# MANAŽMENT – ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE

## Komunikačné zručnosti
## Nežiaduce formy správania

**PaedDr. ZUZANA BIRKNEROVÁ, PhD.**

**PaedDr. MARTIN BIRKNER**

**2014**

**Autori:** PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.
PaedDr. Martin Birkner

**Recenzenti:** doc. Mgr. Soňa Vávrová, Ph.D.
doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, CSc., m. prof.

**Vydala:** © Prešovská univerzita v Prešove, 2014

**ISBN** 978-80-555-1238-9
**EAN** 9788055512389

# OBSAH

ÚVOD ..... 5
1 KOMUNIKÁCIA ..... 6
1.1 Delenie komunikácie ..... 7
1.2 Prekážky a predpoklady komunikácie ..... 8
1.3 Formy medziľudskej komunikácie ..... 10
1.4 Rozdiel medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou ..... 12
2 NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA ..... 14
2.1 Prejavy neverbálnej komunikácie ..... 16
2.2 Delenie neverbálnej komunikácie ..... 18
2.3 Vylepšenie neverbálnej komunikácie ..... 23
2.4 Neverbálna komunikácia a jej význam ..... 24
3 ASERTÍVNA KOMUNIKÁCIA ..... 27
3.1 Rozdiel medzi pasivitou, agresivitou a asertivitou ..... 29
3.2 Typy asertivity ..... 32
3.3 Asertívne práva a techniky ..... 34
3.4 Nácvik asertivity ..... 37
4 KOUČING ..... 39
4.1 Vymedzenie pojmu koučing ..... 39
4.2 Kompetencie kouča, nástroje koučingu ..... 41
4.3 Koučovací rozhovor ..... 43
4.4 Prínosy koučingu v praxi ..... 46
5 ČASOVÝ MANAŽMENT ..... 51
5.1 Plánovanie času a kontrola časového plánu ..... 53
5.2 Zlodeji času, kontrola časového plánu ..... 55
5.3 Plánovanie a stanovovanie si priorít ..... 55
5.4 Delegovanie úloh ..... 58
6 STRES A STRESOVÉ SITUÁCIE ..... 61
6.1 Charakteristika pojmu stres ..... 61
6.2 Pôsobenie stresu na jedinca ..... 63
6.3 Pôsobenie stresu na kvalitu života ..... 67
6.4 Zvládanie záťaže a stresu ..... 68
7 BURNOUT SYNDRÓM ..... 73
7.1 Definície a podstata syndrómu vyhorenia ..... 73
7.2 Príznaky syndrómu vyhorenia ..... 74
7.3 Vývoj a fázy vyhorenia ..... 76
7.4 Činitele a faktory burnout syndrómu ..... 78
8 KONFLIKT ..... 81
8.1 Typológia a dynamika konfliktov ..... 81
8.2 Príčiny vzniku konfliktov ..... 86
8.3 Riešenie konfliktov ..... 88
8.4 Zvládanie konfliktov ..... 91

9 MOBBING, ŠIKANOVANIE NA PRACOVISKU ..... 94
9.1 Príčiny a pohnútky mobbingu ..... 96
9.2 Fázy a podoby mobbingu ..... 97
9.3 Páchatelia mobbingu ..... 100
9.4 Obrana proti mobbingu, prevencia ..... 104
10 PROKRASTINÁCIA ..... 107
10.1 Definovanie prokrastinácie ..... 107
10.2 Príčiny prokrastinácie ..... 108
10.3 Postupnosť krokov v boji proti prokrastinácii ..... 110
10.4 Prokrastinácia a výkonnosť jedinca ..... 113
ZÁVER ..... 116
ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV ..... 117

# ÚVOD

Cieľom publikácie „Manažment – Organizačné správanie“ je poskytnúť študijný materiál pre absolventov Univerzity tretieho veku. Je vhodná aj pre študentov rôznych odborov štúdia, pre študentov manažmentu, ako aj odborníkov z praxe, predovšetkým manažérov na rôznych stupňoch manažmentu organizácie.

Publikácia z teoretického hľadiska obohacuje poznanie v oblasti komunikačných zručností, ako aj nežiaducich foriem správania v pracovnom procese.

Modul Manažment – Organizačné správanie sa orientuje na správanie sa ľudí, ako členov organizácie. Zaoberá sa vzťahmi, ktoré v rámci organizácie existujú a faktormi, ktoré ich ovplyvňujú, alebo s nimi súvisia.

Organizačné správanie tvorí oblasť vedeckého poznania, ktorej cieľom je pochopenie, vysvetlenie, predikcia a kontrola ľudského správania v organizáciách. Praktickým účelom štúdia organizačného správania je zvyšovanie efektívnosti činnosti organizácií a ich zmien.

Obsahovú náplň modulu Manažment – Organizačné správanie sme rozdelili na 2 časti.

Prvá časť s názvom KOMUNIKAČNÉ ZRUČNOSTI obsahuje oblasti poznania:

- Komunikácia: ktorá sa venuje formám medziľudskej komunikácie, deleniu, prekážkam a predpokladom komunikácie.
- Neverbálna komunikácia: rozoberá prejavy, delenie, vylepšenie a jej význam.
- Asertívna komunikácia: mapuje jej verbálne a neverbálne prejavy, asertívne techniky a práva.
- Koučing: popisuje nástroje koučingu, kompetencie kouča, koučovací rozhovor a prínosy koučingu v praxi.
- Časový manažment: analyzuje zásady plánovania pracovného dňa, stanovovanie priorít, kontrolu časového plánu a delegovanie úloh.

Druhá časť s názvom NEŽIADUCE FORMY SPRÁVANIA obsahuje oblasti poznania:

- Stres a stresové situácie: charakterizuje vplyv stresu na kvalitu života jedinca, ako aj zvládanie záťaže a stresu.
- Burnout syndróm: popisuje podstatu a príznaky syndrómu vyhorenia, fázy činitele a faktory vyhorenia.
- Konflikty: popisuje typológiu a dynamiku, príčiny vzniku a spôsoby riešenie konfliktov.
- Mobbing, šikanovanie na pracovisku: charakterizuje formy šikanovania, príčiny, pohnútky a podoby mobbingu.
- Prokrastinácia: rozoberá príčiny a postupnosť krokov v boji proti prokrastinácii.

Jednotlivé témy sú rozoberané zážitkovou, inovatívnou formou, ktorou sa vytvára tvorivé, podnetné, akceptujúce a inšpirujúce prostredie pre získavanie nových informácií.

Predpokladáme, že poznatky prezentované v publikácii nielen doplnia mozaiku vedomostí, ktoré si študenti osvojujú na vysokej škole, ale zároveň prinesú významné podnety pre rozvoj komunikačných zručností a zvládania nežiaducich foriem správania v pracovnom prostredí a v práci manažérov.

# 1 KOMUNIKÁCIA

Bežnou súčasťou ľudskej interakcie je komunikácia, ktorú môžeme zaradiť k formám medziľudského prejavu. Klincková (2008, s. 9) hovorí: „Slovo komunikácia pochádza z latinského slova communicare a znamená radiť sa, komunikovať alebo diskutovať s niekým“. Spoločná účasť, communicatio, je zložená z dvoch slov „com“ a „unio“ a ich význam je spojenie k jednote. Hovoríme o akomsi sociálnom jave, o procese a výmene informácií medzi ľuďmi, teda o aktívnom podieľaní sa na prijímaní a odovzdávaní poznatkov.

DeVito poukazuje na to, že pokiaľ sme ako sociálni pracovníci komunikačne zruční, zabezpečuje to v komunikácii zvýšenú spôsobilosť, čiže i množstvo alternatív ako sa vyjadriť. V konečnom dôsledku to má za následok i väčšiu pravdepodobnosť účinného dorozumievania sa v rozličných situáciách (Hradiská, Hudíková, Čertíková, 2013).

Špecifickou formou spojenia medzi ľuďmi je komunikácia. Spojenie vytvárame prostredníctvom prijímania a podávania informácií. Pomocou komunikácie uskutočňujeme vplyv spoločnej činnosti, vzájomného pôsobenia a spoločenských vzťahov. Sama komunikácia závisí na spoločnej činnosti, spoločenských vzťahoch a vzájomnom pôsobení, v ktorých sa realizuje. Medzi komunikujúcimi je sprostredkovane podávanie a prijímanie významov. Charakter prostriedkov a spôsobov sprostredkovania komunikácie ju rozdeľuje na verbálnu a neverbálnu. Vo verbálnej komunikácii využívame verbálne prostriedky – reč a slovo. Pri neverbálnej komunikácii sa využívajú pohľady, mimika, gestá, pohyby a neverbálne aspekty reči (Výrost, Slameník, 2008).

Sociálna komunikácia zdieľa a oznamuje informácie medzi dvoma, alebo viacerými osobami. Prebieha buď slovne, čiže verbálne, alebo mimoslovne. Súčasťou tejto komunikácie je vysielanie informácií (reč, správanie a podobne), ale aj ich prijímanie (načúvanie, pozorovanie). Nikdy neprebieha sociálna komunikácia iba jedným smerom. Vždy je to buď obojstranne od jedného človeka k druhému, alebo viacstranne. Závisí to od toho, koľko ľudí sa nachádza v spoločnom priestore. Touto komunikáciou sa určuje vzťah, aký bude medzi komunikujúcimi. Znamená to, že ak sa človek naučí dobre komunikovať, tak má predpoklad na to, že si dokáže vytvoriť dobré medziľudské vzťahy v ktorých sa s ľuďmi oveľa lepšie pracuje, klienti sú spokojnejší a komunikácia je na lepšie a ľahšej úrovni (Černý, 2009).

Hovoriaci partneri sa nazývajú komunikátori. Jeden z komunikujúcich je odosielateľ, to je ten, ktorý informácie odosiela a druhý sa nazýva prijímateľ, pretože informácie prijíma. Rozdeľujeme viacero motívov, prečo ľudia spolu komunikujú. Žilová, Novotná, Žilová (2010) uvádzajú napríklad motívy:

- kontaktovo–vzťahový,
- mocensko–kontrolný,
- poznávací,
- relaxačno–rekreačný,
- sebaprezentačný.

Najdôležitejším motívom v pomáhajúcich profesiách je kontaktovo-vzťahový. Musí vedieť dobre udržiavať očný kontakt. Klientovi pozerať priamo do očí ale zas nie príliš dlhú dobu to by ho mohlo rozčúliť. Pôsobí to agresívne. Mocensko–kontrolným by mal ukázať, že on je ten, ktorý chce klientovi pomôcť s jeho problémom ale nie mať nad ním nejakú moc. Pomocou poznávacieho spoznávať klienta a vďaka tomu mu rýchlejšie a efektívnejšie pomôcť. Motív relaxačno–rekreačný mu pomôže dostať klienta do pokojného stavu. Sebaprezentačným motívom pracovník, ako aj klient prezentuje sám seba a svoju osobu.

Podgórecý (1999) rozdeľuje neverbálnu komunikáciu na individuálne a interakčné oznamy. Pri individuálnych sa jedná o to, že vysielateľ signálu je osamotený a preto jeho neverbálny prejav nie je určený pre druhého človeka, teda je výsledkom jeho momentálneho vnútorného stavu. Je to vlastne komunikácia so sebou samým. Interakčné znaky sa vyskytujú v interpersonálnych reláciách. „V zásade ide o neverbálne správanie, ktoré je obecne povedané kontaktové, jeho obsahom sú rozmanité oznamy druhému človeku, respektíve zvieraťu“ (Podgórecki, 1999, s.143). V tomto prípade komunikačný partner vysiela informáciu, dekóduje ju a pripisuje jej osobitný význam, ktorý môže ale aj nemusí odpovedať skutočnému stavu komunikátora. Nonverbálna komunikácia je teda závislá nielen na odosielateľovi, ale aj na príjemcovi a jeho interpretácii správy, ktorú zaraďuje do svojich doterajších vedomostí, skúsenosti a schopností, teda „do svojho života“. Pri týchto znakoch musí byť viac osôb (Kulka, 1990, s. 218).

## 1.1 Delenie komunikácie

Strieženec (1996, s. 96) definuje sociálnu komunikáciu tak, že je: „svojim zmyslom orientovaná na partnera (jedinca, sociálny útvar), rovnakého druhu, je interakčným procesom vzájomného dorozumievania a výmeny informácií“. Ide o prostriedok interakcie a vytvárania sociálnych väzieb medzi ľuďmi, čo prispieva k socializácii a tvorbe kultúry. Poznáme delenie sociálnej komunikácie, a to:

- „podľa kritérií a východísk na súkromnú a verejnú, priamu, nepriamu, intrapersonálnu, interpersonálnu, jednosmernú a obojsmernú a sprostredkovanú tretím faktorom,
- podľa toku na diagonálnu, horizontálnu a vertikálnu,
- podľa využitia spravodajských médií (televízia, tlač, rozhlas),
- podľa nadväznosti,
- podľa priestorového vymedzenia“.

Hupková (2011) definuje sociálnu komunikáciu v širšom chápaní ako vzájomné pôsobenie klienta a pracovníka, či už vedome alebo nie. V užšom chápaní ide o proces zámeny poznatkov medzi nami a klientom v komunikácii. Ľudskú komunikáciu charakterizuje interpretáciou verbálnych a neverbálnych znakov. Ich pochopenie závisí od spoločnej skúsenosti (vrodená, kultúrna) a osobných schopností znaku porozumieť. Tento typ komunikácie obsahuje i vlastný postoj k podanej informácii – komuniké, čiže správa; k príjemcovi – komunikant, klient a sebe – komunikátor, odosielateľ, pracovník. Medziľudská komunikácia je informácia smerujúca od nás k ovplyvneniu klientovho správania (nie však v zmysle manipulácie, ale v záujme klienta). Cieľom je teda pretvoriť ostatných ľudí.

Mikuláštík (2010, s. 31) komunikáciu člení podľa množstva kritérií. Jednotlivé formy na seba vzájomne nadväzujú, pôsobia a mnohokrát sa tak deje prirodzeným spôsobom a nevedome. Komunikácia môže byť:

- „zámerná a nezámerná (podľa toho, či spôsob podania zodpovedá zámeru),
- vedomá a nevedomá (podľa toho, či je prejav pod kontrolou),
- kognitívna (racionálna) a afektívna (prejavy emócií),
- pozitívna a negatívna (podľa toho, či interakciu brzdí alebo podnecuje),
- zhodná a nezhodná (podľa toho, či sa fakty zhodujú alebo nezhodujú s obsahovou stránkou),
- asertívna (sebapresadzujúca) a agresívna (bez ohľadu na práva ostatných),
- manipulatívna (ovplyvňuje),

- pasívna (úniková),
- intropersonálna (vnútorné myšlienky) a interpersonálna (medzi ľuďmi),
- skupinová (viac osôb),
- masová (noviny),
- interkultúrna (medzi kultúrami),
- dyadická, intímna (partneri sú rovnocenní) a dyadická, jednostranne riadená (v zmysle nadriadenosti a podriadenosti),
- jednosmerná (monológ, do ktorého sa druhá osoba nezapája) a dvojsmerná (komunikácia oboch partnerov),
- komplementárna (klient – pracovník),
- tvárou v tvár (oproti seba) a postranná (keď sa fakty dozvedáme od iných),
- sprostredkovaná (médiá),
- písaná (vo forme publikácie),
- verbálna (slová) a neverbálna (mimika),
- komunikácia činom (vyjadrenie postoja),
- paralingvistická (tón reči),
- metakomunikácia (komunikácia o komunikácii),
- agovanie".

Vybíral (2009) definuje agovanie ako potláčanú komunikáciu prostredníctvom verbálnych i neverbálnych prejavov. V prípade, že agujeme, znamená to nereagovanie na konverzáciu, ale začatie novej. Ide o akési ustupovanie sa z „cesty", či nezrozumiteľnú komunikáciu bez smeru. Takáto reakcia môže nastať z dôsledku nepríjemných pocitov klienta a je sprevádzaná vyhýbaním sa konfrontácii na danú tému.

Křivohlavý (podľa Hupková, 2011) ešte uvádza komunikáciu hyperkritickú (výčitky), submisívnu (udobrovanie sa za každej okolnosti), chladnú (bez citovej odozvy) a komunikáciu málo vecnú, ktorej cieľom je odviesť pozornosť. Okrem interpersonálnej komunikácie uvádza Musil (2010) aj komunikáciu sprostredkovanú prostredníctvom techniky. Komunikáciu ďalej člení na spontánnu a cielenú, respektíve riadenú. Carnegie (2010, s. 24) zadefinoval štyri druhy komunikačných štýlov, a to „priateľský, analytický, popudlivý a pragmatický.

## 1.2 Prekážky a predpoklady komunikácie

Podľa Scharlau (2008, s. 20) sa počas vzájomnej komunikácie môžu často objaviť rôzne komunikačné prekážky. Zhrnula ich do svojej myšlienky: „Myslieť neznamená vysloviť, vysloviť neznamená vypočuť, vypočuť neznamená porozumieť, porozumieť neznamená súhlasiť, súhlasiť neznamená urobiť a urobiť neznamená dodržať". Scharlau (2010) tvrdí, že pri úspešnom rozhovore je potrebné stanoviť si jeho cieľ a vhodne ho interpretovať klientovi. Vonkajší prejav komunikujúcich musí byť v súlade s ich vnútorným presvedčením. Rovnako je dôležité určiť si primerané miesto, čas a dĺžku trvania, ktoré vyhovujú obom zúčastneným stranám. Pre priamu komunikáciu je charakteristické vyslovenie len toho, čo je považované za úprimné a pri osobnom kontakte. V prípade, že sa tretia osoba nenachádza v našej blízkosti, hovoríme len to, čo by sme povedali v jej prítomnosti. Nesmieme zabúdať na to, že ani vlastnú osobu nie je vhodné vykresľovať v negatívnom zmysle.

S podobným názorom vystupujú v publikácii Carnegieho (2009, s. 29) aj Levine a Crom, ktorí tvrdia, že: „Nič nie je ľahšie, ako zlyhať v komunikácii". Komunikácia v podstate

nie je žiadna veda, komunikujeme denne už od najútlejšieho veku života. Na druhej strane však je jej úspešnosť a efektivita v dospelosti veľmi vzácna. Nikto nevie zaručiť účinný návod ako dobre komunikovať, poznáme ale isté princípy, ktoré nám k tomu vedia napomôcť. Cangár a kol. (2005, s. 36) hovoria, že: „Efektívne a úspešne budete však komunikovať nie vtedy, keď si osvojíte zopár komunikačných trikov a pravidiel, ale vtedy, keď sa naučíte lepšie porozumieť sebe a inému človeku“. Veľký dôraz kladieme na vnímanie, ktorým sa informácie nie len sprostredkujú, ale aj spracujú. Umožňuje interakciu osôb s ich okolím. Je podmienené vrodenými zručnosťami, jedinečnosťou prežívania každého z nás a skúsenosťami z minulosti.

Jednou z negatívnych vlastností komunikácie je aj to, že môže viesť k manipulácii. Kirschner (2008) člení manipuláciu na dva stupne, poznáme vnútornú a vonkajšiu. Vnútorná je typická ovládaním svojej vôle určitou cestou. Na rozdiel od vnútornej, vonkajšia manipulácia vstupuje do povedomia klientov tým, že sa im snažíme vnútiť naše presvedčenie bez ohľadu na to, či je správne. Rovnako ako slúži komunikácia na výmenu informácii, môže byť prostriedkom klamstva či prifarbenia skutočnosti. Plamínek (2012, s. 61) medzi manipulatívne techniky zaradzuje:

- „Tertium non datur (zákon o vylúčení tretieho),
- podsúvanie argumentov,
- vyhrážanie,
- nálepkovanie,
- zosmiešňovanie,
- falošné apely,
- sľubovanie,
- logické salta,
- zavádzajúce porovnávania“.

Vymětal (2008, s. 28) sa odvoláva na Thomasa Painea, ktorý tvrdí, že: „Môžete klamať jedného človek celý život, môžete klamať všetkých ľudí krátku dobu, nemôžete klamať všetkých ľudí celý život“. K základným predpokladom efektívnej komunikácie radí Plamínek (2012) hovoriť pravdu, vedieť porozumieť sebe samému i ostatným, druhých rešpektovať a nebyť zaujatý v myslení ani konaní.

Svatoš, DeVito, Vymětal (podľa Gabura, 2010) faktory, ktoré majú vplyv na efektivitu komunikácie zoradili v tomto poradí: „osobnosti komunikujúcich osôb, kvalita vnímania, typ prostredia, účasť iných ľudí, vonkajší vzhľad hovoriaceho i počúvajúceho, vzťah k adresátovi správy, kultúrny kontext, časový kontext, motivácia ku komunikácii, normové regulatívy komunikácie, aktuálna atmosféra, média prenosu“. Kollárik (2011) rozčlenil zručnosti napomáhajúce v komunikačnej efektívnosti na „emocionálne, behaviorálne a kognitívne“. Pri behaviorálnych zručnostiach sa zameriavame na asertivitu, empatiu, prácu s počúvaním, rozprávanie s otázkami, štruktúru komunikácie, otvorené vyjadrovanie pocitov a názorov a na zvládanie kritiky. Emocionálne zručnosti smerujú k účinnému využívaniu emócií, k ich kontrole a prejavovaniu. Akceptácia, sebauvedomenie a sebapoznanie, efektívne riadenie konfliktov, poznávanie iných a konštruktívny prístup sú zručnosti kognitívne.

Gabura (2010) sa odvoláva aj na McLangovú, Krembsa, ktorí ešte pridávajú expresívne (získanie si klientov, opisovanie, presviedčanie, pýtanie sa a vysielanie) a receptívne (empatia, vnímanie, príjem informácií, počúvanie a pozorovanie) zručnosti.

Dôležitú úlohu pri komunikácii zohráva spätná väzba. DeVito (2008) delí spätnú väzbu na päť dimenzií, a to:

- okamžitá (zložka interpersonálnej komunikácie) a oneskorená (časový odstup),
- pozitívna (úsmev, súhlas) a negatívna (mračenie, ukončenie priebehu),
- málo monitorovaná (bezprostredná reakcia) a vysoko monitorovaná (vedome riadená reakcia),
- podporujúca (podpora v pokračovaní rozhovoru) a kritická (stanovisko k rozhovoru, nie však ku komunikátorovi),
- sústredená na obsah (vecná stránka) a sústredená na osobu (viac sa týka hodnotenia osôb).

Watzlawick (podľa Klein, Kresse, 2008) spomína základné pravidlá komunikácie, ktoré opisuje v troch zákonoch úspešnej komunikácie**.** Prvým je ten, ktorý tvrdí, že nedá sa nekomunikovať, čo znamená, že aj keď nekomunikujeme verbálne, komunikujeme pomocou reči tela, čím taktiež dávame najavo ochotu. Druhé pravidlo hovorí o tom, že získané informácie podávame ďalej. Každú informáciu, ktorá sa k nám dostane, musíme najprv pochopiť a až následne na to ju môžeme interpretovať okoliu. Posledný zákon spočíva v myšlienke, že je značný rozdiel medzi vyslaným a pochopeným faktom. Podstatný je ten signál, ktorý klient prijal a účinok konverzácie. Mnohokrát sa však môže stať, že druhí vyslovené údaje zle pochopia. V prípade, že účinok a zámer komunikácie nie sú totožné, je na mieste ujať sa zodpovednosti za účinok a opýtať sa, ako náš klient daný fakt pochopil. Opätovné vysvetľovanie by bez toho nemalo hlbší zmysel.

Quisová (2009) komunikácii pripisuje nesmiernu dôležitosť z rôznych aspektov. Medzi základné dôvody patrí to, že sme v neustálej interakcii s inými ľuďmi a to je predpokladom nadviazania rozhovoru a kontaktov. I v školských inštitúciách sme vedení k tomu, aby sme informácie reprodukovali ďalej. Rovnako ako my máme potrebu komunikovať, rovnakú potrebu majú aj ľudia nám blízki, klienti či celá spoločnosť. Načúvanie autorka chápe ako náročnejší aspekt ako hovorenie, pretože mnohí z nás dokážu efektívne vyventilovať svoje pocity a potreby navonok, dobrými poslucháčmi však byť nemusia. A pritom načúvanie je najpodstatnejším opatrením k pochopeniu a vytváraniu vzťahov s klientom. Křivohlavý (podľa Quisová, 2009) uvádza obsahovú rovinu, ktorá je tvorená samotnou informáciou, čo hovoríme. Rovina vzťahu je spôsob, čiže ako správu podávame ostatným, náš postoj a vzťah k nim, „pravidlá hry" i potreby.

DeVito (2008) rozlišuje štyri kontexty ovplyvňujúce komunikáciu, a to fyzický (prostredie), kultúrny (hodnoty a tradície), sociálno–psychologický (pozície a vzťahy komunikujúcich) a časový (sled komunikácie). V sociálnych roliach sa premieta spôsob akým komunikujeme, čo je podmienené psychickými vlastnosťami a osobnými skúsenosťami. Medzi funkcie komunikácie uvádzame informatívnu, inštruktážnu, presvedčovaciu, zábavnú, socializačnú, integračnú a funkciu osobnej identity.

Vymětal (2008, s. 23) člení sociálnu komunikáciu na tri skupiny, a to „vizuálnu" (powerpointova prezentácia), „ústnu" (rozhovor) a „písomnú" (dotazník). K funkciám ešte uvádza „výchovu a vzdelávanie, únik, zverovanie, poznávanie, posilňovanie a motiváciu a nakoniec aj inštrukciu".

## 1.3 Formy medziľudskej komunikácie

Hradiská, Hudíková, Čertíková (2013) tvrdia, že podľa toho ako (obsah) a o čom klienti hovoria (forma), dokážeme vyčítať ich prežívanie. Reč mnohokrát poukazuje na osobnosť človeka. To aký má komunikujúci klient slovník, nám dáva možnosť priradenia ho do určitej

skupiny (nie však v zmysle škatuľkovania). Reč sprostredkováva vzťah k tomu, čo hovoríme, teda k obsahu a postoj k vlastnej osobe, sebavedomiu aj istote.

Podľa Janáčkovej (2009, s. 17): „Reč je možné definovať ako vyjadrovanie myšlienok artikulovaným rozprávaním v konkrétnom jazyku“. Dôležité je si uvedomiť to, že pri vzájomnej komunikácii nemusíme porozumieť jeden druhému. Slová môžu obsahovať viac významov a dajú sa i odlišne interpretovať. Verbálne komunikačné zručnosti nadobúdame počas celého svojho života. Patrí medzi ne:

- vedieť vhodným spôsobom klásť otázky,
- dokázať motivovať,
- vedieť vysvetliť,
- schopnosť tvoriť logické štruktúry,
- umenie výkladu,
- vedieť porozumieť.

Reč a jazyk na seba bezprostredne nadväzujú a súvisia, nie sú to však pojmy rovnakého významu. „Jazyk je návod, reč je praktické použitie jazyka v komunikácii“ (Škvareninová, 2004, s. 17). Komunikácia prebieha v podobe ústnej a písomnej. Historicky staršia je ústna forma. Postupným vývojom písacích techník sa začala zlepšovať i forma písomná. V rámci efektívnej verbálnej komunikácie je nevyhnutný rozsah slovnej zásoby. Výber slov je podmienený témou rozhovoru, situáciou, vzdelaním, temperamentom či pohlavím. Heilmannová (2013, s. 12) uvádza tri úrovne komunikácie v rámci ústnych komunikačných procesov. Prebiehajú súčasne a patrí medzi ne komunikovanie na:

- verbálnej rovine,
- paraverbálnej rovine,
- extraverbálnej rovine.

Pri kvalite reči „ide o to, v akej miere je zdieľanie vecné a zrozumiteľné alebo neurčité, nepresné, aká je miera redundancie v zdieľaní“ (Mikuláštík, 2010, s. 105). Podstatné je, či sa prejav stotožňuje s výpoveďou. Napríklad pri písaní má rozdielnu intenzitu horná a dolná časť riadku. Väčšiu „hojnosť“ či „nadbytočnosť“ má druhá polovica slov, menšiu začiatočné a koncové písmeno. Ak poprehadzujeme v slove hlásky s výnimkou prvej a poslednej, dokážeme slovu porozumieť.

Medzi formy medziľudskej komunikácie zaradzujú Šlepecký, Praško (podľa Schavel, Oláh, 2008, s. 199) „priamu reakciu, gestá, konanie, obrazovú reprezentáciu a symbolickú komunikáciu“. Pod pojmom optimálna komunikácia rozumieme cieľ nácviku komunikačných zručností. Ide hlavne o súlad prejavu s konaním, snaha byť konkrétny, otvorený, komunikovať zrozumiteľne, plynulo, pokojne vyjadrovať vlastné pocity, nehodnotiť, vedieť počúvať bez prerušovania, prejaviť skutočný záujem o komunikáciu a taktiež „nečítať myšlienky“. Pri problémovej komunikácii vznikajú konfliktné situácie spôsobené zmenou témy, nekonkretizovaním, trvaním na bezvýznamných detailoch konfliktu, prekrúcaním, preháňaním a zovšeobecňovaním, pripisovaním úmyslu, „čítaním myšlienok“, afektom, nelogickosťou, provokatívnym mlčaním, skákaním do reči ako aj prerušovaním komunikácie, či očakávaním postojov komunikujúceho vopred.

Vymětal (2008) tvrdí, že komunikácia je nesmierne dôležitá pri uspokojovaní spoločenských potrieb osôb. Palmer, Weaver (podľa Vymětal, 2008, s. 27) uvádzajú, že k tomu, aby bola efektívna, „musí vždy spĺňať základné požiadavky, ktorými sú zreteľnosť, stručnosť, správnosť, úplnosť a zdvorilosť“.

Hudíková, Hradiská, Čertíková (2013) poukazujú na to, že zámerom komunikácie je informovať a byť informovaný, vyvolať záujem, podnietiť rozmýšľanie, zabaviť, presvedčiť,

usmerniť, predať sa, zmeniť postoj, dohodnúť sa, potreba podeliť sa o názory, vyvolať verbálnu reakciu či konanie, prezentovať sa, spoznávať iných a získavať spätnú väzbu. Všetky spomenuté zámery môžu priniesť do vzájomného pôsobenia pracovníka a klienta rôzne prínosy ale i riziká.

„Dobrá komunikácia spočíva v tom, že človek chápe a je chápaný“ (Dainowá, 2008, s. 21). Umenie načúvať je zručnosťou, ktorá svojím spôsobom napomáha nie len vytvárať ale aj udržiavať interpersonálne vzťahy, ktoré majú charakter trvácnosti a pevnosti. Tento proces si vyžaduje okrem fyzickej prítomnosti aj psychickú. Mlčať nestačí, i keď ho Kirschner (2008) zaradzuje medzi jedno z hlavných metód dorozumievania. K ďalším patrí okrem reči aj písanie a ukazovanie.

Přikrylová, Jahodová (2010) členia komunikačné postupy na poznávanie, city a pocity a správanie. V každej z týchto fáz je potrebný dostatočný zdroj údajov na to, aby nám pomohli postúpiť svoje rozhodnutie ďalej. Přikrylová, Jahodová (2010, s. 30) hovoria, že: „Pokiaľ zdroj komunikácie poradie krokov správne analyzuje a dokáže poznať aj dĺžku jednotlivých štádií, môže podľa toho presne zacieliť množstvo a kvalitu informácií v pevnom časovom slede“. Hudíková, Hradiská, Čertíková (2013) radia medzi základné zručnosti efektívnej komunikácie rozpoznanie komunikačného partnera, teda klienta, jeho aktívne počúvanie, kladenie otázok, argumentovanie, parafrázovanie, sumarizovanie a zvládanie emócií.

Plaňava (2005) uvádza, že na rozdiely medzi mužmi a ženami v oblasti verbálnych prejavov poukázal Lakoff. Zatiaľ čo muži napredujú v rozprávaní vtipov či anekdot, Hoffová tvrdí, že ženské pohlavie častejšie žiada o pomoc a muži viac „skáču do reči“. Fischmanová poukázala na to, že v rámci udržania konverzácie sú aktívnejšie ženy. Čo sa týka vnútorného hlasu, ženy hovoria súčasne to, čo si myslia, zatiaľ čo u mužov je priebeh taký, že si myšlienku najprv sformulujú a až následne na to sa vyjadria. Na všetky tieto rozdiely má nemalý vplyv prostredie, kultúra, výchova a genetika. Preto je nevyhnutnosťou brať značný ohľad na individualitu, originalitu a jedinečnosť jedincov (podľa Plaňava, 2005).

## 1.4 Rozdiel medzi verbálnou a neverbálnou komunikáciou

Komunikácia sa podľa Hogana (2008) rozdeľuje na:

- neverbálna komunikácia – určitý proces prijímania a vysielania správ bez využívania rečových prejavov. K týmto prejavom patria reč tela, gestá, výraz tváre, vzdialenosť, pohyby, zrakový kontakt, dotyky a ďalšie,
- verbálna komunikácia – vysielací a prijímací proces správ so slovným využívaním. Sú to hovorené, písané slová a znaková reč.

V živote vznikajú situácie, keď je mimoslovný prejav v rozpore s verbálnym. Kožnar (podľa Cierpka a kol., 1997) uvádza, že je takzvaný rozpor jedným z možných vzťahov medzi neverbálnou a verbálnou zložkou komunikácie. Ak dochádza často k rozporu, je zdrojom patologickej komunikácie a podľa niektorých teórií nás vedie k závažnému rozvoju psychickej poruchy. No aj napriek tomu je nemožné, naučiť sa reč tela držať pod kontrolou v celej jej komplexnosti. Je veľmi náročné aj pri obrovskej snahe ustrážiť všetky mimoslovné komunikačné kanály. Ako referuje Nakonečný (2007, s. 126): „Pokiaľ sa osoba zameria na ovládanie mimiky a gestiky, jej nervozita sa môže prejaviť mimo pozorovaného spektra, napríklad v kývavom pohybe nôh. Existujú osoby, napríklad herci alebo rečníci, ktorý sa naučili reč svojho tela ovládať, táto kontrola však neprebieha neustále, len v určitých

časových úsekoch a je veľmi náročná na koncentráciu a vyčerpávajúca. Kožnar (podľa Cierpka a kol., 1997) tvrdí, že existujú štyri možnosti uvedomovania si nonverbálnej komunikácie. V prvom prípade si človek plne uvedomuje svoje neverbálne prejavy. V druhej rovine si ju neuvedomuje jasne. Tretie možnosť je, že aj keď si ju síce plne uvedomuje, nie je schopný ju dobre ovládať, sú to telesné reakcie, napríklad červenanie. Ďalším prípadom je, že si nonverbálny prejav neuvedomuje, ale ho nie je schopný ani ovládať, ako to je v prípade u zmien veľkosti zreničiek.

Mimoslovné prejavy tela v celej ich komplexnosti a schopnosti nie je možné ovládať. Aj keď máme bohaté spektrum neverbálnych signálov ľuďom ponúka iba obmedzené možnosti kontroly niektorých z nich, nakoľko všetky si jedinci nie sú ani schopní uvedomovať. Najskôr odhalíme to, ak sa vyskytnú nejaké odchýlky medzi tým ako sa človek tvári a čo človek hovorí. Vo väčšine prípadov je takýto nesúlad pripisovaný klamstvu, neistote. Nonverbálne signály sú asi päťkrát dôležitejšie a významnejšie ako verbálne, ľudia pri rozpore medzi nimi venujú neverbálnemu oznamu oveľa väčšiu pozornosť a viac sa naňho spoliehajú, ako na verbálny. Poznáme aj prípady, keď ľudia sa nevedia v týchto situáciách orientovať, sú zmätení a nerozumejú im. Je dôležité spomenúť, že tak ako prijímanie aj vysielanie neverbálnych informácií väčšinou prebieha nevedomou cestou.

Neverbálna komunikácia na rozdiel od verbálnej prebieha u človeka takmer úplne na nevedomej úrovni. Nonverbálna komunikácia je vývojovo staršia ako verbálna. Taktiež sa objavuje aj u nižších druhov, dokonca aj na úrovni hmyzu. Podľa Valentu (2004) sú pri rozprávaní jediným nástrojom ústa. Aj vďaka tomu je jednoduchšie nad nimi udržať vedomú kontrolu. Ak sú však pod vplyvom silných emócií tak sa to nie vždy podarí. Rozhodne je zložitejšie sledovať pohyby svojich končatín, mimiky a očí. Pokiaľ sú osoby schopné ovládať obsah svojich slov, horšie sa regulujú audiovokálne prejavy. Tieto prejavy sú taktiež vývojovo staršie, nie sú však také staré, ako neverbálna komunikácia.

Kožnar (podľa Cierpka a kol., 1997) hovorí, že existujú tri druhy vzťahu medzi verbálnou a mimoslovnou komunikáciou. Prvým prípadom je súlad, ten prebieha vtedy, pokiaľ sú všetky jednotky komunikácie jednotné, hovorí sa tomu aj perfektná komunikácia. Druhým je rozpor, vtedy začne vznikať dvojitá väzba, ktorá môže viesť k narušeniu duševnej rovnováhy zúčastnených komunikujúcich, alebo dochádza aj k patológii. Treťou možnosťou je mimo bežnosť, kedy neverbálna a verbálna komunikácia nemajú veľa spoločných prvkov, ale v tomto prípade ide skôr o vyjadrenie vzájomného vzťahu dvoch osôb v prítomnom rozhovore neverbálnou cestou.

# 2 NEVERBÁLNA KOMUNIKÁCIA

Základným systémom komunikácie je ľudské telo, nejde len o zmyslové orgány, ako sú čuch a sluch, ale hlavne oči a tvarové svalstvo, o dlane a ruky, mozog a aj o celé telo. Pohladkanie, objatie, podávanie rúk sú rovnakým spôsobom komunikácie ako ľudská reč. (Adair, 2004). Ako povedal Sigmund Freud: „Ten, kto má oči, aby videl, a uši, aby počul, sa môže presvedčiť, že každý smrteľník nedokáže nič utajiť. Aj keď jeho pery mlčia, hovorí svojimi končekmi prstov, jeho skryté myšlienky z neho presiaknu von každým pórom“ (Kopecká, 2012, s. 60).

Nonverbálna komunikácia je jednou z dôležitých výrazových zložiek človeka. Dokonca sa u človeka objavuje ešte pred jeho narodením. Najprv len inštinktívne, potom sa ju naučí uvedomovať a korigovať. V dnešnej dobe je možné zachytiť vďaka moderným zariadeniam aj mimiku, gestá jedinca ešte pred narodením. Tak zistíme jeho pocity a stavy. Práve táto komunikácia nám slúži, ako prvý a významný prostriedok na dorozumievanie sa (Hradiská, Hudíková, Čertíková, 2013).

Neverbálna komunikácia je dôležitou súčasťou verbálnej komunikácie. Podieľa sa na úspešnom priebehu verbálnej komunikácie. Ďalším plusom je, že prispieva k efektívnej komunikácii, pretože jej obsah dopĺňa dôležité fonické, vizuálne a kinetické signály, preto pomáha viac porozumieť hovorenému slovu a pochopiť, aké má komunikujúci zámery. Predpokladáme, že primerané využitie neverbálnej komunikácie a jej signálov vytvára úspešné dekódovanie a výsledkom je porovnateľné naladenie sa na komunikáciu, vzájomnú (asertívnu) empatiu účastníkov komunikácie, v našom prípade pracovník – klient, ako aj (očakávanú) mieru akceptácie. Nonverbálne signály sú dôležitými, sprievodnými, determinujúcimi prvkami nielen v súkromnej sfére, ale aj vo verejnej komunikačnej sfére. Úspešným porozumením bez slov sa v komunikačných situáciách v týchto obidvoch sférach hodnotí, ako najvyšší stupeň komunikácie (Klincková, 2009).

Po druhej svetovej vojne vznikla oficiálna vedecká disciplína – reč tela. Prvé podrobnejšie štúdie nonverbálnej komunikácie sa objavili v päťdesiatych rokoch. Ku kvantitatívnemu a kvalitatívnemu metodickému rozvoju výskumu došlo v šesťdesiatych rokoch. V sedemdesiatych, osemdesiatych a deväťdesiatych rokoch 20 storočia sa táto disciplína ďalej rozvíjala. Rozvoj disciplíny prebieha aj teraz, pričom neustále prináša novšie a novšie poznatky (Hogan, 2008).

Neverbálnu komunikáciu definujeme vo všeobecnej rovine, ako sledovanie prostredníctvom informácií nejakých signálov ako sú napríklad mimika, gestá, pohľady a iné neverbálne správanie. Väčšinou neverbálna komunikácia prebieha buď medzi dvoma, alebo viacerými ľuďmi, môže prebiehať aj pomocou médií. V dnešnom svete sa k nám informácie dostávajú zo všetkých strán. Napríklad z televízie, rozhlasu, reklám tiež pravidelným stretávaním sa s cudzími ľuďmi ako aj s našimi známymi. Všetci komunikujú. Okrem slov vnímame aj výrazy, gestá, pohyby a ani si neuvedomuje ako rýchlo ich dokážeme vyhodnotiť a dešifrovať. Na ulici stretneme bezdomovca a automaticky sa mu vyhneme. Muž zbadá peknú ženu a jeho tvár sa rozžiari. Neverbálna komunikácia vysiela viac signálov ako hovorené slovo. Pri bežnej komunikácií prijímame signály nielen aktívne, ale aj pasívne. Záleží iba na nás , či vyšleme aj odpoveď (Janáčková, 2009).

Neverbálna komunikácia sa tiež nazýva aj mimoslovná alebo aj nonverbálna komunikácia. Je to spôsob, pomocou ktorého si pracovníci a klienti vymieňajú informácie bez využívania slov. V momente keď mlčíme naše telo za nás rozpráva. Dokážeme tak čítať z očí,

tváre, gest rúk, vnímame pohyby a aj fyzický odstup od komunikačných partnerov. Nonverbálne prejavy dokážu prezradiť oveľa viac informácii ako slová (Žilová, Novotná, Žilová, 2010).

Zvyčajne je to tak, že keď sa ľudia snažia zakryť svoje pocity dá im to veľkú námahu s ich neverbálnym prejavom. Je to oveľa ťažšie ako kontrolovanie verbálneho prejavu. Slová sa dajú nahradiť inými slovami, ale naše emócie a neverbálny prejav sa nahradiť nedá. Práve preto dobrý neverbalista odhalí našu náladu aj keď nepovieme ani slovo. Naše telo komunikuje namiesto nás (Borg, 2007).

