými slovami, aké zásady platia pri písaní emailov.

Ľudia si často predstavujú, že v emaili prebieha komunikácia rovnako ako napríklad pri osobnej komunikácii. Avšak, nie je to v skutočnosti tak. Predovšetkým, email vedie k *väčšej stručnosti* (odpadávajú rôzne komunikačné rituály ako „rozhovory o počasí“). V rámci emailu len zadávame rýchle povely, pokyny a informácie. Zároveň, email *nie je prepisom rozhovoru*. Nie je úplne vhodné vkladať do emailu nadbytočné slová a celé postupy, ktoré nám uľahčujú osobnú komunikáciu. V emaili sa úplne *vytrácajú neverbálne aspekty* ako reč tela, paralingvistické prvky a pod. To však neznamená, že čitateľ emailu vníma len slová emailu. Nakoľko sme naučení vnímať komunikáciu komplexne, tak aj pri čítaní emailu si predstavujeme pôvodcu správy, jeho gestá, mimiku atď. Je nutné si uvedomiť, že ide o výlučne subjektívnu predstavu, ktorá nemusí mať s realitou nič spoločné. Je to nebezpečný dôsledok elektronickej komunikácie - ak nedokážeme reč tela „dostať“ do emailu tak, aby adresát zmysel správy pochopil, ako to chceme, hrozí veľké nedorozumenie, pretože náš adresát si tieto chýbajúce prvky dosadí sám a bez nás. Ak chceme napísať zrozumiteľný email, je nutné správne napísať *predmet správy*, ktorý musí sumarizovať celú správu. Z emailu musí byť ďalej jasné, prečo ho adresát dostáva (buď poskytujeme informáciu alebo žiadame informáciu alebo žiadame nejakú aktivitu). Vhodné je zamyslieť sa a zvoliť primeranú *dĺžku správy*. Pri veľmi rozsiahlych správach majú adresáti tendenciu čítať len začiatok textu, prípadne nič zo správy. Z tohto dôvodu je efektívne *text jasne štrukturovať* (text čleňte do odsekov a zvýraznite kľúčové slová či vety). *Komunikačný štýl* prispôbajte adresátovi. Niektorí môžu byť formálnejší, niektorí majú rád krátke, stručné vety, iní preferujú zložité súvetia. Analógia techniky „zrkadlenia“ pri emailovej komunikácii je snaha

o priblíženie sa štýlu adresáta. Poskytnite *minimum priestoru na dezinterpretáciu*. To sa týka najmä humoru a irónie, ktoré sú v elektronickej komunikácii vo všeobecnosti najnáročnejšie na zvládnutie. Pokiaľ si chcete byť naozaj istý, že adresát pochopí správu tak, ako máte v úmysle, popíšte, v akej emócii danú správu zdieľate.

Ako by teda mal vyzerat' formálny email? Tu sú základné pravidlá:

Formálna stránka emailu

- Používajte profesionálnu emailovú adresu (*v prípade komunikácie s vyučujúcim majú študenti Univerzity Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach používať univerzitnú emailovú adresu v podobe meno.priezvisko@student.upjs.sk*). Ideálne je, aby emailová adresa bola variáciou vášho skutočného mena, a nie prezývok typu kvietocok007, svalnáč10 či zuzulienkaodpolienka.
- Vyberte si profesionálny typ písma. Pri formálnom emaille zachovajte konzervatívny charakter písma typu Times New Roman a Arial. Vyhnite sa ozdobným písmam ako Comic Sans alebo Old English. Okrem toho napíšte email v čitateľnej veľkosti písma (napríklad 12). Vyhnite sa špeciálnym štýlom ako je kurzíva, zvýraznenie alebo viacfarebné písma, pokiaľ nie sú významné pre obsah a účel emailu. Nepoužívajte Caps Lock. POUŽITIE TEJTO FUNKCIE VYTVÁRA DOJEM, AKOBY STE KRIČALI NA ADRESÁTA.
- Výstižne uveďte predmet správy. V predmetovom riadku použite kľúčové slová, ktoré vystihujú presne to, o čom píšete. Výstižne napísaný predmet správy zaručuje, že adresát neprehliadne zaslaný email. Predmet emailu ako „Rýchla otázka“, „Kontaktovanie“ alebo „Email o dôležitej veci“ je príliš vágny, resp. znižuje dôležitosť správy. Naopak, predmet typu „Časový rozvrh, zoznam hostí, žiadosti o obed a prehľad stretnutí na 12. marca“ je príliš dlhý a chaotický, pretože pokrýva niekoľko tém. Predmet emailu typu „Porada: podávanie projektu VEGA 12. marca,“ je krátky a vecný. Upozorňuje adresáta na jednu primárnu tému a konkrétny dátum.

Obsahová stránka emailu

- Použite vhodné oslovenie. Vždy začínajte formálny email pozdravom. Preferuje sa oslovenie adresáta jeho/jej menom. Netreba zabúdať ani na tituly danej osoby. Ak nepoznáte meno adresáta, ktorému píšete, zvolte oslovenie „Vážená pani, vážený

pán“, „Vážená redakcia“ a pod. Vyhnite sa použitiu neformálnych pozdravov („Dobrý“, „Zdravím“, „Čauko“ atď.).

- Ak je to nutné, predstavte sa v prvom odseku. Ak píšete niekomu, kto vás ešte nepozná, informujte ho, kto ste a prečo píšete. Urobte to v jednej, dvoch vetách. Napríklad, ak píšete potenciálnemu zamestnávateľovi, môžete napísať: „Moje meno je Ján Kováč a na základe vypísaného výberového konania na internetovej stránke FVS UPJŠ v Košiciach na Katedru sociálnych štúdií (pracovná pozícia - učiteľ psychológie) si dovoľujem prejaviť záujem ako potencionálny uchádzač vo výberovom konaní“.
- Uprednostnite najdôležitejšie informácie. Po tom ako sa predstavíte a stručne popíšete zámer správy, môžete pokračovať s jej samotným jadrom. Najdôležitejšiu informáciu umiestnite hneď na začiatok. Rešpektuje tak čas adresáta a objasňujete účel emailu.
- Dostaňte sa k pointe. Pre formálny email je adekvátne priamosť a zároveň zdvorilosť. Tzv. „chodenie okolo horúcej kaše“ znemožňuje adresátovi uchopiť zmysel správy a zistiť, čo vlastne od neho žiadate.

Napríklad, ak píšete vyučujúcemu, nevypĺňajte priestor zbytočnými informáciami ako „Som Elena Hríbová. Poznáte ma? Váš predmet „Sociálna psychológia“ je môj najobľúbenejší. Veľmi sa mi páči spôsob, akým sú vedené a organizované prednášky. Majú jasnú štruktúru, a preto sa na ne môžem vždy spoľahnúť pri učení sa na zápočet. Keď už teda hovorím o skúšaní, rozmýšľala som nad ďalším zápočtom“.

Namiesto toho by bolo oveľa jasnejšie napísať email v podobe: „Som Elena Hríbová. Som študentkou 2. ročníka, navštevujem Vaše hodiny z predmetu „sociálna psychológia“ a píšem Vám z dôvodu nejasností ohľadom času skúšky“.

- Držte sa stručnosti. Neexistuje žiadna stanovená dĺžka, aký dlhý by mal byť email. Je však vhodné napísať email s maximálnou veľkosťou jednej obrazovky (veľkosť notebooku alebo stolového počítača). Ak je email pomerne zdĺhavý, rozdeľte ho na kratšie odseky alebo vložte obsah do dokumentu, ktorý bude súčasťou príloh emailu.
- Používajte formálny jazyk. Nakoľko sa formálne emaily píše pre profesionálny kontext, používajte celé vety a slušné frázy. Vyhnite sa slangu, emotikonom, vtipom, irónii, zbytočným skratkám.
- Použite vhodný záver. Rovnako ako v prípade pozdravov, existuje množstvo fráz pre ukončenie emailu. Je vhodné mať v emailu už vlastnú vizitku, resp. podpis (meno, názov pracoviska, telefónne číslo a pod.). Príklady potenciálnych fráz môžu byť „S úctou“, alebo „S pozdravom“.

Príprava na zaslanie emailu

- Priložte všetky potrebné prílohy. Ak potrebujete pridať akékoľvek prílohy, nezabudnite ich uviesť v texte emailu, aby ste informovali adresáta, že sú zahrnuté. Snažte sa udržiavať nízky počet príloh a veľkosť súborov a používajte bežné, kompatibilné typy súborov.
- Skontrolujte si gramatiku, štylizáciu a celý obsah. Nespoliehajte sa len na automatickú kontrolu pravopisu emailovej služby. Opätovné prečítanie emailu alebo požiadanie niekoho o korekciu je vynikajúci spôsob, ako opraviť preklepy, chyby alebo nejasné frázy.
- Uistite sa, že email neobsahuje žiadne citlivé informácie. Nezabudnite, že email nie je bezpečný komunikačný systém. Nezabudnite, že emailové servery môžu byť napadnuté hackermi alebo, že váš príjemca môže úmyselne či neúmyselne zdieľať informácie, ktoré ste nechceli prezradiť. Vyhnite sa poskytovaniu informácií do emailu ako heslá, čísla účtov a iné dôverné informácie.

Literatúra

Čopková, R. (2019). *Sociálna a pedagogická psychológia pre inžinierov*. Košice: Technická univerzita v Košiciach.

Kollárik, T. (2014). *Základy sociálnej psychológie*. Žilina: Eurokódex.

Lewis, D. (1989). *Tajná reč tela*. Praha: Victoria Publishing.

Mühleisen, S., & Oberhuber, N. (2008). *Komunikační a jiné měkké dovednosti*. Praha: Grada.

Nosková, I. (2019). *Umenie komunikácie*. Bratislava: Metodicko-pedagogické centrum.

Oxford University Press. (2008). *An introduction to formal emails*. Vyhľadane 03.09.2019, dostupné na

https://elt.oup.com/elt/students/result/pdf/brint_introtoemails.pdf?cc=us&selLanguage=en.

Plamínek, J. (2012). *Komunikace a prezentace*. Praha: Grada.

Tegze, O. (2003). *Neverbální komunikace*. Brno: Computer Press.

Výrost J., & Slaměník I. (2008). *Sociální psychologie - Sociálna psychológia*. Praha: Grada.

PRAX ROBÍ MAJSTRA ...

- ✓ Skúste si urobiť vlastný malý sociálny experiment - dôkladne pozorujte neverbálne prejavy ľudí, s ktorými komunikujete. Čo ste si všimli? Ktoré neverbálne prejavy? Ako hodnotíte seba samého - viete sa dostatočne orientovať v neverbálnej komunikácii?

3 Leadership

Leadership je súhrnom prostriedkov, spôsobilostí, správania a činov, ktoré sú potrebné na to, aby bol úspešný nielen líder, ale aby dokázal motivovať a viesť ostatných. Leadership odkazuje na schopnosť pomáhať ľuďom rozvíjať ich vlastné osobnosti. Je možné tvrdiť, že najúspešnejší lídri sú tí, ktorí vedú ostatných k dosiahnutiu ich vlastného úspechu.

Leadership teda môžeme v istom zmysle chápať ako schopnosť viesť jednotlivcov k určitému výsledku na základe stimulácie a spokojnosti osobných motívov. Leadership je proces ovplyvňovania iných cez proces identifikácie ich potenciálu na dosiahnutie cieľov. Hoci sa stretávame s mnohými definíciami leadershipu, ktoré sa môžu mierne odlišovať v určitých aspektoch, zdieľajú spoločnú podstatu, ktorá tvrdí, že lídri ovplyvňujú organizácie a pracovnú silu v organizácii. Okrem toho je všeobecne uznávané, že charakter štýlu leadershipu je rozhodujúcim faktorom pre úspech či neúspech akejkolvek organizácie.

V rámci mnohých rokov výskumu sa objavilo v odborných publikáciách veľa významných teórií leadershipu. Vzhľadom k tomu, že analýza každej teórie by presahovala rámec učebných textov, bude popísané výlučne základné delenie týchto teórií a krátky historický prehľad.

Teórie leadershipu je možné deliť do dvoch oblastí, a to:

1. klasické teórie leadershipu (teória veľkých osobností, teória rysov, behaviorálna teória, situačné teórie, kontingenčné teórie);
2. súčasné teórie leadershipu (transakčné vedenie, transformačné vedenie).

Leadership bol v ranom období skúmaný predovšetkým na príklade významných štátnych a spoločenských vodcov. Od začiatku 20. storočia prevládal názor, že iba výnimoční jedinci sa narodili s nadaním viesť. Táto teória sa nazývala „teória veľkých osobností“. Postupne sa však záujem definovať vodcu odklonil od štúdií výnimočných osobností k samotným vlastnostiam, ktoré sú predpokladom efektívneho leadershipu. Tieto teórie sa nazývali behaviorálne teórie a dominovali od 40. rokov 20. storočia. Ich cieľom bolo určiť najlepší štýl vodcovstva na rozdiel od predchádzajúcich teórií, ktoré sa snažili zadefinovať najdôležitejšie vlastnosti lídra. V 70. a 80. rokoch sa výskum leadershipu stretol s istou krízou, nakoľko vtedajšie teórie neodpovedali v uspokojivej miere na otázky spojené s týmto konceptom. Kritizovala sa najmä nejasná hranica medzi tým, aký líder v skutočnosti je, ako koná, aké sú mu prisudzované vlastnosti a ako je vnímané jeho správanie. Koncom 70. rokov sa tak objavila nová „vlna“ leadershipu zameriavajúca sa na jeho afektívne časti, tzv. transakčný a transformačný leadership.

V staršej etape teoretických východísk prevládal väčšinou racionálny prístup a hľadal sa optimálny štýl leadershipu. Ten mal zaručiť zvýšenú efektívnosť a efektívnosť práce, vyššie výkony zamestnancov a práve plnenie týchto aspektov malo dokazovať úspešnosť lídra. Avšak, v novej etape vstúpila do centra pozornosti popri racionálnych prvkoch hlavne emocionálna stránka vedenia ľudí. Kvalitný líder má silnú osobnosť a charizmu, na základe ktorých si dokáže získať zamestnancov a zariadiť, aby plnili ciele a úlohy organizácie.

S vyššie spomenutými teóriami sa môžeme stretnúť vo všetkých klasických učebniciach, monografiách a taktiež sú súčasťou osnov mnohých predmetov na univerzitách. Menej známou teóriou či skôr modelom je model 5 úrovní leadershipu od Johna C. Maxwella. Ide o model, ktorý je vo väčšej miere populárny v prostredí organizácií ako v akademicknej sfére. Autor popisuje 5 fáz, cez ktoré by mal prejsť každý, kto sa chce stať skutočným lídrom.

V nasledujúcej časti si popíšeme jednotlivé úrovne.

1. ÚROVEŇ - POZÍCIA

„Ludia Vás nasledujú, pretože musia.“

Pre túto úroveň je charakteristický status. Je to úroveň, na ktorej líder dosiahol právo viesť pracovnú skupinu, tím bez akýchkoľvek ťažkostí. Do tejto pozície môže byť vymenovaný ktokoľvek. A preto je náročné vedieť niečo viac o vodcovských kvalitách danej osoby. Väčší dôraz sa tu kladie na práva ako na zodpovednosť. Na tejto úrovni ste skôr manažér, nie líder. Lídri na tejto úrovni veľmi často sústreďujú svoje úsilie na naplnenie svojich potrieb a potrieb organizácie, na ostatných členov pracovnej skupiny berú len malé ohľady. Ak ostane líder príliš dlho na tejto úrovni, môže to viesť k veľkej fluktuácii zamestnancov alebo spolupracovníkov. Samozrejme, táto úroveň by sa nemala vnímať len čisto v negatívnych intenciách. Ide o dobrý východiskový bod pre nadobudnutie skúseností a zlepšovania sa v leadershipe.

2. ÚROVEŇ - OPRÁVNENIE

„Ludia Vás nasledujú, pretože chcú.“

Pre druhú úroveň sú charakteristické predovšetkým vzťahy. Líder na tejto úrovni sa úprimne zaujíma o svojich zamestnancov, o ich súkromný život, záujmy, osobnosť a pod. Vyjadrením záujmu tak líder zvyšuje motiváciu a dôveru zamestnancov v neho samotného. Budovanie dobrých vzťahov založených na vzájomnej úcte, vedie k príjemnej pracovnej atmosfére a k tímovému duchu. Nemusí to však vždy viesť k pozitívnym výsledkom, nakoľko príliš neformálne pracovné prostredie môže viesť k znižovaniu výkonnosti, k zvýšenej familiárnosti či k núde. Z daných dôvodov je efektívne, aby líder prešiel do tretej úrovne.

3. ÚROVEŇ - PRODUKCIA

„Ludia Vás nasledujú kvôli tomu, čo ste urobili pre organizáciu.“

Tretiu úroveň charakterizujú výsledky a produktivita. Táto úroveň dodáva lídrovi dôveryhodnosť, pretože už nejde len o pozíciu, o vybudované vzťahy, ale je to o dosiahnutých výsledkoch. Skutočnosť, že táto úroveň prichádza po vybudovaní si dobrých medziľudských vzťahov súvisí s tým, že kolegovia a zamestnanci sú schopní dosiahnuť pozitívne výsledky. Iba v prípade, že pracovná skupina dokáže spoločne kráčať, veriť jeden druhému a vzájomne sa na seba spoľahnúť, je možné dosiahnuť vysokú produktivitu. Ale aj v tretej úrovni sa vyskytujú isté limity. Napríklad, ak líder získa inú pozíciu v rámci organizácie je pravdepodobné, že jeho pracovná skupina sa rozpadne. Dôvodom je fakt, že členovia skupiny sú závislí od svojho lídra. Pre vyhnutie sa takejto situácii je nutné, aby líder dosiahol ďalšiu úroveň leadershipu.

4. ÚROVEŇ - PERSONÁLNY ROZVOJ

„Ludia Vás nasledujú kvôli tomu, čo ste urobili pre nich.“

Štvrtá úroveň sa vyznačuje reprodukciou. Lídri tejto úrovne vnímajú ľudí ako to najcennejšie, a preto môžu vytvoriť kvalitné organizácie. Títo lídri menia životy ľudí, ktorých vedú a to vďaka možnosti osobného rastu. Na tejto úrovni teda ide predovšetkým o rozvoj a stimuláciu zamestnancov. Líder štvrtej úrovne je presvedčený, že je dôležité vyškoliť svojich zamestnancov a z tohto dôvodu na nich deleguje prácu. Delegovaním im dáva dôveru a umožňuje im rozvíjať sa. Líder štvrtej úrovne venuje asi 80% svojho času koučovaniu kolegov a zamestnancov a iba 20% pre vlastnú produktivitu. Na rozdiel od tretej úrovne zameranie na výsledky je druhoradé. Hlavnou výzvou je postaviť rozvoj ostatných nad vlastné záujmy.

5. ÚROVEŇ - VRCHOL

„Ludia Vás nasledujú kvôli tomu, kto ste a čo reprezentujete.“

Pre piatu úroveň je symbolom rešpekt. Líder dokáže rozvíjať ostatných potencionálnych lídrov, aby dosiahli štvrtú úroveň. Vyniká nad všetkými, prináša so sebou úspech a zanecháva za sebou odkaz. Takýto leadership rozvíja celú organizáciu a vytvára prostredie, z ktorého majú úžitok všetci, čo prispieva k ich úspechu. Lídri piatej úrovne majú často vplyv, ktorý presahuje organizáciu a odvetvie, v ktorom pracujú.

3.1 Líder

Pre správne pochopenie významu leadershipu a postavenia lídra zvlášť, je nutné uvedomiť si zásadný rozdiel medzi lídrom a manažérom. Manažér je predstaviteľom riadenia, zatiaľ čo líder je

reprezentantom vedenia. Manažér je osoba, ktorá nesie zodpovednosť za organizáciu a zároveň dosiahnutie organizačných cieľov. Naopak, líder je ten, kto má schopnosť presvedčiť ľudí, aby sledovali jeho cestu k naplneniu organizačných cieľov. V praktickej rovine môžeme chápať tento rozdiel nasledujúco:

manažér hovorí „Ja“	líder hovorí „My“;
manažér vie, ako sa majú veci urobiť	líder ukáže, ako sa majú veci urobiť;
manažér dáva príkazy	líder dáva otázky;
manažér vraví „Chod’!“	líder vraví „Poďme!“.

Odborná literatúra uvádza, že líder by mal mať tri základné vlastnosti:

1. túžba viesť - bez tejto vlastnosti bude každý deň v zamestnaní pre lídra utrpením a nikdy nekončiacim bojom, čo bude viesť k frustrácii nielen samotného lídra, ale i jeho pracovnej skupiny;
2. záväzok - predpokladá vieru v ciele a vízie organizácie;
3. integrita - odkazuje na jednoduchú myšlienku „Sprav to, čo si sľúbil a správaj sa podľa toho, ako chceš, aby sa správali ľudia okolo teba“.

Štruktúra osobnosti lídra je však komplexnejšia a spadajú pod ňu aj iné významné faktory. Vo všeobecnosti môžeme hovoriť o týchto troch okruhoch:

1. charakteristiky

- osobnosť - sebahodnotenie, morálka, slušnosť, optimizmus, lojálnosť

2. správanie

- správanie - neustále vzdelávanie, aktívne počúvanie, spätná väzba

3. zručnosti

- kognitívne zručnosti - sebahodnotenie, asertivita, aktívne počúvanie
- interpersonálne zručnosti - emocionálna inteligencia, motivácia, sebakontrola
- „obchodné“ zručnosti - riešenie konfliktov
- strategické zručnosti - nastoľovanie cieľov

Celá osobnosť lídra sa pretavuje do spôsobu, akým vedie svoju pracovnú skupinu. Počas niekoľkých dekád výskumu vznikli boli preferované rôzne štýly vedenia v závislosti

od rôznych faktorov ako dynamika pracovnej skupiny, osobnosť lídra, charakterové črty jednotlivých členov pracovnej skupiny, aktuálna situácia, resp. povaha úlohy, ktorú musí pracovná skupina naplniť. Preferencia vybraných štýlov vedenia sa, samozrejme, odvíjala a bola úzko spätá aj s teóriami leadershipu, ktoré v tom ktorom čase dominovali.