Mimoslovné prejavy nám často pomáhajú porozumieť vypočutým informáciám, a tým predchádzať nedorozumeniam. Vážnym pohľadom, ale aj úsmevom zvyšujeme, alebo znižujeme dôležitosť a vážnosť povedaného. Neverbálnu komunikáciu si väčšina z nás ani neuvedomuje. Prebieha v našom nevedomí. Signály vysielame aj bez toho aby sme si ich dopredu pripravili a uvedomovali. Ak sa máme záujem s niekým zoznámiť zvyčajne sa k tej osobe obraciame hornou časťou tela. Vzpriamené držanie tela znamená priamu dušu, vzpriamené chôdza sebadôveru, priamy očný kontakt vytvára dôveru (Černý, 2009).

Nonverbálne správanie, buď potvrdzuje náš verbálny prejav, alebo mu naopak protirečí. Ak správne využijeme naše schopnosti nonverbálne „hovoriť" môžeme ovplyvniť prijatie, reakciu, alebo účinok našej správy na prijímateľa. „Pojem neverbálna komunikácia napovedá, že účastníci komunikácie si informácie vymieňajú inak, ako slovným spôsobom. Počas jedného stretnutia si účastníci o sebe vytvoria prvý dojem" (Laca, 2011, s. 179).

Podľa Lacu (2011) si jedna osoba o druhej vytvára prvý dojem pri prvom stretnutí. Je to iba krátky okamžik, približne tak pol minúty prvého stretnutia. Náš dojem o druhej osobe si vytvoríme s pomocou zmyslov:

- sluchový dojem – aký má hlas,
- zrakový dojem – ako vyzerá,
- hmatový dojem – stisk ruky,
- čuchový dojem – osobná hygiena, úprava zovňajška.

Najviac rozhodujúcich je prvých 15 sekúnd rozhovoru, čo dokazuje len to, že druhú alebo ďalšiu šancu napraviť prvý zlý dojem už nebudeme mať. Ľudia si vytvoria 90% názoru o vás počas prvých troch minút, pričom 60 – 70% z celkového dojmu vychádza z mimoslovných signálov (Pease, Pease, 2012).

V praxi je známe, že je neuveriteľne ťažké dokázať zmeniť negatívny prvý dojem. Ak človek hneď na začiatku zapôsobil nepríjemne, hekticky a roztržite, nebude klient dôverovať jeho radám a ani odborným schopnostiam, ktorými disponuje. Je lepšie, ak je prvý dojem pozitívny, pretože naše prvé vystupovanie ovplyvní výrazne celkový úsudok o nás, čiže našej osobe. „Nezabudnime, že nikdy nedostaneme druhú príležitosť urobiť dobrý prvý dojem. A posledným dojmom ukážeme, ako chceme zapôsobiť na človeka a ako si nás uchová v pamäti" (Thiele, 2010, s. 59).

Ako v svojej knihe uvádza Peasa (2004) keď o niekom povieme, že je vnímavý, alebo intuitívny hovoríme o jeho schopnostiach porozumieť mimoslovným signálom iného človeka a porovnávať ich s verbálnymi signálmi. Inak povedané ak máme tušenie, alebo dojem, že nás niekto klamal tak sme len rozpoznali rozpor medzi rečou tela a slovom dotyčnej osoby. Ženy sú vo všeobecnosti vnímavejšie ako muži. Ženy majú vrodené vnímanie a dešifrovanie nonverbálnych signálov odhaliť nepatrné detaily to je dôvodom, prečo muži nedokážu úspešne klamať svojím ženám, a prečo ženy dokážu obalamutiť svojich mužov a tí na to ani neprídu. Ženská intuícia sa objavuje hlavne u žien, ktoré už vychovávali deti. Je známe, že

v prvých rokoch komunikácie s malým dieťaťom sa žena musí spoliehať výlučne na neverbálnu komunikáciu. Existuje aj názor, že práve preto sú ženy lepší vyjednávači ako muži.

Kultúrna podmienenosť podľa Nakonečného (1999) obsahuje tie znaky, ktoré modifikujú vrodené predispozície človeka, regulujú jeho správanie poskytovaním nejakých noriem, a tiež sa podieľajú na formovaní postojov. Tieto všetky procesy prebiehajú prostredníctvom procesu sociálnej interakcie a sociálneho učenia. Odvoláva sa tiež na Argylea (1969), ktorý hodnotil ako náležitosti kultúry viaceré javy z pohľadu sociálneho učenia. Jednou z nich je spoločná reč, ktorá symbolizuje, kategorizuje a hlavne umožňuje komunikáciu informácií. Ďalším je spoločný spôsob, akým je nazeranie na svet a premýšľanie o ňom, rôzne spoločné varianty tohto procesu. Zjednotené formy mimoslovnej komunikácie a sociálnej interakcie umožňujú kooperáciu. Konvencie a pravidlá, ktoré sa týkajú spôsobu správania sa v rozličných situáciách. Zjednotené morálne a ostatné hodnoty, náboženský a iný podobný spôsob viery a tiež oblasť technológie a civilizácie.

Nonverbálna komunikácia sa skladá z niekoľkých rádov komponentov, tie umožňujú a usmerňujú jej prenos, nesú význam, oznamujú jej podstatu. Komponentmi prvého rádu sa zabezpečuje technická podpora prenosu informácií a sú ich samými nositeľmi. Hovoríme o komunikácií distančnej, ktorá prebieha prostredníctvom sluchu a zraku, tiež aj o komunikácií kontaktnej, teda čuchovej a hmatovej. Prvoradové uvedené komponenty rozhodujú, ktorý komunikačný druh prevládne. S tým úzko súvisí koncept proximity, teda aká vzdialenosť a pozícia voči jednotlivými účastníkmi komunikačného aktu prebieha. V tejto oblasti sa taktiež prejavuje oblasť posturológie. Na informácie je najnosnejšia frontálna časť ľudského tela. Obzvlášť vhodné je, ak je uhol zvieraný frontálnymi rovinami pri komunikačných partnerov nulový. Do druhého rádu komponentov patria jednoznačne prejavy špecifikovaných telových sústav, sú jemnejšie diferencované a navzájom svoj význam podporujú. Spadá sem správanie očí, teda dĺžka a smer pohľadu, tiež mimika, gestikulácia, dotykové chovanie, komunikácia prostredníctvom chuti, a tiež prostredníctvom čuchu. Pre komponenty tretieho rádu je obvyklé, že ich trvanie na rozdiel od predchádzajúcich je dlhodobejšie. Je to praktikované správanie a jeho výsledkom sú zmeny vo veľkosti, tvare, či farbe časti ľudského somatotypu. Pod štvrtý rad komponentov spadajú artefakty nespojené s ľudským telom na pevno, ktoré je možné ľubovoľne meniť. Je medzi nimi veľká kultúrna odlišnosť a sú rovnako nositeľmi informácií (Klein, 1998).

Cangár a kol. (2005) sa vo svojom študijnom texte odvolávajú na profesora Acsenda Mehrabiana, ktorý tvrdí, že v rámci komunikácie tvorí verbálnu časť iba 7%, neverbálna komunikácia je v zložení 55% a oblasť paralingvistiky, čo je tón hlasu, je 38%. Z toho vyplýva, že v značnej miere nezáleží na tom, čo hovoríme, ale akým spôsobom sa prezentujeme a aký sme si zvolili tón. Až 93% komunikácie je založená na reči tela a hlase. Mikuláštík (2010) ale tvrdí, že verbálnu zložku tvorí 55% a neverbálnu 45%. Z toho 9% zobrazujeme písaním, 16% čítaním, 30% hovorením a 45% načúvaním.

## 2.1 Prejavy neverbálnej komunikácie

Pri neverbálnej komunikácii hrá významnú úlohu náš postoj. Boothman (2004, s. 49) uvádza stručný prehľad užitočných a neužitočných postojov. Medzi užitočné postoje patrí

napríklad „vrúcnosť, nadšenosť, obetavosť, pokojnosť, láskavosť a zvedavosť. Neužitočné postoje sú zlosť, ironickosť, netrpezlivosť, arogantnosť, bojazlivosť a hrubosť“.

Boothman (2004, s. 65) tvrdí: „Buďte si vedomí, čo hovorí vaše telo, pretože zodpovedá za viac ako polovicu toho, na čo druhí reagujú, keď sú s vami v kontakte“. Pri otvorenej reči tela máme uvoľnené neprekrížené ruky a nohy, vhodný očný kontakt, úsmev a sme naklonení dopredu. Naopak, pri uzavretej sú ruky prekrížené a ukryté, očný kontakt chýba a telo je odklonené. Nesmieme zabúdať ani na spätnú väzbu, či už bude verbálna alebo neverbálna. Tým prejavíme záujem a získame predpoklad, že konverzácia s klientom bude pokračovať aj nabudúce. Gabura (2010, s. 79) sa odvoláva na Plaňavu, ktorý člení spätnú väzbu ešte aj na vnútornú. Je to: „schopnosť a istá zručnosť jedinca rozprávať sám so sebou, viesť vnútorný monológ, pýtať sa sám seba, pochybovať, premýšľať o svojich názoroch a súdoch – o ich logickej správnosti a predovšetkým o miere ich pravdivosti“. Túto spätnú väzbu môžeme charakterizovať ako svedomie.

Vybíral (2009) hovorí v rámci neverbálnej komunikácie o tom, v akých podobách sa najčastejšie prejavuje, ako sa premieňa do každodenných situácií. K hlavným situačným aspektom zaradzuje intimitu (intimacy), prostredníctvom ktorej pomocou reči tela prejavujeme túžbu, nehu, a to mnohokrát spontánne nám blízkym osobám. Pri zameraní sa na vlastnú osobu (status) sa sústredíme na to, ako pôsobiť čo najlepšie, ako to od nás očakávajú druhí. Ak ide z našej strany o súťaživosť (competition) alebo dominanciu, vyjadrujeme presilu, a to prostredníctvom získavania si rešpektu, zastrašovaním či pochvaľovaním sa. Čo sa týka klamania (deception), Vybíral (2000) poukazuje na značné rozdiely v prejave pri sústredení sa na hovorenie pravdy alebo klamstva. Keď signalizujeme podobnosť alebo príbuznosť (kinship) naznačujeme tým to, že sa v prítomnosti danej osoby cítime dobre a pociťujeme uvoľnenie.

Očami dokážeme podľa dĺžky a intenzity dať klientovi i okoliu najavo záujem, pozornosť i náklonnosť. Aj pri uhýbaní pohľadu vysielame okoliu signály, napríklad, že o rozhovor viac nejavíme záujem alebo že téma je nezaujímavá. Prostredníctvom tváre dokážeme prejaviť svoje emócie, teda radosť, hnev, strach, smútok, odpor a prekvapenie (Hogan, 2008). Ťažkosti pri udržaní očného kontaktu zvyknú mať depresívni, utiahnutí, ostýchaví a nepriebojní jedinci z dôvodu ako je vnútorný nepokoj. Majú problémy sledovať tváre iných a činia tak zámerne. Pre týchto ľudí sa odporúča sledovať nos, prípadne čelo, pretože to navonok budí dojem priameho očného kontaktu (Gabura, Gabura, 2004).

Hogan (2008) rozlišuje dve kategórie gest, ktoré môžu byť nezávislé od slovného prejavu alebo sú slovným prejavom sprevádzané. Gabura, Gabura (2004) tvrdia, že významnou mierou sa gestikulácia uplatňuje v posunkovej reči. Posunková reč sa využíva aj pri zlyhaní verbálnej komunikácie, napríklad jazyková bariéra, či príliš hlučné prostredie. Používaním gestikulácie dokážeme docieliť väčšiu dôveryhodnosť, nadšenie i efektívnejšie podnietiť záujem o náš prejav. Viac gestikulujú tí, ktorí sú v rámci svojho okolia úprimnejší, prirodzenejší a citovo založení. Keď sa s gestami preženie, pôsobí to pomerne rušivo. Úlohou gesta sprevádzajúceho verbálnu komunikáciu je zvýrazniť a zemocionálniť hovorené slovo.

Rozoznávame štyri druhy dotykov, a to profesionálny (lekár pri vyšetrení), spoločenský (podanie ruky), priateľský (objatie) a dôverný (bozk) (Hogan, 2008). Gabura, Gabura (2004) hovoria o tom, že podanie ruky sa líši v závislosti od jedinca (agresívny, anetický, sociálne plachý, s averziou) a nášho vzájomného vzťahu. Hogan (2008) podotýka, že v rámci významu je dotyk veľakrát subjektívny. Obsahuje širokú škálu zmyslu od povzbudenia a podpory až po moc, prestíž či nadradenosť voči klientovi.

K ďalším prejavom neverbálnej komunikácie patrí aj držanie tela, hlavy, pliec, paží, bokov a nôh, ďalej pohyb, či samotný výzor. Posturológiu definujú Gabura, Gabura (2004, s. 99) ako polohy tela prostredníctvom ktorých dávame najavo to, čo vnímame a aký máme postoj ku komunikačnému partnerovi, ktorým je klient. „Otvorenou polohou“ signalizujeme ochotu spolupracovať. „Ležérna poloha“ naznačuje odstup alebo psychickú pohodu. „Polouzatvorená poloha“ je ochranná a v prípade nebezpečenstva i vyčkávacia. „Uzatvorenú polohu“ využívame v neznámych situáciách počas obrany. „Poloha vajíčka“ vzbudzuje tieseň, neistotu či depresiu. „Poloha na okraji stoličky“ značí neistotu, strach a úctu k cudziemu prostrediu.

Musil (2010) člení masovú komunikáciu na dve zložky, a to vizuálnu a akustickú. V bežnom živote tieto zložky na seba nadväzujú, čiže sú vo vzájomnej interakcii, ovplyvňujú sa. Musíme mať na zreteli, že na masovej komunikácii sa neustále podieľa aj jej neverbálna časť v podobe mimiky. Mnohí autori vedú diskusie o tom, či a do akej miery patria elementy ako tetovanie, piercing, odev, líčenie, parfumy alebo účes do verbálnej i neverbálnej sféry komunikácie. Názory sú do značnej miery rozdielne, avšak stotožňujeme sa s myšlienkou Heilmannovej (2013), ktorá tvrdí, že tieto artefakty môžu mať výrazný vplyv v rámci konverzácie či rozhovoru. V prípade, že by sme spomínané telesné ozdoby priradzovali do sféry reči tela, je potrebné sa ďalej zaoberať i celkovým výzorom, teda aj rozmermi tela a veľkosťou postavy, rysmi tváre, telesnou vôňou a podobne. A to z toho dôvodu, že všetky zmienené zložky vplývajú na chod, priebeh a celkovú atmosféru pri rozhovore.

Mikuláštík (2010, s.159) uvádza, že: „Presviedčanie je dôležitou súčasťou komunikačnej aktivity“. Stretávame sa s ním každý deň. Presviedčaní sme my, rovnako aj my presviedčame. Dôveru nadobúdame, keď sme čestní, úprimní, rešpektujeme klienta a komunikujeme zrozumiteľne. V tomto procese je obsiahnutá aj neverbálna komunikácia (pohľady, zovňajšok, postoje), teda vplyv racionality i emocionality. Pokiaľ pochopíme taktiku presviedčania, porozumieme aj štýly presviedčania iných. Tento pojem môžeme synonymicky chápať aj ako ovplyvňovanie, nie sú to však pojmy totožné. Ak presviedčame, vykonávame to vedome, zatiaľ čo ovplyvňovanie býva nevedomé, ale len v prípade, že sa nejedná o manipuláciu, napodobňovanie alebo príkaz. Presviedčať znamená vzdorovať vonkajším vplyvom, a to samostatne, pri ovplyvňovaní poskytujeme alternatívy, z ktorých má klient možnosť si vybrať a uskutočňuje sa na oboch stranách. Čím sme k osobe bližšie, tým má presviedčanie väčší efekt. Čo sa týka postojov, Mikuláštík (2010, s. 160) hovorí, že: „Kongruencia vždy zvyšuje pocit harmónie a porozumenia, a tým účinok ovplyvňovania zosilňuje. Diskrepancia účinok ovplyvňovania neguje“. Seriózne oblečení ľudia dokážu lepšie ovplyvňovať okolie ako nevhodne oblečení.

## 2.2 Delenie neverbálnej komunikácie

Podľa Lacu (2011) až 55% informácií, ktoré nám poskytuje reč tela, tvoria prostriedky nonverbálnej komunikácie. Medzi najznámejšie delenie patrí delenie podľa druhu komunikačného kanála. Mimoslovné prostriedky komunikácie podľa spôsobov, akými sa prenášajú a vymieňajú všetky informácie medzi ľuďmi:

- zvuková stránka reči,
- mimika tváre,
- pohľady,

- proxemika,
- gestika,
- haptika,
- posturika,
- kinezika,
- úprava zovňajšku, celkový rozhľad a prostredie.

Všetky vymenované komunikačné prostriedky si jednotlivo popíšeme a priblížime si ich. Posledným bodom tejto podkapitoly budú paralingvistické prejavy reči.

**Zvuková stránka reči**

Nazýva sa tiež aj fonetika. Hlas je vonkajšia podoba, ktorá do istej miery charakterizuje človeka. Zo života vieme, že úsudok o človeku si dokážeme vytvoriť na základe rozhovoru cez telefón. Zafarbenie hlasu môže byť príjemne, ale aj nepríjemne. Stvárnenie zvukového prejavu poukazuje nielen na kultúrnu úroveň, ale aj na inteligenciu, temperament a aj na charakter a súčasnú náladu, akú má hovoriaci (Laca, 2011).

**Mimika**

Je základná komunikácia s využitím. Úsmevom, pozdvihnutým obočím, „skrivenými ústami“, „smutnými“ očami sa vytvára mimika. Do mimiky zapájame všetky časti tváre a jej orgány: oči, čelo, obočie, ústa, nos, bradu a aj svaly tváre. Oči prezradia náš postoj k partnerovi, našu radosť, alebo aj smútok a celkovo momentálnu náladu osoby. Oči využívame na očný kontakt, ktorý nám slúži ako takzvané spojivo medzi komunikujúcimi. Zrakový kontakt je vrodený a jeho intenzita sa nemení počas života. Treba ho využívať pri komunikácii primerane, nepozeráme na partnera zbytočne dlho, ale ani len tak chvíľkovo. Kontakt očí využívame aj pri skupinovej komunikácií, kde ho venujeme striedavo celej komunikujúcej skupine. Ústa nám poskytujú informácie o strachu, alebo radosti komunikujúceho ich najobľúbenejším a najčastejším prejavom je úsmev. Mimikou povzbudzujeme na rozvíjanie komunikácie. Najčastejšie by mal využívať úsmev a dôležitý je aj správny očný kontakt. Ak je pracovník zachmúrený, alebo zamyslený nevytvára dobrý dojem na klienta a tým pádom mu príliš nedôveruje a aj jeho mimoslovné prejavy môžu byť iba hrané. V tom prípade má aj pracovník sťaženú prácu a horšie bude „čítať“ v neverbálnych prejavoch (Žilová, Novotná, Žilová, 2010).

Na tvári človeka sa dá „prečítať“ súčasný psychický stav. Mimika, ako jediná pravdepodobne vyjadruje mieru pocitov ako, sympatia, potešenie, súhlas ale aj naopak nesúhlas a sklamanie. Mimikou dokážeme vyjadrovať najmenej osem emócií: prekvapenie, šťastie, smútok, hnev, strach, odpor, opovrhnutie, ne/záujem. Dá sa ňou ešte vyjadriť úžas a rozhodnosť. Poniektoré emócie sa dajú prečítať ľahšie ako iné. Niektoré sú ovplyvnené kultúrou a dokážeme rozpoznať aj univerzálne emócie. Prostredníctvom mimiky každý človek vyjadruje svoje vnútorné psychické stavy, názory, postoje aj motívy v komunikácií. Viacerí psychológovia, ktorí sa zaoberali mimikou, uvádzajú, že mimikou vyjadrujeme viac ako sto rozdielnych psychických stavov. Pomocou mimiky vytvárajú ľudia svoje emócie, nálady, zámery a postoje. Pre výraz tváre je hlavne podmienené postavenie úst a pohľady, najmä kontakt očí, ktorý môže byť ne/priamy, vyhýbavý, neistý, roztržitý a podobne. Pre klienta ale aj pracovníka je dôležité aby jeho mimika bola v súlade s obsahom jeho slov (Birknerová, Frankovský, 2012).

**Pohľady**

Ako hovorí Tegze (2003) pohľady vyjadrované očami sú najsilnejším zdrojom v neverbálnej komunikácii. Reč pohľadov v mimoslovnej komunikácií patrí k najdôležitejšiemu a najčastejšiemu dorozumievaniu sa. Z očí človeka sa dá vyčítať stav človeka, či už fyzický alebo aj psychický, ako je napríklad stres, pokoj, únava, šťastie, smútok, choroba. Najčastejšie a najdlhšie sa hovoriaci človek pozerá na toho, kto ho počúva pozorne. Hovoriaci sa zvyčajne pozerá menej, ako ten čo počúva. Keď niekto hovorí o osobných veciach je lepšie zrak odvrátiť. Ak niekto klame, alebo niečo zatajuje nezvykne sa pozerať na počúvajúceho. Zrak zvyčajne odvracia. Z očí ľahko dokážeme rozpoznať klamstvo, alebo vymýšľanie si hovoriaceho. Naopak jasný a priamy pohľad vyjadruje sebadôveru a istotu. Stiahnuté oči hanbu a „smutné oči" prosbu. Oči dokážu naozaj hovoriť. Pohľadom vieme vyjadriť aj charakter vzťahu. Existujú pozorný, láskavý pohľad, no máme aj negatívny pohľad.

**Proxemika**

Je súčasťou mimoslovnej komunikácie založenej na posudzovaní vzdialenosti medzi komunikujúcimi, a to vo vertikálnom a horizontálnom smere. Proxemikou sa podľa Vymětala (2010) rozdeľuje horizontálna vzdialenosť do štyroch základných skupín, respektíve zón:

1. Intímna zóna – od úplného dotyku do vzdialenosti 30 až 60 cm. Každý človek dovolí vstúpiť do tejto zóny len svojím najbližším: partnerovi, partnerke, členom rodiny, deťom ako aj zvieratám. Vždy ide len o dve osoby.
2. Osobná zóna – je vzdialenosť od 30 až 60 cm do 1,2 až 2 metrov. Príkladom na osobnú zónu je napríklad manželia, príbuzný, kolegovia, zvyčajne si tykajú, cestujúci vo vlaku. Niektorí ľudia nám v našej osobnej zóne neprekážajú a iných nedokážeme strpieť. Vtedy vyhľadávame odstup.
3. Spoločenská, sociálna, skupinová zóna – býva od 1,2 m do vzdialenosti 3,6 až 10 metrov. Ide obvykle o vzdialenosť na obchodnom stretnutí, alebo na praktickom cvičení na vysokej škole. V tejto zóne sa necítime nesvoji. Neprekáža nám ani viac ľudí. Nevyskytuje sa tu komunikácia dotykom.
4. Verejná zóna – ja vzdialenosť nad 3,6 metrov. Napríklad herci na javisku, kňaz v kostole.

Vertikálna vzdialenosť – v proxemike sa uplatňuje v prípadoch, keď hovoriaci majú vzájomne odlišnú výšku. Ten, kto je nižší má určitý handicap a ten, čo je vyšší má tendenciu k nadriadenosti.

**Gestika**

Základnými prvkami sú gestá, hlavne pohyby prstov, rúk, nôh a hlavy. Prikladáme ich prejavu, buď vedome, alebo nevedome nejaký význam. Predstavuje nám jednu z najstarších foriem dorozumievania sa. Človek sa dokáže dohovoriť aj bez slov o čom svedčí napríklad aj posunková reč (Vymětal, 2008).

Gestikuláciou dopĺňame verbálnu komunikáciu. Naša komunikácia gestami závisí aj od temperamentu jedinca, ale aj od kultúry sociálnej skupiny. Gestám rozumieme všetci, keďže majú svoju ustálenú podobu. Príkladom je ,že na pokarhanie používame vztýčený ukazovák. Gestá buď to dopĺňajú verbálnu komunikáciu, ale môžu ju aj nahrádzať. Ak nepoužívame gestá, tak sa častejšie mýlime v reči, a hlavne náš prejav a vety sú komplikovanejšie a dlhšie. Najviac chýb má prehnaná gestikulácia (Žilová, Novotná, Žilová, 2010).

**Posturika**

Je to reč našich fyzických postojov, ľudského tela a držania tela. Charakteristické sú pre pózy polohy rúk, nôh vzájomná poloha hlavy, trupu a končatín. Poznáme štyri základné pózy: stoj, sed, ľah, kľačanie (Laca, 2011).

Najviac o človeku prezradí poloha tela, ktorú v danej chvíli zaujme. Signály, ktoré vysiela k iným celé naše telo dokážu vnímať a dešifrovať iba veľmi vnímaví a citliví ľudia. Prezradia im, čo si človek myslí, či naozaj pevne verí tomu, čo hovorí. Ľudské telo vysiela takéto typy informácií: nechoď sem, poď bližšie, chcem odísť, chcem pristúpiť bližšie, som znechutený, unavený. Muži a ženy vysielajú často k opačnému pohlaviu správy o svojej sympatii/nesympatii, príťažlivosti/ nepríťažlivosti, atraktívnosti/ neatraktívnosti. Z držania a postoja tela sa ľahko dá vyčítať aj stupeň sebavedomia, radosť, šťastie, pocity menejcennosti, hnev, nervozita. V práci s klientmi je veľmi dôležité ich telesnú konfiguráciu si všímať. Musíme pracovať ohľaduplne s ich bolesťou, stratou, sklamaním, napätím ale aj agresivitou. Postoj tela a poloha vrtkých častí nám veľmi dobre napovie a pomôže sa nám priblížiť k nášmu klientovi (Kopecká, 2012).

**Haptika**

Zaoberá sa dotykmi, hlavne špeciálnom formou dotykov a to podávaním rúk. Vyskytuje sa len v dvoch zónach a to je intímna a osobná. Využívajú sa tri základné druhy v komunikácií haptických kontaktov – dotyk partnera, predmetu a seba samého – sebahaptika. Minimálne tri dotyky denne potrebuje človek, aby prežil, šesť aby si udržiaval dobrý psychický stav a dvanásť, aby sa rozvíjal. Poznáme ľudí, ktorí majú radi dotyky od iných, a dotyky im neprekážajú. To sú hlavne extroverti. V opačnom prípade to je tak, že osobám výsostne prekážajú dotyky od cudzích ľudí (Birknerová, Frankovský, 2012).

Haptika sa nazýva aj dotykové správanie. Je to prvá a najzákladnejšia forma dorozumievania sa. Z podania rúk dokážeme vyčítať charakter, povahu a vzťah k partnerom (Laca, 2011).

**Kinezika**

Je náuka o pohyboch človeka v sociálnej interakcii. Obsahuje najmä pohybovú stránku komunikácie – hodnotí v určitom priestore a čase spontánne pohyby tela, alebo niektorých jeho častí. Všetky prevádzané pohyby by mali byť dostatočne zvládnuté, pokiaľ sa jedná o profesionálny výstup a nemali by pôsobiť opačne Pohyby výrazne charakterizujú osobnosť človeka a jeho temperament., ako majú a nestáli sa terčom nechcenej pozornosti. Každá osoba má svoje charakteristické pohyby, ktoré ho s veľkou pravdepodobnosťou identifikujú. Napríklad svojho dobrého priateľa rozpoznáme už z diaľky podľa charakteristickej chôdze. Môžeme rozlišovať aj rušivé pohyby: prešľapovanie na mieste, zapínanie a vypínanie pera, neprimerané pohyby hlavou a tak ďalej (Vymětal, 2008).

**Úprava zovňajšku, celkový rozhľad, prostredie**

To, akí sme oznamujeme okoliu naším zovňajškom a tak si o nás okolie vytvára obraz. Každý jedinec má svoj vlastný imidž svoj štýl obliekania, česania a aj správania. Ľudia veria tomu, že ich charakter, temperament a sociálne zázemie je obrazom výzoru. Takisto je charakteristické aj prostredie, poriadok a úprava vytvára o danej osobe obraz (Laca, 2011).

**Paralingvistické prvky reči**

Sú tiež dôležitým prvkom pri význame prežívania spojeného s komunikáciou. Pomôžu nám odhaliť psychický stav a aj náladu hovoriacej osoby, tiež aj vzťah k partnerovi. Medzi tieto prvky patrí aj dýchanie**.** Z pozorovania jeho rytmu sa dá odčítať aj psychický stav osoby. Pomalé tempo dýchanie máme vtedy ak sme v pokoji, v pohode. Naopak pri stresujúcich, alebo vzrušujúcich situáciách je kratšie a plytšie. Dá sa vedome regulovať.

Ďalšia je artikulácia, ak sa prejavuje precíznosťou a napätím tak to znamená, že osoba nám chce to, čo hovorí zdôrazniť. Povrchnosť, alebo nezáujem nám naznačuje vtedy ak je veľmi povolená. O temperamente človeka nám napríklad napovedá intenzita hlasu. Hlasnejším tónom hlasu hovoria temperamentnejší ľudia a naopak. Ustráchaní hovoria tichšie. Každý z nás má charakteristickú farbu hlasu, ktorej rozsah znenia vypovedá o našej nálade. Hlas, ktorý je posadený vyššie naznačuje vzrušenie, radosť, hnev. Nižšie posadený hlas vypovedá o unavenosti, nerozhodnosti, alebo vážnosti obsahu hovoriaceho. Stredná poloha vyjadruje pohodu. Mladší ľudia majú vyššie posadené hlasy, vekom hlas upadá do nižšej polohy.

Melódia, čiže intonácia hlasu nám plasticky vyjadruje myšlienky. Ak vieme citlivo rozlišovať intonáciu hlasu, tak ľahko zistíme aký ma k nám hovoriaca osoba vzťah. O energii hovoriaceho hovorí tempo reči**.** Čím je reč rýchlejšia, tým je človek energickejší. Pauza takzvaná prestávka v reči formuluje myšlienku, oddeľuje jednu myšlienku od druhej a poukazuje na dôležitosť. Medzi ďalšie zvukové prejavy patria napríklad kašlanie, cmukanie a podobne. Sú buď spontánne alebo zámerne. Ak ich hovoriaci používa zámerne dotvára tým atmosféru rozhovoru.

Mlčanie je podstatným znakom medziľudskej komunikácie. Je to forma odovzdávania informácie, kde záleží vždy na kontexte komunikácie (prostredie, svetlo, zima stiesnený priestor). Obsah môže mať rôzny. pri mlčaní ide o reakciu, ktorá je určená k tomu, aby povzbudila druhého k pokračovaniu v rozhovore, takže môže nám povedať, v čom je skutočný problém. Vedome sa uplatňuje táto technika vtedy, ak nechceme príliš hovoriť. Mlčanie musíme používať uvážlivo, lebo by mohlo navodiť rozpaky a skôr v komunikácii brániť (Hradiská, Hudíková, Čertíková, 2013).

**Mimoslovné signály**

Mimoslovné signály poznáme buď naučené, vrodené alebo kombináciou obidvoch. Napríklad gesto ako vztýčený palec je znamenie pre súhlas, alebo vojenský pozdrav. To sú príklady naučených signálov. Medzi vrodené gestá patria žmurkanie, odkašliavanie (niekedy významné odkašliavanie), alebo aj tiky na tvári. Plač, smiech alebo pokrčenie ramenami ako aj väčšina ďalších neverbálnych signálov sa zaraďujú do ďalšej tretej skupiny, pretože vznikli pôvodne ako vrodené akcie, ale kultúrne pravidlá si ich upravili. Ich načasovanie, intenzitu a spôsob použitia (Černý, 2009).

Podľa prostriedkov, ktoré uvádza Černý (2009) je vyjadrená informácia rozlišujeme druhy neverbálnej komunikácie. Dôležité je aj ďalšie hľadisko: druh komunikačného kanálu, spojenia, ktorým prebieha neverbálna informácia, to je druh zmyslového orgánu, ktorým mimoslovne príjemca oznam dekóduje. Zvyčajne môžu mať povahu zrakovú, hlasovú, ale aj čuchovú a chuťovú, týmito sa sociálna komunikácia zaoberá menej. Dokonca, aj keď nevydáme zo seba ani hlásku, ani žiadne slovo, naše telo zreteľne pošle správu druhým. To, čo si daná osoba naozaj myslí, odkrýva jeho reč tela. Na neverbálnych správach a ich vytvorení spolupracujú rozdielne časti nášho tela. V tom prípade, ak chýba súlad medzi tým

čo vyjadrujeme pomocou slov a tým čo vyjadruje naše telo, ľudia skôr vnímajú reč nášho tela ako pravdivejšiu. Vzhľadom na to, že vysielame dve odlišné informácie, môžeme stratiť dôveru nášho klienta. Svet okolo nás je bohatý na príklady neverbálnej komunikácie. Často vyjadrujeme naše pocity, ako je prevaha, úspech, obavy či podriadenosť. Nervózne správanie môže byť známkou strachu a neistoty v nepríjemnej situácii, ako je napríklad pohovor pri hľadaní zamestnania. Vo väčšine strach prežívajú agresívni klienti. Agresivitou, či už v slovách, alebo vo vykonaných skutkoch sa ho snažia zakryť.

Ak sa naučíte porozumieť reči ľudského tela, pomôže nám to orientovať sa v rôznych životných situáciách, presne porozumiete mnohým gestám bez toho, aby ste sa museli na niečo pýtať a hlavne vtedy, ak váš klient nemá z rôznych dôvodov záujem komunikovať. Porozumieť druhým, ale aj sám sebe je veľmi dôležité aj keď stále veľmi zložité.

Ruky povedia nie alebo áno, ale vždy povedia pravdu. Ruky prezrádzajú naše želania, signalizujú nálady a pocity. Ruky sú mnohovravné, nevedia nič zamlčať ani vtedy, keď sú schované hlboko vo vreckách. Myšlienky môžeme čítať aj zo zdanlivo nervóznej a bezvýznamnej hry prstov. Dávajú nám odpovede na naše otázky aj bez toho aby si to človek uvedomoval. Dôležitý je aj takzvaný šiesty zmysel – cit pre čítanie rúk a pre reč rôznych gest. Gramatika posunkov, ktoré pripomínajú istú choreografiu, má tiež svoje pevné zákony. Ak nám neladia gestá so slovami, nedá sa to prehliadnuť. Cítime, že tu niečo neladí. Rukami chápeme a ohmatávame svet. Nie sú iba veľavravné. Ruky pozdravujú, pohládzajú, láskajú, milo sa priznávajú, upokojujú, vzrušujú, alebo sa zatínajú do päste. Ich pohyby majú svoju logiku.

## 2.3 Vylepšenie neverbálnej komunikácie

„Rečou tela neustále vysielate o sebe signály, ktoré súvisia s vašimi myšlienkami, pocitmi, vnútornými prežívaniami, postojmi, s vaším pocitom sebaistoty a inými faktormi“ (Hogan, 2008, s. 69). Na prvom mieste by sme sa mali snažiť o to, aby náš výraz pôsobil primerane uvoľnene. Priebežným vytváraním očného kontaktu si dokážeme u klienta skôr získať dôveru. Pri reči partnera by sme ho mali neverbálne potvrdzovať napríklad aj úsmevom, prikývnutím hlavy a podobne. Na osobu s ktorou komunikujeme by sme sa mali pozerať priamo a nie z boku alebo z hora. Najlepšie je ak sme v otvorenej pozícii. Nepoužívajme rušivé gestá a ani prehnanú gestikuláciu. Gesta by sme mali využívať s mierou. Nemali by sme narúšať osobnú a už vôbec nie intímnu zónu klienta. Nepoužívať dotyky, ak sú mu výslovne nepríjemné. Nesedieť stuhnuto, ale ani príliš uvoľnene. Mierne sa nakláňať ku komunikujúcemu. Našou mimikou vyjadrovať záujem a nie naopak. Ďalším hlavným bodom je vytvoriť príjemné prostredie a aj decentne upraviť svoj zovňajšok kvôli klientovi (Clayton, 2003).

Aspekt mimoverbálnej komunikácie nám pomáha pochopiť pocity človeka. Ak chceme uspieť v „čítaní“ reči tela, musíme zostaviť správanie jednotlivca ako skladačku a pozerať sa na jeho správanie v kontexte a nie izolovane. Zvyčajne je to tak, že ľudia sa snažia skryť svoje pocity a neukázať pred ostatnými ako sa naozaj cítia. Dá im veľkú námahu aby si ustrážili svoje mimoslovné prejavy. Je to oveľa ťažšie ako kontrolovať svoj verbálny prejav. Stále častejšie sa v dnešnej dobe snažíme vnímať emócie iných osôb, aby sme s nimi mohli úspešne komunikovať. Rečou tela pozorujeme emócie druhého človeka. Schopnosť vnímať správne reč tela a spätne vyžarovať empatiu je pre druhého človeka veľmi dôležité.

- – 93% z toho, čo zdieľame s inými je nonverbálne,
- – 7% z toho, čo zdieľame s inými je verbálne ((Bělohlávková, 2001).

Pokiaľ preberáme v každodenných medziľudských situáciách funkciu jazyka, ich hlavným účelom je pozorovať pocity, myšlienky, emócie a keď ich pocítime správne, komunikácia prebieha bez problémov. Pri tom nedochádza ani k používaniu slov (Borg, 2007).

Ako hovorí Klincková (2009) nonverbálna komunikácia v posledných rokoch prezíva veľkú renesanciu. Zdôrazňuje sa najmä jej význam v pracovnej komunikácií, pričom dosť často dochádza k stotožňovaniu pojmov reč tela a neverbálna komunikácií k manipulácii s neverbálnymi signálmi. Eliminovať mýty o funkcii neverbálnych prostriedkov možno v komunikácii najmä tak, že vlastným pozorovaním získané informácie a konfrontujeme a analyzujeme s interpretáciou osoby, ktorá ich vysiela. Precizovanie významu je potrebné z dôvodu ich častej polysémie, ktorú možno využiť, ale aj zneužiť na komunikačné ciele a zámery.

Už spomínanú dôveru nadobudneme postupne. Treba si navzájom s klientom dokázať, že obidve strany prejavujú úprimný záujem o prácu pri ktorej budeme plniť sľuby a tiež vytvoríme prostredie v ktorom sa budeme cítiť dobre. Nezabudneme na dodržiavanie dohody. Dôveru si budujeme dlhšie, no rýchlejšie ju strácame. Vo vzťahu pracovník – klient si ju obidve strany dokážu rýchlo stratiť, keď nesplnia záväzky (Hogan, 2008).

Vysielateľ správy disponuje ohromujúcou zmesou reakcií. Jeho reakcie sa môže prudko meniť. Vždy majú takú, či onakú podobu. Celkove sa delí reč tela vysielateľa na vedomú i nevedomú. Lepšie je však pomenovanie úmyselná a spontánna. Úmyselná reč tela – volíme si vedome prejavy, lebo slúžia k nášmu zámeru. K spontánnej reči dochádza neúmyselne a automaticky (Hogan, 2008). Pracovník ako vysielateľ si musí dávať pozor na svoje prudké zmeny nálad. Mal by pôsobiť príjemným dojmom. Nevytvárať zbytočné napätie. Nevystavovať klienta stresu.

Existuje skvelý spôsob, ako môže pracovník odhaliť svoju reč tela a jej účinky. Urobí si videozáznam, pravdaže so súhlasom klienta. Skôr klient bude súhlasiť, ak mu vysvetlíme, že sa chceme zdokonaliť v komunikácií. Pracovník by si mal pásku prehrať viackrát a zapisovať čo si všimol. Po určitom čase zase pustiť a zas nájsť ďalšie chyby v komunikácií (Hogan, 2008).

## 2.4 Neverbálna komunikácia a jej význam

Mimoslovné signály nám určujú viac ako päťdesiat percent sympatií. Ťažšie sa nám komunikuje s osobou, ktorá nám nie je sympatická. Aj vďaka tomu si vieme v každej komunikačnej situácií vytvoriť príležitosť podporiť svoje argumenty reči tela a tak „podvedome“ si vytvoríme osobný vzťah ku hovoriacemu klientovi. Našu dôveryhodnosť úplne posilní to, ak sa budeme úprimne správať a správanie bude primerané situácií. Dosť dôležité je aby obsah našich slov a reč tela boli v súlade. Ak sa vylučujú kazí to našu dôveryhodnosť. Druhá osoba môže mať pocit, že klameme. Preto to, čo hovoríme, musí zodpovedať tomu, ako to prednášame. Najlepším predpokladom silného a hodnoverného účinku je keď budeme pozitívne zmýšľať o svojich klientoch. Tak že sa snažme nerobiť gestá, ale pripustiť si ich. Ak v nás nastane vnútorný impulz, tak príde gestikulácia sama od seba. Najlepšia bude vtedy, ak bude zodpovedať obsahu slov a vytvorí jednotu argumentovania.

S klientom udržujme pri argumentácií očný kontakt. Je to signál uznania a umožní nám podľa Thieleho (2010):

- vytvoriť emocionálny most,
- demonštrovať osobnú sebaistotu,
- zintenzívniť pozornosť,
- zdôrazniť, čo bolo povedané,
- pozorovať reakcie partnera.

Podľa Peasa (2004, s. 96): „Ľudia svojim gestami dávajú otvorene najavo dychtivosť, hnev, smútok, šťastie, netrpezlivosť a mnoho ďalších pocitov". Reč tela sa dá aj predstierať. Existujú prípady, keď človek úmyselne predstiera reč tela, aby získal určité výhody. Dlhodobé predstieranie reči tela je problematické ale je dobré sa naučiť používať pri komunikácií pozitívne a otvorené gestá a obmedziť gestá, ktoré môžu prenášať negatívne signály. Znalosť princípu neverbálnej komunikácie podľa Vymětala (2008) výrazne uľahčí:

- pôsobiť na druhých dobrým dojmom,
- úspešne predať svoje schopnosti v práci,
- cítiť sa na spoločenských akciách istejší,
- dosiahnuť to čo chcem, a vtedy keď to chcem,
- presvedčiť ostatných aby prijali naše stanovisko,
- sledovať svoje myšlienky a nápady,
- rozvíjať priateľské vzťahy,
- nebyť ovládaný druhými,
- byť schopný okamžite upokojiť druhých,
- vedieť čo si druhí naozaj myslia.