Klasickým príkladom štýlov vedenia je koncepcia Lewina z 30. rokov 20. storočia. Tvrdil, že existujú tri základné štýly:

- autokratický štýl - ústrednou postavou je líder, ktorý riadi činnosť celej pracovnej skupiny, komunikačný kanál je jednosmerný, čo znamená, že líder dáva jednotlivým členom príkazy a inštrukcie potrebné k vykonaniu konkrétnej pracovnej úlohy. Členovia skupiny sú v úlohe vykonávateľov, nediskutujú o spôsobe ako prácu vykonať, ich osobná iniciatíva ani nápady nie sú žiaduce;
- demokratický štýl - na vrchole stojí líder, ktorému podlieha príslušné množstvo zástupcov, jednotliví zástupcovia majú opäť svojich podriadených, atď. Aj keď je pozícia lídra tiež umiestnená centrálna a je plne kompetentný vzhľadom k uplatňovaniu riadiacej moci, riadenie nie je prísne centralizované, ale sa delí na ďalších riadiacich zamestnancov na základe odbornosti a mocenského vplyvu;
- liberálny štýl (*laissez-faire*) - líder nemá centrálnu pozíciu, a aj keď zastáva oficiálnu funkciu šéfa, disponuje len vybranými právomocami. Komunikačný kanál je viacsmerový, vzájomný kontakt je nevyhnutný. Všetci členovia pracovnej skupiny sú oboznámení s očakávaným cieľom práce. V spôsobe kontroly prevládajú neformálne prejavy vo forme upozornení a návrhov v rámci korektnej diskusie, formálne prejavy kontroly sú používané len v krajných prípadoch.

V 60. rokoch sa objavila nová, prepracovanejšia koncepcia navrhnutá Blakeom a Moutonovou (pozri Blake & Mouton, 1982), ktorá poskytla širší pohľad na danú problematiku. Táto koncepcia s názvom „*Managerial Grid*“ zohľadňuje dve behaviorálne roviny, a to (1) zameranie na ľudí a (2) zameranie na výsledky.

V rovine zameranej na ľudí sa líder sústreďuje na organizovanie, podporovanie a rozvoj členov skupiny. Takýto participatívny štýl podporuje dobrú skupinovú spoluprácu a tvorivú súčinnosť. V rovine orientovanej na úlohy sa líder sústreďuje na dokončenie práce a získanie výsledkov. Líder definuje požadovanú prácu a úlohy, štrukturuje, plánuje, organizuje a sleduje vývoj pracovnej činnosti vedúcej k stanovenému cieľu. Podľa tejto koncepcie je najefektívnejšie

kombinovať obe roviny, teda mať tak veľký záujem o ľudí, ako aj veľký záujem o konkrétnu úlohu.

Na základe týchto dvoch rovín autori identifikovali päť základných štýlov vedenia ľudí:

1. sociálny štýl (z *angl. country club management*) - maximálny záujem o ľudí, minimálny záujem o výsledky; líder v pozícii „ústretového“ štýlu vedenia sa zaujíma najmä o potreby a pocity členov skupiny. Predpokladá, že pokiaľ budú šťastní a budú cítiť istotu, budú vytrvalo pracovať. Výsledkom býva pracovné prostredie, ktoré je veľmi uvoľnené a zábavné, ale produktivita trpí, pretože chýba smer a kontrola pracovných postupov a dosahovania cieľov;
2. ľahostajný štýl (z *angl. impoverished management*) - minimálny záujem o ľudí, minimálny záujem o výsledky; s nízkym záujmom o vytváranie plánov na splnenie úloh a s nízkym záujmom o vytvorenie uspokojivého a motivujúceho pracovného prostredia sú výsledkom tohto štýlu dezorganizácia, nespokojnosť a disharmónia;
3. štýl orientovaný na výkon (z *angl. produce-or-perish management*) - minimálny záujem o ľudí, maximálny záujem o výsledky; autokratický líder, má prísne pravidlá pracovného procesu, trest považuje za efektívny spôsob motivácie členov skupiny;
4. štýl vedenia ľudí strednou cestou (z *angl. middle-of-the-road management*) - kompromisné naladenie, status quo; líder sa snaží vyvažovať výsledky aj ľudí, ale tento štýl nie je veľmi efektívny. Neustálym kompromisom nedokáže líder podnietiť vysoký výkon a nedokáže plne uspokojiť potreby ľudí. Výsledkom je len priemerný výkon;
5. efektívny štýl (z *angl. team management*) - maximálny záujem o ľudí, maximálny záujem o výsledky; líder sa zaväzuje plniť ciele a poslanie organizácie, motivovať ľudí a pracovať na tom, aby sa zamestnanci zlepšovali a dosahovali svoje maximum.

V rámci ďalších koncepcií sa začalo uvažovať aj o tom, aké potreby majú jednotliví zamestnanci, resp. členovia pracovnej skupiny. Táto myšlienka bola zaujímavá napríklad pre R. Housa, ktorý zohľadňoval tzv. situačný prístup (t.j. neexistuje jeden univerzálny štýl a každá situácia si vyžaduje flexibilné nastavenie lídra) a vytvoril Teóriu cesty a cieľa (*Path-Goal Theory*). Jeho model je založený na teórii očakávania ako jednom z prístupov k motivácii. Teória očakávania predpokladá, že motivácia človeka na prejavenie úsilia sa zvyšuje, keď sa zvyšuje očakávanie z efektu vzťahu úsilie - výkon - výsledok. Teória cesty a cieľa sa zameriava na to, akým spôsobom môže líder ovplyvňovať očakávania členov svojej pracovnej skupiny. Identifikoval štyri štýly vedenia:

-
1. direktívny štýl - líder dáva podrobný návod na to, čo je potrebné urobiť a tiež ako a kedy je potrebné to urobiť;
 2. podporný štýl - líder prejavuje záujem o potreby členov skupiny, je prístupný a priateľský a považuje svojich zamestnancov za rovnocenných partnerov;
 3. participatívny štýl - líder konzultuje svoje rozhodnutia s ostatnými členmi skupiny a ich názory pri rozhodovaní aj zohľadňuje;
 4. štýl zameraný na dosiahnuté výsledky - líder podnecuje členov skupiny na dosiahnutie dobrých pracovných výsledkov tým, že stanovuje ciele, ktoré sú výzvou, zdôrazňuje vysokú úroveň schopností ostatných a prejavuje im dôveru.

Novším a menej skloňovaným pohľadom na štýl vedenia je teória od Golemana, Boyatzisa a McKeeovej (2002), ktorú nazvali „*Six Emotional Leadership Styles*“. Ako už vypovedá názov, autori zdôrazňujú vplyv emocionálnej inteligencie na štýl leadershipu. Emocionálne inteligentní lídri sú považovaní za šťastnejších a viac zaviazaných k svojej organizácii, podávajú lepší výkon, dosahujú lepšie výsledky v zamestnaní, sú kreatívni, využívajú emócie na rozvoj rozhodovacieho procesu a vstúpajú pocit nadšenia, dôvery a spolupráce do ostatných zamestnancov prostredníctvom rozvoja medziľudských vzťahov.

Autorom sa podarilo identifikovať 6 štýlov leadershipu, ktoré majú vplyv najmä na emočnú stránku zamestnancov, resp. členov pracovnej skupiny:

1. vizionársky (z *angl. visionary*) - líder inšpiruje, posúva ostatných k spoločnému výsledku tým, že určí jasný cieľ, ale nie cestu. Tento štýl sa uplatní, ak organizácia potrebuje novú víziu, nové smerovanie.
2. koučovací (z *angl. coaching*) - líder rozvíja v zamestnancoch ich potenciál, zameriava sa na empatiu a sebauvedomenie. Štýl je prínosný v situáciách, kedy je potrebné pomôcť zamestnancom podporiť ich výkon alebo rozvíjať ich silné stránky z dlhodobého hľadiska. Heslo znie: „Skús toto.“;
3. afiliačný (z *angl. affiliative*) - líder podporuje harmóniu a vytvára emočné väzby, je zameraný na empatiu, komunikáciu a budovanie vzťahov. Tento štýl je efektívny v prípade, ak je nutné vyriešiť spory v pracovnej skupine alebo ak je potrebné motivovať zamestnancov v stresových situáciách. Heslo znie: „V prvom rade sú tu ľudia.“;
4. demokratický (z *angl. democratic*) - líder vytvára konsenzus prostredníctvom participácie, podporuje spoluprácu, tímového ducha a komunikáciu. Tento štýl je vhodné využiť

v momentoch potreby dosiahnutia konsenzu alebo pri potrebe získať niečo od cenných zamestnancov. Heslo znie: „Čo si myslíš?“;

5. regulačný (z *angl. pacesetting*) - líder určuje tempo práce a zadáva vysoké štandardy výkonnosti, dbá na svedomie, iniciatívu a dosahovanie výsledkov. Štýl je vhodné využiť v prípade snahy získať rýchlo výsledky od vysoko motivovaných a kompetentných členov pracovnej skupiny. Heslo znie: „Rob to tak ako ja, teraz!“;
6. príkazový (z *angl. commanding*) - líder využíva autokraciu, určuje striktné pravidlá, môže využívať vyhružky či tresty a vyžaduje vysokú mieru kontroly. Takýto štýl je vhodné použiť, ak vzniknú krízové situácie, ak má organizácia problematických zamestnancov alebo ak je potrebná rýchla zmena.

Autori zhrnuli, že štyri z týchto štýlov (vizionársky, koučovací, afiliačný a demokratický) podporujú harmóniu a pozitívne výsledky, zatiaľ čo dva štýly (príkazový a regulačný) môžu vytvárať napätie a mali by sa používať len v istých momentoch. Autori dopĺňajú, že žiadny zo štýlov by nemal byť využívaný univerzálne, štýly by sa mali meniť v závislosti od špecifickosti situácie a od potrieb jednotlivcov.

Odklonením sa od teórií môžeme ešte spomenúť špecifické štýly ako **byrokratický štýl**, pri ktorom lídri striktné dodržiavajú pravidlá a vyžadujú, aby zamestnanci presne dodržiavali postupy; **transakčný štýl**, ktorý sa vyznačuje tým, že lídri odmeňujú svojich zamestnancov za presne vykonanú prácu (marketingový tím, ktorý dostáva naplánovaný bonus za pomoc pri vytváraní určitého počtu potenciálnych zákazníkov do konca štvrtého roka, je klasickým príkladom transakčného vedenia); **transformačný štýl** využíva líder spôsobom, že „transformuje“ a zdokonaľuje zaužívané postupy práce organizácie (zamestnanci môžu mať základnú skupinu úloh a cieľov, ktoré plnia každý týždeň alebo mesiac, ale líder ich neustále tlačí mimo ich komfortnú zónu); alebo tzv. **zdieľaný leadership** (z *angl. shared leadership*), ktorý zahŕňa maximalizáciu všetkých ľudských zdrojov v organizácii prostredníctvom posilnenia postavenia jednotlivcov a poskytnutia príležitosti na zaujatie vedúcich pozícií v oblasti ich odborných kompetencií.

V popisovaní štýlov leadershipu a jednotlivých teórií by sme mohli pokračovať ďalej, nakoľko každá teória je zaujímavá vlastným spôsobom a prináša nový pohľad do skúmanej problematiky. Venovať sa však každej z nich by z hľadiska zamerania učebných textov nebolo efektívne, pretože leadership je len jednou z dôležitých profesionálnych kompetencií a zámerom bolo poskytnúť čitateľovi všeobecný rámec tohto konceptu.

Literatúra

- Blake, R. R., & Mouton, J. S. (1982). Theory and research for developing a science of leadership. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 18(3), 275-291.
- Bohn, J. G. (2002). The relationship of perceived leadership behaviors to organizational efficacy. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2),
- Boseman, G. (2008). Effective leadership in a changing world. *Journal of Financial Service Professionals*, 62(3), 36-38.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78.
- Goldsmith, M. (2010). *Sharing leadership to maximize talent*. Harvard Business Review, Vyhľadane [23.07.2019], dostupné na <https://hbr.org/2010/05/sharing-leadership-to-maximize>.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 2-17.
- Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kravčáková, G., Búgelová, T., Čopíková, A., Ferencová, M., Harausová, H., Horváthová, P., Jeleňová, I., Kamrádová, L., Martončík, M., Mikušová, M., Rusnáková, A., Paukovič, V., & Župová, E. (2015). *Organizačné správanie*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.
- Maxwell, J. C. (2013). *The 5 levels of leadership: Proven steps to maximize your potential*. New York: Center Street.
- Mitonga-Monga, J., Coetzee, M., & Cilliers, F. V. N. (2012). Perceived leadership style and employee participation in a manufacturing company in the Democratic Republic of Congo. *African Journal of Business Management*, 6(15), 5389-5398.
- Mulder, P. (2017). *5 levels of leadership by John Maxwell*. Vyhľadane [23.07.2019], dostupné na <https://www.toolshero.com/leadership/5-levels-of-leadership-maxwell/>.
- Oladipo, K. S., Jamilah, O., Abu Daud, S., & Salami, D. K. (2013). Review of leadership theories and organizational performances. *International Business Management*, 7(1), 50-54.
- Rudy, J., Luptáková, S., Sulíková, R., & Vargic, B. (2001). *Organizačné správanie*. Bratislava: FABER.

PRAX ROBÍ MAJSTRA ...

- ✓ Ako si predstavujete ideálneho lídra? Ako by mal vyzerat' a ktoré vlastnosti by mal mať?
Svoju predstavu si môžete nakresliť na papier.

4 Stanovovanie a dosahovanie cieľov

Cieľ (z *angl. goal*) môžeme charakterizovať ako internú reprezentáciu želaných stavov, kde sú tieto stavy považované za výsledky, udalosti alebo procesy. Vnútorne reprezentované želané stavy sa pohybujú od biologicky stanovených vzťahných bodov pre interné procesy (napr. telesná teplota) až po komplexné kognitívne zobrazenia požadovaných výsledkov (napr. kariérny postup). Rovnako môžu ciele variovať od momentálnych po celoživotné a od neurologických až po tie interpersonálne. Ciele poskytujú človeku význam a pocit, že má kontrolu nad svojím prostredím.

V psychologickom výskume má dlhodobú tradíciu prezentovanie na cieľ orientovaného správania vo forme stanovovania si špecifických a vyzývajúcich cieľov ako zdroja podpory motivácie a výkonu. Kľúčovou je v tomto smere Lockova a Lathamova (1990) Teória stanovovania cieľov (*Goal setting theory*), ktorá identifikuje štyri mechanizmy, prostredníctvom ktorých pracujú ciele. Po prvé, ciele vedú pozornosť k aktivitám relevantným vzhľadom k cieľu. Po druhé, ciele motivujú jedincov k vyvinutiu vyššieho úsilia. Po tretie, ciele zvyšujú vytrvalosť a predlžujú úsilie venované úlohe a po štvrté, ciele vedú jedincov k objavovaniu a využívaniu nových poznatkov súvisiacich s úlohou, a to v záujme zlepšenia výkonu.

Vo všeobecnosti môžeme cieľ charakterizovať cez nasledujúce vlastnosti:

1. ekvifinalita (z *angl. equifinality*) - hovorí o tom, že cieľ môže byť dosiahnutý rôznymi cestami a nezávisle od počiatočného stavu; táto charakteristika poukazuje na stabilitu cieľa ako takého, hoci význam prisudzovaný tomuto cieľu stabilný nie je;
2. špecifickosť cieľa (z *angl. goal specificity*) - pomáha explicitne určiť typ a množstvo úsilia požadovaného na dosiahnutie cieľa a stanovuje jednoznačné podmienky, ktoré majú viesť k jeho úspešnému dosiahnutiu;
3. vyzývateľnosť (z *angl. goal challenge*) - hovorí o úrovni, na akej je cieľ stanovený, od ktorej sa ďalej odvíja úsilie investované do dosiahnutia cieľa;
4. proximita (z *angl. goal proximity*) - určuje najmä to, čo jedinec robí v záujme cieľa tu a teraz.

Odborná literatúra uvádza, že ak si jedinec stanoví cieľ a má snahu ho dosiahnuť, zohľadňuje pri tom nasledujúce aspekty:

-
1. **záväznosť** (z *angl. commitment*) - predstavuje rozsah, do akého sú personálne ciele asociované so silným pocitom determinácie, s vôľou investovať úsilie a s nedočkavým úsilím cieľ implementovať;
 2. **dosiahnuteľnosť** (z *angl. attainability*) - špecifikuje rozsah, do akého človek vníma priaznivé a/alebo nepriaznivé podmienky sprevádzajúce dosahovanie cieľa; ide o očakávanie dosiahnutia cieľa;
 3. **vnímaný progres** (z *angl. progress*) - tvorený vnímaným posunom pri plnení cieľa, doterajšími výsledkami a vyskytujúcimi sa prekážkami; ide o subjektívny pocit človeka, že dokáže dosiahnuť cieľ a pokrok v jeho dosahovaní.

4.1 SMART cieľ

Teoretické zadefinovanie cieľa a toho, čo nás vedie k jeho dosiahnutiu sa však zdá byť jednoduchšie ako jeho samotné naplnenie v reálnom živote. Ak sa zamyslíte nad vlastnými cieľmi, zistíte, že niektoré ciele sa vám podarilo dosiahnuť, naopak, niektoré ostali nenaplnené. Jednou z odpovedí, prečo niektoré ciele dosiahneme a iné zase nie, je myšlienka „*SMART Goal*“. Túto koncepciu prezentoval v roku 1981 G. T. Doran, ktorý zaviedol SMART ciele ako nástroj pre vytvorenie kritérií napomáhajúcim zvýšiť šance na dosiahnutie cieľa. SMART je akronym vyjadrujúci nasledovné:

- **S (specific) - špecifický**

Pri stanovovaní cieľa majte konkrétnu predstavu o tom, čo chcete dosiahnuť. Premýšľajte o tom ako o poslaní vášho cieľa. Samozrejme, nejde o podrobný zoznam toho, ako budete cieľ dosahovať, skôr by mal obsahovať odpovede na otázky typu:

Čo cieľ dosiahne?

Kto: kto bude zapojený.

Čo: čo chcem dosiahnuť.

Kde: identifikácia miesta.

Kedy: identifikácia časového rámca.

Prečo: špecifické dôvody, zámery, benefity plynúce z dosiahnutia cieľa.

Ako to bude dosiahnuté?

- **M (measurable) - merateľný**

Ktoré ukazovatele budete používať na určenie toho, či postupujete za cieľom? Zadefinovaním si konkrétnych a jasných ukazovateľov sa tak cieľ stáva hmatateľnejším, pretože prostredníctvom týchto ukazovateľov je možné meranie pokroku. Otázky, ktoré je efektívne si stanoviť v tomto bode, sú:

Je možné kvantifikovať progres?

Ako budete vedieť, že cieľ je dosiahnutý?

Ako budete merať to, či cieľ bol alebo nebol naplnený?

- **A (attainable) - ambiciózny**

Toto kritérium sa zameriava na to, aký dôležitý je pre vás cieľ a čo môžete urobiť, aby bol dosiahnuteľný. Je potrebné sa zamyslieť, či máte možnosti, zručnosti, schopnosti na dosiahnutie cieľa a ak nie, čo je potrebné na ich rozvoj. Otázky dôležité v tomto bode:

Je Váš cieľ výzvou, ktorú dokážete zvládnuť?

Je to možné?

Dokázali ostatní dosiahnuť cieľ?

Máte potrebné poznatky, znalosti, schopnosti a zdroje k dosiahnutiu cieľa?

- **R (relevant) – realistický**

Relevantnosť, resp. realistikosť cieľa znamená zamerať sa na niečo, čo dáva zmysel v širšom (životnom, pracovnom) kontexte. Otázky adekvátne k danému kritériu sú nasledujúce:

Je Váš cieľ reálny a dosiahnuteľný?

Ste ochotný sa k cieľu zaviazat'?

Je cieľ relevantný k Vášmu zmyslu života?

Je Váš cieľ v zhode s Vašimi ostatnými cieľmi a dlhodobým plánom?

- **T (time-bound) - terminovaný**

Cieľ si môže stanoviť každý, ale ak mu chýba reálne načasovanie, je pravdepodobné, že úspech sa nedostaví. Stanovenie si konečného termínu pre dosiahnutie cieľa je nevyhnutné. Napríklad, ak na dosiahnutie cieľa sú potrebné tri mesiace, tak je efektívne určiť, čo by sa malo dosiahnuť v polovici celého procesu. Stanovenie si istých časových medzníkov vytvára pocit urgentnosti, resp. neodkladnosti cieľa. Otázky súvisiace s daným kritériom:

Má cieľ deadline?

Aký časový rámec má Váš cieľ?

Podmienkou, ktorá je veľmi dôležitá pri stanovovaní cieľov v zmysle SMART, je ich *pozitívna formulácia*. Keď sa sústredíte na to, že niečo nerobíte, všetko, na čo myslíte, je len daná vec. Takže nemyslite na to ako „prestanete prokrastinovať“, ale na to ako „dosiahnete každodennú disciplínu“.

4.1.1 SMART cieľ versus ne-SMART cieľ

V nasledujúcej podkapitole sú uvedené príklady toho, ako môže byť definovaný cieľ cez metódu SMART.

ne-SMART cieľ: „Chcem zvýšiť svoj výkon.“

Analýza kritérií S.M.A.R.T.:

S: Pri mojom poslednom hodnotení výkonnosti som dostal/-a nízku známku z používania programu PowerPoint. Zlepšenie mojich zručností si vyžaduje, aby som sa naučil/-a efektívne používať tento program a precvičovať jeho používanie vytváraním rôznych prezentácií.

M: V čase budúceho hodnotenia (nadriadeným) by som mal byť schopný/-á vytvoriť prezentácie využívajúce grafy či obrázky. Mal/-a by som byť schopný/-á efektívne používať a vytvárať šablóny v programe PowerPoint, ktoré môžu používať aj moji kolegovia.

A: Zlepšenie mojich zručností v programe PowerPoint má zásadný význam pre ďalší rozvoj mojej kariéry a získanie lepšej kontroly výkonnosti. Každý týždeň si môžem vyhraď čas na sledovanie návodov ako pracovať s programom PowerPoint alebo sa zapísať do online kurzu. Môžem tiež požiadať kolegov o tipy a rady pri používaní daného programu.

R: Práca s programom PowerPoint zahŕňa v súčasnosti 25% mojej práce. Pri kariérnom postupe budem musieť tráviť 50% času vytváraním prezentácií v danom programe. Moja kariéra a práca majú pre mňa zmysel a v danej spoločnosti chcem naďalej kariérne rásť.

T: Za šesť mesiacov by som mal byť schopný/-á ovládať program PowerPoint a zabezpečiť, aby práca v ňom zaberala iba 25% môjho pracovného vytiaženia namiesto takmer 40% času, ktorý zaberá teraz.

SMART cieľ: Aby som mohol/-a v mojej kariére napredovať, potrebujem si zdokonaľiť svoje PowerPoint zručnosti. Absolvovaním online kurzov a preskúmaním výukových programov za tri mesiace si zdokonalím svoje zručnosti v programe PowerPoint tak, aby si práca v ňom vyžadovala iba 25% môjho pracovného času.

ne-SMART cieľ: „Chcem zvýšiť návštevnosť našej webovej stránky.“

Analýza kritérií S.M.A.R.T.:

S: Chcem v nasledujúcich dvoch mesiacoch zvýšiť návštevnosť našej webovej stránky o 10%.

M: Optimalizujeme našich päť najlepších častí webového obsahu, aby sme ich ešte viac vylepšili a zameriame sa na zabezpečenie 10 spätných odkazov.

A: Ak sa do tohto cieľa zapoja všetci z tímu, je tento cieľ veľmi realistický a dosiahnuteľný.

R: Vyhľadávacie nástroje na internete sú najcennejším zdrojom návštevnosti pre naše podnikanie. Tento plán je pre nás najlepším spôsobom, ako zvýšiť našu neplatenú reklamu na internete, takže dosiahnutie tohto cieľa sa priamo premieta do miery nášho úspechu.

T: Cieľ dosiahneme v priebehu nasledujúcich dvoch mesiacov.

SMART cieľ: Počas nasledujúcich dvoch mesiacov by som chcel zvýšiť návštevnosť našej webovej stránky o 10% prostredníctvom zamerania sa na reoptimalizáciu existujúceho obsahu a na spoločné úsilie získať 10 vysokokvalitných spätných odkazov pre zlepšenie pozície nášho webu vo vyhľadávačoch.

ne-SMART cieľ: „Chcem dosiahnuť lepšie známky.“

Analýza kritérií S.M.A.R.T.:

S: Chcem získať prinajmenšom hodnotenie B z každého predmetu.

M: V nasledujúcom týždni pôjdem na konzultáciu k študijnému poradcovi a požiadam ho/ju o radu ako môžem získať lepšie hodnotenie z každého predmetu. Zapišem si rady a spätnú väzbu a začnem podnikat' kroky na zlepšenie mojich študijných výsledkov.

A: Na nasledujúci deň (po konzultácii so študijným poradcovi) si vytvorím týždenný časový harmonogram. Tento harmonogram bude obsahovať informácie o mojom rozvrhu v škole, samoštúdiu, brigáde, prestávkach a voľnom čase. Vyhradím si dostatok času na štúdium materiálu každého predmetu v každom týždni.

R: Chcem plne rozvinúť môj študijný potenciál. Získanie dobrého hodnotenia je pre mňa prioritou, pretože to naštartuje moju kariéru po skončení štúdia a budem lepšie pripravený/-á pre profesijný život.

T: Počas nasledujúceho skúškového obdobia získam prinajhoršom hodnotenie B zo všetkých predmetov.

SMART cieľ: V priebehu nasledujúceho semestra budem dodržiavať stanovený týždenný harmonogram rozdelený medzi štúdium a voľnočasové aktivity, budem spolupracovať

so študijným poradcom pri zlepšovaní môjho štýlu učenia tak, aby som počas skúškového obdobia dosiahol/-a zo všetkých predmetov minimálne hodnotenie B.

Literatúra

Austin, J. T., & Vancouver, J. B. (1996). Goal constructs in psychology: Structure, process, and content. *Psychological Bulletin*, 120(3), 338-375.

Bandura, A. (1989). Self-regulation of motivation and action through internal standards and goal systems. In L. A. Pervin (Ed.), *Goal Concepts in Personality and Social Psychology* (pp. 19-85). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Brunstein, J. C. (1993). Personal goals and subjective well-being: A longitudinal study. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 65(5), 1061-1070.

Čopková, R. (2017). Procesy morálnej sebaregulácie v dosahovaní cieľov. In L. Lovaš & B. Ráczová a kol., *Procesy sebaregulácie v dosahovaní cieľov* (s. 144-170). Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Čopková, R. (2017). Rezistencia voči porušovaniu noriem v kontexte sebaregulácie: *dizertačná práca*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.

Eby, K. (2019). *The Essential Guide to Writing S.M.A.R.T. Goals*. Vyhľadané [25.04.2019], dostupné na <https://www.smartsheet.com/blog/essential-guide-writing-smart-goals>.

Lawlor, K. B., & Hornyak, M. J. (2012). SMART goals: How the application of smart goals can contribute to achievement of student learning outcomes. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning*, 39, 259-267.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A Theory Of Goal Setting & Task Performance*. Prentice-Hall, Inc.

PRAX ROBÍ MAJSTRA ...

- ✓ Pokúste sa preformulovať uvedený ne-SMART cieľ do podoby SMART cieľa:

ne-SMART cieľ: Chcem sa začať učiť na skúšku.

SMART cieľ:

- ✓ Porozmýšľajte nad cieľom, ktorý ste si stanovili v nedávnej minulosti. Napíšte si daný cieľ na papier a pokúste sa ho analyzovať pomocou metódy SMART. Nájdite odpovede na jednotlivé otázky súvisiace s danými kritériami.

5 Rozhodovanie

Rozhodovanie je jedným z nevyhnutných momentov vôľového konania, ktoré stojí na výbere cieľa činnosti a spôsobov jeho dosiahnutia. Rozhodovanie je možné definovať ako činnosť, ktorá určuje a analyzuje problém ako predmet riešenia, vypracúva možné varianty riešenia a podľa určitého kritéria vyberá najvýhodnejší spôsob riešenia problému.

Rozhodovanie je proces, ktorý zahŕňa identifikovanie problému, analýzu problému, stanovenie možných alternatív riešenia, výber najvýhodnejšieho riešenia podľa stanovených kritérií. Základné charakteristiky rozhodovacieho procesu sú:

- rozhodovanie sa deje podľa určitých kritérií;
- výber riešenia je cieľavedomý, resp. zameriava sa na jeden alebo niekoľko cieľov;
- výber riešenia je vedomý, založený na myšlienkovom procese;
- existuje možnosť výberu, tzn. vytvára možné alternatívy procesu.

Rozhodovanie je teda proces identifikácie a výberu alternatív na základe hodnôt a preferencií rozhodovateľa. Rozhodovanie nemusí byť založené len na výbere z daných možností, ale tento proces môže zahŕňať aj vytvorenie nových. Rozhodovateľ si v tomto prípade vytvára určitú zásobnicu alternatív, ktoré bude brať do úvahy a následne vybrať jednu z nich.

Ako uvádzajú Zdražilová a Khelerová (1994) rozhodovací proces pozostáva zo 6 etáp:

1. identifikácia problému a zisťovanie jeho príčin - určité indikátory signalizujú, že sa objavil problém, ktorý je potrebné riešiť. Pri definovaní problému hľadáme jeho pravdepodobné príčiny a zisťujeme informácie, ktoré ho čo najviac ujasnia;
2. stanovenie cieľov - po tom ako sme dostatočne zmapovali situáciu, si musíme ujasniť, aký cieľ chceme riešením dosiahnuť;
3. tvorba variant riešení - teraz môžeme pristúpiť k návrhu možných variant riešení daného problému, ktoré by mohli viesť k dosiahnutiu cieľov;
4. hodnotenie variantov a výber toho najvhodnejšieho - každá možnosť je posudzovaná podľa navrhnutých kritérií. Kritéria hodnotenia sa obvykle vzťahujú k dosiahnutiu žiadaných organizačných cieľov a zdrojov, ktoré sa musia pri tom použiť, k rizikám, ktoré má daná možnosť a aj k jej uskutočniteľnosti a následkom, ktoré bude mať daná možnosť;

-
5. realizácia rozhodnutí - vybraná možnosť je uskutočnená podľa pripraveného plánu. Ten zahŕňa jednotlivé kroky realizácie, časové termíny. Realizácia je väčšinou časovo najnáročnejšia etapa;
 6. vyhodnotenie realizácie a prípadné korekcie - posledným krokom je následné posúdenie, ako sa splnili ciele, ktoré sme si stanovili. Podarilo sa zrealizovať pôvodný zámer? Pokiaľ nie, prečo vznikli odchýlky? Ako je ich možné odstrániť?. Táto fáza rozhodovacieho procesu je možný počiatočný bod pre stanovenie nových cieľov.

Spomenutý model rozhodovacieho procesu, samozrejme, nie je jediný. V rámci štúdia tejto problematiky sa môžeme stretnúť s ďalšími konceptmi, ktoré sa zväčša odlišujú len v počte etáp (krokov) rozhodovacieho procesu. Vo všeobecnosti však podstata týchto modelov ostáva rovnaká (modely, ktoré popisujú menej fáz, do jedného kroku väčšinou inkorporujú prevažnú väčšinu krokov z viacfázových modelov, čím chcú zdôrazniť ich vzájomnú previazanosť).

5.1 Typy a metódy rozhodovacieho procesu

Ako bolo spomenuté v predchádzajúcej kapitole, rozhodovanie závisí od mnohých korelátov a je podmienené viacerými krokmi. Logicky, každý problém potrebuje iné riešenie, vyžaduje si iný prístup, teda podlieha rozličnému typu rozhodovacieho procesu a prináša aj rozdielny typ rozhodnutia. Väčšina monografií zaoberajúcich sa rozhodovaním (najmä v kontexte manažmentu) hovorí o nasledujúcich typoch rozhodovacieho procesu:

- **podľa štruktúrovanosti rozhodovacieho problému a postupu riešenia - programované rozhodovanie, neprogramované rozhodovanie**

Programom sa chápe jednoznačne určený postup riešenia nejakej úlohy, ktorý je potrebné dodržať, ak sa má dospieť k rozhodnutiu. Problémy rozhodovania, pre ktoré je známy program riešenia, vedú k určitému, zväčša jedinému rozhodnutiu. Také rozhodnutie sa nazýva *programované rozhodnutie*.

Neprogramovaným rozhodnutím sa rozumie riešenie nového rozhodovacieho problému, doteraz ešte neriešeného, jedinečného, ktorý nie je vyjadrený presným modelom postupu (nie je hotový štandardný postup), a preto jeho splnenie vyžaduje veľkú tvorivú aktivitu. Rozhodnutie sa opiera o úsudok na základe skúseností, prehľadu a intuície rozhodovateľa.

- **podľa miery informovanosti rozhodovateľa o rozhodovacej situácii - rozhodovanie v podmienkach istoty, v podmienkach rizika (neistoty), v podmienkach neurčitosti**

Rozhodovanie v podmienkach istoty vychádza z koncepcie plnej informovanosti a racionálneho správania sa rozhodovateľa. Pri rozhodovaní za istoty sa predpokladá, že ten, kto rozhoduje pozná všetky skutočnosti, ich dôsledky, aj stav okolia. Pri istote je jeden stav okolia alebo bezpečne vieme, ktorý z niekoľkých stavov vznikne.

Rozhodovanie za podmienok rizika (neistoty) nastáva pokiaľ rozhodovateľ pozná možné budúce situácie, ktoré môžu nastať, a tým pádom aj dôsledky variant pri týchto stavoch a je mu známa aj pravdepodobnosť pri ktorej nastanú. Problém spočíva v tom, že rozhodovateľ o nich nemá úplné informácie.

Neurčitosť sa dá chápať ako situácia, kedy rozhodovateľ nepozná možné situácie, ktoré môžu nastať, a tak nemôže poznať ani dopady jednotlivých variant a ani pravdepodobností, s akými jednotlivé stavy sveta narastú. *Rozhodovanie v podmienkach neurčitosti* neznačí úplnú neznalosť. V tomto prípade sú známe možné alternatívy a ich výsledky pri jednotlivých stavoch okolia. Neurčitosť je v tom, že rozhodovateľ nepozná pravdepodobnosť výskytu možných stavov okolia a ani ich nemôže odhadnúť.

Zatiaľ čo pri rozhodovaní v podmienkach istoty možno predpovedať výsledok vybraného variantu, v podmienkach rizika a neurčitosti to nie je také jednoznačné. Výsledky a kvalitu rozhodovania v podmienkach rizika a neurčitosti neovplyvňuje len rozhodovateľ, ale tiež faktory neistoty a rizika, pod vplyvom ktorých môže aj na pohľad nekvalitný rozhodovací proces skončiť výborným výsledkom, a naopak, kvalitný rozhodovací proces môže pod vplyvom rizikových faktorov skončiť nepriaznivým výsledkom.

- **podľa počtu riešiteľov - individuálne rozhodovanie a skupinové rozhodovanie**

V danom prípade existujú isté nejasnosti týkajúce sa oboch možností. Na jednej strane odborníci poukazujú na fakt, že skupinové rozhodovanie si vyžaduje viac času ako individuálne. Na druhej strane však tvrdia, že čím viac profesionálnych odborníkov participuje na rozhodovaní, tým by mohlo byť rozhodnutie efektívnejšie a kvalitnejšie.

Zaujímavosťou je, že pre dosiahnutie neprogramovaného rozhodnutia sa viac osvedčilo realizovať skupinové rozhodovanie, pretože si vyžaduje väčšiu zásobu znalostí, poznatkov. Inými slovami, pri stanovovaní cieľov, pri hodnotení alternatívnych riešení sa viac uplatňuje skupinové rozhodovanie.

- **podľa úrovne riadenia a časového rozpätia medzi prijatím a realizáciou rozhodnutia**
 - **strategické rozhodovanie na najvyššej úrovni riadenia, operačné rozhodovanie, taktické rozhodovanie**

Prejavuje sa v dôsledkoch pre organizáciu ako celku, času, ktorý predchádza rozhodnutiu a času realizácie rozhodnutia. Na základe týchto elementov môžeme členiť rozhodovanie a rozhodnutia na:

- strategické (konceptné) - zameriava sa na stanovenie dlhodobých cieľov a postupov dosahovania týchto cieľov (vrcholový manažment);
- taktické - orientuje sa na kratšie časové obdobia, má k dispozícii viac informácií, čím sa znižuje miera rizika a neurčitosti prijímaných rozhodnutí (rozhodnutia na nižších úrovniach manažmentu);
- operatívne - bežné, každodenné, s krátkodobým dosahom, nepretržité rozhodovanie.
- **podľa funkčnej oblasti - rozhodovanie o výrobe, rozhodovanie o financiách, rozhodovanie o ľudských zdrojoch, rozhodovanie o marketingových aktivitách, o výskume a vývoji atď.**

V rámci rozhodovacieho procesu je tiež dôležité akú techniku, resp. metódu rozhodovateľ zvolí. Metódy rozhodovania vo všeobecnosti predstavujú súhrn pravidiel a postupov, ktorých rešpektovaním môže rozhodovateľ dospieť k voľbe najlepšieho variantu riešenia daného rozhodovacieho problému, a teda k prijatiu najlepšieho rozhodnutia. Výber konkrétnej rozhodovacej metódy závisí od charakteru rozhodovacieho procesu, charakteru situácie, no najmä od stanovených cieľov. Metódy rozhodovania možno členiť podľa rôznych kritérií. Typickým príkladom je členenie rozhodovacích metód podľa podielu empirických a teoretických prístupov a podľa stupňa tvorivosti na:

- **empirické metódy - tradičné (intuitívne, analytické), expertné (dotazníky, ankety, delfská metóda, metódy tvorby variantov ako brainstorming, brainwriting, metóda 6-3-5)**

Ide o metódy, ktoré vychádzajú z nadobudnutých skúseností, poznatkov a intuície. Empiricko - intuitívne metódy sú zväčša prirovnávané k metóde „pokus a omyl“ (náhodne usporiadanie možných rozhodnutí a nasledujúcim vyhodnotením zistenia, ako sa po uskutočnení rozhodnutí nadobudnutý stav približuje k požadovanému). Túto metódu je vhodné využívať, ak má rozhodovateľ už s podobným problémom skúsenosť z minulosti alebo ak nemá dostatok času na rozhodovanie. Empiricko – analytické metódy sa pri rozhodovaní riadia aj analýzou a hodnotením skúmaného problému. Rozhodovateľ má o probléme dostatok informácií, skúseností a k procesu rozhodovania pridá ešte analýzu. Expertné metódy rozhodovania sú

založené na subjektívnych odborných názoroch, myšlienkach, námetoch odborníkov vo vybranej problematike.

- *braistorming* - systematicky vedená rýchla, spontánna skupinová diskusia odborníkov. Cieľom metódy je vytváranie maxima tvorivých nápadov, myšlienok a riešení týkajúcich sa jasného objektu prognózy;
- *brainwriting* - princíp metódy je rovnaký ako pri brainstormingu, s rozdielom, že nejde o diskusiu, ale o zapisovanie nápadov a návrhov;
- *metóda 6-3-5* - špecifická forma brainwritingu, princíp ktorej spočíva v tom, že každý účastník 6-člennej skupiny v 5 minútovom limite vyprodukuje najmenej 3 nápady. Metódu je vhodné použiť na riešenie problémov, pri ktorých na otázku neexistuje jednoznačná a jednoduchá odpoveď.
- *delfská metóda* - je založená na anonymnom predkladaní a vzájomnom posudzovaní názorov jednotlivých členov skupiny, ktoré po niekoľko kolovom korigovaní stanovísk umožňuje prijatie konsenzu pri riešení problému. V každom kole je poskytnuté členom skupiny všetko, čo vyjadrili všetci členovia v predchádzajúcom kole a sú vyzývaní ku korekcii svojich stanovísk. Po ukončení tretieho kola je možné zistiť približovanie stanovísk a klesanie počtu alternatív.
- *metóda Syntectics* - je účinnou metódou originálneho riešenia nových strategických výziev a rozvíjaní spolupráce, ktorá je založená na konštruktívnej komunikácii a dôvere v strategickom tíme. Podstatou je, že niekoľko členov pracovnej skupiny voľne diskutuje o riešenom probléme v neformálnom prostredí. Vládne dobrá nálada a každý sa vyjadruje k rôznym okolnostiam a hľadiskám riešeného problému, nesnaží sa však za každú cenu vysloviť návrh riešenia. Všetci sa pokúšajú vniesť do problému nové svetlo, neobvyklý pohľad, čím sa narúša rutinný, tradičný náhľad a prekonáva sa bariéra návykov.
- **exaktné metódy - štatistické metódy, simulačné metódy, hviezdicové súradnice, matematické programovanie (lineárne a nelineárne, stochastické, dynamické, parametrické, teória hromadnej obsluhy, teória hier, PERT, CPM)**

Využitie štatistiky a matematiky v exaktných metódach pomáha rozhodovateľovi (najmä manažérom) opierať sa o isté skutočnosti, ktoré z nich vyplynú a nie len o intuíciu. Najväčšie využitie týchto metód je pri rozhodovacích situáciách, ktoré sa opakujú a spojitosť medzi prvkami je vystihnúť kvantitatívne. Ide o situácie ako je rozhodovanie o výrobnom pláne, kapitálových investíciách, marketingovej stratégii a pod.

-
- **heuristické metódy - využívajú skúsenosti i tvorivé schopnosti jedinca a môžu byť kombináciou viacerých metód (rozhodovacie tabuľky, rozhodovacia analýza, rozhodovacia matica, rozhodovací strom)**

Tieto metódy sú iba rámcové postupy na podporovanie myšlienkových pochodov, t.j. podporovanie tvorivosti. Využívajú výsledky a postupy experimentálnej psychológie, teórie informácií, informačnej psychológie a neurofyziológie.

- *rozhodovacia matica* - stvárňuje maticové zobrazenie dôsledkov rizikových variantov vzhľadom na zvolené kritérium hodnotenia (stĺpce zachytávajú možné scenáre a riadky znázorňujú rizikové varianty rozhodovania);
- *rozhodovací strom* - istý druh grafu, ktorý sa skladá z uzlov a hrán. Zobrazuje isté postupnosti rozhodovaní a následných rizikových situácií so záznamom výsledných hodnôt rozhodovacieho kritéria na základe zvoleného rozhodovacieho pravidla. Dynamickosť tomuto modelu dodáva priestorová a časová rôznorodosť.

V odbornej literatúre nájdeme aj iné členenia rozhodovacích metód, napríklad *podľa charakteru myslenia* (analytické metódy a kreatívne metódy), *podľa charakteru rozhodovacej situácie* (metódy rozhodovania v situácii istoty, metódy rozhodovania v situácii rizika, metódy vhodné pre situáciu neurčitosti), *podľa miesta v rozhodovacom procese* (metódy analýzy problému, metódy analýzy rizika, metódy tvorby variantov, metódy posudzovania variantov ai.).

Na to, aby rozhodovanie prinieslo želaný efekt (teda úspešné dosiahnutie stanoveného cieľa), nie je dôležité len zvolenie vhodnej metódy. Je potrebné si uvedomiť, že na rozhodovací proces vplývajú mnohé faktory, ktoré v neposlednom rade majú dopad aj na zvolenú rozhodovaciu metódu. Najčastejšie vyskytujúcimi sa faktormi sú *faktory vnútorné* ako napríklad osobnosť rozhodovateľa, charakter a význam rozhodovacieho problému či názory iných a *faktory vonkajšie* ako predpokladané dôsledky, novosť úlohy, disponibilný čas alebo očakávanie sociálneho okolia.

Okrem poznania potencionálnych vplyvov faktorov viacerí autori zdôrazňujú aj významnosť takých korelátov ako ujasnenie si obsahu a významu sledovaných cieľov, rešpektovanie krokov rozhodovacieho algoritmu, dostatok času na analýzu situácie a prijatie a akceptovanie rozhodnutia inými ľuďmi (v prípade, že ide o rozhodnutie týkajúce sa skupiny, resp. rozhodnutie vzťahujúce sa k iným).

5.2 Bariéry rozhodovacieho procesu

Za ideálne rozhodovanie môžeme považovať situáciu, ak má rozhodovateľ všetky potrebné informácie, má ich v pravý čas, existujú podmienky pre ich objektívne hodnotenie, sú stanovené jasné ciele a nič nebráni v ich dosiahnutí. V reálnom živote však tento proces nie je tak jednoduchý a bezproblémový. V skutočnosti sa rozhodovateľ často stretáva s komplikáciami pri rozhodovaní, resp. v priebehu rozhodovacieho procesu. Medzi takéto najčastejšie bariéry patria najmä:

- nedostatky v množstve, obsahu, význame a dostupnosti informácií (je ich málo, sú nekompletné, nesúrodé, neskoro získané);
- chyby v percepcii (vo vnímaní reality, obsahu informácií, vo vnímaní problému) - prejav negatívnych vplyvov osobnostných charakteristík, nedostatok skúseností, osobné preferencie, postoje, predsudky, stereotypy, emocionálny vzťah k pôvodcovi informácií, k objektu informácie, nevhodná prezentácia informácií;
- nedostatky v myslení - obmedzená pamäť, pomalé spracovávanie informácií, neschopnosť ich komplexne posudzovať, únava, vzťah k vlastným rozhodnutiam (preceňovanie alebo ich spochybňovanie, obavy z rizika);
- negatívne skupinové vplyvy - skupinkárske myslenie, konformita;
- organizačné vplyvy - zasahovanie nadriadených, prispôsobenie sa vplyvom (záujmom) niektorých pracovísk, vplyv rôznych pracovných operácií, vplyv systému odmeňovania (podpora tvorivosti alebo podpora dôsledného rešpektovania pravidiel a noriem);
- nedostatok času;
- stres - spôsobený časovou tiesňou, množstvom úloh, nedostatkom informácií, dôležitosťou problému, rozpornosťou cieľov.