Význam nonverbálnej komunikácie je veľmi dôležitý nielen v bežnom živote, ale je zásadný dokonca v niektorých profesiách. Práca v médiách, herci, doktori, pracovníci pomáhajúcich profesií a mnoho ďalších ju využívajú na vyjadrenie emócií, poskytnutie posolstva, alebo aj napríklad k ovplyvňovaniu druhých. Jej sila je až tak veľká, že dokáže ľudí ovládať. Pre odborníkov v reči tela či práci s hlasom, nie je ťažké manipulovať a klamať. Preto je nonverbálna komunikácia považovaná právom za mimoriadne silný komunikačný nástroj.

Reč tela nevypovedá o tom, čo je počuť, ale o tom čo neobliekame do slov. Nonverbálne signály sú zrkadliace informácie osobné postoje a vnútornú motiváciu k obsahu komunikácie. Je potrebné si uvedomiť, že ak chceme porozumieť reči tela tak signály, ktoré môžeme vnímať vizuálne, nemôžeme len podľa jediného vysielaného príznaku hodnotiť. Mimoslovné signály treba vo vzájomnom vzťahu čítať komplexne, pretože hlavne ide o jednotky vizuálne, jemnú paralelu s nimi môžeme nájsť vo viacerých významoch slov, ktoré konkrétny význam buď nadobúdajú v kontexte, alebo v nejakej konkrétnej situácii. Interpretácia neverbálnych signálov má širokú rôznorodosť v závislosti od komunikačnej situácie, či je to doma alebo v práci, v ranných hodinách, alebo večer. Tiež aj od komunikačných cieľov a to sú informácia, hodnotenie, kritika, presviedčanie a podobne (Klincková, 2009).

To ako reagujeme na mimoslovné prejavy druhých závisí aj od toho ako dôverne sa s nimi poznáme. V prípade, že si s osobou nie sme blízky vnímame ju buď pozitívne alebo negatívne. V tomto prípade nie sme veľmi schopný rozlíšiť klientove telesné signály (Civil, 2006). Na to by sme si mali dávať pozor. Netreba dopredu škatuľkovať, odsudzovať a súdiť. Musíme mu dať možnosť sa prejaviť a pochopiť, prečo sa ocitol v takej situácii v akej je. Čo

ho k tomu viedlo a aké mal možnosti. Pri dekódovaní a takzvanom čítaní mimoslovných signálov za dôležité Klincková (2009) pokladá:

- komplexné vnímanie komunikujúceho, pretože v kooperácií rovnaké gestá s inými neverbálnymi signálmi môžu mať iný význam,
- treba brať do úvahy všeobecnú charakteristiku komunikačnej aktuálnej situácie (ráno, večer, na návšteve, v pracovni, na neutrálnej pôde; poznáme sa, nepoznáme sa; v priestore je zima, teplo, príp. iné relevantné okolnosti) a prijímaný zmysel informácie, dobre interpretovať reč tela ako dosť dôležitý komplement, ktorý sa pragmaticky podpisuje v rôznych intenzitách pod verbálny komunikát.

Nonverbálne signály sú sprievodné prostriedky, ktoré sa cyklicky opakujú podľa činností, ktoré vykonávame počas komunikácie. Najprv signály vnímanie, potom sa ich snažíme pochopiť a nakoniec vysielame nejakú reakciu, tak sa to opakuje dookola. Podľa Civila (2006) čím viac poznáme človeka, tým je vzťah vzájomne hlbší. Takýmto klientom sme schopný zdieľať, čo sme sa dozvedeli z jeho gest a postojov, a pomocou tohto vzťahu sa ich aj môžeme opýtať, ako to súvisí s tým, čo rozpráva. Ide tu o vizuálne jednotky, ktoré vnímame vo vzájomných súvislostiach a nie izolovane.

# 3 ASERTÍVNA KOMUNIKÁCIA

Pojem asertivita je odvodený z latinského slova assere, ktoré znamená niečo si tvrdiť, uisťovať niekoho o niečom, zdôrazňovať niečo. Asertívne konanie je potom také konanie, ktoré umožňuje sebapresadenie bez agresie, pasívneho prispôsobenia sa (Pospíšil, 1996). Asertívny človek si nič nevynucuje násilím, agresivitou alebo pasivitou. Oznamuje jasne a zrozumiteľne svoje pocity, vyjadruje svoje problémy, priamo žiada o pomoc a službu. Nemá radosť z cudzieho nešťastia, nepotrebuje zvíťaziť v konflikte, snaží s o kompromis a dohodu. Stanovuje si čiastkové ciele, z ich úspešného splnenia sa raduje, pri neúspechu neprežíva zlosť. Neobviňuje sa, netrestá sa a neprežíva pocity viny.

Asertivita znamená zdravé sebapresadenie, sebaotvorenie, sebaobjavenie. Umenie niečo jasne tvrdiť a stáť za svojim slovom. Asertívne odmietanie znamená jednať stručne, jasne, pokojne a rozhodne. Asertivita je založená na dostatočnom sebavedomí, na súbore komunikačných a sociálnych schopností, ktoré umožňujú človeku presadzovať vlastné záujmy a pritom rešpektovať priania a záujmy druhých. Asertívne schopnosti zahŕňajú umenie odmietať, a to bez pocitu viny, nepreberať zodpovednosť zbytočne za veci, ktoré nemožno ovplyvniť. Asertívny človek dokáže čeliť nátlaku, primerane prejavuje príjemné a nepríjemné pocity. Byť asertívny znamená vedieť, že každý má právo na chybu, má právo zmeniť názor, povedať neviem, či nerozumiem a nenechať sa vydierať (Hartl, Hartlová, 2004).

Asertivita je schopnosť, komunikačná zručnosť, primeraným spôsobom vyjadrovať svoje pocity, názory a potreby v interakcii s inými ľuďmi. Zahŕňa v sebe schopnosť komunikovať, súhlasiť, nesúhlasiť, žiadať, ale aj kritizovať bez manipulácie, agresivity alebo pasivity. Asertívny človek dokáže vyjadriť svoj názor a akceptovať názory ostatných, žije slobodne, a pritom neobmedzuje slobodu iných. Dokáže stanoviť a obhájiť svoje potreby a priania bez agresie, dokáže počúvať a porozumieť prianiam a potrebám druhých ľudí , no nepodliehať nátlaku. Byť zodpovedný za seba samého, byť dobrým vodcom, dokázať sa vysporiadať s kritikou a tešiť sa z úspechov, získať čo najviac pozitívnej spätnej väzby, či stanoviť si svoje vlastné mantinely tak, aby bola dosiahnutá rovnováha medzi zdravím a povinnosťami – aj to všetko vystihuje pojem asertivita. Znamená skvalitňovanie efektivity v medziľudskej komunikácii, interakcii a sociálnej percepcii. Súčasné chápanie asertivity zahŕňa kladné i záporné formy slovného i neverbálneho vyjadrovania vlastných citov, dojmov, skúseností, názorov a hodnotení a to tak, aby neboli porušované práva iných osôb alebo vlastné práva (Frk, Kredátus, 2002).

Asertivita je praktický spôsob komunikácie a konania, ktorým človek vyjadruje a presadzuje otvorene a primerane svoje myšlienky, city, názory a postoje. Postupuje tak, aby neprekračoval vlastné práva, ani práva iných ľudí. Pre niektorých jedincov tvorí významnú stratégiu ich každodenného konania (Vališová, 1998).

Autor asertívnej komunikačnej metódy, Američan Salter sa už pred štyridsiatimi rokmi snažil svojich žiakov naučiť spontánnym rekciám, primeranému prejavu emócií, umeniu dať najavo svoje priania a požiadavky. Učil vyjadriť vlastné stanovisko, nebáť sa oponovať, a to ako za použitia argumentov, tak aj neustálym zotrvávaním na svojom, pokiaľ je argumentácia zbytočná, alebo nie je na mieste. Zoznamoval ľudí s taktikami, ako presadiť svoju oprávnenú požiadavku, či hovoriť nie na neprijateľné nároky, aby tým neboli dotknuté práva druhých. Cvičil postupy vyrovnávania sa s kritikou i vlastnými chybami. Učil umeniu požiadať

druhého o láskavosť bez pocitu trápnosti. Vedel, že kompromis je často najväčším víťazstvom. Jeho nasledovníci tieto postupy rozvinuli (Capponi, Novák, 1994).

Podľa Praška (1996) je asertivita umenie presadiť sa a zároveň rešpektovať potreby druhých. Učí nás schopnostiam akými sú: znášať bez stresu i komplikované medziľudské situácie, jasne a primerane vyjadrovať vlastné pocity, hovoriť áno alebo nie v súlade s tým, čo naozaj chceme, požiadať o to, čo potrebujeme, prijať odmietnutie od druhého bez pocitu urážky, prijať kritiku bez vzdoru či sebaodsudzovania, umeniu konštruktívne kritizovať, vyjadriť i prijať kompliment, presadiť svoje oprávnené požiadavky, citlivo načúvať druhému, uzatvárať rozumné kompromisy, spolupracovať s druhými k obojstrannej spokojnosti. Ako Praško (1999) ďalej uvádza, psychosociálnym stresorom môže byť aj niektoré správanie ľudí. Avšak či sa ním stane, o tom rozhodne náš postoj k nemu – naše hodnotenie a očakávania. Dobrá komunikácia môže znížiť prežívanie distresu. Dobré komunikačné zručnosti sú prevenciou sociálnej úzkosti. Schopnosť kontrolovať svoje pocity a potreby, bráni pocitom bezmocnosti. A ak sa o stresujúce situácie môžeme podeliť, zažijeme pocit úľavy a bezpečia.

Hlavným cieľom asertívneho správania a jeho uplatnenia v praxi nie je zameranie na hľadanie príčin ťažkostí teda si klásť otázku prečo? Ale o možnosť riešenia situácie ktorá nastala teda si odpovedať na otázku ako? Za asertívne správanie považujeme poctivé, priame a primerané vyjadrovanie vlastných postojov, pocitov, tiež aj potrieb. Asertivita nie je len presadzovanie svojich nárokov a názorov ale ide aj o zodpovednosť napríklad za svoje správanie a konanie z ktorých vznikla nepriaznivá situácia a znášať jej dôsledky. Pri asertivite ide aj o rešpektovanie práv iných. Nejde tu o to aby sme dosiahli úspech za každú cenu. Ide tu o nájdenie spôsobu riešenia, ktorý prijmú zúčastnené strany (Honzák, Novotná, 2006).

Podľa Civila (2006) asertívne správanie znamená byť čestný, otvorený, a priamy. Musíme sa sústrediť na to, čo potrebujú alebo požadujú klienti, avšak musíme mať ustavične na mysli, že aj oni majú svoje práva a potreby. Človek, ktorý sa správa asertívne neporušuje práva iných, rešpektuje ich a váži si partnera. Nemôžeme byť agresívny, ale ani sa nemôžeme nechať prevalcovať. Ak sa snažíme o efektívne asertívne správanie musíme si uvedomiť, že musí byť doplnené a sprevádzané primeranou nonverbálnou komunikáciou, ktorá však korešponduje s obsahom povedaného. Pozornosť zameriavane hlavne na tieto zložky tohto správania:

- celkový výraz tváre a mimika,
- udržiavanie očného kontaktu,
- gestikulácia, pohyby rúk,
- držanie tela a základný postoj,
- hlasitosť a modulácia hlasu,
- správne načasovanie odpovede,
- obsah a forma povedaného.

„Asertivita je teda priamym, poctivým a primeraným vyjadrením vlastných názorov, potrieb, pocitov, ktoré neporušujú práva druhých a neznižujú ich dôstojnosť“ (Honzák, Novotná, 2006, s.85). Veľmi vhodnou pomôckou v rozvoji sebavedomia sa stáva asertivita. Ak hovoríme o asertivite, máme na mysli seba presadenie, voľné vyjadrovania myšlienok, citové uvoľnenie. V asertivite ide o štýl správania sa, jednania, v ktorom sa uprednostňujú tieto základné požiadavky:

- voľné a otvorené vyjadrovanie vlastných myšlienok, pocitov;
- otvorená, úprimná a primeraná komunikácia s inými ľuďmi;
- chápať a tolerovať konanie iných;

- rozhodovať sám o sebe;
- dorozumieť sa s ľuďmi dohodou, kompromisom.

Sebavedomejšie vyhlásenie alebo žiadosť má päť kľúčových prvkov:

1. Nie je otvorené pre ďalšiu interpretáciu.
2. Je absolútne jasné, čo rečník vyžaduje od poslucháčov.
3. Je bez negatívnych alebo agresívnych emócií.
4. Reč tela je zhodná s hovoreným slovom.
5. Používané slová a reč tela preukazujú úctu k prijímateľovi.

Asertívna komunikácia je kľúčom k poskytovaniu konštruktívnej spätnej väzby k zlepšeniu výkonnosti a určeniu smeru. Reč tela je tiež dôležitou súčasťou asertivity. Viac než 70 % toho, čo ľudia prijímajú z našich správ je vysielané prostredníctvom reči tela. V asertívnej komunikácii verbálna reč a reč tela sa musia zhodovať a byť efektívne.

## 3.1 Rozdiel medzi pasivitou, agresivitou a asertivitou

Vo vymedzení pojmu asertivita je dôležité odlíšiť si aj pojmy pasivity, agresivity a manipulácie. Pasívny človek ustupuje iným, je neistý, stále sa ospravedlňuje, súčasne však obviňuje okolie, nehovorí o svojich emóciách a želaniach, ale v záujme druhých ich potláča. Agresívny človek je stále pripravený na útok. Presadzuje sa bez ohľadu na druhých, ktorých zraňuje, ponižuje. Nevie si priznať vlastnú chybu a často zamieňa úprimnosť s útočnosťou. Neberie do úvahy záujmy a potreby iných. Manipulatívny človek sa snaží dosiahnuť to, čo chce okľukou. Takisto apeluje na morálku, pocity viny, na to, čo povedia druhí ľudia, snaží sa primäť druhého k tomu, aby sa správal, ako chce on. Asertívny človek preberá plnú zodpovednosť za svoje správanie. Vie, čo chce robiť a akým spôsobom to bude robiť. Sú mu jasné dôsledky. Je aktívny, ale vyhýba sa agresii a manipulácii. Hovorí priamo, čo cíti a o čo mu ide. Má úctu k sebe i druhým ľuďom (Praško, 1996).

Pretože asertivita je umenie, môže byť ťažké naučiť sa ju pre tých, ktorí sú veľmi agresívni, a tí, ktorí sú veľmi pasívni. Vyžaduje si to nájsť rovnováhu medzi týmito dvoma extrémami (Medzihorský, 1991). Byť asertívny je dôležitá zručnosť, ktorú musí manažér zvládnuť, pretože môže znamenať rozdiel medzi dlhou a dobrou kariérou, krátkou a neefektívnou. Výraz, ktorým možno najlepšie opísať schopnosť byť asertívnym, je nájdenie rovnováhy medzi pasivitou a agresivitou.

Zakladateľ asertivity Smith (2003) a jeho nasledovníci, napr. (Frk, Kredátus, 2002) rozlišujú tri základné štýly asertívneho správania a komunikácie:

1. Neasertívne správanie predstavuje upieranie vlastných práv v nepriamom alebo apologestickom vyjadrení myšlienok, citov a názorov. Zjavne sa tým umožňuje iným, aby naše práva upierali, myšlienky a city znevažovali. „Neasertívni“ ľudia sa vyznačujú niektorými črtami: nesmelým a nepriebojným správaním, ochotným a mimoriadne pohotovým prijímaním sociálnych postojov od druhých, častými zmenami názorov, postojov a hodnotenia situácií. Neasertívne správanie naznačuje nedostatok sebaúcty. Jeho cieľom je vyhnúť sa konfliktom. Neasertivita je charakteristická pasívnym typom konania.
2. Agresívny štýl sociálneho správania patrí tiež medzi neasertívne formy, pritom však ide o aktivitu, ktorá sa prejavuje vyjadrovaním myšlienok a citov nevhodným,

dehonestujúcim spôsobom, ktorým sa upierajú práva iných ľudí. Cieľom agresívneho správania je dominancia, degradácia iných, hostilné, nepriateľské neverbálne a verbálne prejavy, ktorými sa snaží druhých vyviesť z miery. Agresivita zvyčajne vyvoláva u iných neasertívne reagovanie. Typickými prejavmi sú najmä tieto: nedbá na mienku druhých, resp. si ju nevypočuje, snaží sa dosiahnuť všetko bez ohľadu na druhých a spôsoby, akými cieľ dosahuje, slovné prejavy sú hlasné, často až povýšené, býva tvrdohlavý, často preformuluje námety druhého, skáče do reči iným (intruzívne správanie).

3. Asertívne správanie znamená dosiahnuť zručnosti a pohotovosť pri sociálnom styku, pri komunikácii, interakcii a sociálnej percepcii tak, aby človek priamo, primerane a úprimne vyjadril myšlienky, city a názory tak v pozitívnej i negatívnej podobe bez toho, aby porušil práva iných ľudí, či svoje vlastné. Asertívny človek dokáže nadviazať úzke medziľudské vzťahy, vie sa ubrániť manipulácii iných ľudí, slobodne sa rozhoduje o spôsobe svojho života, bez dominovania a degradovania iných, verbálne i neverbálne vyjadruje svoje city a myšlienky. Pri komunikácii a interakcii rešpektuje druhého a dokáže konverzáciu ukončiť vhodným a nenásilným spôsobom.

Tento prehľad doplnila O´Brienová ( 1996) o manipulatívne správanie, ktoré označuje ako nepriamo agresívne, vychytralé, prefikané, rafinované, so snahou ovládať druhých napr. pomocou vzdoru, sarkazmu, trucovania. Toto nie veľmi čestné správanie je navonok príjemné, je charakteristické dvojtvárnosťou a škodí ľuďom za ich chrbtom.

**Pasivita**

Pasívne jednajúci človek nedokáže jasne oznámiť svoje priania a potreby. Chýba mu istota v jednaní, trápi ho, že sa nedokáže primerane uplatniť. Neodolá manipulatívnym trikom. Stačí, aby v prejave druhej strany bolo trocha kritiky, a miesto toho, aby trval na svojom, začne sa ospravedlňovať, vysvetľovať, vyhovárať. Dostáva sa do situácie, kedy nielenže nedosiahne svoje ciele, ale potvrdí svoju rolu nemožného indivídua. Neúspechy znižujú jeho aj tak malé sebavedomie. Niekedy sa snaží situáciu zvládnuť manipuláciou druhých, čo je prejavom skrytej agresie.

Pasívne správanie je charakterizované primárnou bojazlivosťou a obranou. Pasívni ľudia sú utlmení, boja sa odmietnutia a boja sa postaviť ostatným. Robia to zo strachu, že niekoho urazia a z potreby pokoja. Niektorí dokonca žiadajú o dovolenie urobiť to, čo väčšina považuje za bežnú prax. Veľa neasertívnych manažérov žije v neustálom strachu zo straty práce. Výsledkom je to, že často pracujú príliš tvrdo a robia za iných.

Pasivita nemá čo robiť s ich pracovnou zručnosťou. Mnoho pasívnych ľudí robí svoju prácu dobre. Nikto o tom však nevie a odmeny za dobrú prácu dostávajú iní. Pretože títo ľudia majú problémy vyjadriť svoje legitímne priania, zriedkakedy vyslovia nejakú priamu žiadosť. Variantom tejto neasertívnej osobnosti, ktorá je niekedy ťažko rozpoznateľná, je typ nepriateľsky pasívny. Tento typ človeka napohľad spokojne ustupuje pred potrebami tých druhých, často skrýva nevôľu. Často sa tiež stáva, že títo ľudia sabotujú tímový projekt alebo ohovárajú, aby uškodili tým úspešným.

Avšak nie len vzdanie sa vlastných cieľov je prejavom pasivity. Človek sa môže pokojne rozhodnúť, že mu určitá vec nestojí za námahu. Rovnako má právo byť k druhým veľkorysý. Tým že, že ustúpi, realizuje svoje priania. Je s výsledkom spokojný. Pretože chceme, danou udalosťou sa ďalej nezapodievame. Nerozmýšľame nad tým, čo sme mali a nemali povedať (Capponi, Novák, 1994).

**Agresivita**

Jedným z najviac priestorov pre rozvoj, ktorý vzniká pri riadení vedenia, je potreba väčšieho sebavedomia. Problém je, že „asertívny“ sa často zamieňa s „agresívny“, alebo diktátorský (Medzihorský, 1991). Asertívni jedinci sú schopní viesť a motivovať priamo, bez nutnosti buchnúť do stola, hrať sa na diktátora, alebo kritizovať svojich priamych podriadených. Niektorí manažéri však váhajú prijať sebavedomie, pretože mylne dávajú znak rovnosti medzi sebavedomie a agresívne správanie. Asertivita a agresia sú dve úplne odlišné veci. Ako píšu Kačáni, Bucková (2001), kým agresia je emocionálna a kontraproduktívna, sebavedomie je predovšetkým o zrozumiteľnosti komunikácie a zámeru.

Agresívny jedinec predvádza štýl, charakterizovaný obviňovaním, hnevlivým tónom a útočnými spôsobmi. Netoleruje ostatných, myslí predovšetkým na seba a nedarí sa mu brať do úvahy práva a pocity ostatných ľudí. Pre neho je väčšina interakcií buď víťazstvom alebo prehrou.

Vyvoláva často pocity nadradenosti a odstupu a rád dominuje ostatným. Je príliš agresívny v každej situácii, do ktorej sa dostane. Často sa bráni nejakému skutočnému alebo údajného útoku a je prehnane citlivý voči kritike. Na schôdzach a poradách agresívne ľudia zvyčajne dominujú diskusii. Ponižujú ostatných a snažia sa pri každej téme mať posledné slovo. Vytvárajú zmätky a rozbroje.

Voči ľuďom sa často správajú ako násilne povahy (samozrejme okrem tých, ktorým nemôžu dominovať). Tvárou v tvár svojmu nadriadenému sa však správajú submisívne a pasívne nepriateľsky. Škála ich správania siaha od pasívneho vzdoru k otvorenej rebélii proti pravidlám a smerniciam.

Agresívne jednajúci človek sa presadzuje na úkor iných. Nedbá na ich práva a oprávnené požiadavky. Ponižuje a znižuje sebadôveru ostatných. Ľudia majú k nemu rezervovaný, často záporný vzťah a oplácajú mu rovnakým spôsobom. Takýto človek dosiahne často iba jediné a to, že sa dočasne zbaví napätia. Ak sa ho opýtate, ako dopadol so svojou požiadavkou, zistíte, že úplne neúspešne. Nechýba mu sebavedomie. Všetky svoje nezdary musí sám pre seba premeniť na úspech. Ak to v žiadnom prípade nejde, tak obviní okolie z toho, že mu neustále hádže kolená pod nohy.

Agresia nie je len fyzické napadnutie, či silné a hlučné slová. Agresívne pôsobí sarkazmus a ironizovanie, ale aj tiché, niekedy sladké rozprávanie, ktoré degraduje osobu, ktorej je určené. Rafinovaný agresor pôsobí nesympaticky, nepríjemne, ľudia majú tendenciu z komunikácie s ním uniknúť. „Dotyčný sa sťažuje na neochotu, neuvedomujúc si, že ľudia nemajú agresívne jednanie radi“ (Capponi, Novák, 1994, s. 35).

Pasívne a agresívne správanie majú rovnaký základ. Protistrana je považovaná za nepriateľa, ktorý nemá iný záujem iba škodiť. Rozdiel medzi pasívnym a agresívnym jednaním je v tom, že agresor vopred preventívne útočí. Pasívny človek akoby dával najavo, že nemá nárok presadiť svoje záujmy proti zlým ľuďom (Capponi, Novák, 1994).

**Asertivita**

Asertívne jednajúci človek dokáže presne a jasne definovať, o čo mu ide, ako situáciu vidí, čo si o nej myslí a ako ju prežíva. Má pozitívny postoj k druhým ľuďom a primerané sebavedomie. Chová sa primerane sebaisto, vie počúvať druhých a pristúpiť na kompromis. Je schopný zmeniť svoj názor pod tlakom argumentov. Ľudí považuje za dobrých, nie je mu trápne požiadať sám o láskavosť alebo ju poskytnúť. Asertívne vystupovanie je pokojné, človek pôsobí uvoľneným dojmom. Rozpráva primerane nahlas, zrozumiteľne, tempo reči

rovnomerné. Očný kontakt je priamy. Okolo seba vytvára pohodu. Nič si nenahovára. Ak sa mu niečo nepodarí, neviní zo svojho neúspechu druhých. Vie rozpoznať a ubrániť sa manipulácii. Rešpektuje morálne zásady (Capponi a Novák, 1994).

Pri asertivite ide o prejav emócií, postojov a potrieb. Môže znamenať agresívne správanie presadzujúce seba ale i zručnosti v tvrdení a požadovaní, čiže pevne si stáť za svojim argumentom. Ide teda o priame sebapresadenie. Cieľom je spokojnosť pri riešení na oboch stranách, zlepšenie statusu v rámci okolia, nie však na úkor ostatných. Prostredníctvom asertívneho tréningu vieme docieliť kontrolovateľné správanie sa. To sa týka najmä tých, ktorí sú málo priebojní, tichí a nenápadní aj naopak tých, ktorí na kritiku reagujú neadekvátne, napríklad veľkým podráždením. Nácvikom sa učíme porozumieť a počúvať druhých, vedieť ovládať vlastné pocity, poskytnúť ostatným priestor na asertívne správanie, rešpektovať odlišné postoje, prikročiť ku kompromisom, ale aj vedieť si uznať vlastné pochybenie a adekvátne ho skorigovať (Vybíral, 2009).

Hradiská, Hudíková, Čertíková (2013) opisujú asertívneho jedinca ako osobu spoločenskú, ktorá podáva objektívny opis situácie, má vlastný názor, no v prípade, že má druhý presvedčivé argumenty, pristúpi ku kompromisu. Svojím správaním je rešpektovaný spoločnosťou, pretože k ostatným pristupuje priamo a kamarátsky a vďaka tomuto pozitívnemu prejavu vytvára mnoho interpersonálnych vzťahov s reálnymi priateľstvami, ktoré sú nezávislé od jeho nadbytočného ústupku.

„Základom asertívneho správania je schopnosť zvládnuť a kontrolovať pocity úzkosti, tiesne a strachu, udržať kontrolu nad vlastným správaním, nebyť pasívnym, agresívnym, ani manipulatívnym, čo vedie ku zachovaniu dobrých medziľudských vzťahov, pre obe strany dôstojnému zvládnutiu situácie a potvrdeniu, resp. zvýšeniu vlastnej sebaúcty“ (Oravcová, 2004, s.132).

## 3.2 Typy asertivity

Hupková (2011) delí aspekty asertivity na pozitívne a negatívne. Zvyšovanie sebavedomia, sebarešpektu, sebaúcty, sebapresadzovania, nehanbiť sa za svoj názor, pocit zodpovednosti, tvorivosť, úprimnosť vo vzťahoch, účinné riešenie sporov, učenie sa víťaziť ale i vedieť prehrať, efektívne riešiť krízové situácie a mnohé iné vlastnosti patria k pozitívnym aspektom. Negatívna asertivita je veľakrát zamieňaná za aroganciu, výsmech či neúctu a antipatiu voči ostatným z dôvodu nevyhovovania ich prianí a potrieb.

Rozdiely medzi jednotlivými typmi asertivity môžu byť veľké. Cez diferencie sa môžu

vzájomne dopĺňať, prelínať, či striedať. Majú totiž rovnaký cieľ – prispieť ku osobnej spokojnosti v slova zmysle „nám dobre a nikomu zle“ (Novák, Pokorná, 2003). Ak dvaja robia to isté, nemusí to byť to isté. Aj spôsoby asertívneho správania sa môžu jeden od druhého značne líšiť. Lahnerová (2012) delí asertivitu z rozličných hľadísk a uvádza niekoľko typov asertivity:

1. Základná – jednoduché, jasné, prehľadné oznamovania a požadovanie. Môžeme sem zaradiť aj požiadavky a odmietnutia.
2. Empatická – je charakteristická snahou porozumieť, rešpektuje názory, city a postoje iných, obsahuje vnímavosť a citlivosť k iným. Empatia znamená vcítenie sa do druhého. V tejto forme asertivity je miesto pre pochopenie, akceptáciu druhého človeka, ale aj pre plnenie povinností a napĺňanie vlastných potrieb.

3. Perzistentná – odolná, stála, pretrvávajúca.
4. Protektívna – majúca ochranný vplyv.
5. Stupňujúca – krok za krokom, pokiaľ nám nevyhovejú, zvyšujeme stupeň asertivity, asertivitu stupňujeme. Postup máme pod kontrolou. Ak nám je vyhovené, okamžite prestaneme vyvíjať nátlak. Ide nám o konkrétnu vec, nie o to, aby sme zničili druhú stranu.
6. Konfrontačná – v tomto prípade neznamená pojem konfrontácia konflikt dvoch rozdielnych názorov, ale rozpor medzi slovami a činmi. Neútočíme, iba žiadame nové, doplňujúce informácie. Hovoríme pokojne, vecne, nevzrušene. Ak sa objaví náznak konfliktu, zdôrazňujeme svoju snahu o dohovor.
7. Asertivita s prvkami sebaotvorenia – nehovoríme o tom, čo je dobré a čo nie. Poukazujeme na svoje kladné aj záporné stránky a naše spôsoby riešenia situácií.
8. Negatívna – presnejší by bol asi omnoho kvetnatejší názov „pozitívna komunikačná reakcia na negatívne kritické výroky okolia“. V tomto prípade súhlasíme s kritikou, ale nenecháme sa ňou zaskočiť. Sme samy veľmi sebakritický a tým znižujeme agresivitu nášho kritika, ktorý čakal skôr výhovorky.
9. Selektívne ignorujúca – tento variant býva zvyčajne uvádzaný pod stručnejším názvom „selektívna ignorácia“. Ide o asertívnu schopnosť prehliadnuť situácie, keď náš komunikačný partner „vypadne z role“, chová sa neprípustne a je pre nás najrozumnejšie to čo sa stalo nevidieť a nepočuť. Túto metódu využijeme najmä v situáciách, keď sa protistrana zníži k urážkam a správaniu pod úroveň.

Typológia americkej autorky Hall (1995) je označovaná ako typológia kultúrnych štýlov správania. Prezentuje v nej charakteristické vzorce správania jednak v rámci národných kultúr a tiež v rámci kultúr jednotlivých spoločností. Autorka túto teóriu nazýva kompasový model (The Compass Model, TCM), ktorý je založený na dimenzii asertivity a citlivosti.

Dimenzia asertivity ukazuje mieru, v ktorej ostatní vnímajú správanie sa podniku ako vynucujúce a direktívne. Podniky s vysokou mierou asertivity sú vnímané ako rozhodné, rýchle a silné. Budia dojem, že majú dianie vo vlastných rukách, jasne a často oznamujú svoje názory, v danom odbore bývajú veľmi viditeľné a sú považované za lídrov na trhu. Naopak málo asertívne podniky sú pomalšie a trvalejšie. Správanie, ktoré indikuje vysokú (nízku) mieru asertivity možno charakterizovať prejavmi ako sú: individualizmus, skôr vyžadovanie ako láskavosť, kontrola, priebojnosť, autoritatívnosť, útočnosť, vyzývavosť, tvrdá práca, rýchlosť zmien, rozhodnosť.

Dimenzia citlivosti (the responsiveness) sa vzťahuje k miere, v akej je správanie podniku vnímané ako emocionálne. Podniky, ktoré sa správajú veľmi citlivo, bývajú považované za priateľské voči zamestnancom, uvoľnené a spontánne. Pri analýze svojej konkurencie-schopnosti sa opierajú skôr o pocity ako o fakty. Málo citlivé podniky sú naopak rezervovanejšie a uzavretejšie a sú skôr rešpektované ako obľúbené.

Charakteristiky, ktoré indikujú vysokú mieru citlivosti (v opačnej variante malú citlivosť) podniku, sú podľa Hall (1995) nasledovné: senzitívnosť, lojálnosť, tendencia ku kompromisom, dôvera, tímovosť, harmónia hodnôt, viac kvalitatívne ako kvantitatívne prístupy, skôr emocionálne ako na faktoch založené prístupy, skôr nepresnosť (neexaktnosť) ako precíznosť, orientácia viac na ľudí ako na úlohy, nekonzistentnosť (nemetodický prístup).

Štyri charakteristické vzorce správania podnikov, teda štýly kultúry, ktoré vznikajú kombináciou týchto dimenzií, autorka nazýva štýlom severným, južným, východným

a západným. Označenie pomocou svetových strán nemá nič spoločného s geografickým pôvodom podnikov, ide len o využitie analógie s kompasom a jeho základnými súradnicami.

Severný štýl kultúry (málo asertívny, málo citlivý) je dôkladný a metodický. Rozhodnutia sa prijímajú až po preštudovaní faktov. Kľúčovými črtami sú konzistentnosť a spoľahlivosť. Činy sú považované za dôležitejšie ako emócie účastníkov. Pre podniky s týmto štýlom kultúry je charakteristická snaha robiť veci správne hneď na prvýkrát. Vychádzajú z reálnej situácie a sú orientované na pomalý a stabilný úspech. Vyhýbajú sa konfliktom a rizikám. Ak chce niekto spolupracovať s podnikmi tohto štýlu kultúry, musí dôkladne poznať technické detaily daného podnikania.

Južný štýl kultúry (veľmi asertívny, veľmi citlivý) je dynamický, podnikavý a v správaní málo konzistentný. Preto býva vnímaný ako málo predvídateľný. Rozhodovanie je spontánne, smelé a založené na dobrom inštinktu, silnou stránkou je nezávislosť a kreativita. Podniky južného štýlu radi nadväzujú kontakty s inými podnikmi, neúnavne však pritom sledujú svoje ciele. Južná štýl kultúry sa stáva netrpezlivým pri nečinnosti a usiluje o nové a väčšie projekty.

Východný štýl kultúry (málo asertívny, vysoko citlivý) zdôrazňuje budovanie tímu a harmóniu vzťahov. Je orientovaný viac na ľudí ako na úlohy a uprednostňuje „zachovanie tváre“, teda udržanie prestíže a rešpektu pred meraním výkonov pomocou kvantitatívnych kritérií. Podniky východného štýlu kultúry majú potrebu budovať a uchovávať vzťahy. Zodpovednosť je zverená skôr skupinám ako jednotlivcom. Pri spolupráci s podnikmi tohto štýlu kultúry je potrebné zachovávať harmóniu a presadzovať lojalitu.

Západný štýl kultúry (vysoko asertívny, málo citlivý) zdôrazňuje postup krok za krokom a bez časových strát. Rozhodovanie je nezávislé, založené na faktoch, na zvážení a pozorovaní možných rizík. Ide o štýl kultúry orientovaný skôr na úlohy ako na ľudí, emócie sa skrývajú za profesionalitu. Príkazy a pokyny sú uprednostňované pred kladením otázok a zisťovaním názorov, existuje tendencia skôr vyžadovať ako dávať. Podniky západného štýlu oceňujú výsledky. Čas vynaložený na diskusiu o probléme znamená z ich pohľadu „vyhodené peniaze“. Manažéri sú zodpovední za pokrok, ktorý je však potrebné definovať v kvantitatívnych ukazovateľoch.

## 3.3 Asertívne práva a techniky

Smith (2003), Medzihorský (1991) hovoria o tom, že každý má právo slobodne myslieť, správať sa podľa seba a citovo situácie prežívať po svojom. To má však za následok voči týmto krokom niesť následky a byť za ne zodpovedný. Ako sa správame je našou slobodnou vôľou (právo byť nezávislý), nie je potrebné poskytovať argumenty v rámci nášho konania. Je len na vlastnom rozhodnutí do akej miery máme kompetencie voči problémom iných ľudí. Všetci máme právo zmeniť svoj názor, i keď to môže byť následne chápané ako nezodpovednosť (nie v zmysle výroku „ja neviem“) a predpoklad toho, že mýliť sa budeme pravidelne. Je preto potrebné priznať si chybu, na ktorú má každý právo a ospravedlniť sa. Naše konanie nemusí byť logické pre druhých, rovnako ako aj konanie klienta pre nás. Avšak cieľom nie je kritika z našej strany, ale pochopenie a porozumenie. Máme právo i nerozumieť, či sa o danú vec nezaujímať. Je len na nás, či sa budeme správať asertívne.

Asertivita vyžaduje, aby sa človek rozhodoval sám za seba a za svoje rozhodnutia niesol zodpovednosť. Každý, kto sa chce jasne a jednoznačne prejaviť, jednať slušne, odolávať

manipulácii okolia, vyznať sa v sebe a v druhých, mal by poznať a rešpektovať asertívne práva. Podľa nich s nami nikto nemôže úspešne manipulovať, pokiaľ mu to sami nedovolíme. Tieto asertívne práva uvádzajú Capponi, Novák (1994):

- Máte právo sami posudzovať svoje správanie, myšlienky a emócie a niesť za ne a za ich dôsledky sami zodpovednosť.
  Asertivita hovorí – ide o náš život, čo sa v ňom stane, záleží na nás samotných a na nikom inom. My sami musíme byť sudcami vlastného správania. Nemôžeme sa na nikoho a na nič vyhovárať. Všetky základné asertívne práva sú odvodené od tohto základného a prvého, ktoré dáva oprávnenie byť rozhodcom vo vlastných životných rozhodnutiach a niesť za ne zodpovednosť.
- Máte právo neponúkať žiadne výhovorky či ospravedlnenia ospravedlňujúce vaše správanie.
  Manipulatívna povera nám vnucuje názor, že za svoje správanie sme druhým ľudom zodpovední, a to čo robíme, sme povinní im vždy vysvetliť, zdôvodniť, ospravedlniť.
- Máte právo sám posúdiť, či a nakoľko ste zodpovedný za problémy druhých ľudí.
  Názor vydávajúci sa za stelesnenie morálky hovorí, že človek musí byť vždy zodpovedný sa svojich blízkych a skupiny ľudí a inštitúcií, voči ktorým má záväzky. Taktiež sme tlačení k tomu, aby sme boli zodpovední za šťastie svojho manželského partnera, keďže vstupom do manželstva sme sa zaviazali zodpovedať za prosperitu celej našej rodiny. Tretia zásada však toto všetko popiera. Upozorňuje, že každý človek má právo sám posúdiť, za čo a do akej miery nesie zodpovednosť. Praktická skúsenosť ukazuje, že človek, ktorý chce niesť zodpovednosť za problémy celého sveta, nakoniec nepomôže nikomu.
- Máte právo zmeniť svoj názor.
  Táto zásada pripúšťa, že človek môže zmeniť názor nielen pod tlakom argumentov, ale pretože sa mu nejaká vec jednoducho prestala páčiť. Je ľudským právom rozhodnúť sa, že či mi nechutí varený karfiol, alebo sa mi nepáči žltá farba. Nie som preto zlý človek. Nemorálne by bolo, keby som predstieral, že som názor zmenil, pretože by to bolo pre mňa výhodné.
- Máte právo robiť chyby a byť za ne zodpovední.
  Niečo mravné v nás hovorí: „Nikdy nesmieš robiť chyby! Ak sa nejakej dopustíš, si neschopný. Musíš spytovať svoje svedomie. Musíš mať pocit viny“. Rozpracovaním tohto prístupu je úvaha, že kto nič nerobí, nič nepokazí, bude pochválený, a kto bude pochválený, bude skoro povýšený. Takáto úvaha vedie k tomu, že dotyčný nie je ochotný prijať ani malé riziko podnikania.
- Máte právo povedať „ja neviem“.
  Je známe a zaužívané, že ak má byť niekto autoritou, musí byť vševediaci a neomylný. To vedie k tomu, že ak niečo neviem a som sociálne tlačený k tomu, že to mám vedieť, tak si to vymyslím. Nie je to milé, ale je to menej škodlivé, než keď nepripustím sám sebe, že nič neviem.
- Máte právo byť nezávislí na dobrej vôli ostatných.
  Povera tvrdí, že všetci ľudia, s ktorými prichádzame do styku, k nám musia mať kladný vzťah. Je nevyhnutné, aby nás mali všetci ľudia radi. V skutočnosti však na svete neexistuje človek, ktorý by sa všetkým zavďačil. Sú situácie, kedy nebyť v láske blížnych, je najlepšie vysvedčenie.
- Máte právo robiť nelogické rozhodnutia.

Veľakrát si pletieme logiku vyvodzovania a pravdivosti či oprávnenosti premís. Miesto na logiku vsádzame na teóriu a tá nemusí byť pravdivá alebo neplatí vo všetkých prípadoch. Logicky môžeme robiť len veci, ktorým naozaj rozumieme.

- Máte právo povedať „ja ti nerozumiem“.
  Nie vždy dokáže byť človek empatický voči druhým. Niekedy má dosť svojich problémov. Nie je našou povinnosťou čítať druhým ich priania priamo z očí a nepovedané predstavy plniť na počkanie. Máme plné právo sa opýtať, čo vlastne chcú. Zároveň máme právo povedať jasnú, jednoznačnú alebo aj negatívnu odpoveď.
- Máte právo povedať „je mi to jedno“.
  Táto zásada hovorí, že máme plné právo nebyť perfektní podľa definícií niekoho iného. Pretože čo je pre jedného perfektné, môže byť pre druhého perverzné. Čo je iné nemusí byť ešte horšie.

K tomu pridávame jedno asertívne právo od Vališovej (1994, s.66): „Mám právo sám sa rozhodnúť, či budem konať asertívne, alebo nie. Aj keď sa naučíme základným pravidlám asertívneho správania, je čisto na našom rozhodnutí, či sa nimi budeme riadiť“.