Bariéry teda bránia správne rozhodovaniu a sťažujú celkový rozhodovací proces. Dôsledkom je, že rozhodovateľovi sa nedarí naplniť svoj cieľ tak, aby splnil svoj účel, pretože rozhodovací proces je svojím spôsobom chybný. Nôllke (2003) hovorí o týchto najčastejších chybách v rozhodovaní:

- zaoberanie sa jednoduchými problémami - sú relatívne ľahko riešiteľné, výsledok je ľahko sledovateľný, na druhej strane podstatné problémy ostávajú neriešené, čo následne vytvára chybu;

-
- oddaľovanie rozhodnutia - je to výraz vzťahu k zodpovednosti za výsledok, ale aj strachu pustiť sa do riešenia zložitého problému spojený často s presvedčením, že problém sa nejako vyrieši sám;
 - unáhlené rozhodnutie - je opakom predchádzajúcej chyby, vyplýva väčšinou z preceňovania vlastných schopností, úsudkov a záverov, niekedy aj z neschopnosti posúdiť problém za účasti viacerých kompetentných alebo z obavy z oslabenia vlastnej pozície;
 - preceňovanie vlastnej intuície, pocitov, emócií - vychádza z predpokladu, že rozhodovateľove pocity a intuícia majú v niektorých prípadoch prevahu nad nedostatkami racionálneho úsudku;
 - neschopnosť rozoznať podstatu problému - ide o neschopnosť oddeliť nepodstatné, od podstatného, dôležitého. To môže viesť k strate prehľadu, k voľbe neadekvátnych kritérií, a tým k nevhodným variantom riešenia;
 - vynakladanie príliš veľkého úsilia na menej dôležité problémy - neadekvátne využívanie času ako aj iných zdrojov. Dôsledkom je, že na dôležité problémy ostáva menej času, riešenie drobných problémov je potom neprimerane nákladné;
 - prílišné spoliehanie sa na odporúčania odborníkov - vyplýva z vlastnej neistoty. Rozhodovateľ rozhoduje na základe odporúčania iných, ktorí však môžu mať iné preferencie, iné skúsenosti, iné kritériá a zväčša poukazujú iba na niektoré aspekty riešenia problému.

Neexistuje oblasť ľudského správania, v ktorej by bolo možné vyhnúť sa rozhodovaniu. Rozličná je len miera pozornosti, akú vedné disciplíny rozhodovaniu v danej oblasti venujú. Sledujú sa najmä rozhodovacie procesy v oblastiach, ktoré majú potenciál ovplyvniť veľké množstvo ľudí, môžu mať vážne dôsledky, alebo v ktorých môžeme nájsť najviac finančných prostriedkov. To je aj jedným z dôvodov, prečo jeden z prvotných impulzov k skúmaniu rozhodovania prišiel z ekonómie, ktorá doteraz veľkou mierou prispieva k pokroku v rozhodovacej vede. Vedci v ekonómii sa zaoberali napríklad otázkami preferencie jednotlivých výrobkov, správaním spotrebiteľa či firmy, rozhodovaním pri viacerých kritériách, kvantifikáciou alternatív. Ekonómia poskytla mnoho metodologických nástrojov, ako boli napríklad teória hier či teória marginálneho (hraničného) úžitku. Súčasné aplikácie v tejto oblasti majú široký záber, od makroúrovne ako sú globálne rozhodovacie procesy v medzinárodných inštitúciách či nadnárodných korporáciách cez rozhodovanie firmy v ohraničenom trhovom prostredí až k zefektívneniu rozhodovacích procesov manažérov či ovplyvňovaniu rozhodovania

(potenciálnych) zákazníkov. Pozornosť si v poslednom čase získava aj stále väčšia úloha informačných technológií v rozhodovaní, napríklad vo vyhodnocovaní vstupov, porovnávaní alternatív vo viacerých kritériách či v možnosti prevádzať za krátku chvíľu veľké množstvo operácií.

Ďalšou oblasťou je rozhodovanie vo verejnej správe riadené často inými motívmi ako rozhodovanie v súkromnom sektore (protiklad súkromného a verejného vlastníctva, maximalizácia zisku verzus maximalizácia úžitku pre obyvateľstvo). Významný prínos do problematiky rozhodovania vo verejnej správe priniesol Tej (2015) vo svojom príspevku *„Rozhodovacie procesy v štátnej správe a samospráve“*. Ako autor uvádza „rozhodovanie v štruktúre orgánov verejnej správy je značne špecifické a odlišné od rozhodovania v trhovách sektoroch. V jednotlivých zložkách verejnej správy sa presadzujú určité spoločné znaky rozhodovania podmienené spoločnou alebo blízkou normotvornou a rozpočtovou činnosťou. Prevažujú však osobitné druhy rozhodovacích procesov podmienené rozdielnou úlohou a postavením orgánov verejnej správy. Zvláštnosti týchto procesov je možné nájsť v charaktere správnych činností štátnej správy a v postavení jej orgánov. Tieto zvláštnosti sa prenášajú do rozdielneho charakteru rozhodovacieho procesu správy, ktoré podmieniajú vznik troch hlavných druhov rozhodovacieho procesu, a aj vznik troch rozdielnych rozhodovacích postupov (štátoprávne rozhodovacie procesy, rozhodovací proces samosprávnych orgánov, iné druhy rozhodovacích procesov operatívneho, organizačného, manažérskeho a strategického rozhodovania).“ (Tej, 2015, s. 224).

5.3 Efektívne rozhodovanie - ako si vytvoriť správnu koncepciu?

Zhrnutím podstatných informácií, ktoré boli prezentované v rámci jednotlivých (pod)kapitol, môžeme dospieť k nasledujúcej koncepcii, resp. štruktúre efektívneho rozhodovania:

1. Vytvorenie zoznamu možných riešení/možností/alternatív

Pre vytvorenie zoznamu všetkých možných riešení a/alebo dostupných možností je zvyčajne vhodné použiť postup „pokús sa a omyl“. Tento proces môže zahŕňať brainstorming alebo inú metódu hľadania originálneho riešenia. Táto etapa je dôležitá pre celkový proces rozhodovania, pretože rozhodnutie bude prijaté výberom stabilných možností. Rozhodovateľ by mal, samozrejme, zvážiť aj možnosť, že sa nijako nerozhodne alebo že nič neurobí a mal by si byť vedomý, že aj tieto možnosti sú vlastne samy o sebe potencionálnymi riešeniami.

2. Stanovenie časového harmonogramu a rozhodnutie o tom, kto je za rozhodnutie zodpovedný

Pri zhodnocovaní toho, koľko času má rozhodovateľ k dispozícii pre rozhodovací proces, pomáha zvážiť si tieto fakty:

- Koľko disponibilného času môže rozhodovateľ venovať rozhodnutiu?
- Existuje deadline na rozhodnutie a aké sú dôsledky nedodržania tohto termínu?
- Existuje výhoda rýchleho rozhodnutia?
- Nakoľko je dôležité urobiť rozhodnutie? Nakoľko je dôležité, aby bolo rozhodnutie správne?
- Zlepší sa kvalita rozhodnutia, ak mu bude venované väčšie množstvo času?

Predtým ako sa rozhodovateľ rozhodne musí si ujasniť, kto preberie zodpovednosť. Je potrebné mať na pamäti, že nie vždy sú zodpovední tí, ktorí rozhodujú. Je zodpovednosť na jednotlivcovi, skupine alebo organizácii? Toto je kľúčová otázka, pretože úroveň zdieľania zodpovednosti za rozhodnutie môže ovplyvniť, do akej miery sú ľudia ochotní podstúpiť riziko. Z tohto hľadiska je vhodné viesť záznamy o tom, ako sa prijímalo akékoľvek rozhodnutie, aké informácie boli poskytnuté a kto bol zapojený. Je potrebné uchovávať dostatok informácií, aby bolo možné toto rozhodnutie v budúcnosti odôvodniť v prípade, že sa niečo pokazí a bolo by tak možné preukázať, že rozhodnutie bolo za daných okolností primerané vzhľadom na poznatky a informácie, ktoré rozhodovateľ v tom čase mal.

3. Zhromažďovanie informácií

Pred uskutočnením rozhodnutia je potrebné zhromaždiť všetky príslušné informácie. Ak sú k dispozícii neprimerané alebo neaktuálne informácie je pravdepodobnejšie, že dôjde k nesprávnemu rozhodnutiu. Ak existuje veľa irelevantných informácií, bude ťažké urobiť rozhodnutie a bude ľahšie rozptyľovať ho rušivými vplyvmi.

4. Zváženie rizika

Jednou z kľúčových otázok je, aké riziko by sa malo prijať pri rozhodovaní. Úroveň rizika, ktorú je rozhodovateľ ochotný podstúpiť, závisí vo všeobecnosti na:

- závažnosti dôsledkov nesprávneho rozhodnutia;
- výhodách správneho rozhodnutia;
- pravdepodobnosť, že nesprávne rozhodnutie bude mať svoje dôsledky.

Je tiež vhodné zvážiť, aké by mohlo byť riziko najhoršieho možného výsledku a rozhodnúť, či je riziko prijateľné. Rozhodovateľ si tak môže vybrať medzi alternatívami „bezpečné rozhodnutie“ alebo „staviť všetko na jednu kartu“.

5. Rozhodovanie na základe hodnotového rebríčka

Každý má svoj jedinečný rebríček hodnôt. Rozhodnutia, ktoré rozhodovateľ robí sú založené na jeho hodnotách. To znamená, že rozhodnutie, ktoré je správne pre jedného človeka, nemusí byť správne pre niekoho iného.

6. Zváženie plusov a mínusov

Je možné porovnávať rôzne riešenia a možnosti zvážením možných výhod a nevýhod každého z nich. Dobrým spôsobom je vypísanie si týchto plusov a mínusov na papier. Rozhodovateľ tak postupne zváži každý aspekt situácie a identifikuje dobré aj zlé situácie. Po zhodnotení výhod a nevýhod je možné sa rozhodnúť, ktorá možnosť je najlepšia.

7. Prijatie rozhodnutia

Zhromažďovanie informácií poskytlo dostatok poznatkov, na základe ktorých je možné rozhodnúť, a zároveň vie rozhodovateľ aj o všetkých výhodách a nevýhodách každej možnosti. Je teda pripravený uskutočniť rozhodnutie. Je na mieste dopriať si potom dostatok času, aby mohol rozhodovateľ premýšľať o rozhodnutí, ktoré uskutočnil.

Literatúra

Bavoľár, J. (2012). *Úvod do psychológie rozhodovania*. Košice: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach.

Kočkin, P. (2010). *Manažérske rozhodovanie*. Prešov: Fakulta manažmentu Prešovskej univerzity v Prešove.

Magdolenová, J. (2007). *Empirické metódy rozhodovania v manažmente*. Vyhľadané [20.03.2019], dostupné na <http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/32318/CL662.pdf?sequence=1>.

Majtán, M. (2016). *Manažment*. Bratislava: Sprint.

Míka V. T., Šimák, L., Hudáková, M., & Horáček, J. (2015). *Manažment a krízový manažment (Úvod do krízového manažmentu)*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline/ EDIS-vydavateľské centrum ŽU.

Musil, L. (2008). Způsoby zvládání dilematu jednostrannosti a symetrie. In R. Janebová, M. Kapl, & M. Smutek (Eds.), *Sociální práce mezi pomocí a kontrolou*. (pp. 11-38), Hradec Králové: Gaudeamus.

Nöhlke, M. (2003). *Rozhodování. Jak činit správná a rychlá rozhodnutí*. Praha: Grada.

Papula, J., & Papulová, Z. (2005). *Manažérske rozhodovanie, vybrané problémy*. Bratislava: KARTPRINT.

Poláčková, K. (2018). *Manažérske rozhodovanie v motivovaní zamestnancov: dizertačná práca*. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline.

Sedlák, M. (2001). *Manažment*. Bratislava: IURA Edition.

SkillsYouNeed. (2019). *Effective Decision Making - A Framework*. Vyhľadané [14.08.2019], dostupné na <https://www.skillsyouneed.com/ips/decision-making2.html>.

Štofová, L., & Szaryszová, P. (2018). *New trends in process control and production management*. London: Taylor & Francis Group.

Taiš, P. (2012). Rozhodovacie procesy - nevyhnutná súčasť v riadení organizácie. *Manažment v teórii a praxi*, 8(3), 18-25.

Tej, J. (2015). Rozhodovacie procesy v štátnej správe a samospráve. In M. Frankovský, & Z., Birknerová (Eds.), *Manažérske rozhodovanie v kontexte situačných a osobnostných charakteristík*. (pp. 222-233, Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.

Winkler, J. (2007). *Teorie rozhodování a dynamika sociální politiky*. Brno: Masarykova univerzita.

Zadrazilová, D., & Khelerová, V. (1994). *Management obchodní firmy*. Praha: Grada.

PRAX ROBÍ MAJSTRA ...

- ✓ Aké rozhodnutie ste museli v poslednej dobe urobiť? Vedeli by ste analyzovať typ rozhodovacieho procesu a metódu, ktoré ste využili?

6 Manažment času

Manažment času (z *angl. time management*) môžeme definovať ako jednu z dôležitých oblastí manažmentu, ktorá sa zaoberá efektívnym plánovaním a organizovaním času. V širšom zmysle zahŕňa tiež poznatky o zvládaní konfliktov, metódach rýchleho čítania, umení vedenia schôdzí, atď.

V súčasnosti sa problematika manažmentu času spája aj so životným štýlom, ktorý nesie riziká stresu a syndrómu zlyhania nielen v pracovnej oblasti, ale aj v osobnom živote. Problémom je najmä neschopnosť organizovania času a vymedzenia určitého časového priestoru rovnomerne rozdeleného medzi rozdielne sféry ľudskej činnosti.

Manažment času môžeme vnímať ako proces, ktorý zahŕňa viacero činností od stanovovania cieľa po samotnú kontrolu plnenia aktivít. Konkrétne môžeme hovoriť o:

1. stanovovanie cieľov - analýza typov cieľov, analýza situácie a možností, vizualizácia, precízna formulácia cieľov;
2. plánovanie - rozloženie cieľov podľa ich časovej náročnosti a stanovenie realistických etáp ich plnenia;
3. rozhodovanie - stanovenie priorít pri plnení úloh, eliminácia tzv. zlodejov času a delegovanie činností;
4. realizácia a organizácia - predstavujú dôslednú činnosť podľa stanoveného plánu v súlade s individuálnym biorytmom a možnosťami práce. Organizácia predstavuje efektívne rozvrhnutie úloh na časové obdobie ako aj využitie techník relaxácie;
5. kontrola - monitorovanie denných aktivít a nápravu tam, kde je to potrebné a tiež dennú reflexiu (bilanciu úspešnosti pracovných aktivít).

Nasledujúce riadky budú venované hlbšej analýze vybraných fenoménov, ktoré súvisia s procesom manažmentu času. Na tomto mieste je však logické uvedomiť si, že hlavným dôvodom, prečo vzniká nespočetné množstvo teórií o manažmente času a stále sa vymýšľajú nové a nové techniky efektívneho riadenia času je skutočnosť, že nie ľudia ovládajú čas, ale čas ovláda ich. Inými slovami, manažment času by neexistoval, ak by neexistovali zlodeji času - činnosti neproduktívne, bez zmyslu, ktoré síce niekedy môžu byť súčasťou psychohygieny a relaxu, ale nakoľko vo väčšine prípadov človek nevie odhadnúť správnu mieru, resp. čas venovaný týmto aktivitám, stávajú sa vládcami časového harmonogramu každodenného života danej osoby

a vo výraznej miere tak oddávajú dosiahnutie vytýčeného cieľa. Takýmto najfrekventovanejším zlodejom času je prokrastinácia.

6.1 Zlodej času - prokrastinácia

Každý človek je vystavený istým nárokom a povinnostiam v oblasti osobného i pracovného života, ktoré ho prirodzene nútia k organizácii svojho času, resp. denného harmonogramu. Jednými z kľúčových faktorov sú kvalitný rozvrh a plán práce či motivácia dosiahnuť úspechu a dokončiť stanovenú úlohu. Okolo človeka sa však vyskytuje mnoho podnetov, ktoré ho často lákajú k odkladaniu svojich povinností, čím narúša štruktúru svojho plánu.

Prokrastináciu môžeme chápať ako fenomén s najmä negatívnymi následkami. V situáciách kedy prokrastinujeme, sa uchýľujeme k činnostiam, ktoré sú nepodstatné, prostredníctvom ktorých sa vyhýbame povinnostiam, a ktoré zamestnávajú, ba priam zabávajú našu myseľ. Cieľom je únik od úzkosti a stresu pred povinnosťami. Prokrastinácia ale nie je spájaná s lenivosťou, lenivý človek by sa naopak uspokojil s nečinnosťou, na rozdiel od prokrastinátora, ktorý vykonáva iné nepodstatné činnosti, ktorými oddáva realizovanie tej podstatnej a nedokáže pristúpiť k jej ukončeniu. Podvedome teda volí činnosť, ktorá mu je sympatickejšia a zaujímavejšia.

Ako hlavný problém prokrastinácie sa uvádza neschopnosť plánovať a dobre si rozvrhnúť svoju prácu, teda čas na jej vykonanie. Prokrastinátori dôležitejšie a náročnejšie úlohy často odkladajú na poslednú možnú chvíľu. Prokrastinátor zväčša robí iracionálne rozhodnutia, ktoré sú dôvodom vzniku prokrastinácie.

Aj napriek skutočnosti, že prokrastinácia sa dlhé roky spájala s negatívnymi aspektmi a dôsledkami, novšie štúdie ukazujú, že nie vždy to tak musí byť. Z daného hľadiska môžeme hovoriť o pasívnej a aktívnej prokrastinácii.

Pasívna prokrastinácia predstavuje klasický druh prokrastinácie, ktorý sa prejavuje ako fenomén s negatívnymi následkami a celkovým posunom začatia výkonu svojich povinností a ich následnom vykonávaní v poslednej chvíli s klasickými prejavmi ako je stres, úzkosť, sklamanie a sebapoškodzujúce prejavy vyplývajúce z dôvodu podľahnutia tomuto fenoménu. Pasívni prokrastinátori majú tendenciu podľahnúť podnetu alebo uprednostniť úlohy, ktoré sú pre nich zaujímavejšie, a prostredníctvom ktorých chvíľkovo zabudnú na plnenie povinností. Ich činnosť nemá žiadnu štruktúru či plán.

Pre *aktívnu prokrastináciu* je typický prokrastinátor, ktorý je schopný konať rýchlo aj v nepriaznivej situácii. Zväčša ide o situácie, kedy je jedinec nútený dokončiť povinnosť v krátkom čase, keďže jej výkon prenechal na poslednú chvíľu, no aj v tejto situácii dokáže konať bezproblémovo a s pozitívnym výsledkom. Ide o ciele odkladanie úloh, pretože jedinec v nátlakovom prostredí podáva lepšie výsledky, táto činnosť je jeho stratégiou a je skôr dobrovoľne a cielene volená. Vzniknutá situácia prokrastinátorovi nespôsobuje úzkosť a stres, ale naopak je pre neho výzvou. Ľahko sa prispôsobuje zmenám, prostrediu a neočakávaným situáciám, zároveň si vystačí s menším množstvom času, napriek tomu podáva rovnako kvalitné výstupy. Výsledkom je vyššia motivácia, kvalita odvedenej práce, produktivita, efektivita a spokojnosť s odvedenou prácou. Aktívni prokrastinátori teda preukazujú o niečo vyššiu psychickú zdatnosť, väčšiu odolnosť voči nátlaku, stresu, lepší časový manažment a výkonnosť.

Nie všetci však dokážu vnímať časový tlak ako výzvu. Niektoré štúdie sa preto zameriavali na otázku, ako bežný človek, ktorý nevie efektívne pracovať so stanoveným plánom, môže limitovať negatívne dôsledky prokrastinácie. Vo všeobecnosti sa skloňujú nasledujúce riešenia:

- sebaodpustenie - v prvom rade si musí prokrastinátor uvedomiť a priznať svoje pochybenie a zároveň prijať zodpovednosť za svoje činy. Následne si uvedomí svoj neúspech, vinu a s danými pocitmi sa zmieri. V poslednom kroku nastáva sebaodpustenie a prijatie seba samého. Potom je človek schopný prechodu z negatívnej, vyhýbavej motivácie do motivácie podnecujúcej k prekonaniu prokrastinácie a aktívnej činnosti. Sebaodpustenie tak pozastavuje prežívanie negatívnych pocitov, ktoré podporujú nárast prokrastinácie.
- sebaovplyvňovanie - je určitým hnacím motorom a spôsobom motivovania seba samého, ide zároveň o presvedčenie, že jediným spôsobom na dosiahnutie cieľa je splnenie potrebných úloh. Toto presvedčenie priamo odzrkadľuje výkonnosť prokrastinátora a zároveň predstavuje presvedčenie, že len zvýšením vlastnej výkonnosti dokáže odkladanie povinností prekonať.
- motivácia - podstatou riešenia prokrastinácie je zmena motivácie k vyhýbaniu sa danej činnosti na motiváciu k aktivite. Väčšina výskumov poukazuje na pozitívny vplyv motivácie a tvrdí, že u ľudí s dostatočnou motiváciou dochádza k podstatne menším príznakom a prejavom prokrastinácie. Je potrebné dodať, že výrazný vplyv na limitovanie prokrastinácie má vnútorná motivácia jedinca. Čisto vonkajšie motivačné podnety ako finančná odmena za výkon neatraktívnej úlohy nie sú prospešným a žiadaným typom motivácie.