**Techniky asertivity**

Človek je tvor spoločenský, jeho život sa realizuje a napĺňa v pracovných vzťahoch, administratívnych úkonoch, medziľudských kontaktoch (stretnutie na ulici, v obchode, v dopravných prostriedkoch), priateľských kontaktoch (pri športe, či záujmových akciách). Ak dokáže človek priamo komunikovať, účinne a efektívne niečo dosiahnuť, jeho seba-uvedomenie a hodnota rastie. To si môže permanentne overovať sám v každodenných situáciách. Brániť sa teda zoznámeniu a pochopeniu nemanipulatívnej techniky asertívneho konania (v každom veku je vnímané inak, zakaždým môže byť veľmi objavné) by bolo prinajmenšom klamné. Najmä ak chce mať na ďalších akýkoľvek vplyv (vrátane vedenia), nemal by mať problémy so sebou samým. Techniky asertívneho konania nájdeme napríklad u Honzáka (2006):

- Pokazená (poškriabaná) gramofónová platňa
  Hradiská, Hudíková, Čertíková (2013, s.131) poukazujú na to, že: „Asertívne správanie predpokladá použitie viacero osvedčených reakcií na správanie komunikačných partnerov. Jednou z odporúčaných je opakovanie vlastnej požiadavky, práva alebo vlastného pocitu. Ide o techniku preskakujúca gramofónová platňa“. Pomocou tejto metódy sa dokážeme ubrániť manipulácii zo strany klienta a nútenej zmene vlastného názoru. Ide o neustále opakovanie nároku alebo odmietnutie jeho plnenia pokojným tónom hlasu.
  Technika presadzovania oprávneného požiadavku, alebo odmietania neprijateľných nárokov druhých pomocou pokojného, istého, jasného neustáleho opakovania toho, čo chcete. Hovoriaci sa nenechá strhnúť k rozvinutiu ďalších tém (drží sa dôsledne toho, o čo mu ide), nevšíma si a nekomentuje manipulatívne manévre partnera, nenechá sa ničím vyviesť z miery. Jednanie pripomína prehrávanie poškriabanej gramoplatne, kde jedna sekvencia ide neustále rovnakým spôsobom dookola. Musí však ísť o niečo, na čo máte nepopierateľné právo.
- Otvorené dvere
  Technika, ktorá nás učí akceptovať manipulačnú kritiku tak, že pokojne priznáte svojmu kritikovi, že v tom, čo hovorí, môže byť niečo pravdy. Cieľom je umlčanie kritika, lebo v konfliktnom rozhovore nemožno pokračovať tak, kde protistrana so

všetkým súhlasí. Situácia je podobná tomu, ak sa niekto rozbehne, aby nám vyrazil zatvorené dvere, a keď ku ním so všetkých síl dobehne zistí, že sú otvorené dokorán.
Technika nám dovoľuje zostať konečným sudcom seba samého i toho, čo robíte. Umožní vám prijímať kritiku pokojne, bez zábran a zároveň neposkytuje vášmu kritikovi žiadne posilnenie.

- Sebaotvorenie
  Technika uľahčujúca sociálnu komunikáciu a redukujúca manipuláciu pomocou predkladania kladných a záporných aspektov vašej osobnosti a správania. Umožňuje pokojne vyjadriť i také veci, ktoré skôr spôsobovali pocity nevedomosti, úzkosti a viny.
- Voľné informácie
  Technika, ktorá nás učí rozpoznávať v konverzácii prvky, ktoré sú pre nášho partnera zaujímavé a dôležité a súčasne ponúka voľné – nevyžiadané informácie o sebe. Znižuje plachosť pri zahajovaní rozhovoru a uľahčuje ho obidvom stranám.
- Negatívna asercia
  Technika, ktorá nás učí prijímať naše chyby a omyly (bez toho, aby sme sa museli ospravedlňovať) tak, že jednoznačne súhlasíme s kritikou našich skutočných negatívnych kvalít, či už je asertívna alebo agresívna. Umožňuje posúdiť vlastné chovanie bez obrany, úzkosti, či popierania chyby, pričom zároveň redukuje zlosť a agresivitu nášho kritika.
- Negatívne opytovanie sa
  Táto technika vedie k aktívnej podpore kritiky, s cieľom použiť získané informácie (v prípade, že sú konštruktívne), alebo ich vyčerpať (ak sú manipulatívne). Kritik je pritom vedený k väčšej asertivite a menšej závislosti na manipulatívnych manévroch. Pýtame sa na negatíva, ktoré kritikovi na nás vadia.
- Selektívne ignorovanie
  Aj táto technika sa nám umožňuje vyrovnať sa s kritikou. Na kritiku, ktorá je manipulatívna, nevecná, či príliš obecná, nereagujeme. Partnerovi dáme jasne najavo, že sme počuli (napríklad „Myslím, že ti rozumiem“), k meritu veci sa však nevyjadrujeme. Pokiaľ kritik pokračuje konkrétne a nemanipulatívne, hneď nadviažeme vecnú komunikáciu.
  Umožňuje nám to vyhnúť sa „skratkovitým alergickým reakciám“, zvlášť na často opakované a vecné kritiky.
- Prijateľný kompromis
  Pokiaľ nie je v hre naša sebaúcta, je vhodné v rámci sebapresadenia ponúknuť pre obidve strany kompromis. Tam, kde je v hre osobné sebahodnotenie, kompromisy pri asertívnom jednaní neexistujú. (Keď sa netreba dohodnúť, tak sa treba nedohodnúť).

## 3.4 Nácvik asertivity

Existuje veľké množstvo odborných publikácií, ktoré sa zaoberajú nácvikom asertívneho správania. Základné princípy „asertívneho tréningu“ popísal Andrew Salter (1949). Jeho cieľom bolo naučiť klienta primeranému prejavovaniu emócií a spontánnej reaktivite.

Človek sa nemá hanbiť prejaviť svoje pocity a dať najavo svoje oprávnené požiadavky. Má vedieť vyjadriť svoje stanovisko, nemá sa báť oponovať, či už použitím argumentov alebo

zotrvaním na svojom, pokiaľ už ďalšia argumentácia nie je na mieste. Asertívny tréning by mal pomôcť „druhým ukázať samého seba“, autenticky, takého, aký v skutočnosti je, bez štylizácie a príkras. Samozrejme tak, aby neboli dotknuté práva ostatných (Capponi, Novák, 1992).

V jednom zo základných prehľadových prameňov (Handbook of cognitive–behavioral therapies, New York: Ed.Dobson K.S.Guilford press, 1988) je povedané, že dnes už ne-existuje behaviorálna, či kognitívna terapia, ba ani jedna ich kombinácia. Viditeľné sú však tri dôležité, doplňujúce sa trendy:

- Prvým je snaha po najpresnejšej a čo najlepšej adaptácii umožňujúcej myslenie.
- Druhým je vytváranie schopností umožňujúcich zvládnutie náročných a stresujúcich situácií.
- Tretím je nácvik stratégií zameraných na riešenie problémov.

V naplnení cieľov tejto triády a nie v opakovaní preskakujúcej gramoplatne je zmysel asertívneho výcviku. Povedané z iného uhla pohľadu – nejde tu ani o individualizmus, ani o kolektivizmus, najskôr ide o adaptáciu umožňujúcu „žiť a nechať žiť“ (Novák, Pokorná, 2003, s.13).

„Asertívne jednanie vychádza z predpokladu, že je možné osvojiť si schopnosti, znalosti a techniky, ktoré nám umožnia prekonať pôsobenie emócií a vďaka tomu efektívnejšie vyjadriť svoje záujmy, potreby, pocity a postoje. Asertívne jednanie umožňuje kontrolovať vlastné správanie a zachovať si sebaúctu aj vtedy, keď pociťujeme úzkosť a máme dojem, že situáciu prestávame zvládať. Zmyslom asertívneho jednania je získať zdravé sebavedomie a uchovať si ho” (Lahnerová, 2009, s. 12).

# 4 KOUČING

Pred 20–timi rokmi prvýkrát Sir John Whitmore s Timothym Gallweyom použili základné myšlienky koučovania v súvislosti s podnikaním. Prvá kniha o koučovaní sa stala po veľmi krátkej dobe uznávanou publikáciou v podnikateľskom prostredí mnohých krajín sveta. Bola vo veľmi krátkom čase preložená do 12 jazykov, čo svedčí o tom, že sa koučovanie rozšírilo po celom svete a stalo sa „...globálnou záležitosťou“ (Whitmore, 1994). Poslaním koučovania je pomáhať v rozvoji. Ak kouč napomáha v rozvoji koučovanému a aj sám sebe, potom dnešné vyspelejšie a výkonnejšie koučovanie je výsledkom toho, že proces koučovania napomáha druhým a aj sebe v rozvoji.

Timothy Gallwey (podľa Whitmore, 2005) predstavil komplexnú a všestrannú metódu koučovania, použiteľnú takmer vo všetkých situáciách. Autor tvrdí, že pokiaľ kouč pomôže odstrániť vnútorné prekážky (alebo aspoň zmenšiť ich vplyv), ktoré mu bránia podať dobrý výkon, koučovaný sa výrazne zlepší.

## 4.1 Vymedzenie pojmu koučing

Koučing sa chápe pomerne rôznorodo. Používa sa v širokom význame – od vzdelávania na pracovisku hlavne u nových pracovníkov, cez stimulovanie potenciálu podriadených a ako pomoc pri zvládaní náročných situácií, až po špecifickú formu „poradenstva” (Ondrušek, Labáth, 2007). Používa sa v rozdielnych situáciách, za rôznym účelom a na dosiahnutie rozličných cieľov. K naplneniu jednotlivých charakteristických potrieb sú vyvinuté rôzne koučovacie prístupy, štýly a techniky, ktoré sú neustále vyvíjané a dopĺňané.

V dnešnej dobe je prezentovaný v spojení s rôznymi prívlastkami ako „rodinný koučing“, „životný koučing“, „jóga koučing“, „business koučing“, čo môže evokovať pocit, že každá oblasť si vyžaduje iný typ koučingu. Tiež to môže vytvárať dojem, že pre každú oblasť je potrebný iný kouč – špecialista – ktorý má koučovanému „fundovane“ radiť. Práve kvôli tomuto riziku zlej interpretácie, profesionálne organizácie koučov (International Coach Federation (ICF), 2009, 2011, Slovenská asociácia koučov (SAKO), 2006) na svojich webových stránkach a v svojich propagačných materiáloch popisujú koučing zvyčajne ako formu podpory klienta, pri ktorej kouč napomáha klientovi hľadať cesty a dosahovať ciele. Koučing odlišujú od iných rozvojových metód, akými sú konzultantstvo, mentoring, psychologické poradenstvo a pod. Dôraz kladú na to, že koučing nehľadí do minulosti, neponúka odpovede, nehodnotí a ani neradí, nenavrhuje riešenie a nedáva odporúčania.

Kouč má podľa Downeya (2003) často krát menej skúseností ako ten, kto je koučovaný. Kouč nemusí odovzdávať vedomosti, rady alebo múdrosť. To, čo musí kouč robiť, je hovoriť, pýtať sa a konať tak, aby sa ostatní učili a konali najlepšie ako vedia. Celá filozofia koučingu je o pomoci iným identifikovať a definovať ich špecifické ciele a zmobilizovať ich k dosiahnutiu týchto cieľov. Koučing sa zaoberá budovaním osobných zručností, od určenia cieľa, komunikácie, štýlu manažmentu, po rozhodovanie a riešenie problémov. Odborná literatúra uvádza nasledujúce definície:

1. Wofe (podľa Seeman, 2008, s. 121) predstavuje koučing ako „interakciu, ktorá vznikne medzi ľuďmi a vytvára žiadaný výkon, zmenu, či transformačné výsledky, a to tak, že zlepšuje osobné a firemné uvedomenie, účel, zručnosti a pohodu“.

2. Gallwey (2004, s. 13), žijúca legenda koučingu, predstavuje koučovanie ako nástroj na uvoľnenie potenciálu a umožňuje tak koučovanému maximalizovať jeho výkon. Tento výkon je výsledkom dvoch faktorov:
   - potenciálu podať požadovaný výkon,
   - interferencií brániacich tento potenciál naplno využiť.

   Tento vzťah vysvetľuje formulou: **V(výkon) = P(potenciál) – I(interferencie)**
3. „Koučovanie uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu tak maximalizovať jeho výkon. Koučovanie skôr, než by niečo učilo, pomáha učiť sa“ (Whitmore, 2005, s. 18).
4. Downey (2003) definuje koučing ako umenie, precvičovanie inšpirovania, energizovanie, napomáhanie, výkonnosť, učenie a rozvoj koučovaného. Každé slovo v tejto definícii je zároveň kľúčovým slovom:
   - Umenie: Hoci existuje veda o koučingu, koučing je umením. To spočíva v tom, že ak je vykonávaný na excelentnej úrovni, samotnej technike sa nedáva žiadna pozornosť. Kouč je plne angažovaným hráčom a proces koučovania sa stáva tancom dvoch ľudí – pohybom vedúcim ku kompletizácii harmónie a partnerstva. Pri takomto pohľade sa stávajú inteligencia, intuícia a predstavivosť kouča skôr cenným prínosom ako rušivým prvkom pre koučovaného.
   - Inšpirovanie: Koučing je o pomoci koučovanému odomknúť jeho skutočný potenciál cez zvyšovanie sebavedomia, iniciovanie nových nápadov a povzbudzovanie ku kreativite.
   - Energizovanie: Koučing je o energizovaní koučovaného cez efektívnu komunikáciu, ponúkané návrhy a budovanie prístupu „dokážem to“.
   - Napomáhanie: Znamená to, že koučovanému má byť umožnené stať sa prínosom a kreatívne myslieť.
   - Výkonnosť: Všetko, čo kouč povie, alebo spraví, by malo slúžiť zlepšeniu výkonnosti, napr. dosiahnuť vyššiu efektivitu koučovaného.
   - Učenie: Ukazuje na širšiu doménu ako zvládnuť úlohu, alebo na novú technológiu. Pozerá sa za okamžité ciele. Budúca výkonnosť organizácie závisí od učenia.
   - Rozvoj: Ukazuje na osobnostný rast a väčšie sebavedomie.
5. Haberleitner a kol. (2009, s. 31) uvádza, že koučing:
   - sa aplikuje ako otvorené partnerstvo medzi manažérom a zamestnancom. Zohľadňujú sa ciele, záujmy a potreby oboch strán. Jasne a otvorene sa hovorí o pevne daných podmienkach,
   - znamená rozvíjanie potenciálu všetkých pracovníkov podľa ich aktuálnej úrovne rozvoja, aby mohli optimalizovať svoje výkony,
   - jedná sa o odhalenie potenciálu pracovníkov, spoločné vypracovanie a formulovanie cieľov a úloh, spoločné definovanie zodpovednosti, metód a kontrolných bodov, o pravidelnej výmene vzájomných očakávaní a recipročnom poskytovaní spätnej väzby.
6. Koučing je tiež „mimoriadne účinná podpora rozvoja manažérov i zamestnancov pri dosahovaní cieľa. Koučovanie v manažmente je prístupom, ktorý umožňuje manažérom aj zamestnancom uplatniť svoje schopnosti a vedomosti” (Giertlová, 2007, s. 39).

Koučovanie je významnou a relevantnou súčasťou podnikania. V prvom rade je to štýl manažmentu. Uvoľňuje potenciál človeka a umožňuje mu tak maximalizovať jeho výkon. Koučovanie skôr ako by niečomu učilo, pomáha učiť sa (Whitmore, 2005). Je zážitkové

učenie sa, čo je dôsledok zdieľania skúseností v procese koučovania. Koučovať znamená predovšetkým klásť otázky a viesť koučovaného tak, aby vyvinul vlastnú aktivitu a zodpovednosť pri hľadaní odpovedí (Suchý, Náhlovský, 2007).

Koučovanie je interakcia, ktorá vznikne medzi ľuďmi a vytvára žiadaný výkon, zmenu, či transformačné výsledky a to tak, že zlepšuje osobné a firemné uvedomenie, účel, zručnosti a pohodu. Ide o partnerskú spoluprácu kouča a koučovaného, ktorá smeruje k dosiahnutiu spoločne stanovených cieľov. Je to jeden zo spôsobov vedenia ľudí. Je veľmi dôležité a úspech koučovania podmieňujúce, aby boli jasne, merateľne a relevantne zadefinované ciele dosiahnuteľné v konkrétnom čase. Vychádza sa pritom z očakávaní a potrieb koučovaného. Kouč v procese koučovania používa širokú paletu koučovacích nástrojov a techník, ktorými sa dajú odstrániť alebo zmeniť vnútorné prekážky obmedzujúce náš profesionálny alebo osobný život. Výsledok koučovania najviac ovplyvňuje motivácia koučovaného a hodnota výsledku, o ktorý mu ide (Suchý, Náhlovský, 2007).

## 4.2 Kompetencie kouča, nástroje koučingu

Cieľom koučingu je za pomoci nástrojov získavať podrobnejšiu predstavu o koučovanom. S cieľom lepšieho pochopenia zručností a prístupov, ktoré sú v súčasnosti využívané v profesii koučovania, bolo rozpracovaných jedenásť kľúčových kompetencií kouča (www.coachfederation.org):

A. Vytvorenie základov:

1. Splnenie etických princípov a kritérií profesie – porozumenie etike koučovania a zaužívaným štandardom a schopnosť ich vhodne aplikovať v akejkoľvek koučovacej situácii.
2. Vytvorenie zmluvy o koučovaní – schopnosť porozumieť a dohodnúť, čo sa v konkrétnom koučovacom vzťahu vyžaduje a uzatvorenie zmluvy o koučovacom procese a koučovacom vzťahu s budúcim novým klientom.

B. Spoluvytvorenie vzťahu:

3. Vytvorenie vzťahu založenom na dôvere – schopnosť vytvoriť bezpečné a podporujúce prostredie, ktoré napomáha k vytváraniu vzájomného rešpektu a dôvery.
4. Samotné koučovanie – prítomnosť kouča – schopnosť byť úplne sústredený na klienta a vytvoriť spontánny vzťah s klientom a využívať pri tom spôsob, ktorý je otvorený, flexibilný a dôverný.

C. Efektívna komunikácia:

5. Aktívne počúvanie – schopnosť úplne sa sústrediť na to, čo klient hovorí a čo nie, vedieť pochopiť zmysel toho, čo bolo povedané v zmysle kontextu klientových želaní a podporovať klientovu schopnosť sebavyjadrenia.
6. Efektívne kladenie otázok – schopnosť vedieť klásť otázky, ktoré odhalia informácie, ktoré nám napomôžu maximalizovať úžitok pre klienta a pre koučovací vzťah.
7. Priama komunikácia – schopnosť efektívne komunikovať počas koučovacích stretnutí a používanie jazyka, ktorý bude mať čo najpozitívnejší účinok na zákazníka.

D. Uľahčenie učenia sa a samotné výsledky:

8. Vyvolať uvedomelosť – schopnosť zjednotiť a presne zhodnotiť viacnásobné zdroje informácií a schopnosť vedieť robiť také vysvetlenia, ktoré pomôžu vášmu klientovi získať znalosti a teda aj dosiahnuť dopredu dohodnuté výsledky.
9. Vytýčenie aktivít – schopnosť spoluvytvárať príležitosti k učeniu sa počas koučovania, pracovných a súkromných záležitostí a príležitosti ku uskutočneniu takých krokov, ktoré by čo najefektívnejšie viedli ku dopredu dohodnutým výsledkom koučovania.
10. Plánovanie a určenie si cieľov – schopnosť vytvoriť a udržať efektívny plán koučovania s klientom.
11. Riadenie procesu a zodpovednosť – schopnosť zamerať pozornosť na to, čo je dôležité pre klienta, zodpovednosť za uskutočnenie jednotlivých krokov ponechať na klientovi.

**Nástroje koučingu**

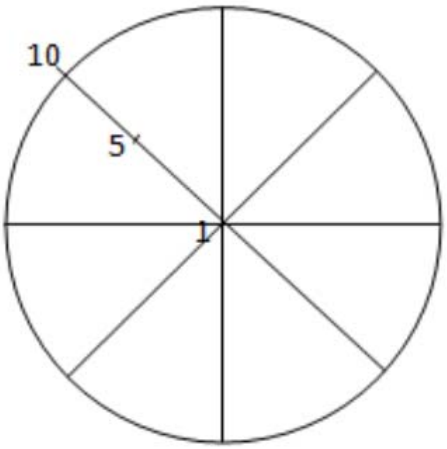
*Koleso rovnováhy:*

Pri rozhodovaní o alternatívach môžeme využiť užitočný nástroj v tvare kolesa (obrázok 1). Spočíva v určení preferencie v jednotlivých atribútoch samostatne pre každú alternatívu. Najskôr sa vyberú dôležité aspekty, ktoré sa vpíšu do kolesa (rozdeleného spravidla na 8 častí). Graficky sa potom hodnotia na stupnici 1 – 10 (1 – najnižšia preferencia a je v strede kolesa, 10 popisuje maximálnu preferenciu a je na jeho okraji).

V uvedenom kolese je možné merať napríklad aj rozvoj kľúčových kompetencií kouča. Farebne vyznačená plocha, ktorú sme takýmto spôsobom získali nám ukáže, s ktorou kompetenciou je kouč spokojný. Spokojnosť je stvárnená vizuálne – veľkosťou plochy.

Je to jednoduché cvičenie, ktoré vedie človeka, aby sám premýšľal nad tým, čo je pre neho dôležité a určil na škále mieru pre jednotlivé alternatívy. Kouč mu nehovorí, čo je lepšie, rozhoduje a určuje si to sám.

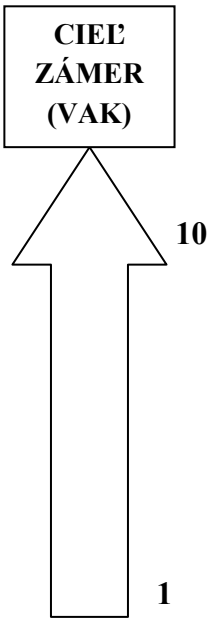
Obrázok 1 Koleso jednotlivých aspektov (každá časť predstavuje jednu zložku; rezy predstavujú škály spokojnosti na stupnici 1 – 10)




Zdroj: Beková, Uhríková (2012)

*Časová os:*

Veľmi potrebným nástrojom v koučovacom rozhovore je aj časová os na vnímanie časovej perspektívy. Os má hodnotu od 1 po 10 (1 je minulosť a 10 je budúcnosť, cieľ). Prebieha sledovanie vlastnej cesty k dosiahnutiu cieľa, ktoré motivuje klienta k prekonávaniu prekážok a posilňuje jeho dôveru vo vlastné schopnosti.




Popis cieľa:

Cesty k cieľu:

Popis súčasného stavu:

Dôležitými nástrojmi v manažérskej práci sú tiež správne kladenie otázok, spätná väzba a aktívne počúvanie / načúvanie. Tiež bližšie popisujeme prácu s cieľmi a správne volené slová počas konverzácií.

## 4.3 Koučovací rozhovor

Tak ako jestvuje množstvo škôl a definícií koučovania, tak jestvujú rôzne možnosti na to, ako a v akých krokoch bude prebiehať koučovací rozhovor. Každý kouč si tento atribút prispôsobuje vlastným štýlom. Za najviac komplexný a logicky usporiadaný je považovaný model Erickson College a jej predstaviteľky Marilyn Atkinson (podľa Timková, 2013):

1) Nadviazanie vzťahu – začiatok stretnutia je chvíľa, kedy sa stretnú dvaja ľudia po istom čase (pri úvodnom stretnutí prvýkrát), počas ktorého žili svojim pracovným a osobným životom. Stretnú sa každý so s určitým očakávaním a cieľom. Je dôležité vytvoriť príjemnú a srdečnú atmosféru tým, že sa plne sústredíme na druhého. Dáme mu najavo, že sme radi, že môžeme byť s ním. Pozorne mu načúvame, všímame si čo a ako hovorí, ako sa tvári, čo nám chce oznámiť, porozprávať o sebe a svojej ceste k nám. Úprimne reagujeme na pocity koučovaného, vyjadríme mu pochopenie. Vhodné prostredie tvorí dôležitú súčasť podmienok koučovania. Začiatok rozhovoru ovplyvňuje ďalší priebeh stretnutia, preto mu venujeme pozornosť: Privítanie. Naladenie na partnera. Vytvorenie atmosféry dôvery a bezpečia.
2) Vytvorenie „dohody/kontraktu“ – potrebujeme si vytvoriť predstavu o zámeroch a cieľoch, s ktorými koučovaný prichádza. Kouč tiež oboznámi klienta so svojimi očakávaniami a spoločne sa „naladia“ a dohodnú, za akých podmienok budú ich

stretnutia prebiehať a čo budú riešiť. Počas ďalších stretnutí slúži táto fáza rozhovoru hlavne na vykreslenie aktuálnej situácie, ktorej sa koučovaný chce venovať. Kouč poskytuje priestor, pokiaľ to nie je nutné neprerušuje, nehodnotí, neradí, nekomentuje. Usmerňuje koučovaného k tomu, aby hovoril o veciach, ktoré sú kľúčové v ich verzii príbehu. Zisťuje ako premýšľa a prežíva túto situáciu, ako si ju vysvetľuje, aký má k nej postoj. Na konci kouč stručne zrekapituluje, čo koučovaný hovoril. Vyjasňuje tým, či to čo koučovaný hovorí on aj počuje a koučovaný sa uistí, že sme mu porozumeli. Kouč pri rekapitulácii používa slovník klienta, hovorí „jeho jazykom“, neprikladá svoje úvahy, komentáre, predstavy ani odporučenia. Rekapitulácia (backtracking) napomáha vytvoriť odstup od situácie koučovi, ale vo veľkej miere aj koučovanému, čo poskytuje východisko pre hľadanie riešenia. V závere tejto časti rozhovoru kouč svojimi otázkami pomôže doplniť celkový obraz a chýbajúce miesta, ktoré klientovi unikli, nevšimol si ich. Tento „aha“ efekt veľmi často ukrýva kľúč k riešeniu. Kouč napomáha koučovanému vnímať vlastnú realitu.

3) Formulovanie cieľa – postupne sa vyjasňujú priority a kouč a koučovaný urobia dohodu od čoho k čomu budú postupovať, čo konkrétne budú riešiť dnes. Úspech koučovania je závislý na tom, aby sa pracovalo na tom, čo je naozaj najdôležitejšie a aby bola táto úlohu pozitívne a presne sformulovaná. Je to podobné ako na manažérskej pôde. Cieľ musí byť S.M.A.R.T (S = špecifický, jasne formulovaný, M = merateľný, A = ambiciózny, dosiahnuteľný, R = realistický, T = termínovaný, časovo ohraničený). Pri koučovaní sa ešte stanovuje ekológia cieľa. Veľmi často býva pôvodný cieľ stretnutia iný ako cieľ, sformulovaný v tejto fáze.
4) Systémový pohľad, hľadanie možností a výber riešenia – kouč pomocou otázok umožní koučovanému preskúmavanie situácie z viacerých uhlov pohľadu a kontextov, čím sa posilní a rozšíri jeho realistický obraz. Koučovaný získava nadhľad, oslobodzuje sa od svojho „jediného možného spôsobu“ uvažovania a konania a nachádza rôzne cesty, spôsoby konania k dosiahnutiu cieľa. Zvážením výhod, rizík, efektivity námahy a príjemnosti jednotlivých riešení koučovaný postupuje pri výbere najlepšej z možností.
5) Akčný plán – kouč pomáha zostaviť postupnosť krokov na ceste k cieľu. Čím viac je plán konkrétny s uvedením času a miesta, kde a ako bude koučovaný konať, tým viac sa dostáva vo svojej postupnosti a reálnosti do vedomia koučovaného. Je to súčasne aj záväzok k tomu, aby koučovaný svoj plán zrealizoval. O to viac, že je to konanie, ktoré si sám našiel, posúdil, vybral a rozhodol sa ako ho použije.
6) Hodnota rozhovoru – odhodlanie a vytrvalosť skutočne aj vykonať naplánované akčné kroky v závere rozhovoru kouč posilní v koučovanom prostredníctvom okruhu otázok, ktoré prepoja jeho očakávané ciele a konanie s jeho vnútornými hodnotami. Ak si koučovaný nájde a uvedomí význam a vplyv tohto „nového“ konania na svoj pracovný a osobný život, prípadne na druhých ľudí, napomôže mu to prekonať ťažkosti, ktoré pri plnení jeho zámeru môžu nastať.
7) Ocenenie na záver – je prirodzeným zavŕšením koučovania. Už aj najmenší krok smerom k cieľu je veľkou výhrou pre koučovaného a potešením pre kouča. Kouč má možnosť povedať, čo pozitívne podľa neho rozhovor priniesol a čo konkrétne si pri rozhovore všimol a váži na koučovanom. Vyjadrenie radosti a pocitov, ktoré rozhovor priniesol je darom, ktorý si na jeho konci obaja aktéri môžu navzájom odovzdať.

**Základný náčrt koučovacieho rozhovoru**

1. Vytvorenie vzťahu:
   - privítanie,
   - naladenie na partnera,
   - vytvorenie atmosféry dôvery a bezpečia.
2. Vytvorenie dohody pre rozhovorov:
   - Čo by bolo pre Vás najlepším výsledkom z tohto rozhovoru?
   - Čo chceme dnes v tomto rozhovore vyriešiť?
   - Čo by ste potrebovali vedieť po tomto stretnutí aby ste mohli pokračovať v ...?
3. Koučovací rozhovor s použitím 4 základných koučovacích otázok:
   - Ako to vidíte? Čo chcete?
   - Ako to môžete dosiahnuť?
   - Ako sa môžete k tomu zaviazať?
   - Ako spoznáte, že ste to dosiahli?
4. Malý krok smerom k cieľu, t.j. použitie otázky, ktorá nasmeruje partnera k urobeniu prvého kroku k želanému cieľu:
   - Čo urobíte ako prvé?
   - Čím začnete?
   - Kedy to urobíte?
   - Kde to urobíte?
5. Ukotvenie získanej hodnoty:
   - Čím bol tento rozhovor pre Vás užitočný?
   - K čomu Vás inšpiroval?
6. Ukončenie rozhovoru – ocenenie:
   - Pozitívne vyjadrenie toho, čo konkrétne si pri rozhovore kouč všimol a váži na partnerovi.

**Atribúty odpovede a základné nástroje koučovacieho rozhovoru**

1. Atribúty/vlastnosti odpovede, ktorá koučovaného partnera posúva dopredu:
   - pozitívne formulovaná,
   - na riešenie orientovaná,
   - orientovaná na budúcnosť,
   - vo sfére vplyvu koučovaného.

Ak odpoveď partnera nespĺňa uvedené kritériá, potom nasleduje variácia pôvodnej otázky, alebo doplnená pôvodná otázka. Napríklad:

kouč: „Čo chceš“?

partner: „Nechcem podceniť vplyv xy na výsledok projektu“.

kouč: „A čo teda chceš, keď nechceš podceniť vplyv xy na výsledok projektu“?

2. Skúmanie a otváranie možností cez otvorené otázky typu:
   - „A čo ešte“?
   - „Ako inak by sa to ešte dalo“?
3. Základný nástroj koučovacieho rozhovoru – vizualizácia (predstava):

   V prípade, ak partner v rozhovore nevie odpovedať na niektorú otázku, môžeme použiť otázku smerujúcu k vizualizácii už hotového výsledku. Napríklad:
   - Predstavte si, že stlačíte tlačidlo a máte požadovaný výsledok, opíšte teraz ako to vyzerá?

- Predstavte si, že zajtra prídete do práce a xy je už hotové/dokončené, ako to vyzerá?
- Predstavte si, že ste už danú schopnosť získal, už ju máte. Čo ste všetko urobil, aby ste ju získal?

4. Základný nástroj – aktívne počúvanie, rekapitulácia a overenie počutého.
   Presunutím premýšľania o situácii do budúcnosti pomáhame koučovanému odpútať sa od tých presvedčení, strachov a bariér, ktoré mu bránia vo výhľade pri hľadaní obrazu riešenia jeho očakávaní. Pokiaľ sa už v mysli vynoril nový cieľ, pomôžte koučovanému popozerať sa na svoju víziu detailnejšie. Vieme, že náš mozog je schopný spracovávať priemerne iba 4 druhy vnemov. Kapacita našej pozornosti je obmedzená. Rozširovanie schopnosti predstaviť si „vizuálne mapy" významne posilňuje rozsah našich mentálnych operácií. „Jeden obraz vydá za tisíc slov". Toto vyjadrenie naznačuje výhody vyplývajúce z našej schopnosti komunikovať vizuálne, meniť systémy, mapovať a organizovať súvislosti týkajúce sa konkrétnych plánov (Atkinson, 2009).

## 4.4 Prínosy koučingu v praxi

Našou snahou bolo, aby sme to, čo koučing prináša, predstavovali paralelne s koučovacími prístupmi a nástrojmi, ktoré tento prínos vyvolávajú. Tak sme sa mohli s prínosom, ktorý je vyvolaný zavedením koučingu do každodennej praxe manažéra, zoznamovať postupne. Niektoré prínosy si zhrnieme a doplníme ich o štúdie renomovaných spoločností.

Investície do zavedenia koučingu sa ukazujú vhodnejšie než tradičné bonusy a zvyšovanie platu, pretože nie sú len krátkodobé a dokážu zdokonaliť chovanie príslušných zamestnancov (WorldatWork, 2008).

Prínosy koučingu vnímame hlavne v rovine myslenia koučovaných podriadených, ktoré prináša zmenu prístupu k plneniu úloh a k práci ako takej. Tento posun v myslení vyvoláva v koučovaných zamestnancoch vodcovské schopnosti, čo sa prejaví napríklad v znížení zmätkovosti práce, či zvýšení produktivity práce. Istota v podniku, ktorú vďaka koučovaciemu prístupu nadobudli, spôsobuje v zamestnancoch to, že sa už neboja pracovať samostatne, pristupovať k plneniu úloh inak než doposiaľ a než bolo zvykom – a tak začnú objavovať netradičné riešenia, preberajú zodpovednosť a práca im začne robiť radosť. Tým, že sú zapojení do riešenia cieľov podniku aktívnym spôsobom, ciele sa stávajú nie len úlohou vedenia, ale zamestnanci si ich vezmú za vlastné (Chovanec, 2011).

Vo vytvorenom prostredí dôvery v ich schopnosti, sa stanú akoby vnútorne zaviazanými k splneniu stanovených cieľov, pretože sa stali ich spolutvorcami (tým nechcú sklamať seba a ani tých, ktorí im veria).

„Ak sa u manažéra tímu spoja líderské schopnosti so schopnosťou koučovať, výsledky nedajú na seba dlho čakať. Je veľmi pravdepodobné, že práve jeho tím bude dosahovať dlhodobo najlepšie výsledky a ľudia v ňom budú vysoko angažovaní a lojálni" (Giertlová, 2009). Keď manažér integruje do svojej činnosti koučovanie spojené so všetkými základnými prístupmi a postojmi, prejavia sa okrem zamýšľaného rozvoja pracovníkov aj dopady na ďalšie aspekty jeho práce. Síce bude naďalej organizovať, rozhodovať, dávať pokyny, kontrolovať, hodnotiť atď., spektrum použitia koučingu sa však bude naďalej rozširovať a dosahovať väčší efekt. U manažéra sa tak bude eliminovať pocit potreby dávať pokyny

a kontrolovať. Vďaka zlepšeniu vzťahov na pracovisku bude túto kontrolu nahrádzať dôvera. V dôsledku vzrastajúcej vzájomnej dôvery a dôvery v schopnosti zamestnancov, vzrastie ich kompetencia riešiť problémy a budú potrebovať stále menšiu pomoc zo strany manažéra. „Rastúca vzájomná akceptácia bude eliminovať prekážky a zvyšovať motiváciu“ (Haberleitner a kol., 2009, s. 36).

Hlavné praktické zisky, ktoré prináša manažérom koučovanie, môžeme zhrnúť podľa Stackeho (2005, s. 120) do nasledujúcich bodov:

1. Sú schopní presnejšie riadiť svojich spolupracovníkov.
2. Majú úspech pri riadení projektov so svojím tímom.
3. Majú potrebnú motiváciu a autonómiu pre uskutočňovanie zmien požadovaných firmou.
4. Majú osvojený postoj pravdy, lepšie sa poznajú.
5. Získavajú reaktivitu, motiváciu, radosť a úsporu energie.
6. Získavajú vysoký stupeň účinnosti.
7. Zníži sa objem problémov v ich tíme a naučia sa delegova

Whitmore (2005) uvádza ďalšie:

- vyššia výkonnosť a produktivita,
- rozvoj ľudí,
- lepšia schopnosť učiť sa,
- vyššia kvalita života,
- viac času pre manažéra,
- tvorivé myslenie,
- lepšie využitie ľudí, schopností a zdrojov,
- rýchlejšia a efektívnejšia spätná väzba v prípade ohrozenia,
- väčšia flexibilita a adaptabilita voči zmenám,
- motivovanejší zamestnanci.

Koučovanie je veľkým prínosom aj pre podnik ako celok. Burger (1999) tento prínos zhrnul do nasledujúcich bodov:

- využitie potenciálu ľudí, o ktorom sa pri koučovacích rozhovoroch dozvie nadriadený aj koučovaný,
- samostatnosť ľudí, ktorým netreba hovoriť, čo majú robiť, ale čo majú dosiahnuť,
- autonómnosť na manažérskych pozíciách a nie hierarchická závislosť na šéfovi (taká závislosť môže podnik ohrozovať),
- zodpovednosť manažérov za seba a za svoj vlastný vývoj,
- koučovaní sa obohacujú o vlastný spôsob rozmýšľania, tvoria si vlastné modely uvažovania – tak sa stávajú schopnejšími manažérmi a pracovníkmi,
- koučing je samoreplikačná metóda: ak sa zavedie zhora, môže sa stať nielen pracovnou metódou v štruktúre podniku, ale ovplyvňuje to želateľne aj podnikovú kultúru,
- koučing umožňuje hodnotiť potenciál ľudí zo strany nadriadeného (nie na papieri, ale z vlastnej skúsenosti s koučovaným) a to umožňuje robiť internú kategorizáciu ľudí pre ďalšie využitie,
- ak sa koučing zavedie ako podniková metóda, môže sa stať súčasťou podnikového systému rozvoja ľudských zdrojov,
- nadriadený využívajúci metódu koučingu tým etabluje svoju vlastnú manažérsku školu (o takom manažérovi sa časom povie, že vždy mal liaheň ľudí).

Landsberg (2003) hovorí o tom, že ak manažér investuje do koučingu 10 minút, ušetrí si hodinu. Toto tvrdenie sa nám spočiatku môže zdať prehnané, no aj ostatné štúdie hovoria o tom, že ak zamestnanec chce byť koučovaný, ak manažér využíva koučovací prístup v pravom slova zmysle a pritom má sám zážitok byť koučovaným, výsledky nenechajú na seba dlho čakať. Možno počiatočná investícia sa zdá príliš vysoká, či už čo sa týka financií alebo času. Koučovanie však patrí medzi najefektívnejšie metódy rozvoja manažmentu z hľadiska výsledkov a návratu investícií. Výsledky štúdie ICF Global Coaching Client Study (2009) ukazujú, že medián návratnosti do koučinku je 700%.

„Účastníci spomínaného prieskumu, ktorí mohli ROI spočítať (68% na úrovni jednotlivcov, 86% na úrovni spoločností) uviedli, že ich návratnosť investícií bola minimálne na úrovni 100%. Väčšina klientov (82,7%) zo svojich skúseností s koučom hodnotila, že bola s koučovaním veľmi spokojná. Takmer všetci koučovaní (96,2%) uvádzali, že by za rovnakých podmienok určite koučing opäť využili (International Coaching Federation, 2009).

Zamestnancov, ako koučovaných manažérov, tak aj koučovaných podriadených, môžeme podľa Suchého, Náhlovského (2007) rozdeliť do 4 skupín. Sú to tí, ktorí dosahujú:

1. Veľmi mierny pokrok: Koučovaní sa nemenia, nanajvýš sú obohatení novými vedomosťami, majú lepší prehľad a o trochu lepšie návyky. Koučovanie považujú za formu uvoľnenia, ale nie ako podnet k výraznej zmene, či k intenzívnejšej práci na sebe samých. Zlepšenie je okolo 5 – 10%.
2. Mierny pokrok: Koučovaní nadobudli širší rozhľad, prehľad v širokej škále spôsobov a zásad konania a v malej miere menia niečo aj na svojom konaní. Zlepšenie sa tu pohybuje medzi 10 – 20%.
3. Podstatný pokrok: Na koučovaných je vidieť zmenu. Sú otvorenejší, majú pozitívnejšie postoje, širší rozhľad a podstatne lepšie spôsoby konania. Ich zlepšenie je zhruba 25 – 50%.
4. Výrazný pokrok: V tejto kategórii sa nachádzajú tí, ktorí koučovanie vzali vážne a začali na sebe aktívne pracovať. Začali si byť vedomí svojho potenciálu. Ich zlepšenie dosahuje viac než 50%.

Dosahovaný pokrok možno zisťovať kombináciou sebahodnotenia koučovaných, hodnotenia kouča a hodnotenia nadriadeného.

International Coach Federation (2011) tiež predstavuje prínosy koučingu, ktoré nazvala desatorom prínosov koučovania pre firmu. Opiera sa pritom o štúdiu ICF Global Coaching Client Study a znejú nasledovne:

1. Koučing pomáha plniť obchodné ciele: Manažér, ktorý koučuje, spolu s podriadenými pracuje na identifikácii a ujasňovaní kľúčových obchodných cieľov firmy. Pomáha im hľadať efektívne stratégie, ktoré im tieto ciele pomôžu dosiahnuť.
2. Koučing zvyšuje kreativitu: Podriadení sú podporovaní k novým myšlienkam a alternatívnym riešeniam situácií.
3. Koučing pomáha riadiť zmeny dôležité pre rast firmy: Za pomoci koučovania dokážu zamestnanci vyhodnotiť súčasné potreby, príležitosti a problémy a zároveň hľadať zmeny, ktoré zo súčasných situácií plynú.
4. Koučing zvyšuje produktivitu a efektivitu: Koučing učí ľudí vidieť vlastný potenciál a produktívnejšie možnosti práce.
5. Koučing rozvíja komunikačné zručnosti: Vďaka rozvoju komunikačných zručností, kde sa koučovaní učí lepšie vyjadrovať, začína si veriť a dokáže rýchlejšie rozhodovať.

6. Koučing pomáha prilákať a udržať si talenty: Investícia do rozvoja má veľký vplyv hlavne pre talentovaných zamestnancov, ktorí možnosť koučovacieho prístupu a práce s koučom vnímajú ako veľkú podporu zo strany firmy. Cítia, že si ich vážia a ich rozvoj myslia naozaj vážne.
7. Koučing pomáha vyvážiť súkromný a pracovný život: Koučing okrem iných prínosov pomáha koučovanému nachádzať svoje rezervy v plánovaní osobného času. Zamestnanec, ktorý má časovo usporiadanejší život je spokojnejší a produktívnejší.
8. Koučing pomáha zamestnancom byť spokojnejšími: Svedčí o tom fakt, že väčšina tých, ktorí koučing absolvovali, ho chcú absolvovať znova.
9. Koučing pomáha firmám udržať si úspech aj napriek ťažkým časom: V každom období prináša koučing lepšiu výkonnosť firmy, kvalitu produktov, morálku.
10. Koučing dodáva sebadôveru: Väčšina firiem, ktorá má za sebou prepúšťanie, reštrukturalizáciu, fúziu atď. uvádza, že práve koučing im pomohol u zamestnancov navrátiť a zvýšiť sebadôveru.

Prínosy koučingu sú nepopierateľné a koučovacie zručnosti sa stávajú dôležitým nástrojom pre ľudí vo vedúcich funkciách. Koučovanie však zďaleka nie je len nástrojom, akým môžu manažéri plánovať, rozdeľovať úlohy, delegovať, či riešiť konflikty. Koučovanie vyžaduje a vyvoláva najmä iný, pozitívnejší prístup k ľuďom, než na aký sme v mnohých prípadoch zvyknutí (Whitmore, 2005).

Koučovaním ovplyvňujeme:

- výkonnosť a konkurencieschopnosť podniku,
- firemnú filozofiu a kultúru, atmosféru v podniku a na pracoviskách
- strategickú víziu a poslanie podniku, strategické ciele,
- personálne riadenie podniku a plnenie najdôležitejších úloh personálnej práce
- myslenie ľudí, ich postoje (vnútorný vzťah k niečomu, niekomu, sebe),
- potenciál manažérov a pracovníkov podniku, podnikateľskú prednosť organizácie,
- plnenie cieľov, realizovať žiaduce zmeny rýchlejšie a trvalejšie, s vyššou mierou samostatnosti a preberania zodpovednosti a iniciatívy
- kompetencie manažérov a pracovníkov podniku,
- leadership, vyjednávacie schopnosti
- emočnú inteligenciu, ako predpoklad vedenia ľudí a ich rozvoja (sebaovládanie, empatia, sebauvedomenie, motivácia, sociálne zručnosti),
- sebapoznanie, sebakontrolu, sebahodnotenie, sebaorganizáciu, sebarozvoj, sebadôvera,
- inšpiráciu, tvorivý prístup, kreativitu, inovačný potenciál podniku
- nové znalosti, poznatky, vedomosti, zručnosti, skúsenosti,
- pozitívny postoj každého (vedúceho) pracovníka k sebe, svojim spolupracovníkom a k firme,
- prioritizáciu (schopnosť rozlišovať a stanovovať priority),
- motiváciu, proaktivitu ako smerovanie k zmene toho, čo môžeme ovplyvniť, zmeniť
- komunikáciu, vzťah k sebe a druhým,
- ochotu dohodnúť sa, dodržiavať pravidlá a hranice,
- spoluprácu, výmenu poznatkov a skúseností,
- zodpovednosť za svoje rozhodnutia, výsledky a vzťahy,
- pevnú vôľu a presvedčenie urobiť niečo včas a úplne tak, ako sme sa rozhodli
- charakter človeka, jeho základné hodnoty, presvedčenia, paradigmy,
- budúcnosť ľudí, ich úspešnosť a spokojnosť v živote.

Ak chce manažér koučovať a dosahovať s tým spojené výsledky, musí v sebe potlačiť nedôveru voči ľuďom, voči ich a svojim vlastným schopnostiam, opustiť staré postupy a oslobodiť sa od zložitých spôsobov myslenia. Tak bude môcť priateľským spôsobom dosiahnuť rozvoj svojich podriadených a prispieť k prosperite firmy.

# 5 ČASOVÝ MANAŽMENT

Každý súčasný človek pozná pocit časovej tiesne, teda nedostatku času, ten pocit, že nestíhame to, čo musíme spraviť, alebo to, čo sme si naplánovali že spravíme. Preto je veľmi dôležité vedieť, ako so svojim časom nakladať čo najhospodárnejšie. Už v dávnych dobách sa podobnými úvahami na túto tému zaoberali naši predkovia. V dnešnej dobe existuje veľké množstvo rôznych príručiek, kurzov a rád od osôb známych, či menej známych. V tejto kapitole sa zameriame len na niekoľko podstatných aspektov týkajúcich sa time managementu.

Často sa snažíme využívať svoj čas racionálne, teda tak, aby nedochádzalo k zbytočným a nežiaducim stratám. V tomto prípade považujeme za vhodné ujasniť si individuálne preferencie a priority, ktoré sa týkajú tráveného času, či je to už v pracovnom, alebo osobnom živote. Povedané inými slovami, mali by sme si uvedomiť, čo vlastne chceme dosiahnuť a ktoré činnosti v živote nám prinášajú uspokojenie a radosť. Tieto aspekty by mali slúžiť ako návod k tomu, ako si svoj čas lepšie organizovať.

Pokiaľ chceme svoj čas efektívne plánovať a využívať, mali by sme si uvedomiť dôležitosť optimálneho rozloženia časových nárokov do jednotlivých významných oblastí nášho života. U dospelých ľudí sa do týchto oblastí ráta zamestnanie a ďalšie povinnosti, ktorými sú napríklad rodina, osobné záujmy a záľuby, rôzne sociálne aktivity, odpočinok a pod. K týmto dôležitým oblastiam nášho života patria aj tie oblasti, ktoré sú viac menej neplánované aktivity, považujeme ich za málo uspokojivé, alebo dokonca až nepríjemné a čo sa týka časového hľadiska za stratové. U veľkého množstva ľudí v produktívnom veku zaberajú tieto aktivity podstatnú čas dňa a to na úkor ostatných činností, akými sú napríklad aktivity spojené so zamestnaním a prácou, ktorú človek vykonáva (Paulík, 2010).

Mnoho krát máme pocit, že musíme niečo doháňať, neustále sa za niečím náhliť. Skáčeme od jednej úlohy k druhej, od jedného termínu k druhému. Máme pocit, že si len ťažko môžeme nájsť čas na úlohy, ktoré chceme spraviť, až sa dostaneme do stavu, kedy svoje úlohy začneme odsúvať na neskôr. V tomto prípade je najvyšší čas pre efektívny time management.

Dobrý a kvalitný time management sa nedá naučiť zo dňa na deň. Je to úloha dlhodobého charakteru, u niektorých ľudí celoživotná úloha. Ako náhle začneme s realizáciou a aplikáciou základných pravidiel a techník time managementu, čoskoro sa dostavia prvé výsledky. Všetko si vyžaduje tvrdú sebadisciplínu, prostredníctvom ktorej odbúrame stres a tak získame čas potrebný na realizáciu takých úloh, ktoré sú pre nás dôležité a podstatné (Knoblauch, Wöltje, 2003).

Stále viac ľudí sa sťažuje, že má veľmi málo času. Nároky, ktoré sú na človeka kladené hlavne v pracovnom živote, premieňajú jeho život na neustály zhon. Aby sa človek dokázal vyhnúť týmto nárokom a tiež samotnému stresu, je veľmi dôležité ovládať dobrý time management. Uhlig (2008) podáva time management v týchto rovinách:

- time management predstavuje v prvom rade efektivitu pri práci. Tvrdí, že každý, kto chce efektívne pracovať si musí dopriať aj patričnú pauzu, aby mohol načerpať nové potrebné sily,
- time management zahrňuje cit pre čas, teda čas pre seba samého, a vlastné životné rytmy, ide o cit, ktorý je potrebné rozvíjať,

- ani ten najlepší time management nesplní svoj cieľ, pokiaľ sa nedosiahne poriadne riadenie síl a zdrojov. Jadrom time managementu je teda riadenie seba samého, riadenie svojich potrieb, prianí, požiadaviek a cieľov.

„Časový manažment znamená ovládnutie vlastného času a práce, namiesto toho, aby oni ovládli nás“ (Seiwert, 1991, s. 13). Autor ďalej uvádza, že všetky skutočné úspechy majú spoločnú črtu, ktorá spočíva v dôkladnom zamyslení sa nad využitím osobného časového kapitálu. Keď máme byť v živote úspešní, musíme sa riadiť podľa určitého časového, čiže životného konceptu. Čas, ktorý máme k dispozícii, musíme venovať na vedomé dosiahnutie cieľov v zamestnaní i v súkromnom živote.

Čas života je každému presne vymedzený, je daný a nevratný, preto by s ním podľa toho mal každý vedieť hospodáriť. Pokiaľ s ním dokážeme dobre hospodáriť, môžeme zvládnuť omnoho viac vecí a mať tiež viac uspokojenia. Čas nie sú iba peniaze, ale i spôsob nášho života (Mikuláštík, 2007). Časový manažment môžeme definovať ako cielené používanie overených pracovných postupov v praxi, ktoré pomáhajú viesť a organizovať seba samých, tak ako aj jednotlivé oblastí nášho života tak, aby sme optimálne a zmysluplne využívali čas, ktorý máme k dispozícií. Hlavnou myšlienkou manažmentu času je rozvoj človeka a jeho snaha, aby vedome riadil svoj život. Rozhodoval sám o sebe, nestal sa hračkou v rukách iných a snažil sa, aby o ňom nerozhodovalo prostredie (Olexová, Bosáková, 2008).

Časový manažment znamená v prvom rade efektivitu pri práci. Každý, kto chce efektívne pracovať, musí si dopriať pauzu, aby načerpal nové sily. Zahrňuje tiež cit pre čas, seba samého a vlastné rytmy. Cit, ktorý treba rozvíjať. Ani najlepší časový manažment nebude plniť svoj cieľ, pokiaľ nebude v poriadku riadenie síl a zdrojov. Jadrom časového manažmentu je riadenie seba samého – svojich potrieb, požiadaviek, prianí a cieľov (Uhlig, 2008). Olexová, Bosáková (2008) uvádzajú prínosy manažmentu času:

- lepšia organizácia vlastnej práce i súkromného života,
- menej stresu,
- menej namáhavé plnenie úloh,
- lepšie pracovné výsledky,
- väčšia spokojnosť človeka,
- vyššia pracovná motivácia,
- schopnosť plniť aj kvalifikovanejšie úlohy,
- menší pracovný a výkonnostný tlak,
- menej chýb pri plnení úloh,
- racionálne využitie disponibilného času,
- získavanie voľného času,
- lepšie dosahovanie pracovných a životných cieľov.

Súčasné pracovné prostredie, ktoré sa vyznačuje neustále rastúcim tlakom na zamestnancov, ich núti vynakladať čoraz väčšie úsilie pri vykonávaní ich práce, pri čím ďalej obmedzenejších zdrojoch. Pri neustálej snahe organizácií o znižovanie nákladov sa od zamestnancov očakáva, že pri menšej podpore zdrojov, zvládnu viac práce. Na mnohých pracoviskách, či v pracovných rôznych pracovných odboroch už nemôžeme počítať s kancelárskym zázemím, ktoré bolo ešte pred pár rokmi bežné. Obmedzenosť zdrojov to každej organizácii neumožňuje. Čoraz viac sa stretávame s priamymi telefonátmi, samostatne obsluhujúcimi počítačmi, komunikáciou cez elektronickú poštu. Doba informácií a informatizácie nám síce poskytuje mnoho výhod a nástrojov, prostredníctvom ktorých môžeme lepšie zorganizovať svoj pracovný život, no na druhej strane na nás útočí

prostredníctvom veľkého množstva byrokracie, očakávanej rýchlosti a postupného upúšťania od zaužívaných rutinných postupov.

Aby sme sa s tým lepšie vyrovnali, musíme si svoj pracovný život lepšie zorganizovať. Musíme čo najefektívnejšie zvládnuť čas, ľudí, technológie, papiere, aby sme následne mohli vykázať výsledky, podľa ktorých nás budú posudzovať (Caunt, 2003). Podľa autora kvalitná osobná organizácia znamená nasledujúce:

- tráviť čo najmenej času riešením naliehavých situácií,
- sústrediť sa na veci, úlohy, ktoré majú najväčší význam pri dosahovaní výsledkov,
- riešiť zložité problémy a úlohy prostredníctvom nachádzania vlastných spôsobov riešenia,
- venovať viac času rodine, priateľom,
- nevystavovať sa stresu, a nepodliehať únave,
- vytvoriť si dobré meno prostredníctvom kvalitnej kompetentnosti,
- zamerať svoje podvedomie na ciel, ktoré chceme dosiahnuť,
- prostredníctvom spätného pohľadu na vykonanú prácu pocítiť hrdosť z dobre odvedenej práce.

Aj keď sú výhody kvalitnej organizácie dostatočne viditeľné, často si nachádzame rôzne výhovorky, prečo sa nám nedarí dodržať organizovanosť práce a času. Je pravda, že sa ako ľudia vo vzťahu k organizovanosti líšime. Existuje veľa zamestnaní, kde je organizovanosť práce veľmi náročná, no aj napriek tomu sa netreba vzdávať.

Zamestnanec, ktorý v súčasnom pracovnom prostredí odkladá svoju prácu o deň, týždeň či mesiac, je odsúdený k neustálej nespokojnosti. Pracovný deň sa dá stráviť aj len tak bezúčelným pobiehaním kade tade a to s veľmi negatívnymi výsledkami. Zamestnanec môže byť často zaneprázdnený, no aj napriek tomu je schopný neurobiť vôbec nič. Tu nachádzame priestor na zavedenie efektívneho time managementu. Čas, ktorý venuje zamestnanec zlepšeniu osobnej organizácie nemusí byť extrémne dlhý, no záleží to od jeho osobnosti. V tomto prípade je veľmi potrebná istá dávka nadšenia pre prácu, a jasne zadefinovaný cieľ na určitú dobu. Kvalitnou organizáciou práce dosiahne zamestnanec výhody v podobe ušetreného času, ktorý venoval konkrétnej práci. Začne sa to veľmi skoro prejavovať, a akákoľvek investícia do lepšej organizácie svojej práce sa nám veľmi rýchlo vráti (Caunt, 2003).

## 5.1 Plánovanie času a kontrola časového plánu

„Plánovanie je projektovanie budúcnosti, t.j. budúceho stavu. Pomocou plánovania sa určuje cieľ, resp. ciele organizácie alebo organizačnej jednotky a stanovujú sa cesty (plánovacia trajektória, program), ako tieto ciele v stanovenom čase a na požadovanej úrovni dosiahnuť“ (Sedlák, 2007, s. 148).

Na rozdiel od iných zdrojov, je čas medzi ľudí spravodlivo rozdelený. Všetci ľudia ho majú každý deň narovnako. Rozdiel je len v tom, akým spôsobom dokážeme využiť daný čas, ktorý máme k dispozícii. Ak použijeme tú zázračnú vetu, že na to nemám čas, v skutočnosti chceme povedať, že pre nás existuje niečo dôležitejšie, ako daná úloha, ktorú treba vykonať. Problém spočíva v tom, že nevhodným plánovaním strácame podstatný prehľad nad svojim rozvrhom a v tom prípade nedokážeme rozlíšiť dôležité požiadavky od tých bezvýznamných.

Zamestnanci musia byť schopní plánovať si svoju prácu. Dlhodobý a krátkodobý plán, ktorý uvádza Caunt (2003) sa dá vyjadriť pomocou troch časových rámcoch:

1. Denný plán – tento plán sa nezostavuje na začiatku dňa, musí byť stanovený ešte v predchádzajúci deň. Toto plánovanie nie je náročné, ak si na neho človek zvykne, zaberie mu len pár minút. Na konci pracovného dňa ma zamestnanec spravené všetky potrebné úlohy. Na základe tohto plánu vie presne zamestnanec už ráno, čo chce vykonať, nie je pre neho problém rozhýbať sa. Pri dennom pláne treba rátať aj s nečakanými udalosťami, preto si netreba na daný deň naplánovať veľa úloh.
2. Týždenný plán – tak ako pri dennom pláne, si musíme nájsť čas už na konci predchádzajúceho týždňa, aby sme si vedeli naplánovať budúci týždeň. Podstatou tohto plánu nie je stanovenie si presných úloh, a podrobností, ako tieto úlohy vykonáme, ale ide o akýsi všeobecný prehľad týždňa, ktorý nám zabezpečí jeho hladký priebeh.
3. Trojmesačný plán – tento plán sa týka veľkých časových úsekov, ktorý je potrebný k uskutočneniu rôznych väčších projektov. Cieľom je zabezpečiť dodržiavanie záväzných termínov. Treba dbať na to, aby tento plán bol do veľkej mieri realistický.

Praško (2003) uvádza zásady, ktoré môžeme uplatňovať pri plánovaní času:

1. Vnútorná súdržnosť – kohézia predpokladá, že jednotlivé konkrétne aktivity sú v súlade s celkovým smerovaním, že jednotlivé aktivity sa navzájom nevylučujú a že sú krátkodobé plány a ciele v súlade s dlhodobými.
2. Vnútorná vyváženosť smeruje k harmónii v živote. Potrebujeme nielen prácu, ale i dostatok času na rodinu, priateľov, koníčky, príjemné aktivity a odpočinok. To, čo robíme má byť v súlade s našou morálkou. Pokiaľ nám vnútorná vyváženosť chýba, mávame pocity viny vždy v oblastiach, ktoré zanedbávame. Z toho vzniká stres.
3. Priority potrebujeme mať v aktivitách dôležitých a nenaliehavých. Tým predchádzame stresu, ku ktorému vedie zaplavenie naliehavými aktivitami. Na plánovanie priorít nestačí bežný denný plán. Potrebujeme sa naučiť plánovať najmenej na týždeň dopredu.
4. Záujem o druhých ľudí je vždy dlhodobá investícia. Pokiaľ ho nevnímame ako dôležitý, ocitneme sa často v izolácii. V každom týždennom pláne by sme mali zvažovať aj tento rozmer.
5. Pružnosť je nutná pre organizáciu plánu, aby sme neboli jeho otrokmi. Potrebujeme mať dosť voľného priestoru na možné situačné rozhodnutia, nikdy však pod tlakom druhých osôb.
6. Praktickosť je založená na jednoduchosti a dostupnosti.

Po samotnom plánovaní prichádza na rad kontrola časového plánu. Podstata tejto kontroly je založená na celkovom pohľade priebehu realizácie plánovaných aktivít. Pri sledovaní realizácie plánu, je dôležité, aby sme vedeli včas zakročiť, ak sa situácia nevyvíja podľa plánu, resp. ak boli zistené odchýlky od stanoveného cieľa. Kontrolu je potrebné vykonávať priebežne, v čo najjednoduchšej forme. Plán, ktorý sme si stanovili je možné kontrolovať prostredníctvom stolného diára v kancelárii, alebo vreckového diára. Je nevhodné, aby sme si informácie zaznamenávali na rôznych miestach. Tým sa vyhneme prehliadnutiu dôležitých úloh, ktoré sme si naplánovali a tak ušetríme čas, ktorého nikdy nie je dosť (Caunt, 2003).

## 5.2 Zlodeji času, kontrola časového plánu

Sú to udalosti, ktoré nás ovládajú a ako náhle k nim dôjdeme, poklesne naša výkonnosť i sebaúcta. Pretože nás odrádzajú od povinností, ktorými by sme sa skutočne mali zaoberať, platíme za nich veľkú cenu (Smith, 1998). Práve to, ako so zlodejmi času naložíme a ako budeme navonok vystupovať, má priamy vplyv na to, či rušivé elementy prekazia náš časový manažment alebo či zostaneme pánom svojho času (Uhig, 2008). Smith (1998) uvádza týchto 5 najpopulárnejších zlodejov času:

- vyrušovanie,
- odkladanie úloh na poslednú chvíľu,
- meniace sa priority,
- nesprávne plánovanie,
- čakanie na odpoveď.

V priebehu vykonávania pracovných povinností bývajú zamestnanci často rušení. Neprebieha im všetko podľa plánov a očakávaní. Dodržiavanie techník, princípov časového manažmentu však dáva príležitosť, ako proti týmto rušivým vplyvom bojovať. Dôležitá je kontrola správania, prístupu k ľuďom, úlohám, dodržiavanie plánov, dohodnutých stretnutí (Sojka, 2006). Seiwert ( 1991) upozorňuje pred týmito zlodejmi času:

- telefón,
- návštevníci,
- rozhovory,
- odkladanie povinností a priority,
- zbytočné papiere,
- nedokonalá komunikácia a informácie,
- neschopnosť delegovania úloh,
- strach povedať „ nie“,
- nezreteľné stanovovanie cieľov,
- chýbajúca sebadisciplína.

Medzi zlodejov času by sme mohli tiež uviesť príliš veľa porád a príliš dlhé porady, odbočovanie od témy na poradách, časté vyrušovanie (pri práci a počas porád), nedokončené rozhodnutia na poradách, nejasná perspektíva, vlastná lenivosť a nedostatok sebadisciplíny, neohlásené návštevy, nedokončená práca, odkladanie nepríjemných úloh, neschopnosť ukončiť/ skrátiť telefonát, neštruktúrované telefonáty, ignorovanie dostupných techník plánovania, zlý časový rozvrh (plánovanie), absencia plánovania, veľa operatívy, slabá komunikácia s vedením a podriadenými, chybná administratíva, prehliadanie následkov rozhodnutí, absencia diára – zabúdanie stretnutí, úloh, nereálne ciele, „najlepšie viem všetko urobiť sám“, nedelegovanie úloh, príliš veľa papierovania, nedostatok prípravy (napr. na porady, pracovné rokovania), práca je pod tlakom, strach zo straty kontroly, nadmerná pomoc ostatným a zanedbávanie vlastných úloh, odkladanie veci na poslednú chvíľu, venovanie pozornosti viacerým činnostiam naraz, nejednoznačné inštrukcie.

## 5.3 Plánovanie a stanovovanie si priorít

Time management a dobrá organizácia práce sa nezaobíde bez jasného zadefinovania cieľov a priorít zamestnanca. Na začiatku každej práce stojí cieľ, ktorý chce zamestnanec

dosiahnuť. Čím je cieľ jasnejší, tým jednoduchšie sa dostaneme k jeho naplneniu. Pokiaľ máme jasné v tom, čo chceme dosiahnuť, bude pre nás o to jednoduchšie naplánovať si vhodnú stratégiu, prostredníctvom ktorej sa k cieľu dopracujeme (Janson, 2010).

Za každým úspechom stojí jasný cieľ, prostredníctvom ktorého môžeme nájsť cestu k úspechu. Ak cieľ dosiahneme, posilní to náš úspech a sebadôveru. Budeme sa cítiť dobre, spokojne, získame tak novú motiváciu a potrebnú energiu do ďalšej práce. S jedlom rastie chuť, a aj s jedným dosiahnutým cieľom budeme mať chuť stanoviť si nový cieľ, ktorý môže byť o niečo vyšší ako ten pred tým. Veľmi dôležité je to, aby si zamestnanec hneď na začiatku svojej práce nenasadil príliš vysoký cieľ. Cieľ musí byť uskutočniteľný a reálny.

Dôvod, prečo sa veľa zamestnancov vyhýba cieľom, a ich stanoveniu je to, že sa v minulosti sklamali, a nedosiahli stanovený cieľ (Knoblauch, Wöltje, 2003). „Riadenie podniku je úspešné len pri zreteľnom a jednoznačnom definovaní cieľa a kontrolovaní jeho dosiahnutia. Ciele sú výzvou pre všetkých účastníkov a vyzývajú ich k činom. Vieme kam, chceme smerovať a aký konečný stav sa nám oplatí dosiahnuť. Ciele sú našou mierou na posúdenie výkonov“ (Seiwert, 1991, s. 18). Hindle (2002, s. 16) uvádza, že „nemôžeme rozhodovať o tom, čo dnes chceme riešiť, ak nevieme, kam sa chceme dostať zajtra. Akýkoľvek plán lepšieho využívania času závisí od ozrejmenia si cieľov“. Seiwert (1991) dodáva, že len ten, kto si zadefinoval vlastné ciele, nestráca v zhone každodenných udalostí prehľad, vie si určiť pri pracovnom zaťažení priority, čo znamená optimálne využitie vlastných schopností, aby sa požadovaný cieľ dosiahol, čo najrýchlejšie.

Cieľ je nástrojom, ktorého účelom je premeniť bezduchú prácu, na prácu, ktorú môžeme zobrať pevne do rúk. So samotným cieľom musíme vedieť pracovať, mal by dávať zmysel zamestnancovi a aj komukoľvek inému, koho sa práca týka. Aj cieľ, ktorý sa nám na prvý pohľad zdá, že je slabý, alebo malý, je stále lepší ako žiadny cieľ. Zamestnanci musia byť obozretní pri stanovení cieľov, aby ich nemali príliš veľa. Čím viac cieľov si zadefinujú, tým horšie sa dokážu sústrediť na to, čo je skutočne potrebné spraviť (Caunt, 2003).

Rychtaříková (2008) uvádza, že dobré a kvalitné ciele by mali byť SMART. Skratka SMART nám predstavuje označenie vlastností, ktoré by mal obsahovať každý cieľ:

- S – cieľ má byť špecifický,
- M – merateľný,
- A – atraktívny,
- R – realistický,
- T – termínovaný, čiže časom vymedzený.

Tak, ako stanovenie cieľov, aj stanovenie priorít ma významnú úlohu pri time managemente. Čím skôr si uvedomíme naše hodnoty a priority, tým bude pre nás jednoduchšie aj rozhodovanie o tom, ako správne naložíme so svojim časom. Práve v tom spočíva podstata osobného time managementu. Musíme si uvedomiť, čo je pre nás dôležité, podstatné. Stáva sa, že niekedy naše hodnoty a priority sú na nízkej úrovni, aj napriek tomu, že vieme, čo je pre nás správne a dôležité, nechováme sa podľa toho a tak sa v nás vynára nepríjemný pocit, ozýva sa v nás svedomie, že niečo nie je v poriadku. Začne nás trápiť pocit viny a ten je často zlým radcom. Na druhej strane to má aj pozitívny dopad. Bijú sa v nás naše vlastné hodnoty, ktoré chcú vyhrať nad tými zlými, nesprávnymi hodnotami (Uhlig, 2008).

V situáciách, keď je manažér pod časovým tlakom, musí sa rozhodnúť, aké sú možnosti lepšieho využívania času, a pritom mať všetko pod kontrolou. Najlepšie je začať vypracovaním zoznamu všetkého, čo je potrebné urobiť. Potom určiť, čo musíme urobiť sami a čo môžeme delegovať na iných. Mali by sme zvážiť, aké časové nároky sú pre každú jednotlivú

činnosť. Ďalším krokom je určenie úloh podľa priorít s stanovenie poradia ich plnenia (Mikuláštík, 2007).

Hneď ako si uvedomíme, aké sú naše hodnoty a priority, bude pre nás jednoduchšie aj rozhodovanie o tom, akým spôsobom naložíme so svojim časom. Práve v tom spočíva jadrom vlastného časového manažmentu. Ak sa nám sa nám zmenia naše životné podmienky, posunú sa tiež naše osobné hodnoty a priority (Uhlig, 2008). Olexová, Bosáková (2008, s. 105) uvádzajú, že „stanovenie priorít je základnou úlohou manažéra pri riadení času. Nestanovovať si veľa priorít. Veľa priorít je ako žiadna priorita, pozornosť a sily sa rozptyľujú. Jedným zo základných problémov vedúceho pracovníka je neustály pokus robiť príliš veľa vecí naraz. Na konci dňa potom prichádzajú k poznatku, že príliš veľa pracovali a dôležité veci nestihli urobiť alebo zostali nedokončené".

Priority sa určujú na základe dvoch kritérií: dôležitosti a časového vymedzenia. Je bežné, že manažéri sú často ovládaní časovou naliehavosťou úloh. Tým pádom robia všetko na poslednú chvíľu. Preto by sme sa mali podľa Mikuláštíka (2007) riadiť:

- prioritou číslo jeden sú dôležité a naliehavé veci, pričom dôležitosť má prednosť pred naliehavosťou,
- prioritou číslo dva sú úlohy dôležité, ale menej naliehavé,
- prioritou číslo tri sú úlohy menej dôležité, ale naliehavé.

Počas pracovného dňa musia zamestnanci riešiť množstvo rutinných úloh, kríz, nových požiadaviek a pod. V záplave týchto rutinných úloh si musia jednoznačne stanoviť, ktoré úlohy majú prednosť. Jednoduché riešenie sa naskytuje v tom, že si jasne definujú každý jeden nárok na ich čas s ohľadom na ich dôležitosť a naliehavosť. Každú úlohu si podľa Caunta (2003) môžu zamestnanci zaradiť do jedného zo štyroch sektoroch:

- sektor A: úlohy, ktoré sú dôležité a naliehavé – pracovným úlohám, ktoré sú dôležité a zároveň aj naliehavé by mali zamestnanci venovať okamžitú pozornosť,
- sektor B: úlohy, ktoré sú dôležité, ale nenaliehavé – v tomto sektore ide o úlohy, ktoré nie je možno ignorovať, často súvisia s dlhodobými cieľmi a určite si na ne zamestnanci musia nájsť čas. Ich riešenie je súčasťou veľkého plánu,
- sektor C: úlohy, ktoré sú naliehavé, ale nedôležité – to, že sú tieto úlohy naliehavé, ešte neznamená, že sú aj dôležité. Často zistíme, že sa jedná o úlohy, ktoré sú len umelo vytvorené, alebo takmer bezvýznamné, môžeme ich pokojne prenechať niekomu inému, alebo ich jednoducho vynechať,
- sektor D: úlohy, ktoré sú nedôležité a nenaliehavé – na tieto pracovné úlohy by zamestnanci nemali zbytočne plytvať svoj drahocenný čas a energiu. Ide o položky, ktoré vznikli samovoľne, formou nejakého rozptýlenia a vopred vytvorenej výhovorky, prečo sa nepodarilo urobiť dôležitejšie a naliehavejšie práce.

Eisenhowerov princíp (Covey, 2014) pomáha, aby sme k úlohám pristupovali systematicky a podľa priorít. Jeho podstatou je tvrdenie, že dôležitosť má vždy prednosť pred naliehavosťou. V praxi môže dôjsť k štyrom kombináciám významu a naliehavosti pracovných úloh (obrázok 2).

Obrázok 2 Eisenhowerov princíp

| | | |
|---|---|---|
| | C<br>Menej dôležité úlohy, termín naliehavý: prestávky, telefonáty, pošta – rutinná korešpondencia | A<br>Úlohy dôležité a časovo naliehavé: krízy, naliehavé problémy, terminované úlohy, porady |
| ***Naliehavosť*** | D<br>Úlohy málo dôležité a bez časovej naliehavosti: pošta, telefonáty, príjemné aktivity | B<br>Úlohy dôležité, termín menej naliehavý: plánovanie a prevencia, budovanie vzťahov, hľadanie nových možností, kontrola vykonanej práce |
| 0 | ***Dôležitosť*** | |

Zdroj: Covey (2014)

„Cieľ si v porovnaní s prioritou vyžaduje jasnosť a presnosť, ale od perfektnosti môžeme upustiť. Hlavné je, aby sme si stanovili ciele zrozumiteľné pre seba, pre ostatných až tak zrozumiteľné nemusia byť “ (Olexová, Bosáková, 2008, s. 106).

Predpokladom dobrého pocitu z toho, čo sme urobili a neurobili, musíme mať za sebou vedomé rozhodnutia o našich zodpovednostiach, cieľoch a hodnotách. Tento proces 21 zahrňuje komplikovanú súhru cieľov, hodnôt a smerovania našej firmy a významných ľudí v našom živote a tie tým, akú dôležitosť týmto vzťahom pripisujeme (Allen, 2008).

Pokiaľ si zamestnanci jasne určia priority, ktoré sú pre nich dôležité, správne zhodnotia prácu, ktorú majú vykonať, v tom prípade sa môžu vyhnúť odkladaniu úloh, alebo ich úplnému nevykonaniu.

Dôležitým prvkom pri time managemente je prehľad. Prehľad sa týka celej rady oblastí, ako napr. pracovného stola zamestnanca, jeho kancelárie a plánov, kontrolných zoznamov a rôznych aktivít. Ten, kto má prehľad, ušetrí si množstvo času. Vďaka tomu dokáže zamestnanec pracovať sústredenejšie, efektívnejšie a s väčším dôrazom na dosiahnutie stanoveného cieľa (Uhlig, 2008).

## 5.4 Delegovanie úloh

Delegovanie je rozhodovanie sa, ktoré úlohy budeme robiť sami a ktoré posunieme ďalej a komu. Čas môžeme využiť konštruktívnejšie, ak delegujeme určité činnosti alebo procesy na iných pracovníkov. Má aj tú výhodu, že pomáha týmto členom tímu rozvíjať nové schopnosti (Heller, 2005). Seiwert (1991) uvádza, že presunutie prác na iných je pre vedúcu silu a spolupracovníkov výhodné a znamená:

- sebaodbremenenie a vytvára čas pre A – úlohy,
- šance pre spolupracovníkov rozvíjať sa (motivácia).

Za delegovanie Bosáková (podľa Sojka, 2006) nepovažuje:

- zbavenie sa zodpovednosti,
- zrieknutie sa právomoci,
- strata kontroly,
- vyhýbanie sa rozhodnutiu.

Delegovanie je činnosť, ktorá nám pomôže veľmi účinne šetriť náš čas a zamerať pozornosť na úlohy, ktoré sú pre nás tie najdôležitejšie (Olexová, Bosáková, 2008). Heller (2005) uvádza nasledujúce štádia delegovania:

1. Analýza – Triedenie úloh na delegovanie
2. Menovanie – Zadanie delegovaného
3. Inštruktáž – Zadefinovanie úlohy
4. Kontrola – Monitorovanie a povzbudzovanie
5. Vyhodnotenie – Korekcia a posudok.

Brian Tracy uvádza 21 spôsobov, ako prestať odkladať povinnosti a stihnúť viac za kratší čas:

- Prestrime na stôl: Rozhodnime sa, čo presne chceme. Základom je jasnosť. Predtým, ako sa do niečoho pustíme si spíšeme všetky plány a ciele.
- Naplánujme si vopred každý deň: Svoje myšlienky dávame na papier. Každá minúta, ktorú strávime plánovaním, nám môže ušetriť päť až desať minút pri realizácii plánu.
- Všade používame pravidlo 80/20: Zameriavame svoje úsilie na dvadsať percent našich činností, ktoré prinášajú osemdesiat percent výsledkov.
- Zvážime výsledky: Našimi najdôležitejšími prioritami a úlohami sú tie, ktoré môžu mať najväčší pozitívny či negatívny dosah na našu prácu a život.
- Ulievajme sa tvorivo: Keďže nemôžeme urobiť všetko, musíme sa naučiť odsúvať úlohy, ktoré sú nepodstatné, aby sme získali dosť času na uskutočnenie tých úloh, ktoré majú skutočný záujem.
- Sústavne používame metódu ABCDE: Skôr ako začneme pracovať na zozname svojich úloh, nájdeme si čas na ich zoradenie podľa dôležitosti a významu, aby sme mali istotu, že pracujeme na tých najdôležitejších úlohách.
- Sústredíme sa na kľúčové oblasti: Zistíme, ktoré výsledky musíme nevyhnutne dosiahnuť, aby sme robili svoju prácu kvalitne. Pracujeme na nich celý deň.
- Používame pravidlo troch: Zistíme, ktoré tri úlohy z tých, na ktorých pracujeme, zodpovedajú za deväťdesiat percent nášho prínosu v práci. Zameriavame sa na ich dosiahnutie. Takto získame viac času na svoj osobný život.
- Začnime dôkladnou prípravou. Sústredíme všetky materiály, informácie, pracovné nástroje a údaje, ktoré potrebujeme, aby sme sa mohli pustiť do práce bez vyrušenia.
- Berieme postupne jeden barel za druhým: Ak postupujeme krok za krokom, dokážeme aj tú najzložitejšiu úlohu dokončiť.
- Rozvíjame svoje kľúčové schopnosti: Čím sme erudovanejší v tých najdôležitejších úlohách, tým rýchlejšie sa do nich pustíme, a tým rýchlejšie ich urobíme.
- Vyťažíme čo najviac zo svojej výnimočnosti: Snažíme sa zdokonaliť tie konkrétne oblasti, v ktorých vynikáme.
- Odhalíme svoje najväčšie obmedzenia: Odhalíme svoje zádrhy alebo bloky, vonkajšie či vnútorné, ktoré rozhodujú o tom, ako rýchlo sa priblížime k najdôležitejším cieľom. Snažíme sa zmierniť ich účinok.
- Budeme na seba nároční: Pracujeme tak, ako keby sme tie najdôležitejšie úlohy museli dokončiť ešte pred odchodom.

- Maximalizujeme svoju energiu: Tie najdôležitejšie a najnáročnejšie úlohy si naplánujeme počas dňa kedy máme najväčšiu duševnú a fyzickú energiu. Aby sme boli v čo najlepšej forme, doprajeme si dostatok oddychu.
- Motivujeme sa na činy: Staneme sa svojím vlastným fanúšikom. Nesústredíme sa na problémy, ale na riešenia. V každej situácií hľadáme len to pozitívne.
- Zabránime časovým stratám zavineným komunikačnými technológiami: Na zlepšenie kvality komunikácie, využívame techniku. Naučíme sa občas vypínať prístroje a nenechávame ich vypnuté.
- Rozdelíme si úlohu na jednotlivé porcie: Veľké, zložité úlohy si rozdelíme na stráviteľné porcie. Na začiatok urobíme len jednu časť úlohy.
- Vytvoríme si väčšie časové bloky: Deň si rozdelíme tak, aby nám vznikli väčšie časové bloky, počas ktorých sa môžeme sústrediť na tie najdôležitejšie úlohy.
- Vypestujeme si pocit naliehavosti: Kľúčové úlohy si zvykneme plniť rýchlo. Získame si povesť človeka, ktorý pracuje rýchlo a kvalitne.
- Venujeme každej úlohe všetko svoju pozornosť: Stanovíme si jasné priority. Pustíme sa do najdôležitejšej úlohy okamžite a bez prerušenia na nej pracujeme.

Tieto zásady a princípy si opakujeme pravidelne, až kým sa hlboko nezakorenia v našom konaní a myslení. Toto je kľúč k vysokému výkonu a maximálnej osobnej produktivite (Tracy, 2008).

# 6 STRES A STRESOVÉ SITUÁCIE

Termín stres, ktorý sa v slovníku udomácnil a používame ho v bežnej reči, pretože dynamika života v súčasnosti narastá. Jedinci sú pod stálym tlakom. Je veľa situácií, ktoré v človeku môžu vyvolávať stres. Na objasnenie a definovanie stresu sa využívali princípy, ktoré sa uberali tromi cestami. Prvý princíp sa orientoval na prostredie a stres opisuje ako stimul, ktorý vychádza z prostredia. Medzi stresory vychádzajúce z prostredia zaraďujeme napríklad živelné katastrofy, chronické životné podmienky (znečistené alebo hlučné prostredie) a závažné životné podmienky, ktoré môžu byť negatívne aj pozitívne. V druhom princípe môžeme na stres hľadieť ako na odpoveď. Za odpoveď sa považuje reakcia človeka na stresor, ktorý naň pôsobí. V ďalšom princípe sa kladie dôraz na vzťahy medzi človekom a prostredím. Stres teda nie je len podnet a odpoveď ale aj proces, v ktorom človek vystupuje ako aktívny prvok, ktorý na stresory pôsobí z emocionálneho a kognitívneho hľadiska (Gajdošová, 2009). Sarafino (1994, podľa Gajdošová, 2009) vychádza z interakčného modelu a stres definuje ako vnútorný stav človeka, ktorého priamo niečo ohrozuje alebo ohrozenie očakáva, pričom sa domnieva, že jeho vnútorné zdroje nie sú na zvládnutie danej situácie dostatočne silné.

S ťažkými okamihmi sa stretáva každý človek, preto sa týmito okamihmi ľudia zaoberali od nepamäti. Neskôr sa táto problematika stala hlavnou témou výskumu. Termín stres sa začal používať už v 14. storočí, preto sme sa historickému vývoju venovali v druhej podkapitole. Podľa Gajdošovej (2009) stres, ktorý na ľudský organizmus pôsobí spôsobuje biologické zmeny (zužovanie ciev, zrýchlenie srdcovej činnosti, potenie, zvýšenie krvného tlaku, vyplavovanie cukrov z tela, utlmovanie čriev a žalúdka, zvýšenie cholesterolu v krvi) a psychologické zmeny (depresiu, úzkosť, apatiu, egocentrizmus a agresiu, zvýšená konzumácia alkoholu, fajčenie, znížený pracovný výkon, znížená kritickosť k sebe samému). Všetky tieto negatívne faktory je človek schopný tlmiť, ak využije zdroje z vonkajšieho alebo vnútorného prostredia. Podľa Křivohlavého (2001) zdravie predstavuje stav človeka, ktorý mu umožňuje dosahovať kvalitu života a nespôsobuje prekážky iným ľuďom pri podobnom snažení.

## 6.1 Charakteristika pojmu stres

Slovo stres má prapôvod ukotvený v latinskom jazyku. Pramení zo slova distringere, čo v slovenskom jazyku znamená rozťahovať, trápiť alebo napínať. Základom slova je strictus, čo je príčastie minulé od slova stingere – sťahovať, zvierať. Slovo stress pochádza z jazyka anglického a môžeme ho preložiť do slovenského jazyka ako tlak, tenzia alebo napätie. Ďalšie slovo z ktorého je slovo stres odvodené je distress, čo v preklade znamená núdza a úzkosť (Rejzek, 2001).

Endokrinológ Selye bol prvý človek, ktorý slovo stres začal používať. Už v roku 1936 tvrdil, že stres je stav organizmu, ktorý je nejakým spôsobom ohrozený. Dochádza k strate rovnováhy, pretože vnútorné prostredie organizmu človeka je pod vplyvom ohrozujúcich faktorov. Zvyšuje sa funkcia centrálnej nervovej sústavy, čo časom vedie k poškodeniu imunity, ktorá pôsobí priamo na zdravie jedinca (Sillamy, 2001).