-
- manažment času - výrazným problémom pri vzniku a náraste intenzity prokrastinácie je práve čas. Tradičný, pasívny prokrastinátor sa vyznačuje veľkou slabosťou pri dodržiavaní stanovenej časovej štruktúry, plánov a termínov s výraznou tendenciou utiekať sa k iným aktivitám namiesto tých povinných. Typickým je teda neefektívne využívanie času a znížená kontrola. Z časového hľadiska je pre aktívnych prokrastinátorov príznačné cielené využitie času, ktorého ale majú menej, napriek tomu je využívaný efektívne. Správnou formou boja proti prokrastinácii je teda jasne stanovená časová štruktúra, ktorej sa jedinec drží a povinnostiam venuje maximálnu pozornosť bez odklonu k iným, zaujímavejším aktivitám.

Ako východisko boja s prokrastináciou Fiore (2014) volí cestu a filozofiu pozitívneho boja s vnútornými problémami, nezrovnalosťami a konfliktami, s ktorými človek bojuje. Ide o strategický plán navodenia pozitívneho vyrovnanie sa so samým sebou, čo spôsobí v človeku prirodzené odbúranie bariér a strachu zo zlyhania, a to ho podnieti k odhodlanému plneniu svojich úloh a k prekonaniu prokrastinácie.

6.2 Čas a jeho plánovanie

Nakoľko sa väčšina spoločnosti riadi heslom „Čas je vzácny“, skúmajú sa rôzne faktory ovplyvňujúce plánovanie času a najmä vznikajú stále nové a nové techniky pomáhajúce tento čas efektívne organizovať. Tento historický vývoj výskumu manažmentu času môžeme deliť na štyri etapy:

1. generácia („*Čo robiť?*“) - cieľom bolo vytvorenie zoznamu úloh, ktoré bolo potrebné splniť. Táto generácia nerozlišovala činnosti podľa ich dôležitosti a boli do zoznamu zapísané v takom poradí, v akom prichádzali. Základným plánovačom bol jednoduchý poznámkový blok. Splnené činnosti boli zo zoznamu vyčiarknuté a nesplnené boli presunuté do nasledujúceho dňa;
2. generácia („*Čo a kedy robiť?*“) - táto generácia jednoducho priradí časové údaje k úlohám a povinnostiam. Charakteristické pre túto vlnu sú kalendáre a diáre. V tejto generácii ešte stále nie je zaradená práca s prioritami;
3. generácia („*Čo, kedy a ako robiť?*“) - ide o prepracovaný prístup k manažmentu času, ktorý už zahŕňa určovanie priorít, vlastných hodnôt, zaoberá sa stanovením cieľov či denným plánovaním. Nakoľko je ale táto generácia zameraná predovšetkým

na výkonnosť, má základný nedostatok v tom, že človeka chápe ako stroj, ktorý možno predvídať;

4. generácia („*Prosperita začína tým, že sa cítim dobre.*“) - pozornosť je zameraná skôr na človeka samotného a princípom je jeho uspokojenie. Pre túto generáciu je charakteristické, že prioritám sa priradujú ciele a z nich vyplývajúce úlohy, a nie opačne (prečo, ako, čo a kedy); zaoberá sa vzťahom medzi nutnosťou a dôležitosťou. Nutné činnosti sú tie, ktoré je potrebné vykonať ihneď a dôležité činnosti sú tie, ktoré nás približujú k našim cieľom. Zásadným krokom je koncentrácia na dôležité úlohy. Kľúčovým bodom je dosiahnutie dobrého pocitu prostredníctvom pochopenia strategickej úlohy, poslania a priorít jedinca.

Na to, aby sme vedeli dokonale ovládať svoj denný harmonogram je vhodné si čas efektívne naplánovať. Avšak, v tomto bode je otázne, čo to vlastne značí „*efektívne naplánovať*“. Podľa Druckera (2008) je vhodné rozdeliť plánovanie do nasledujúcich fáz:

1. zaznamenanie času - na začiatku procesu plánovania je vhodné analyzovať to, ako trávi jednotlivec čas pomocou tzv. časových snímok. Človek si vytvorí zoznam všetkých aktivít, ktoré v priebehu dňa vykonal a na základe toho určí, na ktoré činnosti je jeho čas v skutočnosti spotrebovaný a ktoré činnosti predstavujú časové straty.
2. riadenie času - v tejto fáze človek skúma svoju časovú snímku a neproduktívne činnosti potom rozdelí do nasledujúcich kategórií:
 - činnosti, ktoré nie je potrebné vôbec vykonávať, a ktorých sa môže zbaviť;
 - činnosti, ktoré môže urobiť rovnako dobre alebo lepšie ako niekto iný;
 - činnosti, ktorých vykonávaním mrhá časom iných ľudí.

Následne, ako sú eliminované činnosti predstavujúce časové straty je možné uviesť si množstvo disponibilného času, teda času pre dôležité činnosti;

3. zlučovanie času - jedinec si usporiada disponibilný čas tak, aby mal na určité činnosti k dispozícii dostatočne veľké časové úseky. Najskôr je potrebné určiť, akým časom môže v skutočnosti naozaj disponovať a potom sa snaží spojiť časové úseky dohromady.

6.3 Techniky organizácie času

Efektívny manažment času znamená, že človek ovláda, reguluje a organizuje vlastný čas a prácu namiesto toho, aby oni ovládli jeho. Manažment času je neustále sa vyvíjajúcou a praxou preverovanou metodikou racionálneho využitia času.

Najpoužívanejšími technikami využívanými v praxi sú delegovanie, Paretovo pravidlo, analýza ABC a Eisenhowerov princíp.

Delegovanie

Delegovanie úloh predstavuje vybavovanie vecí a úloh prostredníctvom iných ľudí. Je predpokladom riadenia. Základ tvorí predpoklad, že každá úloha by mala byť vybavovaná najnižšie postaveným pracovným miestom, ktoré má dostatok potrebných odborných kompetentností a kompetencií k jej splneniu. Napríklad v rámci organizácií správne využívanie delegovania prináša ako manažérom tak i ostatným zamestnancom veľa výhod. Medzi tie patrí viac priestoru na rozvoj rôznych profesionálnych kompetentností, pomoc ostatným rozvíjať svoje kompetentnosti, umožnenie podriadeným podieľať sa na plnení úloh a rozpoznanie ich talentu, získanie uznania zamestnancov, pretože delegovaním si uvedomia dôveru, ktorá im je daná a pod.

Paretovo pravidlo

Autorom tohto pravidla je taliansky ekonóm Wilfredo Pareto. Dané pravidlo vystihuje pomer efektívne a neefektívne využitého času Túto techniku manažmentu času je vhodné využiť v prípade, že máme veľké množstvo úloh potrebných na splnenie. Pravidlo napomáha k určeniu, na ktorých úlohách je potrebné začať pracovať, aby sme dosiahli čo najväčší efekt. Pravidlo je zadefinované ako „80% : 20%“ - 20% vynaloženého času dosiahne 80% výsledkov, oproti tomu vo zvyšných 80% vynaloženého času sa docieli iba 20% z celkového výkonu. Inými slovami, 20% strategicky správne využitého času a energie prináša 80 % výsledkov.

Analýza ABC

Určenie priorít podľa analýzy ABC je založené na filozofii percentuálnych podielov dôležitých a menej dôležitých úloh. Pomocou písmen ABC sa delia úlohy do 3 kategórií:

1. úlohy typu A - veľmi významné úlohy, nemali by sa delegovať, predstavujú 15% rozsahu činností, tvoria však 65% podiel na výsledkoch;
2. úlohy typu B - dôležité, je možné ich delegovať, tvoria 20% rozsahu činnosti a 20% podielu výsledkov;
3. úlohy typu C - najmenej dôležité, predstavujú rutinné úlohy, ktoré je možné delegovať, tvoria 65% činnosti, podiel na výsledkoch majú 15%.

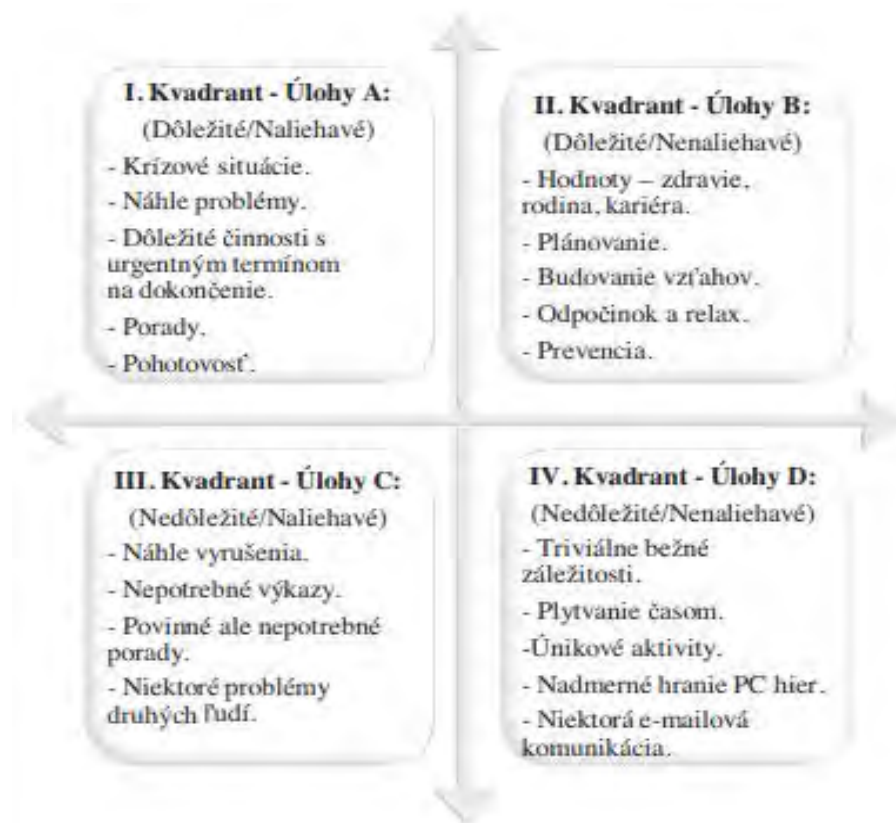
Podľa významnosti úloh je možné následne analýzu ABC využiť ako - denne si naplánujete 1 až 2 úlohy typu A, ktorým venujete približne 3 hodiny, ďalej 2 až 3 úlohy typu B, ktorým sa budete venovať asi hodinu a zvyšok pracovného dňa budete venovať úlohám typu C, čo predstavuje približne 45 minút. Netreba zabúdať na fakt, že v priebehu dňa sa vyskytujú rôzne neplánované činnosti, ktoré vyžadujú istú časovú rezervu, preto by si nemal človek plánovať viac ako 60% denného (pracovného) času.

Eisenhowerov princíp

Táto technika rozdeľuje úlohy podľa dvoch charakteristík - naliehavosť a dôležitosť. Dôležitosť vyjadruje mieru významnosti konkrétnej úlohy, naliehavosť vyjadruje urgentnosť danej úlohy. Základnou myšlienkou tejto techniky je skutočnosť, že dôležitosť má vždy prednosť pred naliehavosťou. Na základe toho sa úlohy delia do 4 kvadrantov (Obr. 2):

1. kvadrant - kvadrant naliehavosti a stresu; úlohy A sú **dôležité a naliehavé**. Tieto úlohy sa musia splniť okamžite a osobne. „Dôležité“ v tomto kontexte vyjadruje nadsadenosť z pohľadu vlastných cieľov a priorít. Patria tu rôzne krízové situácie, nehody, veci s blízkym termínom/resp. po termíne, pracovný úraz, výpadok informačného systému, defekt na aute, faktúra po splatnosti a pod. Sú to často činnosti, ktoré sme neplánovali, ale ktoré musíme vedieť okamžite vyriešiť;
2. kvadrant - kvadrant vedenia seba samého; úlohy B sú **dôležité**. Sú významné pre splnenie cieľov, a preto je nutné si na ne vyhraď čas. Tento kvadrant sa chápe ako najdôležitejší zo všetkých. Zahŕňa prevenciu, vzťahy, hodnoty, plánovanie, potrebný relax, štúdium, organizačné zmeny, tvorbu plánov, reorganizácie, tvorbu stratégie. Práve týmito činnosťami by mal jedinec tráviť maximum svojho času, nakoľko ide o aktivity, ktoré ho vedú k vytýčeným cieľom, rozvíjajú a naplňajú ho, zároveň majú pre neho najvyššiu dôležitosť. Keďže však nie sú sùrne, veľká časť ľudí ich zanedbáva. Zanedbávaním však vzrastá počet aktivít v kvadrante I;
3. kvadrant - kvadrant klamu, dôležitosť pre iných, ale nie pre seba; úlohy C sú **naliehavé** (vyrušenia, telefóny, účasť na bezvýznamných poradách, činnosti, ktoré mohli vykonať iní, problémy iných). Naliehavosť týchto úloh je založená na prioritách a očakávaniach iných ľudí. Tieto úlohy sa človek musí snažiť zredukovať na minimum, odmietnuť ich alebo delegovať. Inak podľahne diktátore urgentnosti a roztriešti svoj čas medzi príliš veľa nutných, ale relatívne nedôležitých úloh, na úkor riešenia prioritných záležitostí;

4. kvadrant - kvadrant zlodevov času; úlohy D **nie sú** ani dôležité ani naliehavé (nadmerné surfovanie po internete, neprimerané pozeranie TV či hranie počítačových hier). Tieto úlohy sú väčšinou lákavé a príjemné, ale človek by im mal vedieť odolať. Respektíve, ak im venuje svoj čas, malo by to slúžiť len na potrebnú regeneráciu, prípadné uvoľnenie zo stresu.



Obr. 2 Eisenhowerov princíp (upravené podľa Thomasová; in Skorková, 2015, s.67)

Okrem týchto tradičných overených techník je na mieste spomenúť ešte jednu zaujímavosť. S nástupom novodobých technológií, s rozvojom „smart“ mobilných telefónov sa na trh dostali aj rôzne aplikácie zamerané na efektívne riadenie času. Internet uvádza, že v roku 2019 sú najlepšími (či najžiadanejšími) aplikáciami manažmentu času Toggl, Workflow, Shift, RescueTime, Timely, Trello, MyLifeOrganized, Focus@will, Pocket, Todoist, Remember The Milk a Harvest.

Toggl je aplikácia, ktorú je možné použiť na sledovanie času stráveného pri plnení úloh ako aj na manuálne pridávanie záznamov, dostávať denné, týždenné či ročné reporty. Svoje poznámky môže mať človek usporiadané podľa pracovnej skupiny, klienta alebo projektu.

Ak napríklad človek pracuje na nejakej úlohe v tíme, môže jednotlivých členov pozvať do svojho projektu a kontrolovať tak čas na jednom mieste.

RescueTime je aplikácia na sledovanie času, ktorá zaznamenáva, ako a kde trávi človek čas online. Aplikácia analyzuje všetko, čo robí počas dňa - od iných aplikácií, ktoré používa až po čas, ktorý trávi na obľúbených webových stránkach. Ak chce osoba eliminovať takéto online aktivity a dosiahnuť vyšší výkon a efektívnejšie plnenie úloh, *RescueTime* je údajne fantastický spôsob, ako zistiť, ktoré online aktivity ho zdržujú od práce. *RescueTime Premium* dokonca dokáže dočasne zablokovať webové stránky, prostredníctvom ktorých jedinec prokrastinuje.

Pomocou aplikácie *MyLifeOrganized* môže človek jednoducho vyznačiť hviezdíčkou dôležité aktivity, označiť a usporiadať úlohy v jednoduchom a elegantnom rozhraní. Ak je jedna z úloh tak veľká, že môže spôsobovať záťaž, pomocou aplikácie je možné vytvoriť čiastkové úlohy, ktoré pomôžu motivovať k pokroku. Niektoré z platených funkcií aplikácie zahŕňajú automatizované „inteligentné zoznamy“ - aplikácia samozrejme používa termíny, úlohy a priority, ktoré jedinec zadal, aby určila, ktoré položky si vyžadujú okamžitú pozornosť.

Primárne pre študentov sú najviac odporúčané aplikácie *Evernote* a *Remember The Milk*. *Evernote* poskytuje miesto na ukladanie a organizovanie poznámok, zoznamov úloh a náhodných nápadov. Používa sa na riadenie pracovných úloh, prezentácií a školských projektov. *Remember The Milk* ponúka študentom jednoduchý spôsob, ako zadávať úlohy a určiť priority pri plnení úloh spojených so školou (seminárne práce a pod.). Väčšie úlohy (napr. záverečná práca) môžu byť dokonca rozdelené na menšie, čiastkové úlohy. Aplikácia dokáže posielat' upozornenia cez e-mail, sms, Messenger a i.

6.4 Manažment času pre študentov

Samozrejme, nainštalovať si aplikáciu do mobilného telefónu je veľmi jednoduché a časovo nenáročné. Čo si však vyžaduje viac pozornosti a dôslednosti je dodržiavanie tohto stanoveného časového plánu. Walsh (2008) ponúka pár tipov ako zefektívniť časový manažment počas štúdia:

- Každý človek má v určitých periódach dňa lepšiu výkonnosť. Tieto periódy vašej najvyššej výkonnosti by ste mali využiť skôr na štúdium najťažších študijných materiálov ako na oddych. Určenie toho, kedy sa vám najlepšie učí, môže vyžadovať experimentovanie s cieľom určiť, či ste „ranný“ alebo „večerný“ typ;

-
- Venujte sa najprv ťažším úlohám ako tým ľahším a príjemnejším. Pracujte vždy len na jednej úlohe, aby ste dosiahli maximálne sústredenie;
 - Pokúste sa študovať v krátkych časových blokoch rozdelených krátkymi prestávkami. Neunavíte sa tak skoro a váš mozog bude počas prestávok pokračovať v spracovávaní nových informácií;
 - Vyberte si miesto na štúdium a vždy ho používajte výhradne za týmto účelom. Takéto miesto by malo byť pohodlné (ale nie príliš), tiché, malo by mať dobré osvetlenie a mala by tam byť nízka hlučnosť. Mimochodom, posteľ je na spanie, nie na štúdium.
 - Využite efektívne aj časový prestoj. Majte pri sebe kartičky so vzorcami alebo čímkoľvek, čo si potrebujete zapamätať, aby ste ich mohli študovať pri praní, medzi jednotlivými vyučovacími hodinami alebo čakaním v rade na pošte. Audio materiál môžete počúvať v autobuse alebo pri chôdzi;
 - Nezabudnite správne spať a jesť. Je ľahké obetovať spánok, nebude vám chýbať až do momentu, kým neskolabujete. Samozrejme, budú aj prebdené noci, ale snaha o pravidelný nočný spánok zvýši vaše kvality aj výkonnosť počas dňa;
 - Ak má vaša myseľ tendenciu „blúdiť“, keď sa snažíte študovať, majte so sebou poznámkový blok, aby ste si mohli zaznamenať svoje myšlienky. To vám vyčistí myseľ, aby ste sa mohli zamerať na svoje štúdium. Ak konkrétny problém nezmizne, vytvorte rýchly plán na riešenie problému spolu s krokmi a harmonogramom. Zapište si ho a potom sa vráťte k študijnému materiálu;
 - Rešpektujte svoj študijný harmonogram a žiadajte aj od ostatných, aby ho dodržiavali. Počas týchto období by ste mali byť sami. Zahŕňa to aj vypnutie telefónu. Vyhradenie času na štúdium si vyžaduje cit, odhodlanie, vytrvalosť a zrelosť;
 - Samozrejme, veľa učenia a málo zábavy robí študentský život nudným. Mali by ste si nájsť čas a najmä nájsť rovnováhu medzi akademickým a spoločenským životom;
 - Naplánujte si deň. Vedieť každé ráno, kam potrebujete ísť alebo aké úlohy musíte splniť, vás posúva bližšie k dosiahnutiu cieľa;
 - Odmeňte sa, keď dosiahnete svoje ciele. Odmeny by nemali byť dlhšie ako napríklad extra 5 minút na prestávku počas štúdia, avšak takéto malé odmeny podporujú očakávané správanie, t.j. efektívne a zodpovedné štúdium;

-
- Mali ste náročný deň a ste vyčerpaný pri pomyslení na ďalší ťažký deň. Ešte pred tým, ako začnete oddychovať, vykonajte ešte jednu úlohu, aj keď by išlo len o prezretie si jednej strany poznámok. Zvýši sa tak váš pocit úspechu a odhodlania na nasledujúci deň;
 - Ak máte ťažkosti s konkrétnym predmetom alebo so študijnými zručnosťami, vyhľadajte pomoc skôr, ako sa problém vymkne kontrole. Vysoké školy ponúkajú poradenstvo, ktoré slúži práve pre tieto prípady;
 - Rozvrh vyučovacích hodín je dôležitý. Uistite sa, že ho efektívne využívate. Buďte vnímavý a pripravený absorbovať čo najviac informácií. Škodíte sami sebe, ak sa zúčastňujete výučby príliš unavený. Je lepšie vyspať sa, požičať si poznámky od spolužiakov a sľúbiť si, že ďalšiu výučbu už nezmeškáte.

Literatúra

Covey, S. R. (1994). *7 návykú vúdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: Návrat etiky charakteru*. Praha : Pragma.

Drucker, P. F. (2008). *Efektivní vedoucí*. Praha: Management Press.

Farrington, J. (2012). Procrastination - not all it's put off to be. *Performance Improvement Quarterly*, 24(4), 11-16.

Ferrari, J. R., Johnson, J. L., & McCown, W. G. (1995). *The Plenum series in social/clinical psychology. Procrastination and task avoidance: Theory, research, and treatment*. New York: Plenum Press.

Fiore, N. (2014). *Snadná cesta z prokrastinace: Jak přestat odkládat úkoly*. Praha: Grada Publishing.

Gröpel, P., & Dovičovičová, K. (2012). Pracovní flexibilita ako nástroj zvyšovania rovnováhy životných oblastí: Je flexibilita vhodná naozaj pre každého?. *Československá Psychologie*, 56(1), 56-63.

Chu, A. H. C., & Choi, J. N. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of "active" procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, 145(3), 245-264.

Ludwig, P. (2013). *Konec prokrastinace: Jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Brno: Jan Melvil Publishing.

Pacovský, P. (2006). *Člověk a čas*. Praha : Grada Publishnig.

Skorková, Z. (2015). Eisenhowerov princíp v časovom manažmente. *Manažment podnikania a vecí verejných - dialógy: vedecko-odborný časopis Slovenskej akadémie manažmentu*, 10(27), 63-73.

Tureckiová, M. (2007). *Klíč k účinnému vedení lidí*. Praha: Grada Publishing.