S negatívnym javom nazývaným stres sa človek stretáva od počiatku svojho života až po svoju smrť. Je prítomný všade naokolo. Žijeme v dobe, ktorá je hektická. Jedinec je pod neustále zvyšujúcim sa tempom, čo vedie k jeho preťaženiu. Na ľudský organizmus sú kladené nároky, záťaže a povinností, z ktorých sa človek ide zblázniť. Preto je veľmi dôležité naučiť sa stresu nejako predchádzať. Jedným spôsobom ako predchádzať stresu je mať pohromade päť P (percepcia, príprava, poučenie, prevencia a predvídanie) (Pražák, 2010).

Ak sa dostaneme do situácie, ktorá je nejakým spôsobom pre nás zaťažujúca, čiže pociťujeme nejaký tlak tak rozprávame o strese. Je to emócia, ktorá v nás zanecháva negatívny zážitok. Napriek tomu nemôžeme tvrdiť, že tlak kladený na náš organizmus je len škodlivý. Je potrebný aj na prekonávanie prekážok v našom živote. Preto rozlišujeme stres prijateľný – eustres alebo negatívny – distres (Praško, Prašková, 2007).

Podľa Křivohlavého (2001) ak na jedinca dolieha z viacerých strán tlak, tak sa dostáva do záťažovej situácie, ktorú nazývame stres. Dôsledky môžu byť rôzne napríklad sociálne, ekonomické, psychické, či fyziologické. Autor ďalej tvrdí aj to, že jedinec je len v tom prípade pod stresom, keď je intenzita negatívnej stresovej situácie tak vysoká, že jedinec nie je schopný tak vysokú záťaž prekonať.

Podľa Baumgartnera (2001) pojem stres môžeme chápať ako:

- stresory – nepriaznivé faktory, okolnosti, ktoré celkovo negatívne pôsobia na jedinca,
- psychický alebo fyzický stav, ktorý sa odráža vo vnútri človeka,
- odpoveď organizmu na činitele spôsobujúce stres (nadväznosť na H. Selyeho).

Hartl, Hartlová (2000) vysvetľujú, že stres úzko súvisí so psychikou. Ak je psychická záťaž neúmerná, tak len ťažko jedinec dokáže pred stresom uniknúť. Výsledkom sú psychosomatické poruchy alebo zvýšená činnosť adrenokortikálnych funkcií. Ak sa prejavia vonkajšie príznaky ako chlad, infekcia, zrýchlený tep alebo dych, nadmerná teplota, či svalové napätie hovoríme o fyziologických prejavoch stresu.

Stres je na verejnosti väčšinou spájaný s pocitmi, ktoré sú negatívne. Nie vždy to tak musí byť. To, či na nás pôsobí emócia pozitívne alebo negatívne závisí od individuality jedinca. Záťažové stavy, ktoré na nás pôsobia delíme na dva druhy. Jeden druh, ktorý jedinca ohrozuje a spôsobuje mu negatívne emócie nazývame distres. Signalizuje značné nebezpečenstvo, pretože človek nemá dosť energie a schopnosti na to, aby zvládol situáciu, ktorá je pre neho krízová. Všetky tieto negatívne pocity sa odrážajú na jeho psychike. Všetky fyziologické príznaky distresu so totožné s príznakmi pozitívneho stresu, ktorý nazývame eustres. Eustres je druh stresu, ktorý nezanecháva negatívnu emóciu. Typickým príkladom eustresu je svadba, narodenie dieťaťa alebo dobrovoľná účasť pri extrémnych športoch (Křivohlavý, 2001).

Teóriami stresu sa zaoberali aj Ritzman, Steinberg (podľa Mlčák, 2003). Svoju novšiu definíciu stresu vysvetľujú ako hmotné, informačné a energetické preťaženie alebo podťaženie, vstupu alebo výstupu živého systému. U človeka je tento systém chápaný ako rovnovážny, autoregulujúci a hierarchicky usporiadaný celok, ktorý pozostáva z ôsmych úrovní (bunka, organizmus, skupina, orgán, komunita, organizácia, nadnárodné systémy a spoločnosť). Stres môže pôsobiť na ktorúkoľvek z úrovní, ktoré sme uviedli.

Slovo stres sa kedysi používalo odborne, dnes sa už používa v bežnej reči. Jedinec bežne používa vety ako: „Som vystresovaný“. Súčasnosť je hektická. Jedinci sú vystavení vysokým nárokom. Snažia sa uspokojiť vlastné podmienky, existenčné požiadavky, podať dobrý výkon v práci a viesť domácnosť. Toto všetko je podoba stresu (Gajdošová, 2009).

## 6.2 Pôsobenie stresu na jedinca

Aj malé množstvo stresu môže negatívne vplývať na jedinca. Často ide na prvý pohľad o bezvýznamné udalosti. Ak tieto nevýznamné udalosti na náš organizmus pôsobia dlhodobo alebo sa vyskytujú príliš často, vyvolávajú v jedincovi napätie a frustrujú ho. Cesta medzi stresom pôsobiacim na jedinca a vznikom príznakov, ktoré spôsobujú ochorenia je zložitá (Gajdošová, 2009). Keď sa telo ocitne v situácií, ktorá ho stresuje začne reagovať na stres tak, že zvýši stav bdelosti. Energia začne narastať. Spolu s energiou sa zvýši tlak krvi, aktivita srdca aj napätie svalov. Aj napriek tomu sa telo pokúša situáciu zvládať inou cestou. Snaží sa regulovať hormóny a vracia organizmus do normálneho pôvodného stavu. Ak tento pokus organizmu je neúspešný, telo sa vyčerpáva a vzniká náchylnosť na rôzne ochorenia. Naďalej pretrvávajúci stres má za následok zmenu v správaní jedinca (Európská agentúra pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2007).

Vplyv stresu z biologického hľadiska

Biologické zmeny, ktoré v organizme prebiehajú narušujú jeho rovnováhu. Zameriava sa predovšetkým na biochemickú a neurofyziologickú odozvu organizmu. Vplyvy, ktoré na jedinca počas života pôsobia sa odrážajú na jeho biologickej stránke.

Kebza (2005) uvádza, že za zakladateľa systematického výskumu stresu je považovaný kanadský fyziológ, endokrinológ a psychológ maďarsko–rakúskeho pôvodu Hans B.Selye (1907 – 1982). Je pokladaný za najvýznamnejšieho predstaviteľa biologického poňatia stresu. Vo svojej teórii pracuje tiež s problematikou adaptácie a homeostázy, čím nadväzuje na C. Bernarda a W. B. Cannona. Selye, Bernard, Cannon popisovali stres ako odpoveď organizmu, ktorá narušuje homeostázu. Nato aby sa homeostáza dostala do stavu rovnováhy, musí jedinec nepretržite zvládať psychické, fyzikálne a sociálne stránky okolia, v ktorom žije. Nato, aby človek mohol reagovať na všetky zmeny, ktoré sa okolo neho dejú, pripraví organizmus o množstvo energie. Z tela sa začne uvoľňovať adrenalín a noradrenalín.

Irmiš (1996, podľa Paulík, 2010) uvádza, že tieto katecholaminy aktivujú emocionálne vzrušenie alebo začnú stimulovať produkciu hormónov. Ak sa adrenalín a noradrenalín začnú vylučovať dochádza k zužovaniu ciev, zrýchleniu srdcovej činnosti, poteniu, zvýšeniu krvného tlaku, vyplavovaniu cukrov z tela, utlmovaniu čriev a žalúdka a zvýšeniu cholesterolu v krvi. Jedinec sa tak začne pripravovať na útek alebo útok, ktorý bude sprevádzať silná negatívna emócia. Túto reakciu môžeme označiť aj ako Cannonov stres.

Autor dodáva, že ak jedinec začne ustupovať, rezignovať a poddá sa situácií znamená to, že sa aktivoval systém hypotalamus – hypofýza. Produkcia antidiuretického hormónu sa zvýši a ovplyvní pozitívne pamäť. Pri riešení situácie sa uplatnia skúsenosti z minulosti aj pri novom učení.

Hormóny, ktoré reagujú na stres majú negatívny vplyv na ľudský imunitný systém. Imunitný systém pôsobí na hormonálnu a nervovú sústavu organizmu jedinca. Výsledkom tohto pôsobenia sú negatívne stavy ako hnev, depresia či úzkosť. Zvýšená aktivácia nervovej sústavy spôsobuje poškodenie tepien a ischemickú chorobu srdca. Ischemická choroba srdca vzniká nepriechodnosťou koronárnych tepien, ktoré zásobujú srdcový sval kyslíkom alebo inými živinami. Ak sa tepny zúžia môžu sa objaviť bolesti za hrudnou kosťou. Ak sa prísun kyslíka úplne obmedzí môže nastať infarkt myokardu. Pri vzniku karcinogénnych ochorení hrá stres tiež dôležitú úlohu. Nie každý, kto prežíva stres je ohrozený nádorovým ochorením. Ale jedným z rizikových faktorov môže byť nezvládnutý stres alebo presiahnutá

možnosť adaptácie človeka. Okrem týchto ochorení existuje veľa ďalších napríklad psoriáza, migréna, bolesti chrbta, hrdla alebo brucha, ekzémy, syndróm dráždivého čreva, dermatitída, astma, vredy žalúdka, menštruačné poruchy, cukrovka, časté močenie, sexuálne problémy, plynatosť (Gajdošová, 2009).

Vplyv stresu zo psychologického hľadiska

Stres vzniká na základe vplyvu tlaku na organizmus, ale aj hodnotením do akej mieri je organizmus ohrozený. Toto hodnotenie však neznamená, že vychádzame z reality. Človek pod stresom má skreslené predstavy a celú situáciu môže chybne zhodnotiť. Nebezpečenstvo môže preceniť alebo naopak podceniť. Predstaviteľ Lazarus rozlišoval fyziologický stres, v ktorom dochádza k zmenám v organizme a psychologický stres, ktorý sa prejavuje tiež zmenami ale nie v organizme, ale zmenami v spávaní a vnútornom prežívaní. Dôležité je uviesť do činnosti všetky systémy, ktoré sú schopné zabezpečiť rovnováhu v organizme jedinca (Paulík, 2010).

Na stresovú situáciu reaguje každý človek rôznym spôsobom a môžu spustiť rôzne typy odpovedí na správanie, ktoré je u každého jedinca odlišné. Stres zabezpečuje vysoké emocionálne prežívanie, ktoré jedinec nie je schopný zvládnuť, ale jeho individuálne vlastností môžu ovplyvniť jeho reagovanie. Holubová (podľa Řehulka, 2004) uvádza, že človek, ktorý trpí pocitmi úzkosti dokáže stres menej zvládať ako niekto, kto má zvýšené hodnoty pozitívneho myslenia na seba samého.

Jedinec využíva svoje vlastné schopností, znalostí a vlohy, aby sa so stresom ľahšie vyrovnal. Ak má pri sebe podporu napríklad známych alebo svojich príbuzných je veľmi pravdepodobné, že reakcia na stresovú situáciu bude oveľa lepšia (Európská agentúra pro bezpečnost a ochranu zdraví pri práci, 2007). Holubová (podľa Řehulka, 2004) tiež tvrdí, že charakterizovať psychický stres nie je ľahké. Môžeme si za tým predstaviť negatívne emocionálne vplyvy, ktoré sa aktivujú a schopnosť vrátiť organizmus na relaxačnú úroveň sa znižuje. Organizmus pod tlakom chronického stresu má možnosť ukázať akú vysokú schopnosť v sebe skrýva nervový systém. Príznaky chronického stresu nie sú veľmi nápadné, ale majú oveľa väčší negatívny dopad na ľudský organizmus. Výsledkom dlhodobého pôsobenia chronického stresu na organizmus sú patologické zmeny v psychike človeka aj v jeho organizme a vedie k psychosomatickým problémom.

Ak stres pokračuje, objavujú sa zmeny v správaní jednotlivca. Hovoríme najmä o psychických zmenách (Európská agentúra pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2007). Zo psychologického hľadiska psychická záťaž vyplýva z ťažkých situácií či sociálnych vzťahov. Výsledkom je neistota, nedostatok sily na plnenie úloh, neschopnosť adaptovať sa, neuspokojivý zdravotný stav. Narastajú pocity vonkajšej a vnútornej hrozby, ktorá vedie k ohrozeniu života (Hartl, Hartlová, 2000).

Od stresu k chorobe vedie nepriama cesta cez správanie jedinca. Správanie v chorobe môžeme nazvať illness behavior. Toto správanie pod vplyvom stresu sa jednoznačne aktivuje vtedy ak to zhodnotí lekár, rodina alebo ak jedinec očakáva pomoc od okolia. Opakom uvedeného správania je zdravé správanie – health behavior. Jednotlivec sa snaží zachovať zdravé spávanie a to dosiahnutím pozitívnych zmien v správaní (Gajdošová, 2009). Podľa Praška a Praškovej (2007) môžeme zmeny vnímať v týchto úrovniach:

– v myslení – podstatou je „robenie si „starostí“, čo vedie k neúčelnej aktivite negatívnych myšlienok vyvolávajúcich smútok, zvyšuje sa napätie a výsledkom môže byť rezignácia,

– v správaní – reakcie sú „boj alebo útek“. K prejavom nevhodného správania patrí vyhýbanie sa povinnostiam, rozhodovaniu, odkladanie povinností, zrýchlenie pracovného alebo životného tempa (rýchla reč, chôdza). Objavujú sa aj konflikty a neznášanlivosť, agresia, nervozita,
– v telesných príznakoch – organizmus reaguje rozmanitým spôsobom. Objavujú sa príznaky ako bolesti brucha, hlavy, pískanie v uchu, problémy s dýchaním, zápcha, chlad alebo teplo v končatinách, závraty, pocity únavy, nechutenstvo, nespavosť, zvracanie, potenie. Dlhodobý stres ovplyvňuje našu imunitu, čo vedie k častému nachladnutiu, angíne chrípke. Stres sa podieľa aj na rozvoji nádorových a srdcových ochorení,
– v emóciách (pocity, nálady) – emócie sú popudy k správaniu. Typickým emocionálnym pôžitkom je pocit nepohody, ktorý prežívame ako napätie, bezmocnosť, náladovosť, strach, smútok, zlá nálada a úzkosť. Naša nálada ovplyvňuje naše spávanie, výkonnosť a sústredenie.

K psychickým zmenám zahrňujeme aj depresiu, úzkosť, apatiu, egocentrizmus a agresiu. Zmeny v spávaní môžu mať podobu zvýšenej konzumácie alkoholu, fajčenie, drog alebo naopak znížený pracovný výkon alebo znížená kritickosť k sebe samému. Pamäť môže byť tiež zhoršená ako aj kontakt s realitou, či blízkou rodinou (Európská agentúra pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci, 2007).

Chápanie stresu z pohľadu interakcie

Teória Ritzmanna, Steinberga vznikla na základe výskumu a trendov. Opisujú bio-psycho–sociálny model (Paulík, 2010). Aplikuje sa na všetkých úrovniach živého systému. Podľa týchto autorov je stres informačné, materiálne a energetické preťaženie alebo naopak nedostatočné zaťaženie výstupu či vstupu živého organizmu. Ak sa u jedinca preťaží vstup (nevyťaží výstup) môže sa stať, že sa zvýši energia alebo hmota v systéme. Ak sa vstup dostatočne nezaťaží (preťaží sa výstup) automaticky sa hmota a energia v systéme zníži. Vstup a výstup môže byť preťažený alebo nedostatočne zásobený vzduchom, teplom či vodou. Dôležité je udržať si homeostázu – rezistenciu (Křivohlavý, 2010).

Podľa Atkinsonovej (1995, podľa Gajdošová, 2009) cesta k vzniku ochorenia vedie cez vulnerabilitu. Je to predispozícia človeka na ochorenie, čo znamená, že človek je náchylnejší na ochorenie. Táto porucha sa prejaví ak je človek v strese. Situácie, ktoré v nás vyvolávajú stres zvládame pomocou postupov. Veľkú rolu hrajú naše osobnostné charakteristiky – to akí sme my. Z praxe vieme, že v situácií, kde sa jeden človek ide zrútiť, druhý len mávne rukou nad drobnosťou, ktorá mu nestojí ani za reč (Křivohlavý, 2010).

Túto charakteristiku nazývame reziliencia (nezdolnosť), frustračná tolerancia alebo hardiness (tvrdosť, pevnosť). Je to univerzálna schopnosť, ktorá jednotlivcovi, skupine či celej spoločnosti umožňuje prekonať alebo aspoň minimalizovať dopad, ktorý je poškodzujúci.. Tento dopad predstavuje stresovú situáciu, ktorá môže byť opakovaná, jednorazová alebo chronická. Reziliencia však nie je rys v našej osobnosti, ale prejavuje sa v našom konaní a správaní, ktoré je individuálne a závisí od vrodených predpokladov, od vývojovej úrovne a skúsenostiach jedinca. Vravíme o charakteristikách, ktoré sa menia počas nášho vývoja a dokážeme ich cielene posilňovať (Šolcová, 2009). Podľa Vágnerovej (2008) rezilienciu ovplyvňuje:

- interpretácia a hodnotenie situácie, ktorá vyvoláva záťaž,
- zvládanie záťaže, ktorá vyvoláva strach alebo bezmocnosť,

- mať situáciu pod kontrolou,
- aktívny alebo pasívny spôsob riešenia situácie,
- schopnosť odreagovať sa,
- využívať všetky pozitívne podnety ( komunikovať o probléme, kontakty).

Osoby, ktoré sa vyznačujú väčšou mierou reziliencie sú schopné rýchlejšie dostať do rovnováhy svoje psychické, fyziologické sily. Na tomto procese sa podieľajú ich osobnostné charakteristiky. Jedinci sú zdatní, sebaistí a problém vnímajú ako výzvu (Křivohlavý, 2010).

K zdrojom rezliencie (moderátorom stresu) zaraďujeme sociálnu oporu a vnútorné charakteristiky. Sú to faktory, ktoré podporujú zdravie a tlmia negatívne účinky stresu a postupy, ktoré nám pomôžu lepšie zvládnuť stresovú situáciu (Gajdošová, 2009).

**Sociálna opora:** človek, ktorý prežíva stres sa nemusí spoliehať len sám sa seba. Za oporu sú považovaní ľudia, ktorí žijú v jeho blízkosti. Křivohlavý 1994 (podľa Gajdošová, 2009) uvádza, že sociálna opora je sila, ktorá pomáha vystresovanému človeku záťaž ľahšie zvládnuť. Ak spomíname silu tak máme na mysli vzťahy, ktoré jednotlivec počas svojho života neustále nadväzuje. Dôležitá je kvalita a funkčnosť vzťahu. Pomoc prichádzajúca z okolia má mnoho podôb:

- emocionálna opora – vyznačuje sa porozumením a empatiou v čase stresu,
- materiálna opora – poskytnutie šatstva, financií, potravín v núdzi,
- opora povzbudzujúca vlastné zdroje – podpora odvahy, sebavedomia a sily riešiť problém,
- informačná opora – poskytnutie rád a informácií,
- opora zo širšieho okolia – pomoc od ľudí, ktorí sú združení v rôznych skupinách. To, či je poskytovaná opora vhodná, závisí od rôznych okolností.

**Psychická odolnosť':** tu je dôležité poznanie, že do vzťahu chorôb a stres nepatria len vonkajšie okolnosti, čiže sociálna opora, ale aj naše vlastnosti, ktoré ovplyvňujú reakcie ľudí. Osobnosť človeka ovplyvňuje aj psychické procesy, ktoré majú dopad na zdravie jedinca. V preklade psychická odolnosť znamená zmysel pre súdržnosť alebo pevnosť, tvrdosť (Gajdošová, 2009).

**Interakcia:** interakčný model stresu má rozlišované požiadavky podľa toho, ako ovplyvňujú organizmus a psychiku jedinca. Vonkajšie požiadavky sa týkajú medziľudských vzťahov, ktoré môžu byť problematické alebo vnútorných požiadaviek, ktoré vychádzajú z potrieb jednotlivca (Paulík, 2010). Autor uvádza etapy interakčného modelu:

- objavuje sa podnet vyvolávajúci stres,
- hodnotíme podnet a vyhľadávame možnosti riešenia,
- snaha meniť adaptačné mechanizmy pod vplyvom stresu,
- nové hodnotenie situácie, stres pokračuje ak situácie nebola dostatočne zvládnutá,
- nastáva spätná väzba, ktorá zahrňuje všetky úrovne, rozvíjajú sa adaptačné schopností jednotlivca nastáva zmena v správaní, alebo sa zosilní podnet vyvolávajúci stres, čo vedie k zhoršeniu zdravotného stavu.

Interakčné poňatie môžeme chápať ako informačný model stresovej záťaže, ktorý vychádza zo schopností jedinca alebo ako kompenzačnú koncepciu. Ak jedinec svoju pozornosť zameriava na problém a dokáže ho zhodnotiť hovoríme o integračnom modeli. Tu má dôležitú úlohu osobnosť jednotlivca a schopnosť jednotlivca rozhodnúť sa akú dôležitosť bude stresovému podnetu prikladať. Kompenzačná koncepcia zachytáva okamih, keď vzniká stres. Tu vzniká rozdiel medzi vnútorným prianím jedinca, vzájomným ovplyvňovaním

aktuálnej situácie, alebo budúcim očakávaním. V tomto rozpore dochádza ku zvýšenému kompenzačnému úsiliu, ktoré organizmus vyčerpáva (Paulík, 2010).

## 6.3 Pôsobenie stresu na kvalitu života

Kvalitu života tvoria biologické, sociálne a psychologické podmienky života. Pod podmienkami života si predstavujeme osobnostný rozvoj, občianske aktivity, kvalitné medziľudské vzťahy, fyzickú alebo materiálnu pohodu. Kvalita života sa zameriava na výskyt negatívnych alebo naopak pozitívnym emócií počas obdobia, ktoré má dlhšie trvanie. Dôležitý je pozitívny postoj, absencia nepríjemných pocitov alebo zdravé sebahodnotenie (Kováč, 2001).

Svetová zdravotnícka organizácia považuje kvalitu života ako vnímanie života a postoj k životu. Pri vnímaní jedinec kladie dôraz na kultúru, hodnoty, štandard, ciele, očakávania a záujmy. Všetky tieto koncepty ovplyvňujú vzťahy, psychický a fyzický stav jedinca (Gajdošová, 2009).

Kvalitu života definuje Křivohlavý (2001) ako spokojnosť jedinca, ktorý je schopný dosahovať ciele. Ciele pomáhajú človeku určiť smer v živote. Kvalita života závisí od čohokoľvek, čomu jednotlivec prikladá význam.

Vaďurová (2005) rozlišuje dva faktory, ktoré kvalitu života ovplyvňujú. Jeden faktor je subjektívny, ktorý sa zameriava na vnútorné pocity, spokojnosť a očakávania jednotlivca. Druhý faktor je objektívny a ten sa sústreďuje na fyzické, materiálne a sociálne podmienky. Kvalitu života skúmajú prístupy zo psychologického, medicínskeho a sociologického hľadiska. V psychologickom prístupe podľa má dôležitú úlohu hodnotenie, myslenie a prežívanie jedinca. Zameriava sa na jeho potreby, sebahodnotenie, sebarealizáciu, ale aj na stres, depresiu, krízu či traumu. Gajdošová (2009) uvádza úrovne kvality života:

- makroúroveň – sústreďuje sa na kvalitu života veľkých spoločenských celkov, krajín
- mezoúroveň – zameriava sa na kvalitný život v menších skupinách (skupina pacientov),
- personálna (osobná) úroveň – sústreďuje sa na jednotlivca a na hodnotenie kvality jeho vlastného života, na skúmanie kvality využívajú dotazníky alebo rozhovory.

Kvalita života je ovplyvnená životnými situáciami. Hovoríme o stresových situáciách, na ktoré je nutné reagovať. Podľa Atkinsonovej (2003) má stresová situácia tieto znaky:

- neovplyvniteľnosť situácie (udalosti sa nedajú ovplyvniť, ale dokážeme zmeniť ich stresové prežívanie),
- nepredvídateľnosť vzniku situácie (ak sa intenzita stresu zvyšuje, nie je možné predvídať určité udalosti, preto sa nedokážeme dostatočne pripraviť na ich zvládnutie),
- neprimerané nároky (možnosti jedinca sa nachádzajú až za jeho hranicou),
- zmena závisí od prispôsobenia (obmedzenie návykov a znehodnotenie správania jedinca),
- neriešiteľné vnútorné konflikty (snaha o dosiahnutie cieľa, ktoré nie je zlučiteľné, tu nastáva konflikt medzi uspokojením a morálkou).

Stresovú situáciu vyvolávajú stresory. Stresor môže mať psychickú podobu alebo fyzickú. Celkovo je dnešná doba zdrojom stresorov. Ľudia sa honia za peniazmi, prácou a materiálnymi statkami. Na tieto stresory začne naše telo rýchlo reagovať, čo človek vníma

ako ohrozenie (Atkinson, 2003). Človek potrebuje prácu na prežitie. Křivohlavý (2001) uvádza, že práca nás stresuje. Vyžaduje si veľkú zodpovednosť, vyvoláva časový stres a snaha o kariéru nás vysiľuje. Vyčerpaný organizmus rýchlejšie podlieha negatívnym informáciám, ktoré organizmus jedinca ohrozujú. Podľa Praška, Praškovej (2001) rozdeľujeme stresory do týchto kategórií:

- stresory vo vzťahoch,
- stresory, ktoré ovplyvňujú život,
- stresory v práci,
- stresory, ktoré sú spojené s chorobami a handicapmi.

Stresor je ovplyvnený životným štýlom, osobnostnými charakteristikami, sociálnymi kontaktmi, vonkajším prostredím a samozrejme prácou.

V práci môže byť zdrojom záťaže teda stresorom náplň práce, pracovné podmienky, pracovná pozícia, zodpovednosť za vykonanú prácu, konflikty so spolupracovníkmi, kariérny rast, štruktúra organizácie a tiež neistota na pracovnom mieste. Všetky tieto faktory ovplyvňujú pracovný proces a výkon profesie, na ktorý kladie sociálna práca veľký dôraz.

## 6.4 Zvládanie záťaže a stresu

Pracovníci si zaslúžia špeciálnu pozornosť, pretože ich práca si vyžaduje preukázanie kompetencií ako spolupráca s tímom, schopnosť uvádzať aj vlastné práva, kladenie nárokov na zodpovednosť, poskytovanie opory, či schopnosť spôsobilosti a nadmernej empatie. Na plecia pracovníkov sú kladené požiadavky na sociálnu, morálnu i emocionálnu inteligenciu. V ich zamestnaní je preverovaná prispôsobivosť, ktorá kladie nároky na ich psychickú odolnosť aj na fyzickú zdatnosť. Sú nútení aktívne riešiť konfliktné a stresujúce úlohy, či životné krízy. Výsledkom týchto požiadaviek je značná záťaž, ktorej musia čeliť a naučiť sa zvládať. S úspešným vyrovnaním so zaťažujúcimi situáciami im pomáha sociálna kompetencia. Túto kompetentnosť je možné prehlbovať, zdokonaľovať a rozvíjať pomocou intervenčných programov. Pracovníci majú možnosť zúčastniť sa sociálno–psychologického výcviku, ktorý im pomôže zvládnuť, riešiť záťaž, pochopiť jej podstatu, dôsledky a naučiť sa jej odolávať. Pracovníci si pomocou tohto výcviku osvojujú efektívnu komunikáciu, vnímavosť, rozvíjajú asertívne správanie a základy metód prevencie, uvedomujú si autoritu, silné stránky, nadanie a vlohy. Dôležité je, že výsledkom je rozvoj inteligencie, asertivity, empatie, tvorivosti a tiež zdravý životný štýl (Gajdošová, 2009).

Coping – zvládanie stresu je dôležitým faktorom v rámci prevencie. Preto je dôležité naučiť sa záťaži čeliť pomocou vyžitia jednotlivých stratégií. Ak dôjde k vyčerpaniu tak dôjde k zmene postojov, výkonnosti, názorov, jednania a profesionálneho správania pomáhajúceho. (Kebza, Šolcová, 2003). Laca a kol. (2011) poukazujú na vymedzenie aktivít, opatrení a charakteristík, ktoré sú v pomáhajúcej profesií nevyhnutné. Ďalej udávajú, že v boji so stresom sú pracovníkovi nápomocné:

1. Osobnostné charakteristiky (sebahodnotenie, sebadôvera, humor). Podľa Drotárovej (2003) tieto charakteristiky dokáže posilňovať hodnotiaca opora, čiže pozitívne hodnotenie.
2. Sociálna opora poukazuje na to, že ani tie najlepšie stratégie a techniky nepomôžu jedincovi ak je so svojím trápením sám (Drotárová, 2003). Křivohlavý (2001) informuje, že táto pomoc je poskytovaná jedincovi v určitej tiesni. Hartl, Hartlová

(2000) tvrdia, že táto podpora jedincovi pomáha krízu prekonať, čo je dôležité pre jeho duševné zdravie.

3. Časový management (plánovanie) – dôležité je, aby mal pracovník vypracovaný vhodný plán, ktorý zahrňuje fyzickú (pohyb, životospráva), spoločenskú (kvalitné vzťahy), duševnú (voľný čas) a duchovnú (sebareflexia) rovinu (Nedley, 2004).
4. Psychohygiena – na to, aby pracovník krízu prekonal sa musí naučiť zvládať stres. Dodržiavanie životosprávy a duševnej rovnováhy má význam v oblasti prevencie psychických alebo fyzických ochorení, sociálnych vzťahoch, pracovného výkonu a v oblasti spokojnosti. Cungi (2001) tvrdí, že čím je väčšia hygiena života, tým je odolnosť voči stresu vyššia, potrebné je správať sa podľa hodnôt, určiť si svoje možnosti a nájsť rovnováhu medzi súkromnou motiváciou a pracovnými prioritami.
5. Ohodnotenie vlastných fyzických i psychických síl – stres môže pracovník ľahšie zvládnuť, ak si pri hodnotení stresových situácií vštiepi určité zásady na úrovni postojov, názorov a znalostí, dôležitý je nárok, ktorý je na pracovníka kladený vnímať ako prínos a nie ako stratu energie alebo času. Ďalším účinným prostriedkom ako nepodľahnúť stresu je naučiť sa vyhýbať osobnému prežívaniu a problémy spojené s rizikami nevzťahovať na vlastnú osobu (Kebza, Šolcová, 2003).
6. Schopnosť relaxácie a odpočinku – podľa Drotárovej (2003) je práve relaxácia najúčinnejší spôsob, ktorý neutralizuje negatívne účinky stresu. Relaxácia síce problém pracovníka neodstráni, ale umožňuje sa na problém pozrieť s nadhľadom.
7. Vytvorenie príjemného pracovného prostredia – stres pohlcuje najčastejšie pracovníkov, ktorí majú vyšší pracovný výkon, než si samotná práca vyžaduje.
8. Koníčky a záujmy – hektický život je sprevádzaný stresom a má veľký dopad aj na medziľudské vzťahy.
9. Po návrate z práce zamerať sa na inú činnosť – Cimický (2001) informuje, že pracovníci so stereotypnými činnosťami sú ohrození vyčerpaním psychickej rezervy, čo spôsobuje citovú atrofiu voči zážitku. Jedincov záujem a cit k okoliu ubúda, zmysel pre snahu sa pomaly stráca a pochybností sa rozmnožujú.
10. Rozvoj komunikačných zručností (vhodné reagovanie).
11. Využitie supervízie (zlepšenie zručností a komunikačných schopností).

    Podľa Křivohlavého (2001) stres zvládame dvomi postupmi:

    - Interné postupy – sú zamerané na človeka, ktorý je v ohrození. Dôležité je, aby pracovník nebral na seba priveľa nárokov, ktoré nevie splniť. Pracovník musí svoje myslenie zamerať pozitívne a neutápať sa vo vlastnom zlyhávaní. Je nutné, aby si veril a užíval život, naučil sa odmeňovať bez pocitu viny, správne využívať čas a nadmerne sa nezaťažovať problémami klientov. Nesmie sa ľutovať a prepadať pocitom zbytočnosti. Drotárová (2003) tvrdí, že pozitívne myslenie znižuje napätie z emocionálneho hľadiska a rozvíja schopnosť pracovníka pochváliť svoj úspech a oceniť sa. Výsledkom je ponaučenie a radosť aj z malých úspechov.
    - Externé postupy – sú zamerané na úpravu vonkajších podmienok, ako úprava pracovného prostredia a klímy organizácie, ako aj na sociálnu oporu. Je dôležité mať pri sebe človeka, s ktorým môže pracovník komunikovať, zveriť sa mu a vyjadriť mu pocity.

Drotárová (2003) uvádza, že k ďalším postupom na zvládanie stresu pomôže:

- vzdelávanie počas celého života,

- uplatňovanie tvorivosti a rozvíjanie humoru,
- asertivita, ktorú je nutné pestovať.

Maroon (2012) odporúča pracovníkovi pri zvládaní záťaže:

- vymedziť si dôvody prečo nežiaduca záťaž vzniká a kde má pôvod,
- stanoviť si dlhodobé i krátkodobé ciele,
- naučiť sa organizovať svoj čas,
- zhodnotiť si dosiahnuté úspechy.

Úlehla (2009) tvrdí, že je nutné vyhnúť sa:

- príliš vysokému nasadeniu v práci, bez toho aby sme sa zaujímali o klientov názor na túto intenzitu (prehnaný záujem o klientov problém),
- prílišnej vysokej snahe uspieť, ktorá je spojená s neistotou (zvyšuje sa tým riziko neprimeranej záťaže),
- príliš vysokej miere záujmu o klientov a ich problémy (záťaž sa zvyšuje ak je snaha pomáhajúceho márna a bezúspešná a ak pracovník nemá určené hranice medzi pomáhaním a kontrolovaním).

Pracovník si musí uvedomiť, že nejde zachraňovať svet a ani nemôže pomôcť všetkým ľuďom, preto je dôležité určovanie priorít. Pomáhajúci sa tiež musí naučiť hľadať rovnováhu vo svojom živote, sústrediť sa na vlastný rozvoj, rodinu, priateľov, ak to je potrebné musí sa naučiť deň plánovať a myslieť pritom aj na vlastné potreby ako je relaxácia, spánok a odpočinok (Maroon, 2012). Na to, aby si pracovník dokázal stanoviť ciele, hodnotiť úspechy a nájsť rovnováhu musí sa najprv naučiť vnímať samého seba. Vnímanie samého seba mu umožňuje kognitívny prístup self–efficacy, ktorý je pri zvládaní záťaže neodmysliteľný.

Self–efficacy je úzko spájaný s pojmom sebapoňatie. Ako uvádza Blatný (2010) sebapoňatie je súbor určitých predstáv a hodnotiacich súdov, ktoré má jedinec sám voči svojej osobe. Ďalej uvádza, že tento pojem môže vyjadrovať aj to ako sa človek sám vidí, čo sa odráža na jeho reprezentácií a správaní v spoločnosti. Toto správanie jedinca charakterizuje pojem sebaregulácia, ktorá zdôrazňuje úlohu osobných štandardov ako sú normy, hodnoty, ašpirácie alebo ciele. Tieto štandardy sú mierkami sebahodnotenia a zároveň sú aj súčasťou požadovaného „JA“. Bandura, Carver, Higgins (podľa Blatný, 2010) pri sebaregulácii nekladú dôraz len na samotný vnútorný štandard, ale aj na reakcie na vlastné správanie. Dôležitú úlohu tu hrá aj schopnosť vyrovnať sa s ťažkými životnými situáciami a výzvami. Self–efficacy teda pomáha jedincom pri dosahovaní určitých výkonov (čo má vplyv na zdravie a stres jedinca), pri ich motivácií a ovplyvňuje ich cítenie a správanie.

Self–efficacy sa podieľa na spracovaní stresu, prístupu k zdraviu, čím pomáha pracovníkovi pri zvládaní záťaže. Self–efficacy je osobná zdatnosť, ktorá v sebe zahrňuje predstavu o schopnosti kontroly a riadenia. Táto vnímaná kontrola v sebe skrýva presvedčenie, že jedinec je schopný svoje správanie a psychické stavy ovplyvňovať, čo mu pomáha dosahovať určité výsledky. Z toho vyplýva, že self–efficacy, čiže vnímaná zdatnosť je perfektným obranným mechanizmom proti stresu (Křivohlavý, 2001).

Dobré a zlé zvládanie ťažkých situácií určujú podľa Křivohlavého (2001) aj ďalšie osobnostné charakteristiky, ktoré nám pomáhajú bojovať so stresom:

- optimizmus (výsledok diania, ktorého je účasťou bude kladný),
- optimizmus a pesimizmus, ktorý je naučený (ak sa jedinec stresovej situácií postaví tvárou lepšie vidí nedostatky – motivačné, kognitívne a emočné, vidí príčinu ťažkostí vo svojich kvalitách a neočakáva úspešne riešenie situácie – tomuto správaniu je dobré

sa v rámci prevencie vyhnúť, pretože jedinec, ktorý má v sebe vysokú mieru osobnostnej charakteristiky naučeného pesimizmu a všetko zlé hľadá v sebe môže mať zníženú imunitu),

- zmysluplnosť života (jedinci, ktorí majú v sebe náboženské presvedčenie sú viac spokojní so svojím životom a jeho kvalitou, majú dostatok sociálnej opory a majú zdravší životný štýl),
- kladné hodnotenie samého seba (sebahodnotenie ovplyvňuje to, ako nás druhí ľudia vnímajú a hodnotia, jedinci, u ktorých je miera sebahodnotenia vyššia sú zvedavejší, spokojnejší, dôveryhodnejší a majú menej vnútorných konfliktov, majú vysoké ciele a nemajú problém sa presadiť),
- sebadôvera (sila ega je dôležitá pri zvládaní stresu),
- svedomitosť (výsledok je zdravší spôsob života),
- naučené zdroje sily (stav bezmocnosti a nádeje),
- negatívna afektivita (skrýva v sebe negatívne emócie(strach, depresia, zlá nálada, hostilita, nespokojnosť), ktoré spôsobujú choroby).

Pracovníci podľa Špatenkovej (2004) sú okrem stresu ohrození aj vyhorením, vyčerpaním zo súcitu alebo indukovanou traumou. Tieto javy sa objavujú pri práci s klientmi, ktorí boli znásilnení, obeťami katastrof. Pri spolupráci s takýmito klientmi sú pracovníci v pomáhajúcej profesií vystavovaní extrémnym emóciám, čo môže v pracovníkovi vyvolať pocit strachu, pomsty alebo pocit nechuti. Autorka ďalej poukazuje, že každý pracovník vie ovplyvniť priebeh stresu a urobiť niečo pre zvládnutie záťažovej a stresujúcej situácie. Užitočné a veľmi prínosné sú:

- znalosti javov pri pomoci ľuďom,
- zdieľať náročné prežívanie aj s inými pracovníkmi,
- schopnosť reflexie,
- pri tímových stretnutiach preberať náročné situácie, stretnutia môžu mať konzultačný alebo supervízny charakter,
- podporovať svoj tím,
- rovnováha medzi osobným a pracovným životom,
- rovnomerné rozloženie medzi „ťažkým“ a „ľahkým“ prípadom,
- poznať svoj fyzický i psychický stav, rytmus v práci,
- stres kompenzovať inou aktivitou s klientom,
- pracovne sa vyvíjať.

Drotárová (2003) medzi základné prístupy zvládania stresu zaraďuje:

- stravovacie návyky,
- správne hospodárenie s časom,
- životospráva,
- aktívny pohyb (posilňovanie, kalanetika),
- postupy zamerané na relax,
- dychové cvičenia,
- autogénny tréning,
- bleskové relaxácie.

Výsledky zvládania náročných situácií majú dosah na celý života človeka a v konečnom dôsledku aj na efektívnosť a úspešnosť fungovania organizácie ako celku a teda majú vplyv aj na iných ľudí (Frankovský, Lajčin, 2012). Z hľadiska praktického využitia získaných poznatkov o zvládaní náročných situácií viacerí autori (Lajčin, Frankovský, 2011, Lajčin,

Frankovský, Štefko, 2012, Frankovský, Ištvániková, Štefko, 2009) špecifikujú konkrétne oblasti ich aplikácie v manažérskej praxi.

Aby sa pracovník nezrútil z toľkého množstva pracovného a osobného napätia je nutné, aby sa naučil využiť svoj voľný čas vo svoj prospech. Duffková (2005) uvádza, že ak je pracovník pod neustálym pracovným tlakom, tak hľadá útočisko. Ďalej tvrdí, že čas mimo pracovných povinností musí pracovník využiť efektívne, pretože mu to dodáva energiu, ktorá je veľmi potrebná k ďalším aktivitám.

# 7 BURNOUT SYNDRÓM

Do práce väčšinou nastupujeme s nadšením, plní elánu, motivácie a s novými nápadmi. To všetko sa však po čase môže zmeniť. Myslíme si, že syndróm vyhorenia nás nemôže stretnúť, ale to je omyl. Pri plnení svojho profesionálneho sna, nemyslíme na syndróm vyhorenia, čo ani nie je potrebné ak vieme oddeliť prácu a súkromie a nájsť si voľný čas pre seba. Ak by tomu bolo tak, práca by bola pre nás radosťou dlhé roky, čo však býva niekedy zastavené vyhorením. Mali by sme na to myslieť, aby naša práca nestratila iskru a nestala sa pre nás len povinnosťou.

## 7.1 Definície a podstata syndrómu vyhorenia

„Slovo syndróm znamená súbor rôznych znakov, ktoré tvoria určitý obraz, obraz určitého (chorobného) procesu“. (Schmidbauer, 2008, s. 15). Pojem vyhorenia pochádza z roku 1974 v USA. Vznikol, keď psychoanalytik Freudenberger popisoval pracovníkov pri práci s drogovo závislými. Zaoberal sa ich fyzickým a emocionálnym vyčerpaním i následkami, zasahujúcimi do celého života jednotlivca. Neskôr bol tento pojem spájaný aj s prácou ľudí, ktorí vo svojej práci a živote prejavovali nezáujem, bezmocnosť a beznádej. Vyčerpanie, stres, náchylnosť k chorobám, únava, sú nie len následkom vyhorenia, ale aj skutočnosťou, ktorá sa prejavuje vo viacerých oblastiach, ako napríklad vzťah ku klientom, k rodine, k zamestnávateľom, i v profesii jednotlivca (Maroon, 2012).

Často sa stretávame aj s názvami ako: syndróm vyhasnutia, syndróm vyčerpania, burnout syndróm. V psychológii, burnout symbolizuje vysokú motiváciu, aktivitu, nasadenie (Stock, 2010). Tento pojem, môžeme rozdeliť na dve slová: syndróm – súbor určitých príznakov, vyhorenie – zničenie, vypálenie.

„Syndróm vyhorenia je súbor príznakov vyskytujúcich sa u pracovníkov pomáhajúcich profesií a je odvodzovaný z dlhodobej nekompenzovanej záťaže, ktorú prináša práca s ľuďmi. Tento stav psychického i celkového vyčerpania sprevádzajú pocity beznádeje, obáv a zlosti. Pracovná motivácia klesá, výkon sa zhoršuje a klesá sebavedomie. Správanie sa ku klientom je poznačené odstupom, dôrazom na pravidlá a disciplínu, na formálnu stránku, na racionalitu a objavujú sa aj odmietavé alebo negatívne postoje“ (Matoušek, et al., 2003, s. 263). Slovo „horieť“, ktoré sa často vyskytuje, symbolicky naznačuje, že hovoríme o srdci, ktoré horí, či už láskou k niekomu, alebo nadšením pre niečo. Oheň môže nie len horieť ale ja vyhasínať (Honzák, 2013).

Syndróm vyhorenia nevzniká z jedného dňa na druhý. Nie je možné, aby sme večer boli zdraví a ráno by nás sprevádzala depresia. Vyhorenie je dlhodobý proces, ktorému predchádzajú rôzne faktory, ktoré nás ovplyvňujú. Na začiatku sú to iba slabé a možno málo viditeľné následky, no časom silnejú a sú aj nepríjemnejšie a tie vedú k úplnej vyčerpanosti. Pokiaľ človek vníma tieto varovné signály svojho tela, môže im zabrániť včas a tak predísť vyhoreniu. Skutočnosť je však taká, že väčšia časť ľudí tieto príznaky nerešpektuje. Obvyklou reakciou na stres je obnoviť svoje sily, a so zvyšnou energiou potlačiť problémy a pracovať ďalej. Zákernosť syndrómu vyhorenia spočíva v tom, že ide ruka v ruke s dnešnou dobou, v ktorej sa neuznáva slabosť. Málo ľudí si dokáže uznať svoju slabosť a pochybenie. Je však

veľkou chybou nepriznať si svoje zlyhanie a nepožiadať o pomoc. Takto vystavujeme svoju osobnosť vyhoreniu.

„Syndróm vyhorenia sa objavuje u ľudí, pre ktorých je medziľudský kontakt každodenným chlebom, bez ktorého výkon profesie je nemožný“ (Jeklová, 2006, s. 13). Zvýšené riziko nastáva tam, kde sa človek stretáva s problémami druhých a chce im pomôcť a podporiť ich. Pri nezvládnutí nastáva psychická záťaž, spôsobená dlhodobým pôsobením stresujúcich podnetov.

Rôzne charakteristiky svedčia a rôznorodosti pôsobenia syndrómu vyhorenia. Niektoré sú zamerané na konečný stav, iné sú vyjadrené ako proces, ktorý má vlastný priebeh. Všetky definície majú podľa Jeklovej (2006) niekoľko spoločných znakov:

- negatívne emocionálne zvládanie situácie, ktorej výsledkom je depresia, vyčerpanie a strata energie,
- vyhorenie sa najčastejšie spája s rizikovejšími povolaniami, ako sú pomáhajúce profesie (zdravotníci, sociálni pracovníci a podobne),
- nízka efektivita práce, nie je spájaná s nedostatkom vedomosti, ale s vytvorenými negatívnymi postojmi,
- dôraz sa kladie na psychické príznaky vyhorenia,
- burnout syndróm sa vyskytuje aj u zdravých ľudí, preto nie je súčasťou sociálnej patológie.

Každý odborník, môže vyhorenie opísať inak, no podstata je vždy tá istá. Už samotné slovo vyhorenie nám vysvetľuje priebeh a následky, preto nie je dôležitá konkrétna definícia, ale jej podstata, ktorá ponúka správny pohľad na túto nežiaducu skutočnosť a následky zasahujúce do pracovnej aj súkromnej stránky osobnosti.

## 7.2 Príznaky syndrómu vyhorenia

Skúmanie syndrómu vyhorenia je dôležitou úlohou pre odbory sociálnej práce, psychológie, antropológie a medicíny. Cieľom je nájsť súvislosti medzi súkromným životom a prácou ako aj skutočnosti ovplyvňujúce pracovníkov v pomáhajúcich profesiách (Maroon, 2012). „Vyhorenie je dôsledkom pôsobenia vonkajších vplyvov, hlavne práce a pracovného prostredia“ (Maslach, podľa Maroon, 2012, s. 15).

Syndróm vyhorenia ovplyvňuje človeka po stránke fyzickej ako aj psychickej. Somatické príznaky ako žalúdočné vredy, problémy s trávením sú tiež následkom vyhorenia. Človek často prežíva nepokoj, vyčerpanie, ktoré sprevádzajú aj problémy so spánkom. Po stránke emocionálnej môže viesť k depresii. Vychádza to z toho, že človek nezvládol určitú situáciu a nevie prijať svoju neschopnosť a byť ako predtým (Minirth et al., 2011).

V emocionálnej oblasti má syndróm vyhorenia za následok mnoho nežiaducich prejavov. Vyhorený človek nechce počúvať o iných problémoch, starostiach. Je citovo slabý, myslí si, že už nedokáže nikomu pomôcť. Reaguje nepriateľsky, necitlivo, prestáva byť empatický. Pracovník nie je schopný reagovať na emocionálne podnety, dokonca ani na kladné. Po telesnej stránke človeka sa zasiahnutie syndrómom prejavuje nedostatkom energie, únavou, svalovými bolesťami. Fyzická aktivita klesá (Bartošíková, 2006).

Človek zasiahnutý syndrómom vyhorenia zaujíma k svojej rodine, práci a okoliu ľahostajný postoj, ktorý často vedie až k odcudzeniu. Postupné ubúdanie síl, strácanie motivácie či cieľavedomosti, môžeme tiež zaradiť medzi následky. Pracovné nasadenie

postupne klesá a klienti sú vnímaní skôr ako príťaž. Chuť a elán, s ktorou vykonával svoju prácu sa menia na pocit sklamania a frustrácie. Následkom vyhorenia môže byť aj zníženie efektivity. Dôvodom je, že pracovník sa subjektívne hodnotí za neschopného. Je potrebné dopriať si aj primeraný oddych, hlavne tí, ktorých zasiahol burnout syndróm (Stock, 2010).

Burnout syndróm je nežiaducim javom pri budovaní kariéry, je nepríjemným zásahom aj pri plnení svojho profesionálneho sna, či dokonca aj nevhodnou súčasťou každodennej pracovnej povinnosti. Skutočnosti vyplývajúce pri tomto nežiaducom jave zasahujú do osobnosti človeka či rodiny a okolia (Quisová, 2009). Autorka uvádza psychické príznaky:

- duševné vyčerpanie, zníženie celkovej aktivity,
- smútok, depresia,
- seba ľútosť, beznádej,
- strata chuti do práce aj do života.

Fyzické príznaky:

- bolesti hlavy, svalov,
- žalúdočné problémy, problémy so srdcom,
- zvýšená unaviteľnosť, závraty hlavy,
- zvýšené riziko závislostí rôzneho druhu.

Sociálne vzťahy:

- znížená empatia,
- nechuť k vykonávaniu svojej práce,
- neochota a nezáujem aktívne vypočuť,
- obmedzovanie komunikácie a kontaktov, nárast konfliktov (Quisová, 2009).

V krátkosti sa následky vyčerpania dajú zhrnúť do troch atribútov: emočné zlyhanie, depersonalizácia a pocit zlyhania. „Vyhorenie by sa dalo definovať ako postupná strata energie a idealizmu“ (Bartošíková, 2006, s. 28). Parafrázujúc Bartošíkovú (2006) poukážeme na rôzne nepriaznivé následky zasiahnutia jedinca vyhorením, dotýkajúce sa troch rovín:

V psychickej rovine sa vyčerpanie odráža v negatívnych postojoch k sebe samému, k práci. Život je vnímaný ako kolobeh problémov bez riešenia. Takého človeka môžeme opísať ako cinického, negativistického a pesimistického. Nastupuje zníženie celkovej aktivity a mizne tvorivá činnosť. Výnimkou nie sú ani samovražedné myšlienky.

Telesné vyčerpanie sa prejavuje večer, ako bolesť celého tela. Nastupuje zvýšená potreba spánku, pričom u človeka zasiahnutého vyhorením je spánok neplnohodnotný a ráno vstáva unavený a neoddýchnutý.

Medziľudské vzťahy a správanie jednotlivca sú negatívne ovplyvňované syndrómom vyhorenia. Krok za krokom sa pracovník vyhýba klientom, kolegom, akoby vstupoval do úzadia. Ľudia trpiaci vyhorením sú často cieľavedomí a vysoko produktívni. Pokiaľ sú pracovníci úplne vyčerpaní, nevedia požiadať o prestávku, alebo vystriedanie. Oni rovno odstupujú z tímu a stávajú sa divákmi. Z organizovaných a iniciatívnych ľudí sa stávajú diváci. Následkom toho je aj skutočnosť, že na ich miesto dočasne alebo na trvalo nastupujú ľudia s menšími schopnosťami a skúsenosťami.

Rush (2003) uvádza vonkajšie a vnútorné symptómy vyhorenia. Jedným z vonkajších symptómov je aj skutočnosť, že aktivita jednotlivca sa zvyšuje, kým produktivita stagnuje. Tento fakt má za následok pocit frustrácie, ktorý vyplýva zo snahy vydať čo najlepší výkon, ktorý nemal žiaden viditeľný výsledok. Čím viac sa snaží svoju produktivitu dostať na maximum, tým viac energie potrebuje. Ďalším symptómom je aj zvýšená podráždenosť.

Znamená to, že postihnutý býva podráždený z vecí, ktoré ho nikdy pred tým nejako neovplyvňovali. Začína byť naštvaný aj sám na seba, že jeho výsledky nezodpovedajú jeho predstavám, a že jeho postup k úspechu nie je viditeľný, práve naopak, žiaden. Patrí sem aj neustála fyzická únava, ktorej príčinou môže byť aj emocionálne vyčerpanie. Stratu celej svojej energie po stránke psychickej aj fyzickej stránke prežívajú všetci tí, ktorí sa ocitnú v stave vyhorenia. Vysoko cieľavedomí pracovníci majú sklon a odvahu riskovať. Pri ocitnutí syndrómu vyčerpania sa riskovanie pre nich stáva možnou obavou, a začínajú pred problémami utekať, namiesto toho, aby sa im vzopreli a postavili tvárou v tvár. Ich jediným cieľom je dostať sa z dosahu ľudí, kolegov, pracovných povinností a ukryť sa pred svetom.

K vnútorným môžeme zaradiť stratu odvahy, stratu osobnej identity a sebaúcty, ku ktorej dochádza preto, že dotyčný si začne uvedomovať, že napriek jeho snahe, nie je schopný dosiahnuť požadovaný výsledok. Dostatok energie, ktorou disponoval pred časom sa stala minulosťou. Stráca aj predstavu o svojej budúcnosti a zmysel svojho života, pretože je presvedčený že akýkoľvek cieľ nie je schopný dosiahnuť. Začína strácať aj objektívny pohľad na svet. Pozerá sa na svet len svojím pohľadom.

Vysoko výkonní pracovníci sú úspešní preto, lebo konajú veci v správny čas na správnom mieste, čo si však vyžaduje aj objektívny pohľad na skutočnosti. Vyčerpaný pracovník však stráca takého vnímanie a to sa stáva aj zlodejom jeho produktivity a výsledkov práce. Z uvedených skutočností vyplýva aj neschopnosť vyrovnať sa s každodenným životným kolobehom, prirodzeným tlakom rodiny, priateľov a hlavne problémami v zamestnaní. Negatívne postoje, nie sú žiadnou výnimkou. Čím ďalej tým viac vnímajú svet v tmavších farbách a to sa pre nich stáva aj záťažou. Práve tieto negatívne vnímanie a negatívne postoje udržujú ich náladu pri zemi. Čím viac im prepadnú, tým horšie a ťažšie je pre nich vyslobodiť sa od vyhorenia (Rush, 2003). Vyčerpanie nie je iba krátkodobou záležitosťou, ktorá zmizne v priebehu dvoch dní. Je to dlhodobo prebiehajúci proces, s negatívnymi následkami, ktorému však predchádzajú isté skutočnosti. Burnout syndróm úradujúci hlavne v pomáhajúcich profesiách je vážnejším problémom, ako sa môže zdať.

## 7.3 Vývoj a fázy vyhorenia

„Pokiaľ zapálime obidva konce sviečky, získame tým viac svetla. Sviečka však zároveň rýchlejšie vyhorí“ (Rush, 2003). Autor knihy chce poukázať na fakt, že čím viac energie vložíme do svojej práce, tým skôr dostaneme požadovaný výsledok, ale zároveň vyčerpáme viac vlastných síl, ktoré nám budú potrebné aj do ďalších rokov našej práce. John W.James (1982, podľa Křivohlavý, 1998) opísal vo svojej publikácii 12 za sebou nasledujúcich fáz syndrómu vyhorenia:

- snaha ukázať sa v správnom svetle na novom pracovisku,
- snaha urobiť všetko sám,
- zabúdanie na seba, svoje vlastné potreby, všetok čas venovaný práci,
- práca a plnenie úloh, sú tou jedinou povinnosťou,
- otázniky v hodnotovom rebríčku, čo je podstatné a čo menej podstatné,
- popieranie vnútorného tlaku a záťažovej situácie v sebe,
- strata nádejí, dezorientácia, hľadanie útechy v alkohole, automatoch,
- viditeľné zmeny. Jednoznačné odmietanie rád alebo kritiky,

- depersonalizácia – človek prestáva byť človekom v plnom slova zmysle,
- prázdnota – človek dosiahol spodnú hranicu. Je tam však neutíchajúci hlad a túžba po zmysluplnom živote,
- depresia – obviňovanie samého seba z nezvládnutia, pocity beznádeje a stratenosti,
- úplné vyčerpanie – fyzické, psychické aj emocionálne. Vyčerpanie celej svojej energie a pocit hraničnej beznádeje.

Syndróm vyhorenia je opisovaný o mnohých autorov vo fázach. Je to dlhodobý proces, z čoho vyplýva, že je zložený z istých za sebou nasledujúcich skutočností. Stock (2010) vo svojej publikácii uvádza model dvojice autorov Edelwiche, Brodského. Idealistické nadšenie, ako začiatok, s ktorým nastupujeme do pracovného procesu. Nasledujúcou fázou je stagnácia. Pracovník začína postupne prehodnocovať svoje prvotné ideály, po určitých sklamaniach. Jeho život sa obmedzil iba na pracovné povinnosti a rodinný život sa ocitne v ústraní. Postupom času, pracovníka prenasledujú pochybnosti o svojej práci. Nevidí žiadne výsledky a myslí si že jeho snaha je zbytočná, bez žiadneho efektu. Človek sa ocitá v neistote, ktorú môžeme nazvať aj ďalšou fázou, frustráciou. Štvrtá záverečná fáza je apatia, obrana voči frustrácii. Snaha utiahnuť sa, vyhnúť sa klientom, ale aj priateľom. Rezignácia a zúfalstvo nie sú ničím výnimočným. Bartošíková (2006) uvádza tieto fázy burnout syndrómu:

1. fáza: nadšenie – noví zamestnanci si do svojej práce okrem svojich vedomostí, prinášajú aj mnoho plánov, cieľov, nápadov, sprevádzaných nádejou, optimizmom a často aj nereálnymi očakávaniami. Pracovník by najradšej všetkým pomohol, vyriešil všetky problémy, v očakávaní, že sa mu všetko podarí. Práca sa stáva radosťou života, vkladá do nej celú svoju silu, energiu, čas, práca je zmysluplnou. Novým pracovníkom sa môže zdať, že ich starší kolegovia, nie sú práci úplne oddaní, a vytvára si lepší kontakt s klientom. Táto fáza, môže trvať kratšie, ale aj dlhodobo.
2. fáza: vyčerpanie – pracovník prežíva sklamanie. Prichádza na to, že niektoré prípady a problémy sa stále opakujú a on nevie to správne riešenie. Zažíva pocit nevďačnosti, neúspechu a premárnených šancí, prehodnocuje svoje ciele, práca sa pre neho stáva len rutinou.
3. fáza: nespokojnosť – človek si začína klásť mnoho otázok o zmysle svojho snaženia, o zmysle svojej práce. Na základe svojich doterajších skúseností vie, že práca by mohla byť efektívnejšia a výstupom by mali byť viditeľné výsledky. Nedostatok sa môže prejaviť aj v ohodnotení svojej práce, či už finančnom alebo jednoduchej pochvale.
4. fáza: apatia – pri neriešení vznikajúcich problémov, spojených s vyhorením nastupuje apatia. Pracovník rád prenecháva svoju prácu iným, snaží sa vyhnúť kontaktu s klientom a neriešiť iné problémy. Klientov začína vnímať ako tých, ktorí otravujú a sú nevďační. V tejto situácii, predstieranej práce, môže človek čakať až kým sa niečo nestane. Syndróm vyhorenia končí touto fázou. Nie je to však to správne riešenie.

   Maroon (2012) uvádza vo svojej publikácii 5 fáz:
   - fáza idealizmu a nadšenia: je to počiatočná fáza. Začínajúci pracovník disponuje veľkým entuziazmom, preto má problém rozpoznať vnútorné a vonkajšie hranice, čo spôsobuje hlbokú priepasť medzi očakávaniami a skutočnosťou,
   - fáza zaostávania: pracovník vykonáva len tú najnutnejšiu prácu, ktorá ho nenapĺňa, preto podstatná časť jeho malého záujmu sa zameriava na finančnú odmenu, pohodlnú pracovnú dobu,

- fáza frustrácie: túto fázu definuje skutočnosť, že pracovník je úplne vyčerpaný so zostatkom energie, čo je v protiklade s prvou fázou, fázou plnou očakávania, nadšenia a energie,
- fáza ľahostajnosti: pomáhajúci si vypestuje ľahostajnosť ako obranný mechanizmus. Aj keď práca je pre neho miesto sklamania, berie ju ako potrebu pre svoju existenciu. Bojí sa však nových úloh a je nespokojný so svojou pracovnou pozíciou a ohodnotením,
- fáza konca: východiskom je opustenie svojej práce alebo ďalšia dovolenka. Týmto spôsobom môže človek zasiahnutý vyhorením odísť s lepším sebavedomím, s kúskom nádeje a silnejší pre ďalší vývoj osobnosti.

Človek prechádzajúci vyhorením si často neuvedomuje svoju situáciu. Nerozdeľuje ju do fáz, iba prechádza niečím, čo je súčasťou jeho života. Je však potrebné pozastaviť sa a premyslieť si kam sa dostanem ak takto pôjdem ďalej.

## 7.4 Činitele a faktory burnout syndrómu

„Vyhorenie je cena, ktorú mnohí ľudia zaplatia za svoje výrazné úspechy“ (Rush, 2003, s. 18). Syndrómom vyhorenia sú ohrození najmä ľudia, ktorí sú na seba príliš tvrdí. K rizikovým faktorom patrí aj pochybovanie o sebe, strach z nezvládnutia určitých nárokov. Dlhodobá nervozita, dotyčným ľuďom nedovoľuje aby sa duševne uvoľnili. V ťažších životných situáciách sa dokonca obávajú pokojného stavu, preto sa skôr ponáhľajú aby nebolo potrebné zastaviť sa a postaviť sa tvárou v tvár aktuálnemu problému (Kalwass, 2007). Křivohlavý (2012) uvádza, komu hrozí syndróm vyhorenia:

- ľuďom, ktorým záleží na svojej práci, a aby bola pre nich úspechom,
- ľuďom príliš oddaným svojej práci,
- ľuďom plným energie a nadšenia pre svoju prácu,
- ľuďom, ktorí investujú do svojej práce plné nasadenie, všetok čas a pracujú usilovne,
- ľuďom, ktorí sa dobrovoľne vzdávajú svojho voľného času,
- ľuďom, ktorí neustále hľadajú odpoveď na otázku: Čo robím zle?
- ľuďom, ktorým je ich práca prednejšia a domnievajú sa že sú nenahraditeľnou súčasťou pracovného procesu a zároveň aj tým, ktorým syndróm vyhorenia podľa ich názoru nehrozí..

„Títo ľudia sú veľmi motivovaní, upnutí k súťažení a víťazstvu. Sú to karieristi, bojovníci, pracujú až do vyčerpania a často ešte ďalej. Ich životný štýl znamená skoro stále fyzické napätie“ (Hilton, 2008, s. 16). Vyhorením chápeme úplné vyčerpanie, stratu energie, oslabenú schopnosť postaviť sa na vlastné nohy, ale aj mnoho iných ďalších skutočností, ktoré sú jeho následkom. Nie je však dôležité pozerať sa na len dopad vyhorenia. Podstatné je zaujímať sa o počiatočné štádium, je potrebné zastaviť sa tam, kde syndróm začína vznikať. Rush (2003) uvádza 10 najčastejších príčin tohto stavu:

- pocit povinnosti niečo vykonať,
- rýchle načasovanie a neschopnosť zastaviť alebo spomaliť,
- snaha urobiť všetko svojimi silami,
- zbytočné pozorovanie iných problémov,
- prehnaná sústredenosť na detaily,
- nereálne ciele a očakávania,

- pravidelnosť,
- nesprávne chápanie vplyvu Boha v živote,
- začínajúce zdravotné problémy,
- odmietanie pomoci zo strany druhých.

Existuje omnoho viac dôvodov, ktoré vedú k vyhoreniu. V princípe, faktory závisia ako od samotného človeka, rovnako aj jeho okolia. Ak osobnosť vykonávajúca profesiu, prostredníctvom pomoci napadá syndróm vyhorenia, je viac ako jasné, že nezvládla svoje zamestnanie. Dôvodov, ktoré vedú k vyhorenie môže byť veľké množstvo a preto nie je prípustné podceňovanie akéhokoľvek vplyvu na osobnosť človeka, u ktorého sa prejavujú známky burnout syndrómu.

Vyhorenie je pre človeka stresujúce, no nie je následkom stresu, rovnako ako aj zdravotné problémy vyplývajúce z vyhorenia nie sú následkom stresu, ale neustálej práce, nepretržitým fyzický napätím a zlým časovým harmonogramom, ktoré pomáhajú udržiavať jedinca v permanentnom psychickom napätí (Novotná a kol., 2010).

Existuje veľa rôznych dôvodov, prečo syndróm vyhorenia vzniká. Medzi subjektívne príčiny, ktoré môžu viesť k vyhoreniu autorka uvádza:

- nízke sebavedomie jednotlivca, keď svoju prácu považuje za málo potrebnú,
- nízka sebadôvera v emocionálnej oblasti,
- pracovné postavenia a kariéra ako hlavný životný cieľ,
- vysoká závislosť a dôraznosť na mienku okolia,
- vykonávanie práce pod prísnym dohľadom a prehnaná kontrola nadriadeného.

Vyhorenie je odpoveďou na množstvo nežiaducich vplyvov na psychickú stránku osobnosti, následkom ktorého sa osobnosť mení. Jedným z faktorov, pôsobiacich na vyhorenie, môže byť aj dlhá pracovná doba. V 19. storočí, keď sa pracovalo 60 hodín týždenne slovo stres, nebolo používané. Nebolo to však ani potrebné. Dnes, pod pojmom stres, môžeme chápať aj modernú chorobu dnešnej populácie (Kallwas, 2007).

Jedným z prvých faktorov vzniku vyhorenia môže byť aj profesia, v ktorej sa jednotlivec uplatňuje. Je dôležitý aj vplyv povinností, no aj samotný jedinec a jeho osobnostné predpoklady, jeho sebavedomie, jeho odolnosť voči stresu, labilnosť (Kapounová, 2007). Pri zasiahnutí vyhorením, ktorému predchádza niekoľko skutočností, je potrebné venovať sa obzvlášť predchádzaniu.

K vážnym dôvodom vyhorenia môžeme pridať aj nedostatok pozitívnej spätnej väzby od nadriadených, časté výmeny názorov, nízka vzájomná úcta, ponižovanie, nedostatok vzájomnej dôvery. Stály kontakt s trápením svojich klientov, smrťou a bezmocnosťou lekárov voči zákerným chorobám, ako aj starostlivosť o dlhodobo chorého pacienta bez akejkoľvek nádeje na zlepšenie, pravidelné stretávanie sa s rodinnými príslušníkmi sú tiež faktormi, ktoré ovplyvňujú emocionálnu stánku človeka. Je taktiež potrebné spomenúť aj vplyv prostredia pracovných podmienok. Konkrétne to môžu byť nezmyselné a vysoké požiadavky, kladenie väčšej zodpovednosti na pracovníka a taktiež očakávanie dobre vykonanej práce a priaznivých výsledkov (Jobánková, et al., 2002).

V pomáhajúcich profesiách, kde sa práca chápaná ako pomoc klientovi alebo pacientovi, kde dochádza k stálej interakcii medzi pracovníkom a klientom, je ohrozenie syndrómu vyhorenia a to väčšie, keď človek v novej pracovnej pozícií, sa snaží klientovi podať čo najlepšiu službu a samotný klient ju odmietla alebo si ju neváži. Je to tiež jednou z príčin vyhasnutia pracovníka.

Podľa Jeklovej (2006) majú na syndróm vyhorenia vplyv vonkajšie, vnútorné a profesionálne faktory. Z vonkajších faktorov vplývajú: bezprostredný kontakt s ľuďmi, monotónna práca, nedostatok času, náročné podmienky, snaha o postup v kariére. Tiež sem patrí aj rodina, kde môžu byť nevyriešené bytové podmienky, narušené vzťahy, vážna choroba člena rodiny. V neposlednom rade k vonkajším vplyvom patrí aj samotná spoločnosť, ktorej hodnoty človek nezvláda. Vnútorné faktory sú chápané ako samotná osobnosť. Jej nasadenie do práce, súťaživosť, zvládanie stresu, emócie, empatia, prijímanie neúspechu, nízke sebahodnotenie alebo nepriaznivý fyzický stav. Je potrebné spomenúť aj profesionálne faktory, ktoré sa tiež môžu skrývať za vyhorením jedinca. Nie je to len samotná organizácia, ale napríklad atmosféra, ktorá vládne v nej. Ak je medzi zamestnancami vysokú súťaživosť alebo chýba pozornosť venovaná osobnostnému rozvoju, či chýbajúca supervízia, aj to môže negatívne ovplyvniť pracovníka, a tým pripraviť pôdu pre vznik vyhorenia.

Burnout syndróm sa môže podľa Maroona (2012) objaviť ako reakcia na nadmernú pracovnú záťaž už v počiatkoch budovania kariéry a môže postihnúť aj nasledovné typy osobnosti:

1. Angažovaný, silno citovo zainteresovaný pracovník, ktorý pracuje s vysokým nasadením času a emócií. Má tendenciu brať na seba veľa práce, ktorú však intenzívne aj vykonáva. Čiastočne na seba vyvíja nátlak času. Hlavnou príčinou jeho vyhorenia sú klienti, ktorí majú nenaplnené potreby, ktorí dávajú najavo, že veľa očakávajú. Pomáhajúci je neustále v role darcu.
2. Pracovník považujúci svoju prácu za prostriedok k uspokojeniu potrieb. Čas trávi hlavne na pracovisku, vzdáva sa sám seba a mimo práce, nemá žiadne vzťahy. Taktiež sa u tohto typu objavujú príznaky vyhorenia, pretože súkromný život je dôležitý pre duševnú pohodu.
3. Autoritatívny jedinec s potrebou mať všetko pod kontrolou. Verí tomu, že nikto iný to neurobí tak dobre, ako on sám. Má negatívny vplyv na kolegov, inštitúciu, spôsobuje problémy. Týmto jedincom hrozí vyhorenie, pretože majú potrebu kontrolovať všetko a všade, ale bežný deň je plný nekontrolovateľných situácií, čo pracovníka vyvádza z miery.

Pokiaľ ľudská bytosť berie svoju prácu skôr ako povolanie, službu ľudom alebo Bohu, býva ešte viac ohrozená rizikom vyhorenia. Prežívanie je potom o to intenzívnejšie. Zhorela im predstava o ich dokonalej práci a dokonalom živote. Burnout syndróm je neočakávanou a nevhodnou záťažou, ktorú si zasiahnutý človek uvedomuje až príliš neskoro. Nie je správne, ak táto situácia býva podceňovaná, pretože následky, ktoré znáša postihnutý človek sú niekedy viac ako odstrašujúce. Táto zo začiatku nepatrná nedbalosť nás môže priviesť k úplnej bezradnosti a výnimkou nie sú ani depresie. Fyzické, psychické a sociálne následky robia z človeka často krát pacienta. Nesmieme sa nechať viesť mylnou predstavou o nepatrných následkoch vyčerpania, ktorým nie je potrebné venovať pozornosť. Byť zapáleným pre prácu a podávať efektívne výsledky je cieľom asi každého z nás a preto pri dosiahnutí tohto cieľa musíme dbať aj na svoje zdravie, pretože burnout syndróm nie je len odborným slovom používaným v literatúrach, ale aj každodennou súčasťou nášho života.

# 8 KONFLIKT

Definícií a pohľadov na konflikt je niekoľko – odlišne sa na konflikt pozerá psychológia, ktorú zaujíma, čo sa deje v človeku. Inak sa konfliktom zaoberá sociológia, ktorá sa snaží porozumieť konfliktom medzi ľuďmi a skupinami ľudí, konfliktom spôsobených spoločenskými pohybmi a zmenami (Bednařík, 2001).

Slovo „konflikt“ pochádza z latinčiny (conflictus). V latinčine toto slovo pozostáva z dvoch častí: predpony (con) a jadra slova odkazujúcemu k slovesu (fligo, ere). Význam tohto slovesa je udrieť. Predpona con naznačuje, že ide o stret dvoch účastníkov. Confligere teda znamená, nielen niekoho zasiahnuť ale vzájomne sa zasahovať, čiže bojovať. Konflikt teda znamená stret minimálne dvoch navzájom sa vylučujúcich alebo protichodných snáh, síl alebo tendencií (Křivohlavý, 2002).

Wilmot, Hockerová (2004) zadefinovali konflikt ako vyjadrenie nezhody medzi minimálne dvomi, alebo viacerými vzájomne závislými stranami. Tieto strany majú nekompatibilné ciele, nedostatok zdrojov a vnímajú zasahovanie druhých pri dosahovaní vlastným cieľov. Uvádzajú definície viacerých autorov:

- Coser definuje konflikt ako boj o hodnoty a požadovanie nedostatkového statusu, moci a zdrojov, v ktorom cieľom oponentov je zneutralizovať, zraniť alebo zničiť rivalov.
- Donohue, Kolt popisujú ako situáciu, v ktorej vzájomne závislí ľudia vykazujú (zjavné alebo latentné) rozdiely v uspokojovaní svojich individuálnych potrieb a záujmov a pociťujú interferenciu toho druhého pri dosahovaní týchto cieľov.
- Jordanová uvádza, že konflikt vzniká v situácií, keď rozdiel medzi minimálne dvomi stranami si vynúti zmenu minimálne u jednej strany, aby vzájomná spolupráca mohla pretrvávať a rozvíjať sa. Je to situácia, keď nie je možná vzájomná spolupráca bez nejakého prispôsobenia sa. Obe strany sú vzájomne závislé. Vyžaduje si to zmenu vnímania situácie aspoň jednej osoby. Konflikt je sprevádzaný pocitom naliehavosti.

## 8.1 Typológia a dynamika konfliktov

Konflikty tvoria veľkú rodinu s početným príbuzenstvom, už samotné rozpaky je možné radiť do tejto skupiny. S ohľadom na rolu ľudí v konfliktoch Plamínek (1994) rozlišuje:

- extrapersonálne konflikty, ktoré prebiehajú mimo oblasť ľudskej pôsobnosti,
- interpersonálne konflikty, konflikty medzi ľuďmi,
- intrapersonálne konflikty, odohrávajúce sa vo vnútri ľudského indivídua.

Podľa Bednaříka (2001) niektorí autori uvádzajú podobnú typológiu zo sociálneho hľadiska a rozlišujú 4 základné typy konfliktov:

1. Intrapersonálne – sú konflikty vo vnútri jedného človeka. Protichodné tlaky na našu psychickú činnosť, ktoré vyplývajú z prijatia či odmietnutia istých postojov, hodnôt, ich zvnútornenia alebo zavrhnutia.
2. Interpersonálne – sú konflikty medzi dvoma alebo viacerými osobami. Najbežnejšie sa vyskytujú medzi dvoma osobami, ktorých názory, postoje či presvedčenia sú rozdielne. V prípade, že prerastú do konfliktu medzi viacerými osobami, nadobúdajú podobu skupinového konfliktu.

3. Vnútroskupinové konflikty – sú konflikty vo vnútri jednej skupiny, kolektívu. V rámci skupiny však môže vzniknúť aj niekoľko menších názorových skupín – jednotlivci bez názoru, niekoľko jedincov, ktorí majú úplne iný názor ako väčšina.
4. Medziskupinové konflikty – konflikty medzi dvoma alebo viacerými skupinami. Vznikajú medzi dvoma alebo viacerými skupinami a sú podmienené rozdielmi v ich všeobecnom zameraní a názormi.

Bratská (1992) delí konflikty podľa dominancie psychologickej charakteristiky na:

- konflikty predstáv,
- konflikty názorov,
- konflikty postojov,
- konflikty záujmov.

Podľa Bednaříka (2001) Moore rozdeľuje typy konfliktov z psychologického hľadiska na 5 skupín podľa odlišných zdrojov, ktoré ich zapríčiňujú:

- konflikt vzťahov
- konflikt informácií
- konflikt záujmov
- štrukturálny konflikt
- konflikt hodnôt.

Vo väčšine prípadov sa však stretávame so zmiešanými konfliktami. Konflikty, ktoré sa bezprostredne týkajú sveta ľudí Plamínek (1994) rozdeľuje na spory a problémy:

1. Spor je konflikt, v ktorom hrajú dôležitú úlohu preferencie rôznych výsledkov riešenia konfliktov rôznymi účastníkmi. Spor si preto môžeme označiť aj ako „personifikovaný problém".
2. Problém, to je konflikt, spoločný záujem nájsť riešenie prevažuje nad tendenciou účastníkov preferovať nejaký konkrétny výsledok. Môžeme ho označiť aj ako „depersonifikovaný spor".

Medlíková (2007) uvádza, že spor nemá riešenie, nemá konkrétny výstup. Výsledkom sporu býva často hádka, dlhodobo narušený vzťah, nepokojná atmosféra. Tým, že je to personifikovaný problém, sa nerieši vecná stránka ale ľudské rozpory (napr. kto má väčšiu pravdu, kto má krajšiu manželku, kto má zdravší názor na politiku, koho nápady sú kvalitnejšie atď.).

Účinok konfliktov na podnik je spravidla destabilizačný, pretože odčerpávajú energiu a bránia plneniu dôležitých úloh a cieľov podniku. Ak sa do riešenia určitého problému zapojí väčší počet osôb s rozličnými názormi a prístupmi, konflikt má konštruktívny účinok. V tomto prípade účastníci konfliktu prinášajú diferencované argumenty, ktoré sú pre riešenie veľmi prínosné. Bohumela (2009, podľa Kádárová, Vidar, Kádár, 2009) podľa dopadu na pracovníka a plnenia úloh konflikty delí do dvoch skupín:

1. Mobilizujúce konflikty – majú na pracovisku pozitívny vplyv, lebo vedú k rozvoju činnosti a zvýšeniu jej kvality. Ide o presadzovanie nových pracovných metód, reorganizáciu pracoviska, výber nových materiálových zdrojov, dodávateľov alebo odberateľov. Vyriešenie týchto konfliktov záleží na schopnostiach manažéra, jeho rozhľade, vplyve na pracovníkov, dôvere, autorite a odborných znalostiach. Riešenie konfliktu prebieha pokojne, bez prehnaných emócií, vecne a bez osobných invektív. Charakteristikou mobilizujúcich konfliktov je ich krátkodobosť. Problém sa vyrieši pokiaľ je možné čo najskôr. Zohľadnia sa jednotlivé názory opozičných strán a všetky strany sú s vyriešením spokojné.

2. Deštruktívne konflikty – sú negatívnym prejavom či už jednotlivca, manažmentu alebo celej organizácie. Tieto konflikty kazia sociálnu klímu, nevedú k riešeniu problémov a často sú len dôsledkom osobných hádok jednotlivcov alebo pracovných skupín. Komunikácia tu nerešpektuje žiadne pravidlá. Manažment pre čo najrýchlejšie vyriešenie takýchto konfliktov využíva všetky dostupné právomoci, aj za cenu dočasnej nevýhodnosti pre činnosť pracoviska. Je pochopiteľné, že riešenie je oveľa ťažšie, už tým, že vyvolávajú nezdravé pomery na pracovisku a často aj negatívne perspektívy. Ide predovšetkým o nespokojnosť pracovníkov, ich sociálnu neistotu, negatívne odborné, ako aj charakterové vlastnosti manažmentu, zlé medziľudské vzťahy a pocit nespravodlivosti.

Stýblo (1993) považuje za základné typy konfliktov ako stretu dvoch alebo viac nezlučiteľných tendencií jednania:

- konflikt medzi dvomi alternatívnymi tendenciami, zameraných na jeden cieľ i viac súčasne, napr. pri rozhodovaní sa pracovníka medzi dvomi atraktívnymi pracovnými miestami,
- konflikt medzi dvomi negatívnymi podnetmi v situácii, keď tendencie k jednému nežiaducemu cieľu vedú súčasne k ďalšiemu nežiaducemu cieľu, napr. manažér musí hájiť záujmy zamestnávateľa nepopulárne u zamestnancov, dochádza ku konfliktu manažér verzus zamestnanci,
- konflikt medzi dvomi podnetmi, z ktorých jeden pôsobí pozitívne a druhý negatívne, napr. pracovník má možnosť získať atraktívne pracovné miesto, je viazaný na miesto svojho bydliska, a preto mu nevyhovuje požiadavka častého cestovania,
- dvojitý, mnohonásobný konflikt kladných a súčasne záporných hodnôt na jednom alebo viacerých cieľoch, príkladom je výber medzi dvomi alebo viacerými pracovnými miestami, z ktorých každé má svoje pre a proti.

Nový, Surynek (2002) prezentujú základné delenie konfliktov bez ohľadu na príčiny:

1. Náhle a pripravené konflikty – mnoho konfliktov akoby „spadlo z neba“, prichádzajú náhle a nečakane, iné konflikty sú pripravené, načasované a majú stanovený cieľ a prostriedky (riadené konflikty).
2. Zjavné a skryté konflikty – zjavné konflikty sú pre pracovnú skupinu vždy lepšie, všetkým zúčastneným je známy predmet sporu a stanoviská rivalov, ľudia sa dohadujú, hádajú i fyzicky napádajú. V prípade skrytých konfliktov sa všeobecne nevie o existencii konfliktu, rivali otvorene neprezentujú nepriateľstvo, ale využívajú ohováranie alebo konkrétne činy na oslabenie súpera.
3. Funkčné a disfunkčné konflikty – funkčné konflikty sú tie, ktorých vyriešenie posúva daný problém do priaznivej podoby. Konflikt teda niečo v dobrom slova zmysle vyriešil (napr. výmena neschopného pracovníka, zavedenie novej technológie atď.). Disfunkčné konflikty v podstate nič neriešia, po odznení konfliktu je situácia rovnaká ako pred vypuknutím konfliktu.
4. Krátkodobé, strednodobé a dlhodobé konflikty – všetky druhy konfliktov môžu mať charakter krátko, stredne aj dlhodobý, ale je to ťažké objektívne stanoviť. Jedná sa o subjektívne posúdenie vo vzťahu k príčine, obsahu a jeho dôsledkom. Všeobecne však platí, čím dlhšie konflikt trvá, tým je zhubnejší. Stále napätie a pohotovosť pri obrane značne vyčerpáva všetkých účastníkov.

Konflikt je súčasťou organizačného života a môže k nemu dochádzať v rámci jednotlivcov, medzi jednotlivcami, medzi jednotlivcom a skupinou a medzi skupinami. Kým

konflikt je všeobecne vnímaný ako dysfunkčný, môže byť tiež prospešný, pretože to môže spôsobiť že sporná otázka bude predložená v rôznych perspektívach. Jeden špičkový manažér veľkej spoločnosti tvrdí, že „keby nevznikol konflikt ohľadne spornej otázky, nemusela byť táto dostatočne analyzovaná. Ku konfliktu nakoniec došlo, a tak mohlo byť konečné rozhodnutie vydané, až keď boli všetky aspekty problému riadne kriticky vyhodnotené“ (Weihrich, Koontz, 1993, s. 432).