Vetráková, M., & Seková, M. (2004). *Manažérska komunikácia*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta.

Walsh, R. (2008). *Time management*. Avon, Massachusetts: Adams Business.

Wohl, J. A. M., Pychyl, A. T., & Bennett, H. S. (2010). I forgive myself, now I can study: How self-forgiveness for procrastinating can reduce future procrastination. *Personality and Individual Differences*, 48(7), 803-808.

PRAX ROBÍ MAJSTRA ...

- ✓ Akých zlodejov času máte? Ako sa ich snažíte eliminovať?
- ✓ Vypíšte si na papier všetky úlohy, ktoré musíte splniť v nasledujúcom období (napr. počas jedného semestra). Následne, využite techniku Eisenhowerovho princípu a dané úlohy sa pokúste rozdeliť do 4 kvadrantov. V ktorom kvadrante máte najviac úloh? V ktorom kvadrante máte úloh najmenej? Na základe takto rozpracovaného modelu svojich úloh porozmýšľajte, ktoré úlohy Vás oberajú o čas a je možné ich zo zoznamu vylúčiť.
- ✓ Aké vlastné techniky manažmentu času využívate?

7 Konflikty a stratégie riešenia konfliktov

Konflikt je všeobecne definovaný ako nesúlads záujmov alebo myšlienok, postojov. Ide o situáciu, kedy jedna strana vníma, že jej záujmy sú v protiklade k záujmom inej osoby. Konflikt je interaktívny proces manifestovaný inkompatibilitou, nezhodou alebo nesúladom v rámci alebo medzi sociálnymi entitami. Interakcia s inými podporuje existenciu odlišných hodnôt, čo môže v niektorých prípadoch vyvolávať napätie a trenie medzi zúčastnenými stranami.

Súčasnú definíciu konfliktu sa zameriavajú z veľkej miery na vzájomnú závislosť než na nezmeniteľnú opozíciu. Konfliktne strany sa prezentujú ako v podstate vzájomne závislé. Navyše môže byť nevyhnutné, aby prinajmenšom jedna osoba zmenila svoje vnímanie situácie. Konflikt je často sprevádzaný silnými emóciami (predovšetkým hnevom) a vyžaduje, aby „sa niečo spravilo“. Syntézou daných poznatkov môžeme konflikt chápať ako vyjadrenie nezhody medzi najmenej dvomi vzájomne závislými stranami, ktoré vnímajú (1) nekompatibilné ciele, (2) nedostatok zdrojov a (3) zasahovanie druhých pri dosahovaní svojich cieľov:

1. vnímaná nekompatibilita cieľov - konfliktne strany môžu chcieť tú istú vec, a preto bojujú a súťažia o pozíciu, aby dosiahli želaný cieľ. Alebo naopak, ich ciele sú navzájom odlišné, čím prebieha vzťahový boj o to, kto rozhodne;
2. vnímaný nedostatok zdrojov - dva zdroje, ktoré sú v interpersonálnych nezhodách často vnímané ako obmedzené, sú moc a sebaúcta. Ľudia v konflikte zvyčajne vnímajú, že majú príliš málo moci a sebaúcty, a že druhá strana jej má naopak priveľa;
3. zasahovanie - konflikt je spojený so zablokováním a blokujúca osoba je vnímaná ako problém. Jedinci v konflikte sa často domnievajú, že druhí sa im naschvál miešajú do ich potrieb.

Rozlišujeme dva základné druhy konfliktov podľa ich obsahu. V prvom rade môžeme hovoriť o osobnom konflikte (z *angl. personal conflict*), ktorý sa vzťahuje na kvalitu spôsobu, s akým je s osobou zaobchádzané počas rozhodovacieho procesu. Vnímanie dôstojného a úctivého zaobchádzania môže ovplyvniť konflikt najmä v osobnej sfére. Osobný konflikt odkazuje na vnímaný interpersonálny nesúlads medzi zúčastnenými stranami. Osobný konflikt môže vyvolávať silné emočné prežívanie a môže byť poškodzujúci, pretože ohrozuje vlastnú identitu.

Na strane druhej stojí problémovo orientovaný konflikt (z *angl. task conflict*). Ak je konflikt problémovo orientovaný, ide o nesúlads v obsahu problému alebo úlohách, ktoré majú byť

vykonané. Problémovo orientovaný konflikt odzrkadľuje skôr vecné záležitosti (napríklad nesúlad v obsahu úlohy), je viac ovplyvnený výsledkovo orientovanými než procesne orientovanými aspektmi.

Konflikty sú súčasťou nášho každodenného života - rodinného, pracovného aj spoločenského. Sú prirodzeným prejavom nezhôd, výmeny názorov, nesúladu medzi požiadavkami zúčastnených strán. Prvotná predstava konfliktov sa spája najmä s jeho negatívnymi dôsledkami ako stres, vyhorenie, nespokojnosť, narušená komunikácia, poškodenie vzťahov či rozvoj nedôvery a podozrievavosti. Konflikty však môžu mať tiež pozitívny potenciál - stimulujú kreativitu, vyvolávajú potrebu po zmene, rozvíjajú schopnosť rozhodovania, dávajú priestor pre nové riešenia problémov, podporujú výkon jedinca alebo skupiny.

Základný problém však nie je v existencii konfliktu, možno ani v ich predchádzaní, ale predovšetkým v spôsobe ich riešenia. To, ako sa konflikt bude vyvíjať, a či sa nakoniec vyrieši závisí od toho, do akej miery má zúčastnená strana záujem získať dosiahnutie svojho riešenia a do akej má záujem pomôcť druhej strane dosiahnuť ciele.

Vo všeobecnosti, je možné stratégie riešenia konfliktu rozčleniť do dvoch pólov podľa (a) miery záujmu o seba a/alebo (b) miery záujmu o druhých. Dimenzia záujmu o seba reprezentuje významnosť daného riešenia konfliktu, ktoré uspokojí najmä vlastné priority. Dimenzia záujmu o druhých naopak reprezentuje potrebu uistiť sa v tom, že druhá osoba vyriešila konflikt podľa svojich predstáv.

Na základe spomenutej dimenzionality vymedzili Blake a Moutonová (1970) typológiu piatich konfliktných štýlov popisujúcu správanie človeka počas konfliktu. Zaradenie dimenzie „záujem o druhých“ malo za dôsledok, že sa zvýšilo povedomie práve o motivácii jedinca pri riešení konfliktnej situácie a teória dokázala zasadiť problematiku konfliktov sociálny kontext, pretože reflektuje sociálne normy a vzťah medzi aktérmi konfliktu.

Kombinácia extrémnych hodnôt na dimenziách „záujem o seba“ a „záujem druhých“ určuje štyri konfliktné stratégie - vyhýbavá (z *angl. avoiding*), prispôsobujúca (z *angl. accomodating*), zameraná na problém (z *angl. problem solving*) a súťaživá (z *angl. fighting*). Posledná piata, kompromisná (z *angl. compromising*) stratégia je považovaná za nevyhranenú (Obr. 3).



Obr. 3 Konfliktné stratégie na dimenziách „záujem o seba“ a „záujem druhých“ (upravené podľa Rahim, 1983, s. 369)

K podobným zisteniam dospeli i Wilmot a Hockerová (2004), ktorí rozlišujú päť stratégií pri zvládaní konfliktných situácií:

1. vyhýbanie - popretie konfliktu, vykrúcanie, zmena témy alebo vyhýbanie sa určitým témam, žartovanie namiesto zaoberania sa daným konfliktom. I keď v niektorých situáciách môže vyhýbanie poskytnúť čas na rozmyšľanie o alternatívnom spôsobe reakcie na konflikt, zvyčajne však dovoľuje konfliktu eskalovať a pripravuje scénu pre neskorší výbuch alebo odvetu;
2. súťaženie - charakterizuje ho asertívne až agresívne a nespolupracujúce správanie, presadzovanie vlastných záujmov na úkor druhých. V danom prípade sa využívajú taktiky ako kritika, odmietnutie, hostilita (t.j. nepriateľský postoj voči iným), predpokladajúce poznámky alebo popretie zodpovednosti. Konflikt vedený súťaživo môže podnietiť znevýhodnenú osobu na použitie skrytých prostriedkov, aby druhý pykal;
3. kompromis - je cesta, ktorá má za následok isté zisky a straty pre každú stranu. Kompromis sa často zamieňa so spoluprácou, ktorá si vyžaduje tvorivé riešenia a flexibilitu. Kompromisy si však vyžadujú určité ústupky a výmeny. Využíva taktiky ako výzva k férovosti, návrh obchodu, maximalizácia ziskov a minimalizácia strát;

-
4. prispôsobenie - osoba, ktorá preferuje prispôsobenie, nepresadzuje svoje individuálne potreby, ale uprednostňuje harmonizujúci prístup. Jedinec odsúva vlastné potreby v záujme uspokojiť druhú stranu. Využívajú sa taktiky vzdania sa, stiahnutia sa alebo popretia potrieb;
 5. spolupráca - si vyžaduje konštruktívne zapojenie sa do konfliktu. Ukazuje na vysokú úroveň záujmu o vlastné ciele, ciele druhých, úspešné riešenie problému a podporu vzťahu. Spolupracujúci konflikt sa neuzavrie skôr, kým nie sú obe strany primerané spokojné a môžu podporiť riešenie, ktoré sa našlo. Štýl je kooperatívny, efektívny a zameraný na tímovú snahu, partnerstvo alebo zdieľané osobné ciele. Spolupracujúce taktiky zahŕňajú nehodnotiace výroky analyzujúce konflikt, dožadovanie sa vysvetlenia, podporujúce výroky vzťahujúce sa na porozumenie, akceptáciu a ochotu zmeniť sa či prijatie zodpovednosti.

Prostredníctvom spomínaných typológií je možné určiť konfliktný štýl jednotlivca v interpersonálnych vzťahoch a hodnotiť tak aj druhú stranu zúčastnenú v konflikte. Práve takéto typológie rozširujú základnú vedomosť o zvládaní a príslušných mechanizmoch, nakoľko pracujú a nazerajú na zvládanie konfliktnej situácie v interakčnom rozmere, čím prispievajú v lepšiemu porozumení procesu zvládania, ktoré sa nevzťahuje len na ochranu Self a zachovanie rovnováhy vlastného bytia, ale je pozorné aj voči druhej osobe, jej prežívaniu, možnostiam a schopnostiam, ktoré dokáže využívať pri riešení konfliktu.

Literatúra

- Blake, R. R. & Mouton, J. S. (1970). The fifth achievement. *Journal of Applied Behavioral Science*, 6, 413-426.
- De Dreu, C. K. W., Van Dierendonck, D. & Dijkstra, M. T. M. (2004). Conflict at work and individual well-being. *International Journal of Conflict Management*, 15, 6-26.
- Giebels, E., & Janssen, O. (2005). Conflict stress and reduced well-being at work: The buffering effect of third-party help. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14, 137-155.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40, 256-282.

-
- Rahim, M. A. (1983). A measure of styles of handling interpersonal conflict. *Academy of Management Journal*, 26, 368-376.
- Rahim, M. A. (1992). *Managing Conflict in Organizations*. New York: Praeger.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1994). Convergent and discriminant validity of the Rahim Organizational Conflict Inventory-II, *Psychological Reports*, 74, 35-38.
- Rahim, M. A., & Magner, N. R. (1995). Confirmatory factor analysis of the styles of handling interpersonal conflict: First-order factor model and its invariance across groups. *Journal of Applied Psychology*, 80, 122-132.
- Wall, J. A., & Callister, R. R. (1995). Conflict and its management. *Journal of Management*, 21(3), 515-558.
- Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2004). *Interpersonálny konflikt*. Bratislava: Ikar.

PRAX ROBÍ MAJSTRA ...

- ✓ Ktorú stratégiu využívate najčastejšie pri riešení konfliktov? Pokúste sa napísať na papier výhody a nevýhody tejto stratégie.
- ✓ Využívate rovnakú stratégiu riešenia konfliktov v súkromnom a profesijnom živote?

8 Stres

Stres môžeme definovať ako vnútorný stav človeka, ktorý je buď priamo niečím ohrozený alebo dané ohrozenie očakáva a domnieva sa, že jeho obrana proti nepriaznivým vplyvom nebude dostatočne silná.

Na základe toho, ako stres na jedinca pôsobí, sa rozlišujú dva póly - (1) *distres* ako záporne pôsobiaci stres spojený s negatívnym prežívaním (výpoveď, choroba atď.) a (2) *eustres* ako kladne pôsobiaci stres spojený s pozitívnym prežívaním (narodenie dieťaťa, svadba a pod.). Podľa intenzity stresu môžeme hovoriť o (1) *hyperstrese*, pri ktorom dochádza k prekračovaniu hraníc adaptability a (2) *hypostrese*, ktorý sa síce spája s nízkou úrovňou intenzity reakcie, ale predstavuje ohrozenie z dlhodobého rámca.

Významný vklad do výskumu stresu priniesol Selye (1966), ktorý stres definoval ako stav prejavujúci sa vo forme špecifického syndrómu, ktorý predstavuje súhrn všetkých nešpecificky vyvolaných zmien v rámci daného biologického systému (tzn. *stres je špecifická reakcia na nešpecifické podnety*). Autor sformuloval koncepciu **všeobecného adaptačného syndrómu (GAS)**, na základe ktorého sa snaží organizmus reagovať na stresovú situáciu cez tri štádiá:

1. poplachová reakcia - organizmus sa stretáva so stresorom, dochádza k mobilizácii obranných možností organizmu; zvyšuje sa činnosť sympatického nervového systému, vylučuje sa väčšie množstvo adrenalínu, zvyšuje sa tep srdca, krvný tlak, zrýchľuje sa dýchanie. Organizmus je pripravený na „boj alebo útek“;
2. rezistencia (odolávanie) - organizmus bojuje so stresorom. Ak táto fáza trvá príliš dlho, môže dôjsť k súboru príznakov zhoršujúceho sa stavu organizmu, ktoré sa označujú ako „choroba adaptácie“ (vredy, vysoký krvný tlak, kardiovaskulárne ochorenia a pod.);
3. vyčerpanie - organizmus podlieha stresoru. V tejto fáze sa aktivuje parasympatický nervový systém. Prejavuje sa to príznakmi apatie, depresie, rezignácie a za určitých okolností i smrťou.

Pôvodná koncepcia stresu od Selyeho vychádzala najmä z reakcie organizmu na fyzikálne stresory. Neskôr bola rozšírená zistením, že i psychické stresory môžu viesť k podobným reakciám.

K fundamentálnym štúdiám venovaným stresu patrí práca „*Psychological Stress: Issues in Research*“ od Appleyho a Trumbulla (1967), ktorí definovali stres takto:

-
- stres možno charakterizovať ako stav celého organizmu než ako záležitosť prostredia;
 - stresový stav je vyvolaný diferencovanými podmienkami prostredia;
 - jednotlivci odpovedajú na tie isté podmienky rôznym spôsobom; niektorí sa dostávajú rýchlo do stresového stavu, iní sú odolnejší;
 - ten istý človek sa môže a nemusí dostať do stresového stavu pri odpovedi na tú istú stresovú podmienku za rozličných okolností;
 - v stresových situáciách sa vyskytujú konzistentné intraindividuálne, ale rôzne interindividuálne psychologické formy odpovede;
 - správanie vyplývajúce z operácií vyvolávajúcich stres môže byť to isté alebo rôzne a závisí od situácie;
 - intenzita a rozsah stresového stavu a s ním súvisiace správanie sa nemôžu predpovedať bezprostredne po spoznaní samých charakteristík podnetu, avšak vyžaduje sa analýza motivácie a situácie, v ktorej stresor pôsobil;
 - časové faktory môžu determinovať význam daného stresora, a tým intenzitu a rozsah stresového stavu, ako aj optimum merania efektu.

Psychologický vklad do problematiky stresu vniesol Lazarus a Folkmanová (1980), ktorí stres definujú ako konkrétny vzťah medzi osobou a prostredím, ktorý osoba vníma ako náročný, resp. prekračujúci jej osobné zdroje a zároveň ohrozujúci jej subjektívnu spokojnosť. Ide o kognitívno-transakčný model stresu (kognitívny - úloha hodnotenia stresora, transakčný - vzťah človeka a okolia, zameraný na proces - dynamický a obojstranný vzťah medzi človekom a prostredím). Táto koncepcia výrazným spôsobom ovplyvnila ďalšie smerovanie výskumu stresu a predovšetkým jeho zvládania. Vo svojej teórii odlišujú fyziologický a psychologický stres. Pre fyziologický stres sú charakteristické vegetatívne a neurohumorálne reakcie organizmu na škodlivé podnetové činitele, ktoré narúšajú alebo zraňujú tkanivovú štruktúru alebo funkciu. Pre psychologický stres je charakteristické, že škodlivosť činiteľov závisí od jednotlivca, teda od toho, ako situáciu hodnotí.

Vedy o človeku v súčasnosti akceptujú chápanie človeka ako celku pozostávajúcej z integrálnej jednoty všetkých jeho existenčných zložiek. Preto v súčasných výskumoch stresu sa už nepreferujú telesné procesy alebo reakcie, ale ani psychické činitele vzniku stresu a ich psychické prejavy. Koncom minulého storočia sa dostáva do popredia psychobiologický model,

ktorý chápe človeka v jeho bio-psycho-sociálnej jednote a tvrdí, že stresory sú kombinované s biologickými faktormi a spôsobujú epigenetické zmeny, ktoré menia reaktivitu jedinca na stres.

8.1 Zvládanie

Zvládanie (*z angl. coping*) je možné chápať ako kognitívne a behaviorálne úsilie človeka, ktoré je zamerané na zvládnutie, redukovanie alebo tolerovanie vnútorných a vonkajších požiadaviek, ktoré sú danou osobou hodnotené ako ohrozujúce či prevyšujúce jeho zdroje.

Literatúra ponúka nespočetné množstvo teórií a kategorizácií zvládania, ktoré v priebehu času podliehali kritickému oku odborníkov, čo malo za následok vývoj nových koncepcií, čím sa logicky priamo úmerne zväčšoval i počet rozmanitých spôsobov zvládania. V diskurzoch sa preto začalo operovať s viacerými pojmami ako zvládacie štýly, zvládacie stratégie a pod.

Pre potreby získania komplexnejšieho obrazu o celkovom procese zvládania ponúka Prystav (in Bratská, 2001) vyčlenenie štyroch základných pojmov, ktoré tvoria štruktúru zvládania:

1. zvládacie procesy - sú transakcie medzi človekom a prostredím v záťažových situáciách rozdielneho časového trvania, ktoré vznikajú pri vnímaní ohrozenia, prebiehajúce na jednej alebo viacerých reakčných úrovniach naraz alebo postupne a končia buď eliminovaním stresorov alebo adaptáciou na stresory;
2. zvládacie schopnosti - sú všetky osobnostné predpoklady v zmysle dispozícií, ktoré podmieňujú a ovplyvňujú zvládanie externých a interných stresorov na behaviorálnej, kognitívnej či zážitkovej úrovni;
3. zvládacie vzorce (štýly) - sú návykové, transsituačné, relatívne konzistentné vzorce spracovania a zvládania na behaviorálnej, kognitívnej, zážitkovej úrovni, ktoré jednotliviec používa pri strete s internými alebo externými stresormi;
4. zvládacie zdroje - predstavujú významné predpoklady pre účinné zvládacie procesy v zmysle eliminovania stresorov alebo adaptácie na dané stresory.

To, ako jednotlivci zvládajú stresové situácie a ako ich ovplyvňuje toto úsilie, bolo prioritným záujmom sociálnej, klinickej psychológie i psychológie osobnosti či psychológie zdravia. V historickom horizonte psychologického výskumu spôsobov, akými ľudia zvládajú záťažové situácie, je možné rozpoznať tri vedúce generácie výskumných tendencií.

Prvá generácia štúdií zvládania má svoje korene v psychodynamickom modeli obranných mechanizmov. Obranné mechanizmy ako popretie, projekcia či sublimácia sú nevedomé pokusy

o minimalizovanie anxiety prostredníctvom skreslenia reality. Napriek tomu, že pár teórií zvládania zahŕňa vo svojej definícii pojmy ako nevedomé myšlienky a behaviorálne reakcie, tento prístup nevedomých elementov zvládania reflektuje skôr začiatky (prvé pokusy) teórie než súčasné konceptualizácie. Väčšina teórií však odlišuje zvládanie od obranných mechanizmov tým, že ho definuje v kontexte flexibility, účinnosti, vedomých myšlienok, emócií a behaviorálnych odpovedí. Stratégie zvládania neodvádzajú problém z vedomia ako to robí vytesnenie, nenapádajú náhradné terče ako premiestňovanie a nevytvárajú ilúziu, že vnútorné ohrozujúce faktory sú externého pôvodu (ako je to v prípade projekcie). Účinné stratégie zvládania vychádzajú z realistického pohľadu na skutočnosť, pocitu dôvery vo vlastné schopnosti riešenia a odvahy k danému postupu.

Druhá generácia výskumu je spojená predovšetkým s menom Lazarus a transakčným modelom stresu. Lazarus a Folkmanová vychádzajú z kognitívno - transakčného modelu (1980) boli prví, ktorí rozlišovali dve hlavné funkcie zvládania: prvá je zameraná na zmenu vzťahu človek - prostredie, ktorú autori nazvali „*zameranie na problém*“; zatiaľ čo druhá je zameraná na kontrolu emocionálneho distresu, teda ide o „*zameranie na emócie*“. Ľudia využívajú obe funkcie pri strete s prakticky každým druhom stresora.

Folkmanová a Lazarus (1980) poznamenali, že využitie problémovo alebo emocionálne orientovaného zvládania závisí na subjektívnom zhodnotení situácie, ktoré má tri fázy:

1. primárne hodnotenie - kognitívny proces, v ktorom osoba hodnotí, čo je v „stávke“ v určitej stresujúcej situácii. Ak daná situácia nastane, môže pre človeka predstavovať: (1) potenciál ohrozenia alebo straty, (2) k skutočnému ohrozeniu už došlo alebo (3) situáciu, ktorá má potenciál výzvy;
2. sekundárne hodnotenie - osoba uvažuje o tom, aké zvládacie zdroje a možnosti sú k dispozícii. V situáciách hodnotených ako ovplyvniteľné a menné sú využívané problémovo orientované stratégie, zatiaľ čo emocionálne orientované stratégie sú použité v situáciách, ktoré boli subjektívne vnímané a vyhodnotené ako neovplyvniteľné;
3. prehodnotenie - proces neustáleho hodnotenia, zmeny pohľadu a označenia primárneho a sekundárneho hodnotenia v rámci vývoja situácie. To, čo bolo na začiatku hodnotené ako ohrozujúce, môže byť neskôr vnímané ako výzva alebo ako niečo nepodstatné, bezvýznamné.

Rozlíšenie problémovo a emocionálne orientovaného zvládania je aktuálne dodnes a najčastejšie sa v literatúre skloňujú tri stratégie zvládania, konkrétne (1) zameranie na problém, (2) zameranie na emócie a (3) orientácia na únik.

Posledná, tretia vlna výskumu zvládania vychádza z oboch prístupov predošlých generácií a snaží sa o prepojenie týchto dvoch, navzájom si protirečiacich tendencií. Súčasných autorov zaoberajúcich sa procesom zvládania k tomu viedla predovšetkým myšlienka, že každá z perspektív, individuálne, je pre vysvetlenie a porozumenie takého zložitého konceptu nedostatočná.

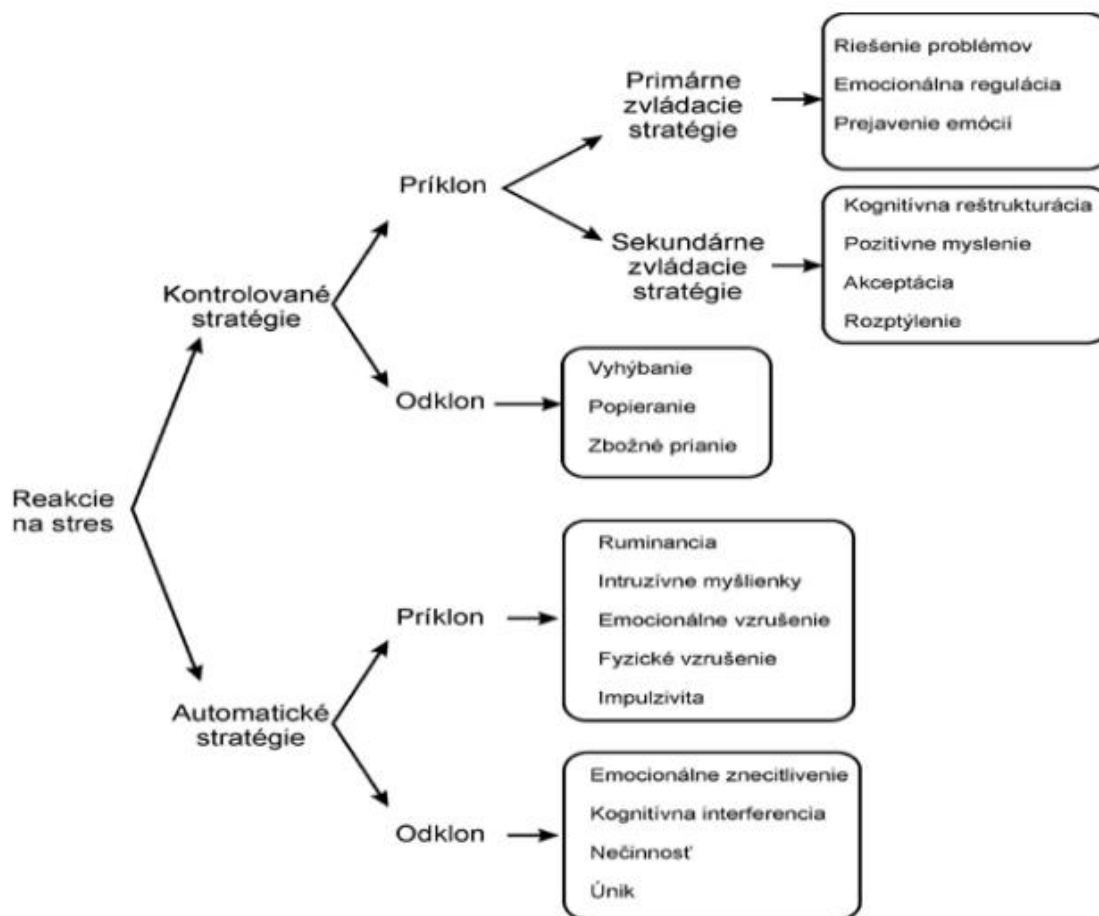
Odklon od klasických teórií zvládania môžeme vidieť v prínose Compasa a jeho kolegov (2001), ktorí definujú zvládanie ako vedomé úsilie jedinca vynaložené na reguláciu emócií, kognícií, správania, fyziologických reakcií, ale aj prostredia zoči - voči konkrétnym stresovým okolnostiam. V danej teórii je možné rozlišovať dva póly duálneho modelu zvládania v stresových podmienkach:

1. vedomé (dobrovoľné, kontrolované, zámerné) zvládanie;
2. automatické (nedobrovoľné, bezprostredné) zvládanie.

Kontrolované zvládanie je vysvetlené ako vedomá, zámerná snaha o usmernenie kognitívnych, emocionálnych, behaviorálnych alebo fyziologických reakcií na stres, smerujúcich k regulácii buď samotného zdroja stresu alebo jedincových reakcií naň. Naopak, automatické reakcie sú považované za okamžité, rýchle, spontánne reaktívne ako emocionálne (fyziologické), tak aj behaviorálne či kognitívne odpovede, ktoré sú mimo vôle jedinca. Na ich pozadí stojí temperament, preto ich jedinec nekontroluje, nepoužíva ich úmyselne. Ich podstatou je okamžitá pripravenosť konať na základe emocionálneho popudu.

Tieto dve základné skupiny odpovedí reprezentujú prvý základný stupeň duálneho modelu zvládania. Ďalej sú diferencované do viacerých úrovní. Na druhej úrovni sú kontrolované a automatické odpovede členené na príklonové a odklonové odpovede. Príklonové odpovede zastupujú snahy jedinca o priblíženie sa zdroju stresu, naopak odklonové reprezentujú vyhýbanie sa mu. Samotné kontrolované odpovede sú ešte na tretej úrovni rozdelené na primárne a sekundárne zvládacie stratégie. Primárne kontrolované zvládacie stratégie predstavujú reakcie zamerané buď na aktívnu zmenu stresora (riešenie problému), alebo na reguláciu stresom vyvolaných emócií (emocionálna regulácia, prejavenie emócií). Naopak, sekundárne kontrolované stratégie zvládania zastupujú snahy jedinca o zmenu pohľadu na stresor pomocou akceptácie,

kognitívnej reštruktúracie, alebo pozitívneho myslenia, čím sa môže jedinec lepšie adaptovať na nekontrolované aspekty stresora. Komplexná štruktúra modelu je ponúknutá na Obr. 4.



Obr. 4 Duálny model zvládania (upravené podľa Connor-Smith et al.; in Vavricová, 2013, s. 138)

Výskum sa usiluje identifikovať spôsoby prekonávania stresových situácií, a to s cieľom formulovať praktické rady, ako postupovať v reálnych životných situáciách. Z tohto dôvodu je proces zvládania skúmaný v rozličných kontextoch a na rozličných skupinách ľudí.

8.2 Dispozičné faktory vzťahujúce sa k zvládaniu stresu

V literatúre či na internete sa môžeme dočítať o mnohých „overených“ spôsoboch ako sa vyrovnávať, resp. zvládať stres. Niektoré tieto tzv. techniky môžu byť účinné viac, iné menej. Niektorým je možné sa naučiť, iné sú zrejme podmienené genetickými predispozíciami. Klasickým príkladom takto geneticky predurčených faktorov ovplyvňujúcich zvládanie stresu je

resiliencia a jej špecifické koncepty (správanie typu A/B/C, osobnosť typu D, nezdolnosť alebo zmysel pre integritu).

Resiliencia

Resiliencia je súbor všetkých psychických procesov, ktoré dovoľujú človeku udržať alebo vrátiť sa na predchádzajúcu úroveň subjektívnej pohody pri kontakte s náročnou situáciou. Resiliencia je výsledkom úspešnej adaptácie na nepriazeň osudu prostredníctvom výdrže a/alebo zotavenia. S resilienciou (nezlomnosť, húževnatosť) sa stretávame u ľudí, ktorí sa tvárou v tvár ťažkostiam ľahko nevzdávajú, nestoja strnulo oproti nebezpečenstvu, ale sú schopní pristupovať k riešeniu ťažkostí rôznymi spôsobmi (flexibilita myslenia, konania).

Správanie typu A

Správanie typu A je úzko spojené so situáciami vyvolávajúcimi stres. Osoby, pre ktoré je typický tento druh správania, veľmi intenzívne prežívajú situácie, v ktorých je ohrozená ich kontrola nad danou situáciou. Ide o osoby s nezdravým životným štýlom a viaceré zdroje uvádzajú, že tieto osoby sú produktom západnej kultúry a jej hodnôt, najmä preferencie sebavedomia, úspechu, pribojnosti a rýchlosti. Pre tieto osoby je charakteristická výrazná orientácia na výkon, súťaživosť, trvalo prežívaný nedostatok času a neschopnosť relaxovať. Správanie je zlostné, pribojné, výbojné až hostilné; v rámci neverbálnych prejavov je možné všimnúť si, že takýto jedinec máva zovreté pery a zvýšené napätie tvárových svalov, skáče druhým ľuďom do reči, udržiava vo vzťahoch istý odstup. Typické je prežívanie úzkosti alebo strachu.

Správanie typu B

Väčšinou sa vymedzuje ako protipól k správaniu typu A. Osoby s týmto typom správania sa vyznačujú zdravým životným štýlom. Nesnažia sa o mimoriadnu úspešnosť, nemajú sklon k neurotickému perfekcionizmu; správanie je pokojné, vyrovnané a zdravo asertívne. Z hľadiska neverbálnej komunikácie má daná osoba zdvorilý a inteligentný výraz tváre, uvoľnené pery, primerane silný hlas; nedáva si ciele, ktoré nemožno splniť.

Správanie typu C

Jedinci s typom správania C majú často pesimistické sklony. Trpia syndrómom bezmocnosti a beznádeje. Túžia byť akceptovaní. Často sa vyhýbajú konfliktom (najmä ženy),

čím sa konflikty somatizujú (t.j. psychické napätie sa prenesie do telesnej oblasti - napr. bolesti hlavy, kŕče v žalúdku), pretože prežívaná hostilita sa obracia dovnútra ich vlastného organizmu. Usilujú sa o spoluprácu, podriadenosť, sú pasívni, závislí, svedomití, trápia sa, plačú, trpia depresiami, sú prehnane trezliví. Správajú sa málo asertívne. Potláčajú všetky negatívne emócie. Sú neustále v napätí.

Osobnosť typu D

Pre koncept osobnosti typu D je charakteristická vysoká negatívna afektivita a zároveň vysoká sociálna inhibícia. Negatívna afektivita označuje stabilnú tendenciu prežívať negatívne emócie. Sociálna inhibícia označuje stabilnú tendenciu potláčať vyjadrenie emócií a správania v sociálnych interakciách. Majú zábrany v sociálnych kontaktoch.

Zmysel pre integritu (z *angl. sense of coherence*)

Osobnostná charakteristika ľudí so schopnosťou prežiť v podmienkach extrémneho stresu zahŕňa tri faktory, ktoré posilňujú zdravotný stav, uľahčujú proces uzdravenia v situácií ochorenia:

- zrozumiteľnosť - do akej miery je okolitý svet zrozumiteľný;
- zvládnuteľnosť - primeranosť síl na zvládnutie zložitých situácií;
- zmysluplnosť - ochota investovať energiu do riešenia úloh.

Tento pojem sa spája s teóriou salutogenézy od Antonovskeho (1987). Ide o koncept orientovaný na zdroje odolnosti, ktoré udržujú a zlepšujú pohyb smerom k zdraviu. Antonovsky vyjadril názor, že je dôležitejšie sústrediť pozornosť na ľudské zdroje a schopnosť byť zdravý ako sa zameriavať na riziko a chorobu. Odkazuje na celkovú charakteristiku postoja k životu a uvádza, že spomenuté salutogenetické charakteristiky sú zdrojom zdravia.

Nezdolnosť (z *angl. hardiness*)

Koncepčne príbuzným pojmom k zmyslu pre integritu je osobnostná nezdolnosť alebo duševná otužilosť od Kobasovej (1979). Ide o charakteristiku osobnosti, ktorá umožňuje zmierniť až tlmiť negatívny vplyv nepriaznivých životných udalostí. Má tri črty:

- kontrola - kontrola diania, stratégie zvládania, kognitívna kontrola;
- záväzok - odovzdanosť, zmysluplnosť života;

-
- zaangažovanosť - výzva, dobrá adaptabilita na zmeny a výzvy.

Ľudia s vysokou mierou nezdolnosti lepšie zvládajú zdravotné ťažkosti, viac sa o seba starajú, snažia sa o aktívne riešenie problémov a zároveň vedia využiť sociálnu oporu.

V rámci problematiky stresu je potrebné okrem dispozičných faktorov spomenúť aj metódy, ktoré môžu byť nápomocné pri zvládaní stresu. Nasledujúca podkapitola je venovaná práve tomuto konceptu.

8.3 Metódy zvládania stresu

Pri zostavovaní nasledujúcej podkapitoly je text ovplyvnený najmä publikáciou „*Principles and Practice of Stress Management*“ od Lehrera, Woolfolka a Simeho (2007). Daná monografia sa komplexne zaoberá problematikou zvládania stresu a podrobne popisuje mnohé metódy účinné pri zvládaní stresových situácií. Autori detailne popisujú metódy ako svalová relaxácia, metódy hypnózy, biofeedback, dýchacie cvičenia, metódy východnej medicíny, kognitívne metódy atď. V predkladaných učebných textoch, samozrejme, budú popísané v skratke len niektoré metódy. Čitateľa preto odkazujem na danú publikáciu pre hlbšie a širšie pochopenie zvládania stresu a jednotlivých metód.

V rámci učebných textov je adekvátne spomenúť metódy zvládania stresu, ktoré si nevyžadujú špecifické odborné znalosti čitateľa a je možné ich aplikovať bez adekvátneho vzdelania či získania certifikátu (samozrejme, každá metóda si vyžaduje isté znalosti a prax, skôr mám na mysli odbornosť v zmysle napríklad klinických skúseností pri využívaní biofeedbacku, čo je už psychologicko-medicínska metóda a je ponúkaná ambulanciami klinickej psychológie).

Progresívna svalová relaxácia (Progressive Muscle Relaxation; PMR)

Metóda, ktorú navrhol americký lekár Edmund Jacobson začiatkom 20. rokov 20. storočia. Tvrdil, že ak svalové napätie sprevádza úzkosť, tak človek môže zmierniť túto anxiету prostredníctvom naučenia sa, ako uvoľniť svalové napätie. Táto metóda má vplyv ako na fyzický tak aj psychický komponent. Fyzická zložka zahŕňa napínanie a relaxáciu svalových častí od nôh cez brucho, hrudník, ruky až po tvár. V určitých sekvenciách jednotlivcov so zavretými očami zámerne napína určitú svalovú časť približne na 10 sekúnd, potom ju uvoľní na 20 sekúnd a následne pokračuje s ďalšou svalovou časťou. Psychická zložka vyžaduje, aby sa jedinec sústredil na rozlíšenie medzi pocitmi napätia a relaxácie. S praxou sa človek učí, ako efektívne relaxovať v krátkej časovej perióde. Zámerom relaxácie je snaha o zmiernenie

vnímanej bolesti a napätia, vytvorenie príjemného psychického stavu, zlepšenie koncentrácie, zlepšenie spánku, zníženie krvného tlaku, prekrvenie vybraných častí tela, zvýšenie výkonu v rámci fyzických aktivít a zlepšovanie vzťahov s ostatnými. Tieto cvičenia by mal človek opakovať 2 - 3 krát denne v 15 - 20 minútových sekvenciách.

Autogénny tréning (Autogenic Training; AT)

Autogénny tréning je samorelaxačná metóda, pri ktorej sa vyvoláva psychofyziologická relaxovaná reakcia. Túto relaxačnú metódu vyvinul nemecký neurológ Johannes Heinrich Schultz v 20. rokoch 20. storočia a jej cieľom je dosiahnutie hlbkej relaxácie a zníženie stresu. V AT sa jednotliviec učí súbor cvičení, ktoré podnecujú telo k uvoľneniu a ku kontrole dýchania, krvného tlaku, srdcového rytmu a telesnej teploty. Metóda pozostáva zo šiestich štandardných cvičení, ktoré pomocou vizuálnej imaginácie a verbálnych podnetov spôsobujú, že sa telo cíti teplé, ťažké a uvoľnené (svalová relaxácia; telesná teplota; regulácia srdcového rytmu; regulácia dýchania; regulácia viscerálnych orgánov - solar plexus - centrum nervov kontrolujúcich kardio-respiračný systém; hlava). Teda, človek sa pasívne zameriava na svoje telesné pocity bez toho, aby sa snažil priamo alebo dobrovoľne vyvolať zmenu. Osoba sa učí každé cvičenie buď samoštúdiom alebo sledovaním inštruktážnych videí a následne ho cvičí niekoľko minút niekoľkokrát denne v tichom prostredí v sediacej alebo ležiacej pozícii. Zvládnutie týchto cvičení zvyčajne vyžaduje 4 až 6 mesiacov tréningu.

Relaxačná odpoveď (Relaxation Response; RR)

Metóda bola prvýkrát popísaná v roku 1975 americkým lekárom Herbertom Bensonom. Metóda stojí na používaní tzv. mantry (opakovanie určitého slova, vety, zvuku, modlitby). Prostredníctvom tejto mentálnej techniky nastávajú fyziologické zmeny zahŕňajúce zníženie spotreby kyslíka, zníženie pulzu, rýchlosti dýchania a krvného tlaku. Tieto zmeny sú presným opakom zmien, ktoré sa vyskytujú pri stresovej odpovedi. Táto metóda sa ale príliš nerozšírila a ukázala sa skôr ako menej efektívna.

Diafragmatické (bránicové) dýchanie (Diaphragmatic Breathing)

Bránicové dýchanie (abdominálne, brušné alebo hlboké dýchanie) sa vyznačuje rozpínavosťou brucha než hrudníka počas dýchania. Základom je hlboký nádych do spodnej časti pľúc tak, aby hrudník zostal nehybný a aktívna ostala len oblasť brucha. Tlak vytvorený bránicou roztahuje brušnú dutinu nielen v smere od brušných svalov po ľadviny, ale aj do strán. V oblasti

brucha tak vzniká tlak, ktorý priaznivo pôsobí na všetky orgány brušnej dutiny, zlepšuje sa peristaltika a prekrvenie jednotlivých orgánov. Bránicové dýchanie má priamy vplyv aj na krvný obeh, pretože sa zvýši cirkulácia krvi v orgánoch. Pohyb bránice tak masíruje nielen orgány brušnej dutiny, ale aj srdce. Z hľadiska psychologických efektov sa takéto dýchanie podieľa nielen na zvládání stresu, ale tiež sa ukázalo ako efektívne pri úzkostných a astmatických záchvatoch, zvládání agresívneho správania u dospievajúcich chlapcov, dlhodobej prevencii migrén či znižovaniu strachu spojeného s návštevou zubára.

Joga (Yoga)

Vo svojej počiatkovej podobe bola joga praktickou disciplínou zahŕňajúcou techniky, ktorých cieľom bol rozvoj stavu duševného a fyzického zdravia, pohody, vnútornej harmónie a v konečnom dôsledku zážitok zahŕňajúci akési spojenie ľudského jedinca s univerzálnou a transcendentálnou existenciou. V súčasnosti, a predovšetkým v modernej západnej spoločnosti joga zahŕňa skôr meditačné praktiky, reguláciu dýchania a fyzické cvičenie, pri ktorých sa dôraz kladie viac na izometrické cvičenie (tzn. využívanie sily statiky; cviky sú vykonávané v nezmenenej polohe, s využitím predovšetkým sily vlastnej váhy) a strečing než na aeróbnu zdatnosť. V súčasnosti existuje široká škála štýlov jogy, z ktorých niektoré sa v menšej miere zameriavajú na filozofické, meditatívne a dokonca dýchacie zložky a viac (alebo úplne) na fyzické cvičenie a držanie tela. Vďaka súčinnosti viacerých techník vrátane fyzického cvičenia, regulácie dychu a meditácie, sa joga považuje za najkomplexnejší prístup v „medicíne mysle a tela“, a preto je ideálnou metódou pri zvládání stresu. Viaceré štúdie poukázali na jej významnosť pri udržiavaní subjektívnej pohody, ale aj liečby rôznorodých psychických porúch, najmä tých, ktoré súvisia so stresom. Samozrejme, jej efekt na psychický stav jedinca závisí od štýlu, inštruktora a pravidelnosti cvičenia. výber konkrétnej intervencie jogy na pacientovom hodnotení potenciálnych inštruktorov a štýlov jogy. Ako sa ďalej ukázalo, negatívne vedľajšie účinky sú zanedbateľné a joga preukazuje vo vysokej miere potenciálne benefity čo sa týka kvality života a zmiernení stresovej symptomatológie.

Okrem spomenutých metód sa prirodzene môžeme dočítať o ďalších alternatívach, ktoré môžu byť nápomocné pri zvládání stresu. Ak berieme do úvahy len internetový vyhľadávač, tak pri zadaní pojmu „*stress management techniques*“ sa zobrazí 228 000 000 výsledkov. Naozaj, možností je veľa. Niektoré články odkazujú na 17 vysoko účinných metód, iné dokonca na 62 zaručených metód. Otázkou je relevantnosť týchto zdrojov. Je na zvážení každého človeka, akým

spôsobom sa chce stresu zbaviť, resp. ho eliminovať. Každý si musí sám uvedomiť, či je v prvom rade ochotný so stresom pracovať a následne môže analyzovať zdroje vlastného stresu a hľadať efektívne metódy k jeho zvládnutiu.

Literatúra

Aldwin, C. M., Yancura, L. A., & Boeninger, D. K. (2010). Coping across the life span. In R. M. Lerner, M. E. Lamb, & A. M. Freund (Eds.), *The handbook of life-span development* (pp. 299-340). New Jersey: John Wiley&Sons.

Antonovsky, A. (1987). *Unraveling the mystery of health: How people manage stress and stay well*. San Francisco: Jossey-Bass.

Appley, M. H., Trumbull, R. (1967). *Psychological Stress: Issues in Research*. New York: Appleton Century Crofts.

Baumgartner, F. (2001). Zvládanie stresu - coping. In J. Výrost, J., & I. Slaměník (Eds.), *Aplikovaná sociálna psychologie II.* (pp.191-206). Praha: Grada.

Bratská, M. (2001). *Zisky a straty v záťažových situáciách alebo príprava na život*. Bratislava: Práca.

Compas, B. E., Connor-Smith, J. K., Saltzman, H., Thosen, A. H., & Wadsworth, M. E. (2001). Coping with stress during childhood and adolescence: problems, progress and potential in theory and research. *Psychological Bulletin*, 127, 87-127.

Đurka, R. (2011). Osobnosť typu D u dospelých. In: D. Heller, & P. Michálek (Eds.), *Cesty psychologie a psychologie cest: 28. psychologické dny: 8.-10. září 2010, Olomouc* (pp. 532-543). Praha : PEF ČZU v Praze.

Folkman, S., & Lazarus, R. S. (1980). An analysis of coping in a middle-aged community sample. *Journal of Health and Social Behavior*, 21(3), 219-239.

Folkman, S., Lazarus, R. S., Dunkel-Schetter, C., DeLongis, A., & Gruen, R. J. (1986). Dynamics of a stressful encounter: Cognitive appraisal, coping, and encounter outcomes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(5), 992-1003.

Karaffová, E. (2010). *Stratégie zvládania u dospievajúcich s telesným postihnutím a možnosti intervenčného pôsobenia: dizertačná práca*. Brno: Masarykova univerzita.

Kobasa, S. C. (1979). Stressful life events, personality, and health: an inquiry into hardiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 37(1), 1-11.

-
- Křivohlavý, J. (2002). *Psychologie nemoci*. Praha: Grada Publishing.
- Kubáni, V. (2013). *Psychológia osobnosti*. Prešov: Prešovská univerzita v Prešove.
- Lehrer, P. M., Woolfolk, R. L., & Sime, W. E. (2007). *Principles and Practice of Stress Management*. New York: The Guilford Press.
- Lyon, B. (2012). Stress, coping and health. In V. H. Rice (Ed.), *Handbook of stress, coping and health*. (pp.2-20). Detroit: SAGE Publications.
- Selye, H. (1966). *Život a stres*. Bratislava: Obzor.
- Skinner, E. A., & Zimmer-Gembeck, M. J. (2007). The development of coping. *Annual Review of Psychology*, 58, 119-144.
- Suls, J., David, J. P., & Harvey, J. H. (1996). Personality and coping: Three generations of research. *Journal of Personality*, 64(4), 711-735.
- Šolcová, I. (2009). *Vývoj resilience v dětství a dospělosti*. Praha: Grada.
- Varvogli, L., & Darviri, C. (2011). Stress management techniques: evidence-based procedures that reduce stress and promote health. *Health Science Journal*, 5(2), 74-89.
- Vavricová, M. (2013). Súčasný trendy vo výskume zvládania stresu. *Československá psychologie*, 57(2), 134-143.

PRAX ROBÍ MAJSTRA ...

- ✓ Ktoré udalosti vo vašom živote vám spôsobujú stres?
- ✓ Ako sa snažíte zvládať stres? Aké metódy využívate?

9 Tímová práca

Tímová práca je cieľavedomé spájanie vybraných ľudí, pričom každý z nich prispieva vlastnou špecializáciou, teda odlišným súborom zručností a schopností. Ide o kolektívnu kompetentnosť, ktorá dáva členom tímu to, čo potrebujú, aby úspešne dokončili stanovenú úlohu a dosiahli cieľ. Tímová práca vyžaduje stabilný leadership a orientáciu na ciele (kapitola 3 a 4).

V rámci tímu sa správanie, resp. aktivity členov tímu kategorizujú do dvoch typov procesu, a to práca na úlohe (z *angl. taskwork*) a (2) práca tímu (z *angl. teamwork*). Práca na úlohe reprezentuje **ČO** tím robí, zatiaľ čo práca tímu popisuje **AKO** to tím robí. Inými slovami, práca na úlohe zahŕňa realizáciu základných technických kompetentností v rámci konkrétnej oblasti, práca tímu odkazuje na rozsah interaktívnych a vzájomne závislých behaviorálnych procesov medzi členmi tímu, ktoré pretavujú vstupy tímu do konkrétnych výsledkov, výstupov.

Tímová práca bola z pohľadu tradičných teórií chápaná v kontexte troch premenných, konkrétne, že *vstupy* tímu, *tímové procesy* a *výstupy* tímu sú usporiadané v istom časovom rámci. Vstupy zahŕňajú najmä charakteristiku úloh, ktoré sa majú vykonať, prvky kontextu, v ktorom sa práca vyskytuje a postoje členov tímu, ktoré vytvárajú celkovú atmosféru. Tímový proces predstavuje interakciu a koordináciu, ktorá sa vyžaduje medzi členmi tímu, ak má tím dosiahnuť cieľ. Výstupy pozostávajú z produktov, ktoré sú výsledkom činností tímu.

Ako sa ale neskôr ukázalo, súčinnosť týchto troch elementov nezaručuje efektívnu tímovú prácu a ani nezaručuje dosiahnutie stanovených cieľov. Efektívna tímová práca závisí od ďalších faktorov ako komunikácia, podpora od organizácie, spoločné povedomie a úlohách a schopnostiach každého člena tímu a pod. Z daného dôvodu sa pristúpilo k revidovaniu definície daného pojmu a k prepracovaniu štruktúry elementov zodpovedných za tímovú prácu.

Súčasná teoretická koncepcia tvrdí, že tímovú prácu možno definovať ako schopnosť členov tímu spolupracovať, efektívne komunikovať, predvídať a naplňovať požiadavky ostatných členov tímu a vzbudzovať dôveru, čo vedie ku koordinovanej kolektívnej činnosti. Tímová práca pozostáva zo štyroch kľúčových behaviorálnych charakteristík - 1) monitorovanie výkonnosti (z *angl. performance monitoring*), 2) spätná väzba (z *angl. feedback*), 3) spätno-väzbová komunikácia (z *angl. closed-loop communication*) a 4) podporné správanie (z *angl. back-up behaviors*).

Prvou požiadavkou tímovej práce je, aby členovia tímu monitorovali výkonnosť ostatných pri plnení ich úloh. Monitorovanie zabezpečuje, že členovia postupujú správne, dodržiavajú časový harmonogram a zároveň jednotlivé činnosti fungujú podľa očakávaní. Monitorovanie

výkonnosti je chápané ako štandard či istá norma pre zlepšenie celkového výkonu tímu s vytvorením dôveryhodného vzťahu medzi členmi.

Ako ďalší krok po monitorovaní nasleduje spätná väzba týkajúca sa (ne)efektívnosti výkonu, ktorá sa poskytuje monitorovaným členom. Členovia tímu sa musia cítiť uvoľnene, keď poskytujú spätnú väzbu, aby bola tímová práca účinná. Medzi členmi, ktorí poskytujú a prijímajú tieto dôležité informácie, by nemali stáť žiadne bariéry. Na najvyššej úrovni tímovej práce existuje výlučne voľne plynúca spätná väzba.

Tímová práca zahŕňa efektívnu komunikáciu medzi odosielateľom a prijímateľom. Spätno-väzbová komunikácia (komunikácia akoby v uzavretej slučke) popisuje výmenu informácií, ktorá sa vyskytuje pri úspešnej komunikácii. Túto komunikačnú techniku možno opísať ako model prenosu informácií, pri ktorom je verbálna spätná väzba veľmi dôležitá na uistenie sa, že členovia tímu správne porozumeli správe. Komunikačná stratégia zahŕňa tri kroky: (1) odosielateľ pošle správu, (2) prijímateľ správu prijme a potvrdí jej prijatie, zopakuje a interpretuje správu a (3) odosielateľ overí, či bola správa prijatá a interpretovaná správne (t.j. slučka sa uzatvorí). Táto technika znižuje mieru chybovosti v komunikácii, pretože odstraňuje nejednoznačnosť z inštrukcií a dáva priestor na otázky, ak inštrukcia nebola jednoznačne pochopená (Príklad - **O:** Marek, prosím urob objednávku na chýbajúce kancelárske potreby.; **P:** Chcete odo mňa, aby som urobil objednávku na kancelárske potreby, ktoré momentálne chýbajú našim zamestnancom?; **O:** Správne.).

Nakoniec je pre efektívnu tímovú prácu potrebné podporné správanie (napr. ochota, pohotovosť a chuť pomáhať ostatným členom tímu). Členovia tímu musia byť ochotní pomôcť, keď je to potrebné a zároveň, musia vedieť prijať pomoc bez pocitu, že sú vnímaní ako slabí či nekompetentní. Na to, aby takéto správanie fungovalo, členovia tímu by mali poznať svoje očakávania a zároveň očakávania ostatných, s ktorými spolupracujú.

Medzi základné prínosy tímovej práce patrí napríklad efektívnejšie plnenie úloh, a to jasným zadaním pravidiel fungovania tímu; zvýšenie motivácie a umožnenie osobného rastu; efektívnejšie riešenie vybraného problému (rozdelenie problému a hľadania riešenia medzi všetkých členov tímu); väčšia pracovná kapacita a lepšia schopnosť pri rozhodovaní; lepšia komunikácia a informovanosť, viac kreatívnych myšlienok; záruka objektivity a neutrality pri rozhodovaní v závislosti na určitých normách a pravidlách; posilňovanie spoluzodpovednosti; lepšie korigovanie chýb a predchádzanie chybnému rozhodnutiu.

Na strane druhej, tímová práca môže so sebou niesť aj isté riziká či limity ako stereotypný pohľad na vonkajšie okolie; autocenzúra vlastných názorov a postojov, ak sa líšia od tímového

konsenzu; preceňovanie hodnoty vlastného tímu; skupinový tlak proti argumentom, ktoré spochybňujú spoločnú ilúziu, spoločná snaha vyhnúť sa (aj oprávnenej) kritike zvonku; hrozba konfliktov; potláčanie individuality a i.

9.1 Tím vs. pracovná skupina

V praxi sa stretávame s častým zamieňaním pojmov tím a pracovná skupina. Aj keby sa mohlo zdať, že ide o pojmy totožné, každý z nich skrýva inú podstatu. V nasledujúcich riadkoch si v krátkosti porovnáme tieto dva pojmy.

Pracovnú skupinu môžeme popísať ako skupinu ľudí vykonávajúcu spoločnú činnosť na jednom pracovisku, zaoberajúcu sa spoločnými úlohami a cieľmi, častými vzájomnými kontaktmi medzi spolupracovníkmi, relatívne trvalými sociálnymi vzťahmi, spoločným miestom výkonu práce a vedomím príslušnosti k danej skupine. Formálna štruktúra pracovnej skupiny je závislá na mnohých aspektoch ako organizácia firmy alebo vykonávaná pracovná činnosť. Každý člen v pracovnej skupine zastáva určitú pracovnú rolu a je mu dané určité postavenie jedinca vo formálnej štruktúre.

Oproti tomu, pracovný tím je špecifický druh pracovnej skupiny s menším počtom členov, ktorí podávajú spoločný výkon a nesú zodpovednosť za splnenie zadaných úloh. K základným znakom patrí spoločná zodpovednosť, spoločný výkon a neexistencia vnútornej formálnej štruktúry. Tím tvoria ľudia s rôznymi schopnosťami, sledujú spoločný cieľ, pracujú podľa dohodnutých pravidiel a vzájomne sa podporujú pre dosiahnutie lepších výsledkov. Úlohou tímu je komplexne analyzovať a vyriešiť úlohu, ktorá vyžaduje súhrn a konfrontáciu znalostí, skúseností a činností jeho členov. Zhrnutím sa tak dostávame k podstatným znakom, ktoré odlišujú tím od pracovnej skupiny:

1. neexistencia vnútornej formálnej organizačnej štruktúry tímu
 - jediným prejavom určitej vnútornej formálnej organizácie je menovanie vedúceho tímu;
 - všetky ostatné vnútorné funkčné charakteristiky vznikajú neformálne a zväčša spontánne až v priebehu činnosti;
2. podávanie skutočného výkonu a spoločná zodpovednosť za výsledky
 - charakteristickou črtou tímu je spoločné hľadanie riešení, spoločné rozhodovanie a spoločná zodpovednosť;
3. časové obmedzenie existencie tímu
 - býva vytvorený k vyriešeniu vybraného problému.

Daigeler (2008) ponúka širší pohľad na problematiku a definuje 5 znakov, ktoré odlišujú tím od pracovnej skupiny:

1. leadership - členovia tímu sú zapojení do všetkých rozhodovacích procesov; dôležité pozície môžu byť obsadzované nielen vedením, ale aj členmi tímu. Hierarchia je plošná, vedúci tímu je vnímaný ako kouč a koordinátor. Napriek jasnému definovaniu lídra, moc vo vnútri tímu je uplatňovaná participiálne;
2. spolupráca - v tíme prebieha aktívna spolupráca a jasne sa vnímajú rozdielne schopnosti a silné stránky; vládne tu vôľa smerujúca ku vzájomnej podpore, členovia si dôverujú a prijímajú svoju vzájomnú závislosť, udržiujú kultúru transparentnosti a tesnú osobnú komunikáciu;
3. orientácia na ciele - ciele tímu sú odvodené z firemných cieľov; jednotlivé ciele musia byť vo vzájomnom súlade; inováciami sa ciele neustále dopĺňujú;
4. motivácia - vnútorná motivácia členov tímu vzniká zapojením, delegáciou zodpovednosti a veľkou osobnou slobodou v organizácii práce; motivácia vychádza z náplne práce a zo spolupráce;
5. pracovné zásady - sú spoločne stanovené pravidlá a štruktúra pre plnenie úloh; pevnou súčasťou pracovnej činnosti sú porady tímov, kedy sa hľadá najlepší spôsob pre zvyšovanie kolektívneho výkonu s využitím synergických efektov.

Skupina je teda zoskupenie istých jednotlivcov, ktorí tvoria jednotku z nejakého dôvodu alebo príčiny a sú vzájomne nezávislí, zatiaľ čo tím je súbor kvalifikovaných vzájomne závislých ľudí s konkrétnou špecializáciou, ktorí sa stretávajú pri konkrétnom spoločnom ciele, ktorý si vyžaduje dokončenie.

9.2 Efektívna tímová práca - kľúč k úspechu

Posledná podkapitola učebných textov je venovaná nielen odpovedi na otázky spojené s efektívnou tímovou prácou, ale zároveň je aj završením a zhrnutím podstaty učebných textov o dôležitosti jednotlivých profesionálnych kompetencií.

Pri pozornom čítaní si čitateľ určite všimol, že pre efektívnu tímovú prácu je podstatné ako vyjadrovanie jasných a zreteľných požiadaviek, poskytovanie jednoznačných informácií, ochota viesť iných a pomáhať im v sebarozvoji, tak aj stanovenie a splnenie cieľa, schopnosť rozhodnúť aj v situáciách neurčitých a zmysluplne pracovať so svojím časom aj v záťažových podmienkach. Všetky tieto premenné nie sú dôležité len pre tímovú prácu, ale zároveň tvoria

základ vlastnej profesionálnej kompetentnosti. Komunikácia, leadership, rozhodovanie, riešenie konfliktov, manažment času či zvládanie stresu sú kľúčové profesionálne kompetentnosti jednotlivca a ich kombináciou a rozumným využívaním sú nápomocné pri harmonickej a efektívnej tímovej práci.

Tréningové programy vytvorené na udržiavanie a rozvíjanie tímovej práce sú zamerané na reguláciu tímovej výkonnosti a manažment udržateľnosti tímu. Vo všeobecnosti tieto tréningové programy spadajú pod jednu zo štyroch kategórií. *Prvá kategória* zahŕňa poskytovanie klasického vzdelávania členom tímu v podobe napríklad prednášky o dôležitosti dávania sociálnej podpory v tíme alebo o spôsoboch riešenia konfliktov medzi členmi tímu. Zistilo sa, že tento typ tréningového programu je užitočný pre zvýšenie efektívnosti tímu (t.j. jeho účelnosti, zmysluplnosti). *Druhá kategória* využíva interaktívnejší štýl tréningu napríklad v podobe workshopu, počas ktorého sa členovia tímu zúčastňujú rôznych skupinových aktivít ako je diskusia o zmysle a cieľoch tímu. *Tretia kategória* zahŕňa simulačný tréning, kde si tím v rámci rôznych sebaskúsenostných a zážitkových techník trénuje zručnosti ako napríklad interpersonálna komunikácia a koordinácia v prostredí napodobňujúcom prirodzené pracovné prostredie tímu (napr. letecké simulátory alebo resuscitačné figuríny). Okrem týchto troch tréningových programov, ktoré sa uskutočňujú mimo prirodzeného prostredia tímu, je možné tímovú prácu podporiť aj cez *štvrtú kategóriu*, ktorá rozvíja tímovú prácu „na mieste“ (t.j. tam, kde tím skutočne vykonáva svoje úlohy). Táto kategória tréningových programov umožňuje tímu priebežne monitorovať, resp. kontrolovať kvalitu tímovej práce. Takéto tréningy zahŕňajú určitú formu tímových schôdzí či inštrukcií so zameraním na odovzdanie informácií alebo pokynov pred (napr. vytvorenie akčných plánov), počas (napr. monitorovanie činností členov tímu) a/alebo po (napr. vyhodnotenie výkonnosti, efektivity tímu) uskutočnení tímovej úlohy.

Všetky spomenuté kategórie tréningových programov sú účinné, avšak ukazuje sa, že najlepšie výsledky je možné dosiahnuť ich kombináciou. Výlučné poskytovanie informácií prostredníctvom prednášok, pri ktorých sa členovia tímu pasívne učia o tímovej práci, nie je účinným spôsobom zlepšenia tímovej práce. Tréning tímovej práce by mal zahŕňať aj zážitkové aktivity, ktoré účastníkom poskytujú aktívnejší spôsob učenia sa a precvičovania tímovej práce (práca na prípadových štúdiách o tom, ako môže tím zlepšiť tímovú prácu, sledovanie videozáznamov zobrazujúcich rôzne typy tímovej práce, diskusie o konkrétnych problémoch, s ktorými sa daný tím stretáva a pod.).

Významnosť a efektívnosť tréningu tímovej práce podporujú aj zistenia rôznych štúdií, ktoré poukázali, že približne 70% nepriaznivých, negatívnych udalostí v pracovnom prostredí nie je spôsobených technickými chybami jednotlivcov, ale skôr dôsledkom zlyhania tímovej práce.

Aký je teda kľúč k efektívnej tímovej práci?

Otvorenosť, dôvera a rešpekt. Do tímu prichádzajú ľudia s rôznymi schopnosťami, znalosťami, skúsenosťami. Vybudovať tieto tri piliere si vyžaduje v prvom rade vôľu a ochotu zo strany každého člena tímu.

Je nutné, aby členovia tímu mali možnosť rozhodovať, aby im bola daná moc rozhodovacieho procesu. Je úplne prirodzené, že sa členovia tímu vzájomne spoliehajú na znalosti ostatných. Preto je tento druh spolupráce nevyhnutnou súčasťou úspechu. Poskytnutie právomoci (*teda kompetencií*) tímu prijímať rozhodnutia podporuje motiváciu byť súčasťou tímu a pracovať v tíme. Zdieľanie jasne zadefinovaných tímových cieľov je ďalšou nutnosťou v rámci efektívnej tímovej práce. Ak má tím jasné ciele, ktoré má dosiahnuť a dostáva pravidelnú spätnú väzbu, zvyšuje sa výkonnosť a celková účelnosť. V rámci tímovej práce je potrebné taktiež poukázať a oceniť individuálny progres jednotlivých členov. Členovia tímu by sa mali organizovať stretnutia, porady prospešné pre skvalitňovanie práce a uistenie sa, že napredujú v dosahovaní stanovených cieľov. A v neposlednom rade, netreba zabúdať na zábavu a pozitívny prístup. Serióznosť a zodpovednosť za prácu je dôležitá, ale každému sa lepšie pracuje v prostredí harmónie, úsmevu a dobrej nálady.

Literatúra

- Berry, L. M., & Houston, J. P. (1993). *Psychology at work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Madison, WI, England: Brown & Benchmark.
- Daigeler, T. (2008). *Vedení lidí v kostce*. Praha: Grada.
- Fay, J. J., & Patterson, D. (2018). *Contemporary Security Management*. London: Elsevier.
- Gautier, C. (2015). *The psychology of work: Insights into successful working practices*. London: Kogan Page
- Koort, K. (2019). *How to promote effective teamwork in the workplace*. Vyhľadané [24.07.2019], dostupné na <https://blog.weekdone.com/promote-effective-teamwork-in-the-workplace/>.
- Marks, M. A., Mathieu, J. E., Zaccaro, S. J. (2001). A temporally based framework and taxonomy of team processes. *Academy of Management Review*, 26(3), 356-376.
- McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., Beauchamp, M. R. (2017). The effectiveness of teamwork training on teamwork behaviors and team performance: A systematic review and meta-analysis of controlled interventions. *PLoS One*, 12(1).

Rousseau, V., Aubé, C., & Savoie, A. (2006). Teamwork behaviors: A review and an integration of frameworks. *Small Group Research*, 37(5), 540-570.

Pilařová, I. (2004). *Základy psychologie práce a organizace pro policejní manažery*. Praha: Management Press.

Salas, E., & Cannon-Bowers, J. A. (2001). Teamwork and team training. In: N. Smelser, & P. Baltes (Eds.), *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences* (pp. 15487-15492). London: Elsevier.

Sanyal, S., & Hisam, M. W. (2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar university. *Journal of Business and Management*, 20(3), 15-22.

PRAX ROBI MAJSTRA ...

- ✓ Poslednú úlohu, ktorú by mal čitateľ splniť, je otestovať si v praxi, ako dokáže pracovať v tíme s ostatnými ľuďmi, a ako dokáže využiť svoje profesionálne kompetentnosti.

NAMIESTO ZÁVERU ...

„Byť aktívny myslou, pocitmi, našimi očami a ušami počas celého dňa, vyhnúť sa vnútornej lenivosti, či sa už prejavuje vnímavosťou, hrabivosťou alebo jednoducho márnením času, je nevyhnutnou podmienkou pre prax umenia milovať, umenia života.“

Erich Fromm

Rozvoj profesionálnych kompetentností

Vysokoškolské učebné texty

Autorka: Mgr. Denisa Rovenská, PhD.

Vydavateľ: Univerzita Pavla Jozefa Šafárika v Košiciach
Vydavateľstvo ŠafárikPress

Rok vydania: 2019

Počet strán: 96

Rozsah: 5,45 AH

Vydanie: prvé

ISBN 978-80-8152-777-7 (e-publikácia)