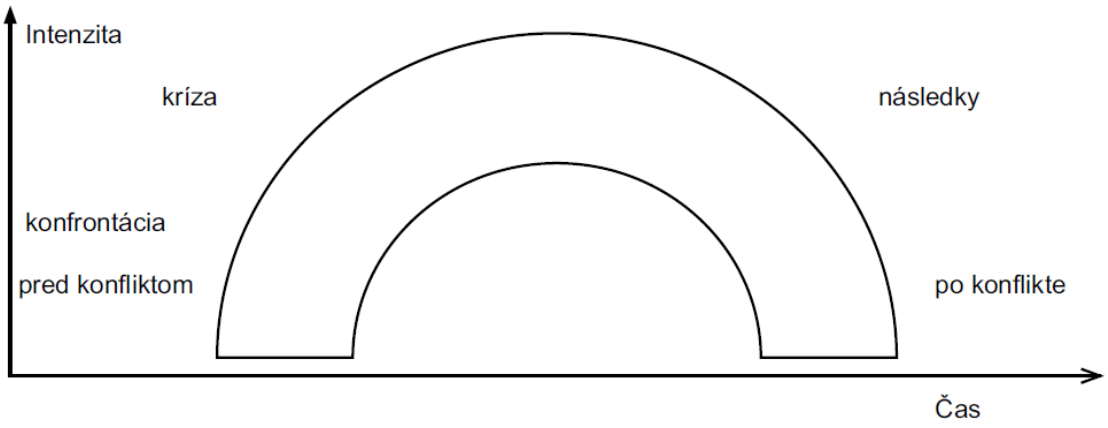
**Dynamika konfliktov**

Dynamiku konfliktov môžeme vyjadriť ako interakcie medzi príčinami konfliktu profilom a účastníkmi konfliktu. Pochopenie dynamiky pomôže identifikovať príležitosť pre intervencie. A to hlavne prostredníctvom tvorby scenárov, ktorý sa následne využíva na zhodnotenie možných intervencií a možných odoziev (Mischnick, 2007). Rozdielni autori pomenúvajú a opisujú tieto fázy rôzne, ale väčšina z nich spomína prinajmenšom tieto:

- fáza pred konfliktom
- konfrontácia
- kríza
- následky
- fáza po konflikte.

Tieto fázy sú často zobrazované na grafe, ako je uvedený na obrázku 3, hoci prechod z jedného stupňa k nasledujúcemu nie je v skutočnosti plynulý a niektoré stupne sa môžu opakovať alebo v istej fáze zaseknúť.

Obrázok 3 Dynamika konfliktu




Zdroj: Mischnick (2007)

Fáza pred konfliktom zahŕňa potenciálny konflikt, keď majú ľudia rozdielne potreby, hodnoty alebo záujmy. Konflikt zatiaľ nie je zjavný, neprejavuje sa navonok, je ukrytý. V tejto fáze môže existovať napätie vo vzťahoch medzi stranami, alebo túžba vyhnúť sa vzájomnému kontaktu.

Ak nenastane tzv. „spúšťacia udalosť“, konflikt sa vôbec nemusí prejaviť, ale ak nastane vedie k otvoreniu konfliktu a môže nastať druhá fáza konfrontácia. Aktéri na jednotlivých stranách začnú zhromažďovať svoje zdroje, prípadne hľadajú spojencov s očakávaním, že konfrontácia sa bude zhoršovať.

Vrchol konfliktu nastáva vo fáze krízy, keď napätie má najvyššiu intenzitu. Bežná komunikácia tu zvyčajne prestáva. Eskalácia nemôže pokračovať navždy, kríza musí mať nejaké následky. Jedna strana môže tú druhú poraziť, vzdať sa, alebo ustúpiť jej požiadavkám. Tiež strany môžu využiť vyjednávanie, a to či už s podporou tretej strany, alebo nie. V tejto fáze už napätie, konfrontácia slabnú a črtá sa možnosť urovnania.

V poslednej fáze sa situácia môže vyriešiť spôsobom, ktorý vedie k ukončeniu akejkoľvek konfrontácie, k zníženiu napätia a k normálnym vzťahom. Táto fáza však môže opätovne viesť k ďalšej predkonfliktnej fáze, ak kľúčové problémy neboli vyriešené.

Každý jeden konflikt má nejakú príčinu svojho vzniku v našom osobnom živote, ale aj v tom pracovnom a to fázu narastania či vyvrcholenia. Jednotlivé fázy vývoja konfliktu a možnosti jeho riešenia môžu byť podľa Bašistovej, Treščákovej (2007) nasledovné:

- Fáza nezhody – ak ide o nezhodu alebo rozpor a dodrží sa ten istý postup, môže byť negociácia veľmi efektívna. Týmto postupom je tzv. vyjednávanie postavené na záujmoch, ktoré môže viesť k situácií výhra – výhra, teda ku kompromisu alebo konsenzu.
- Fáza polarizácie – vo fáze, keď konflikt narastá a dosiahne stav polarizácie názorov, nie je už negociácia možná. Sporiace sa strany sú od seba natoľko vzdialené, že nedokážu dosiahnuť primeranú komunikáciu. Pri polarizáciu je vhodná facilitácia (vytvorenie takých podmienok, aby sporiace sa strany dokázali spolu komunikovať). Úspešná facilitácia znamená vytvoriť prostredie, dohodnúť pravidlá, časový rámec a proces jednania tak, aby bolo možné prekonať názorové, záujmové alebo hodnotové bariéry medzi zúčastnenými stranami. Cieľom tejto metódy nemusí byť vyriešenie všetkých sporných otázok. Často krát stačí, aby sa ľudia vzájomne počúvali, dokázali sa vcítiť do pozície toho druhého, dokázali otvorenejšie prejavovať svoje záujmy, približovať si pohľady.
- Fáza izolácie – ak sa konflikt vyvinul do stavu, keď jedna strana sporu odmieta komunikovať s druhou, vtedy možno hovoriť o separácii (čiastočnom prerušení kontaktu) alebo izolácii (úplnom prerušení styku). Vtedy nie je možné použiť vyjednávanie, pretože strany už nekomunikujú. Tu sa uplatňuje mediácia. Tá predstavuje dobrovoľný proces, ktorý spočíva vo vytvorení alebo obnovení komunikačných kanálov medzi účastníkmi sporu prostredníctvom mediátora. Ak je konflikt vo fáze izolácie, nemusia sa zúčastnené strany vôbec stretnúť. Mediácia sa striktne drží zásady – mať súhlas účastníkov sporu pre každý krok procesu sprostredkovania.
- Fáza deštrukcie – vyjednávanie je vhodné vo fáze sporu, facilitácia pri polarizovanom konflikte, mediácia pri prerušení komunikácie. Kognitívny prístup odporúča jedinú cestu – stránky od seba oddeliť. Nezáleží na forme alebo type konfliktu (fyzický konflikt, nepravdivá medializácia alebo vojnový konflikt). Vždy je rozhodujúce deštrukciu zastaviť. Len keď sa konflikt presunie do nižšej fázy, možno zahájiť jeden z procesov riešenia.

Skutočné konflikty väčšinou nefungujú lineárne, skôr sa vyvíjajú nerovnomerne. Aj keď je uvedený model idealizovaný, je užitočný pri snahách o transformáciu konfliktov. Rozpoznanie dynamiky konfliktov v jeho jednotlivých fázach pomáha pri výbere vhodných štýlov a stratégií, ktoré účastníci a intervenujúci používajú v jednotlivých fázach (Mischnick, 2007).

## 8.2 Príčiny vzniku konfliktov

Pre zvládnutie konfliktov je dôležité, kde leží ich príčina. I keď je možné veľa urobiť zvládnutím symptómov a dôsledkov konfliktov, riešenie vychádzajúce z príčin je z pochopiteľných dôvodov najužitočnejšie. Ambíciou mnohých riešiteľov a konzultantov je pomáhať nielen s riešením konfliktov ale pôsobiť tak, aby rovnaký konflikt v rovnakom prostredí v budúcnosti nemohol vzniknúť inak, než na popud a pod kontrolou účastníkov. Nezostáva teda nič iné ako zasiahnuť na úrovni príčin a ovplyvňovať vlastnosti prostredia, v ktorom ľudia žijú a pracujú alebo učiť ľudí konflikty rozpoznávať, kontrolovať a zvládať (Plamínek, 2006). Podľa Sojku (2009) príčinami konfliktu sú:

1. Rozdelenie do subjednotiek – konflikt vzniká vtedy, keď viac skupín s rôznymi cieľmi a názormi od seba navzájom závisia a úspech jednej závisí od toho, čo vykoná druhá skupina.
2. Súťaž o nedostatkové zdroje – môže prebiehať na individuálnej aj skupinovej úrovni. Zdroje sú vždy obmedzené a nedostatkové. Každý preceňuje svoj nárok, skreslene vníma nároky a zásluhy iných.
3. Súťaženie o moc a vplyv – každý z jednotlivcov alebo skupín sa snaží získať kontrolu nad zdrojmi, ovplyvňovať politiku, chrániť pestované hodnoty.
4. Boj o autonómiu – pôsobnosť jednotlivca resp. skupiny je vymedzená pracovnou zmluvou resp. organizačným poriadkom. Keď dôjde k narušeniu vymedzeného teritória alebo je vymedzenie nejasné, vzniká zdroj konfliktu.
5. Osobné problémy – pôvod konfliktu je mimo organizácie v osobnej úzkosti, nešťastí, frustrácií, ktoré sa môže spustiť s tým, čo sa deje v organizácii. Tieto osobné problémy mnoho jednotlivcov nedokáže odseparovať a premietajú sa do pracovnej činnosti.

Jedinec môže robiť ťarchu z rôznych príčin ako napríklad to, že na seba chce poukázať, chce tým riešiť určitý problém, chce utajiť vlastnú neschopnosť, prejavuje sa tam osobná averzia voči sebe ako osobe alebo z dôvodu, že je pasívny, je mu všetko jedno. Spôsoby ako odstrániť tieto argumenty sú rôzne. Napríklad dať mu nejakú úlohu, dokázať, aby danému problému porozumel a následne ho odstránil, zabezpečiť zvýšenie jeho schopností, alebo ho nejakým spôsobom motivovať. Príčinou napätia a konfliktov môže byť vedúci, ktorý podľa Kovačiča (1985):

- nedostatočne organizuje prácu a nerieši stav pracovných problémov a operatívnych úloh vznikajúcich neplánovito a nepredvídane,
- nezabezpečuje dostatočný tok informácii vertikálne, to je smerom k podriadeným pracovníkom, vo forme príkazov, pokynov, hlásení, návrhov, názorov na pracovný proces a na život v organizácií,
- váha rozhodovať alebo vôbec nerozhoduje v rizikových prípadoch a naliehavých situáciách, najmä ak medzi členmi kolektívu nie je názorová zhoda.

Ak manažéri poznajú príčiny konfliktov, ľahšie im dokážu predchádzať. Alexy, Boroš, Sivák (2004) vymenúvajú situácie, v ktorých pracovné konflikty vznikajú najčastejšie:

- hodnoty osoby pracovníka sa rozchádzajú s hodnotami organizácie,
- nejasné alebo prekrývajúce sa pracovné náplne,
- boj o nedostatkové zdroje,
- zlá organizačná štruktúra,
- nejasne vymedzené pravidlá, štandardy, stratégie,
- neefektívna komunikácia,

- kolektívne rozhodovanie,
- časový tlak, krátke termíny,
- nenaplnené očakávania,
- nevyriešené alebo potláčané konflikty.

Ako hlavné podnety pre vznik konfliktu vníma Kratz (2005) rozdielne záujmy, rozdielne skúsenosti, rozdielne osobnostné štruktúry, rozdielne informačné zdroje, nepomer medzi cieľmi a prostriedkami, rozdielne spracovanie informácií, nedostatočné prostriedky a možnosti, protichodné ciele, hodnoty a normy, organizačné problémy a vonkajšie vplyvy.

Na začiatku ide o rozpor, teda rozdielnosť názorov, pri ktorej vzniká napätie a to môže vyvrcholiť do konfliktu. Avšak rozpor ešte neznamená konflikt. Rozdiel je hlavne v tom, že konflikt má deštruktívne tendencie, najmä v prvotných fázach a na rad prichádza aj trvalejšia rozdielnosť záujmov, čiže rozpor sa týka menej podstatných záležitostí než konflikt. Za predpoklad vzniku konfliktov sa považuje nedostatočná vnútorná súdržnosť, nízka spokojnosť zamestnancov, problémy v oblasti dorozumievania a komunikácie v osobnej i profesionálnej rovine (Adamková, 2006).

Základom riešenia konfliktov je efektívna komunikácia, ktorá sa však v konkrétnej konfliktnej situácii často môže stať komplikovanou a problematickou. Dôležitou súčasťou takejto komunikácie je otvorená myseľ a počúvanie druhých. Konflikty predstavujú jednu z najväčších výziev, ako sa vyrovnať s rozdielmi. Sú prirodzenou skutočnosťou v organizáciách a napomáhajú organizačným zmenám, no vývin každého konfliktu je potrebné pozorne sledovať a vhodnými nástrojmi eliminovať jeho negatívne dopady. Snahou je v budúcnosti predísť ich vzniku. Pre dosiahnutie vyššej efektívnosti organizačného správania by mali riadiaci pracovníci a zamestnanci venovať svoj potenciál napredovaniu organizácii (Blašková, 2005).

**Príčinou vzniku konfliktov v pracovnej skupine** podľa Paulíka (2010) môžu byť:

- rôznorodé odborné znalosti,
- rôzne skúsenosti členov pracovnej skupiny,
- nejasné role, funkcie a kompetencie,
- nejasný alebo nepochopený cieľ práce,
- rôzne osobnosti členov pracovnej skupiny.

Mikuláštík (2010) konflikty spája s organizačnou štruktúrou, zasahovaním do právomoci. Väčšia miera decentralizácie môže tiež vytvárať priestor pre vznik konfliktov. V zhode s Paulíkom uvádza, že dôležitú úlohu môže hrať aj individuálna odlišnosť každého jednotlivca (odlišný štýl riešenia konfliktov) a tiež nejasnosť alebo dvojzmyselnosť pracovných úloh. Allhoff (2008) v organizácii ako príčinu konfliktov vidí:

- tlak na koordináciu,
- nejasné pomery moci a rozhodovania,
- rozdielne chápanie napr. vo vykonanej práci, ľahkomyseľnosť verzus úzkostlivosť,
- konflikt ohľadom spôsobu, akým sa bude dosahovať spoločný cieľ,
- konflikt ohľadom cieľa, ktorý sa má dosiahnuť.

Pre zvládanie konfliktov v podniku je zásadne dôležité správne identifikovať, kde leží ich príčina. Aj keď sa dá veľa urobiť zvládaním prvotných symptómov a dôsledkov konfliktov, riešenie vychádzajúce z príčin je z pochopiteľných dôvodov najužitočnejšie (Dobríková 2007). Medzi problémy, ktoré môžu spôsobiť konflikty medzi jednotlivcami a skupinami v práci zahŕňame:

- neférové jednanie,
- nejasné pracovné úlohy,
- neadekvátne školenia,
- slabá komunikácia,
- nedostatok rovných príležitostí,
- násilie, týranie a obťažovanie.

Uvedené problémy môžu byť priamou príčinou konfliktu. Príčiny konfliktov však môžu ležať nepovšimnuté roky, a náhle vystúpiť na povrch. Konflikty môžu opätovne zaiskriť kvôli:

1. Spojeniu rozličných ľudských osobností – povahy ľudí môžu mať veľmi silný vplyv na pracovisko. Nie vždy je jednoduché predvídať ako bude zamestnanec vyjadrovať svoje pocity v prípade jeho rozčarovania, zlosti a taktiež zmenu jeho správania v stresovej situácii. Mix týchto osobností v rámci jedného tímu môže byť porušený ak pristúpi nový člen, prípadne ak jeden alebo dvaja kolegovia náhle odídu.
2. Zmene našich potrieb a očakávaní – každý má isté potreby v práci. Radíme medzi ne napr.: flexibilnú pracovnú dobu, bezpečné a zdravé pracovné prostredie, osobný rozvoj a školenia, seriózny prístup a férový plat. Podľa toho, akým sú tieto potreby napĺňané vznikajú očakávania do budúcnosti – ako chceme aby s nami zaobchádzali a aké zmeny majú nastať. Konflikty na pracovisku často vznikajú ak zamestnávatelia ignorujú potreby zamestnancov, alebo nastavia nereálne ciele, požadujú nezmyselné úlohy, napr. vyžadovanie pracovnej doby, ktorá sťažuje zamestnancom plnenie rodičovských povinností.
3. Ignorovaniu spoločných hodnôt – v tomto prípade konflikty nastávajú keď zanedbávame našu povinnosť poskytnúť niekomu férové vypočutie, vysvetliť dôvody nášho rozhodnutia, byť objektívny alebo vypočuť si prípadnú možnosť odvolania sa voči rozhodnutiu.
4. Nevyriešeným problémom z minulosti – manažéri môžu čeliť problému rozlíšiť medzi potrebou a záujmom. Potrebou nazývame to, čo jednotlivec alebo skupina chce, zatiaľ čo záujem vysvetľuje prečo jednotlivec alebo skupina vyžadujú dané potreby. Napríklad ak sa zamestnanec sťažuje, že jeho manažér má agresívny spôsob vedenia a vyžaduje preradenie do iného tímu. Otázka znie prečo chce zamestnanec v skutočnosti odísť? Je dôvodom naozaj spôsob manažérovho vedenia alebo ho k tomu vedú iné dôvody?
5. Zvýšeniu pracovnej náplne – niekedy je konflikt spôsobený pretože ľudia sa cítia príliš tlačení. Zvýšenie pracovnej náplne nie je jedinou zmenou cez ktorú môžu zamestnanci vnímať firmu kritickejšie. Ďalšími spúšťačmi môžu byť nové produkty, organizačné ciele, systémy ocenenia alebo zmeny v spôsobe vyplácania odmien.

Korektné, harmonické, uspokojivé pracovné prostredie a medziľudské vzťahy vytvárajú produktívne prostredie, ktoré má pozitívny vplyv na individuálny, kolektívny a firemný výkon (Čihovská 2007).

## 8.3 Riešenie konfliktov

Pri riešení konfliktov sa stretávame spravidla s dvomi odlišnými typmi subjektov – nositeľmi záujmov a nositeľov moci. Obidve kategórie sú pre skutočne stabilné riešenie

nenahraditeľné. Nositeľmi záujmov sú tí, ktorí budú ovplyvnení riešením konfliktu. Nositelia moci sú tí, ktorí môžu ovplyvniť riešenie konfliktov. Pre kvalitné riešenie konfliktov je pochopiteľne dobré, keď sa procesu riešenia zúčastnia všetci nositelia záujmov (Plamínek, 2006). K základným predpokladom riešenia konfliktov vo všeobecnosti podľa Boroša (1999) patrí:

- úsilie nepripustiť reakciu na konfliktovú situáciu, nedať sa strhnúť citmi, potlačiť emocionálno–citovú tenziu a riadiť sa rozumom,
- racionalizácia konfliktu, jeho preanalyzovanie. Ide o myšlienkové pochopenie podstaty konfliktu vyjasnením si, prečo vlastne ku konfliktu došlo a hľadaním spôsobov jeho riešenia.

Podľa Bednaříka (2001) sa riešenia konfliktov delia na autoritatívne a alternatívne spôsoby. Medzi autoritatívne spôsoby môžeme zaradiť všetky spôsoby riešenia konfliktov, ktoré sa vyznačujú tým, že jedna zo strán použije svoju silu a vplyv na to, aby získala čo najviac pre seba bez ohľadu na druhú stranu a často na jej úkor. Ak je do riešenia sporu zapojená tretia strana, tá autoritatívne rozhoduje buď na základe zákona, vlastnej úvahy alebo v prospech tej strany, o ktorej je presvedčená, že je v práve.

Alternatívne spôsoby sa vyznačujú tým, že sa snažia vytvoriť čo najväčšiu rovnováhu medzi stranami a vytvárajú čo najväčší priestor pre to, aby strany mohli slobodne rozhodovať nielen o čom, ale aj akým spôsobom sa dohodnú. Ak je do riešenia konfliktu zapojená tretia strana, tak sa snaží zvoliť také spôsoby riešenia, ktoré umožňujú stranám ovplyvňovať priebeh a spôsob rozhodovania a obsah konečnej dohody

Medzi **autoritatívne spôsoby** riešenia konfliktov Bednařík (2001) zaraďuje:

1. Presadenie sa silou – pri presadení sa silou silnejšia zo strán presadí svoje záujmy bez ohľadu na záujmy druhej strany.
2. Rozhodnutie autoritou – autorita (ako tretia osoba) pri zásahu do konfliktu rozhodne podľa vlastného uváženia alebo podľa pravidiel, ktoré sama uznáva.
3. Arbitráž (rozhodcovské konanie) – arbiter (rozhodca) ako nezávislá tretia osoba, po vypočutí sporiacich sa strán, podľa platného právneho poriadku nájde právne riešenie sporu a oznámi ho stranám.
4. Súdny spor – sudca alebo senát, rozhoduje v spore na základe podkladov (dôkazov) dodaných od právnikov zastupujúcich sporiace sa strany. Sudca alebo senát na základe interpretácie práva a zákonov vyriekne rozhodnutie, ktoré sú strany nútené rešpektovať.

Medzi **alternatívne spôsoby** riešenia konfliktov Bednařík (2001) zaraďuje:

1. Facilitácia – facilitátor (uľahčovateľ) ako tretia nestranná osoba pomáha dvom sporiacim sa stranám usmerňovať ich dialóg tak, aby efektívne v rámci dohodnutých pravidiel spolu vyjednali obojstranne uspokojujúcu dohodu.
2. Mediácia – sporiace sa strany komunikujú prostredníctvom sprostredkovateľa (mediátora), ktorý ako tretia nestranná osoba, pomáha obom stranám uvedomiť si svoje záujmy a pozície a na základe ich záujmov vyjednať dohodu výhodnú pre obe strany.
3. Zmierovanie – zmierovači pomáhajú sporiacim sa stranám nájsť vzájomné porozumenie ich postojov, emócií a potrieb. Prostredníctvom takéhoto porozumenia pomáhajú dospieť k dohode a vzájomnému rešpektu strán.

4. Vyjednávanie – je spôsob riešenia konfliktov priamou komunikáciou strán, ktoré sa snažia prostredníctvom argumentovania, zjednávania a ujasňovania si svojich pozícii a záujmov dospieť k spoločnej dohode.

V súčasnosti sa najviac používa 5 štýlový prístup riešenia konfliktov, ktorý spočíva v identifikácii stratégií riešenia u konkurznej populácie z hľadiska Thomasovho 5 štýlového modelu riešenia konfliktov. Thomasov model riešenia konfliktov vychádza z dvojdimenzionálneho modelu zvládania konfliktov. Tieto dve dimenzie, teda stupeň priebojnosti – asertivity v snahe uspokojiť záujmy jedinca a úroveň spolupráce – kooperatívnosti v snahe uspokojiť záležitosti iných, sú umiestnené pozdĺž dvoch osí. (Volkema, Bergmann, 2001), ktorý stále tvorí základ pre mnohé dnešné výskumy týkajúce sa spôsobov riešenia konfliktov. Brooks (2006, s. 209) uvádza nasledujúce stratégie, ktoré zahŕňajú v sebe obidve dimenzie ale na iných úrovniach:

1. Spolupráca (vysoká miera asertivity, vysoká miera kooperatívnosti). Spolupráca z hľadiska jednotlivej strany i z hľadiska organizačného je pravdepodobne optimálnym riešením. Strany sú postavené tvárou v tvár rozdielnosti názorov a spoločnými silami ich riešia, vymýšľajú sa neobvyklé riešenia v prospech úspešného výsledku.
2. Súťaženie (vysoká miera asertivity, nízka miera kooperatívnosti). Súťaženie Friedmann a kol. (2000) popisuje ako spôsob správania, keď jedinec kladie do popredia a presadzuje svoje vlastné záujmy a ciele, zatiaľ čo o záujmy a potreby iných sa vôbec nezaujíma. Tento štýl riešenia konfliktov možno charakterizovať agresívnym a nespolupracujúcim správaním, kedy ľuďom ide o získanie moci.
3. Prispôsobenie (nízka miera asertivity, vysoká miera kooperatívnosti). Ten, kto praktizuje prispôsobenie sa, nepresadzuje svoje individuálne potreby a uprednostňuje spolupracujúci a harmonizujúci prístup. Jednotlivec odloží nabok svoje záujmy, aby potešil ostatných zúčastnených ľudí (Wilmot, Hockerová, 2004).
4. Vyhýbanie (nízka miera asertivity, nízka miera kooperatívnosti). Charakterizuje ho popretie konfliktu, vykrúcanie, zmena témy alebo vyhýbanie sa určitým témam a žartovanie namiesto zaoberania sa daným konfliktom. Vyhýbanie sa dovoľuje konfliktom vrieť , posilňuje chápanie, že konflikt je strašný a najlepšie je sa mu vyhnúť (Wilmot, Hockerová, 2004).
5. Kompromis (stredná miera asertivity, stredná miera kooperatívnosti). Kompromis sa vyznačuje tým, že sa obe strany vzdávajú časti svojich záujmov v prospech dohody, neexistujú jasní víťazi ani porazení. Podstatou takéhoto riešenia je obetovanie niečoho v prospech spoločného cieľa alebo záujmu (Mikuláštík, 2007).

Súťaživosť a spolupráca majú podľa Wilmota (2004) spoločnú vysokú asertívnosť. Svoje túžby zverejňujete ale nebojíte sa povedať, čo chcete. Ak sa vyhýbate alebo prispôsobujete, nezverejňujete svoje želania, poddáte sa druhej osobe bez boja. Ak využívate veľa spolupráce a prispôsobenia a nie veľa súťaženia a vyhýbania, máte vysoký index kooperatívnosti.

Existuje veľmi veľa konkrétnych možností riešenia konfliktov. Vybratá možnosť musí však korelovať s identifikovanou príčinou. Matulčíková, Srna (2002) uvádzajú, že podľa skúseností zo situácie už aktualizovaného konfliktu sa najčastejšie využívajú tieto techniky:

- fyzická separácia účastníkov konfliktu – oddelenie od seba, premiestnenie apod.,
- byrokratický prístup – riešenie konfliktu odvolaním sa na prijaté pravidlá, predpisy alebo zverenie riešenia konfliktu do rúk nadriadenej autority,
- mediácia – sprostredkovanie, využitie tretej strany ako neutrálneho nestranného sprostredkovateľa, ktorý pomáha riešiť konflikt,

- dohodovanie – formalizované, ale aj neformálne snaženie zúčastnených strán dôjsť k vzájomnej dohode,
- zmeny organizačných štruktúr a zmeny organizácie práce – prerozdelenie kompetencií alebo postupov pracovných činností.

Pri správnom riešení sa konflikt môže využiť ako nástroj dynamického rozvoja vzťahov v organizáciách. Nacvičenie si princípov uplatňovania osvojených poznatkov v konkrétnych situáciách prispieva k zvyšovaniu manažérskej kompetencie a všeobecných komunikačných schopností. V manažérskej praxi sa využívajú viaceré prístupy k riešeniu konfliktov, no podľa Porvazníka (2007) najčastejšie tieto:

1. Komunikujúci partneri alebo aspoň jeden z nich presadzujú vlastné záujmy, sústredia sa na úlohy, pracovné výsledky, ciele a na produktivitu práce. Takýto prístup k riešeniu rozdielnych záujmov sa označuje ako manažérsky prístup.
2. Diskutujúci partneri alebo jeden z nich uprednostňujú udržiavanie vzájomných medziľudských vzťahov. V odbornej literatúre sa to pomenúva ako sústredenie sa na ľudí pri riešení konfliktov a ide o tzv. vodcovský prístup.
3. Medzi partnermi sa pri riešení sporov kombinujú dva predošlé prístupy a možno ho nazvať celostným prístupom k riešeniu konfliktov.

Pri riešení konfliktu je nutné si uvedomiť, že konflikt má svoje objektívne a taktiež subjektívne prvky. Objektívnym prvkom konfliktu je jeho obsah, teda konkrétna téma, ktorú vnímajú účastníci ako spornú. Subjektívny prvok konfliktu predstavujú emócie, ktoré zúčastnené strany prežívajú. Môže ísť o strach, frustráciu, agresiu a iné emocionálne podfarbené prvky, ktoré posilňujú subjektívnu zložku konfliktu a tým komplikujú vyriešenie samotného konfliktu (Blašková, 2005).

Frankovský, Kentoš (2008) uvádzajú, že riešenie konfliktu predstavuje širokú škálu postupov a techník, ktorých cieľom je zvrátiť nepriaznivý vývoj konfliktu. Medzi najvýznamnejšie postupy v tejto oblasti zaraďujú techniky smerujúce k deeskalácii konfliktu a techniky prekonávajúce divergenciu záujmov sporných strán. Pričom predpokladom pre deeskaláciu konfliktu je motivácia sporných strán konflikt ukončiť (Zartmann, Aurik, 1991, podľa Výrost, Slaměník, 2008).

## 8.4 Zvládanie konfliktov

Konflikt je dynamický proces, ktorý nie je jednoduché zvládnuť. Konfliktné situácie sú bežnou súčasťou života a je len prirodzené, že riešenie sporov je nekonečnou témou. Existuje niekoľko pravidiel a zásad pre zvládanie konfliktov, no nie všetky je ľahké v praxi dodržať (Pospíšil 2007). Ak sa ocitneme v strete s inou osobou mali by sme sa riadiť týmito zásadami:

1. Získať informácie o zdrojoch konfliktu. Zistiť, či ide o konflikt štrukturálny, komunikačný, osobnostný alebo je to dôsledok vplyvu okolia.
2. Zvážiť možnosť spolupráce a ak sme si celkom istí, že podmienky takémuto riešeniu jednoznačne neprajú a žiadajú si niečo iné, je potrebné uchýliť sa k niektorej z variantných metód.
3. Konfrontačný prístup použiť vtedy, ak: sú prejednávané otázky pre vás významné a akékoľvek zmeny by ich ohrozili; ste si istí, že vaše riešenie je najlepšie alebo jediné možné; bez problémov sa zaobídete bez trvalého bližšieho vzťahu so súperom; máte väčšiu silu ako váš oponent; jednáte v krajnej časovej tiesni.

4. Voliť ústup vtedy, ak: podstata problému pre vás nie je dôležitá; chcete aj za vysokú cenu zachovať trvalý vzťah; nemáte na výber.
5. Voliť kompromis vtedy, ak: problém je veľmi zložitý a obom vám na ňom príliš nezáleží; nechcete zhoršiť váš vzťah; vaše sily sú zhruba vyrovnané; máte časovú tieseň.
6. Voliť vyhýbanie sa vtedy, ak: vám na danej veci nezáleží; vo vzťahu k protistrane ste ľahostajný; vaša sila je skôr väčšia a môžete svoje ignorovanie presadiť aj napriek odporu protistrany; nejde vám o čas (Čakrt, 2000).

Podľa Pospíšila (2007) pri zvládaní konfliktov pomáhajú aj určité osobnostné vlastnosti, ako sú napr.:

- optimizmus,
- objektívne sebavnímanie,
- sebadôvera, zdravá sebaistota,
- nízka emocionalita, sebaovládanie,
- rovnováha,
- zmysel pre humor.

McConnon (2009) dávajú do pozornosti tri schopnosti, ktoré umožňujú zabrániť konfliktu a odviesť jeho energiu smerom k porozumeniu, dôvere a spolupráci:

1. Chápavo načúvať – zistiť, čo vidí druhý svojim oknom do sveta.
2. Hovoriť konštruktívne – podeliť sa o to, čo vidím ja svojim oknom do sveta.
3. Riešiť problém – zladiť tieto dva pohľady v záujme obojstranného prospechu.

Ako uvádza Žáry (2005), najjednoduchším riešením ako zvládnuť konflikty je im predchádzať. Pospíšil (2007) uvádza niekoľko príkladov**,** ako môžeme predchádzať sporom a nežiaducim konfliktom vo firmách:

- silné, demokratické vedenie, jasne stanovené kompetencie,
- znesiteľný neporiadok, povolené plytvanie,
- primeraný tlak na výkon zamestnancov,
- pravidelná a efektívna komunikácia, prístup k informáciám,
- jasné a splniteľné ciele a postupy k ich dosiahnutiu,
- súlad firemných a osobných cieľov, budovanie lojality,
- energia ľudí a tímov je smerovaná na dosiahnutie cieľov, záujmov firmy a jednotlivcov.

Fehlau (2003) dáva do pozornosti niekoľko rád, ako možno konfliktom čeliť:

1. Zachovajme si chladnú hlavu aj v neprehľadných situáciách, potrebujeme mať dôveru k svojej vlastnej osobe, v správnosť svojho rozhodnutia a svojho jednania.
2. Nanovo si sformulujme svoj postoj a svoje správanie. To si vyžaduje neustále premýšľať a hovoriť o sebe a o druhých, o záležitostiach osobných aj vecných. Pre reguláciu konfliktu majú omnoho väčší význam komunikatívne a sociálne schopnosti ako odborné znalosti. Snažme sa zlepšiť si svoje možnosti sebaorganizácie, ako aj zvládanie záťažových situácií.
3. Ak problém nezvládame sami, nájdime si spojencov, vyžiadajme si profesionálnu pomoc. Existuje celá rada odborníkov, ktorí k nám budú pristupovať s plnou vážnosťou a budú sa nám snažiť pomôcť a poradiť. Podporu môžeme očakávať aj od ľudí, ktorí už niečo podobné zažili. Nesmieme zabúdať ani na svojich priateľov a známych, pretože práve s nimi sa môžeme poradiť o svojom ďalšom postupe.

4. Nielen z rozhovorov s priateľmi, ale aj z vlastnej skúsenosti zistíme, ako rozdielne ľudia reagujú na problémy a ťažkosti. Podobne aj konflikty na pracovisku v tom nie sú žiadnou výnimkou. Je dôležité, aby sme si rozvinuli rôzne perspektívy jednania a navzájom ich zvážili, stanovili si priority a vymedzili tú najlepšiu cestu k urovnaniu konfliktu.
5. So svojím protivníkom si vybudujme „vzťah“ umožňujúci rozhovor. Len tak získame príležitosť pretvoriť svoje plány a úvahy do praktického jednania. Treba však pritom oddeliť emocionálne problémy od rozumových.
6. Vybudovanie takého vzťahu sa môže podariť len vtedy, ak sa dokážeme „naladiť“ na svojho protivníka. Pretože každý človek reaguje inak, mali by sme pristúpiť na rôzne vzorce myslenia, postoje, mentalitu a spôsoby jednania.
7. Priblížiť sa k riešeniu sporu v prvom rade znamená spolu hovoriť. Netreba teda zabúdať na základné pravidlá úspešnej komunikácie. Príjemná atmosféra rozhovoru pomáha odbúravať možné bariéry komunikácie.
8. Voči svojmu protivníkovi sa nepokúšajme zaujať dominantné postavenie, ale snažme sa nájsť spoločné riešenie.
9. Ak chceme rozvinúť realistické stratégie riešenia, musíme si pripraviť rôzne stratégie jednania a patrične ich navzájom porovnať a vyhodnotiť. K tomu je potrebný rozhovor s ľuďmi, ktorí môžu našu situáciu posúdiť a plán aktivít potrebný k realizácii rozhodnutia.
10. Konflikt sa snažme vyriešiť. Hľaďme dopredu – nie dozadu, vždy s nádejou do budúcnosti.

Podľa Kačániho, Buckovej (2001) zvládanie konfliktov možno aplikovať na mnohé, či už jednoduchšie situácie, alebo aj na veľmi zložité, zdanlivo neuskutočniteľné aktivity. Ide tu o interakciu vnútorných duševných daností jednotlivca ako aj vonkajších náročných okolností. Vnútorné podmienky vytvárajú bázu pre motiváciu, aktivitu a jej smerovanie.

Aj konflikty na pracovisku predstavujú dôležitú výzvu, ktorá ovplyvňuje rozvoj vašej kariéry. Ignorovanie konfliktov v organizácii uvádza do pohybu deštruktívne sily, ktoré znižujú produktivitu, šíria konflikt ďalej a vedú k uvoľnenej morálke (Wilmot, Hocker, 2004).

# 9 MOBBING, ŠIKANOVANIE NA PRACOVISKU

Šikanovanie sa dostáva do celospoločenského vedomia tým, že je najzávažnejším problémom tejto doby, ktorá postihuje nielen vekovú skupinu detí a mládeže, ale aj všetkých ľudí bez ohľadu na postavenie, povolanie alebo pohlavie.

Násilie na pracovisku, označované tiež ako obťažovanie, týranie, dotieravosť a zastrašovanie, je definované ako opakované bezdôvodné správanie, ktoré smeruje voči zamestnancom, alebo skupine zamestnancov a ohrozuje ich zdravie a bezpečnosť. Zaraďujú sa sem verbálne i fyzické útoky, ale aj sofistikovanejšie aktivity – ako podhodnotenie práce kolegov, alebo ich vylúčenie zo sociálnej skupiny. Násilie i obťažovanie úzko súvisia a majú aj rovnaké charakteristiky, hoci násilie vo všeobecnosti pochádza zvonka organizácie zahŕňa klientov, pacientov, resp. užívateľov služieb. Obťažovanie väčšinou vzniká medzi samotnými zamestnancami a iba ojedinele sa prejavuje aj fyzickým násilím. Mobbing sa vzťahuje na situácie kolektívneho obťažovania, kde sa skupina ľudí rozhodne trápiť a zničiť jedného človeka.

Pojem mobbing je odvodený od anglického slovesa „to mobb“, znamená utláčať, ponižovať, útočiť, napádať. Kratz (2005, s. 16) definuje mobbing ako „rad negatívnych komunikatívnych konaní, ktorých sa dopúšťa jednotlivec, alebo niekoľko osôb voči určitému človeku počas dlhšej doby“.

Šikanovanie je fyzické, psychické poprípade alebo kombinované ponižovanie, až týranie slabších jedincov silnejšími jedincami alebo skupinou jedincov. Agresor môže odcudziť predmet z dôvodu, aby uspokojil svoju potrebu ponížiť druhú osobu ale nie z dôvodu, žeby bol ten predmet hodnotný, alebo ho potreboval. Šikanovanie väčšinou spôsobí obeti silný sociálny stres. Problémy, ktoré sa objavujú u obeti šikanovania, možno zaradiť do kategórie post–traumatickej stresovej poruchy, ktorá sa prejavuje psychickými i somatickými symptómami. K psychickým dôsledkom šikanovania patrí zvýšený sklon k úzkosti, depresívnemu ladeniu, vyzdvihovanie obranného postoja a senzitívna vzťahovačnosť. Obeť, ak nie je schopná znášať ďalší nátlak a ponižovanie, siaha často po samovraždе. Somatické prejavy zahrňujú u deti nepozornosť pri vyučovaní, poruchy spánku, svalovú tenziu, zníženie imunity, väčší sklon k prežívaniu bolesti a celkovej nepohody. Nebezpečnosť pôsobenia šikanovania spočíva hlavne v jej závažnosti a dlhodobosti. Čím je dlhšia doba šikanovania, tým sú väčšie a hlbšie jej príznaky a dôsledky u obeti (Bendl, 2003). Každá definícia šikanovania by mala obsahovať základné znaky, ako sú tieto:

- jasný úmysel ublížiť druhému, či už fyzicky alebo psychicky napr.: bitie, strkanie, krádeže peňazí a vecí, schovávanie a ničenie vecí, ale aj posmievanie, nadávanie a vylúčenie zo spoločnosti ostatných
- útočníkom môže byť jedno dieťa alebo skupina detí (asymetrická agresia)
- incidenty sú opakované, jednorazová akcia sa väčšinou za šikanovanie nepovažuje
- nepomer síl medzi útočníkom a obeťou.

Šikanovanie je zámerné, opakované, nevyprovokované použitie sily agresorom alebo skupiny agresorov s cieľom spôsobiť fyzické alebo psychické ublíženie obeti, resp. skupine obetí, pričom je tu zjavný nepomer medzi útočníkom a obeťou (Kolář, 1997).

Výskyt šikanovania sa prezentuje v rôznych formách. Pre zreteľné odlíšenie vonkajších prejavov agresie a šikanovania bola zavedená užitočná „trojdimenzionálna mapa“, na základe ktorej sa podľa Vágnerovej (2009) prejavy členia na:

- fyzické a verbálne
- aktívne a pasívne
- priame a nepriame.

Kombináciu týchto druhov a foriem šikanovania dostávame 8 rôznych typov:

- fyzické – aktívne – priame (kopanie, bitie, škrtenie)
- fyzické – aktívne – nepriame („vodca“ skupiny pošle niekoho, aby obeť dobili, zničili mu veci)
- fyzické – pasívne – priame (nedovolenie si sadnúť do lavice - fyzické bránenie)
- fyzické – pasívne – nepriame (odmietnutie žiadosti ísť sa napiť, odmietnutie splniť oprávnené požiadavky)
- verbálne – aktívne – priame (nadávanie, ponižovanie, urážanie)
- verbálne – aktívne – nepriame (ohováranie, rozširovanie klebiet, zosmiešňovanie v riekankách, tzv. „symbolická agresia“)
- verbálne – pasívne – priame (ignorovanie otázok, odpovedí, nezdravenie sa)
- verbálne – pasívne – nepriame (pri nespravodlivom obvinení sa ho spolužiaci nezastanú).

Bendl (2003) klasifikoval delenie podľa „viditeľnosti“, miery nutnej aktivity obetí a „zdroja“, respektíve formy útoku (tabuľka 1).

Tabuľka 1 Klasifikácia typov šikanovania

| **Druhy a formy šikanovania** | **Príklady prejavov šikanovania** |
|---|---|
| Fyzické – aktívne – priame | Účastníci obeť fyzicky týrajú, bijú, fackujú. |
| Fyzické – aktívne – nepriame | Agresor sa sám nezúčastňuje, ale pošle miesto seba svojich priaznivcov, aby obeť zbili, týrali. |
| Fyzické – pasívne – priame | Agresor fyzicky bráni obeti, aby si splnil svoje ciele. |
| Fyzické – pasívne – nepriame | Agresor odmietne splniť oprávnené požiadavky obete. |
| Verbálne – aktívne – priame | Ponižovanie slovami, urážanie, zosmiešňovanie. |
| Verbálne – aktívne – nepriame | Agresor vyjadruje svoju nevraživosť v kresbách, veršoch, ohovára |
| Verbálne – pasívne – priame | Ignorácia, neodpovedá na pozdrav, otázky |
| Verbálne – pasívne – nepriame | Prizerajúci sa nepomôžu obeti, nezastanú sa jej. |

Zdroj: Kolář (2001, s.32)

Verbovská (2000) rozlišuje dva druhy šikanovania:

1. Krátkodobé šikanovanie prejavuje sa v rôznych životných situáciách: úmrtie v rodine, rozvod rodičov, nový prírastok do rodiny, nuda, citová deprivácia, odplata za nejakú nespravodlivosť, zneužívanie rôzneho druhu, ktoré privedie jedinca k snahe zabudnúť na realitu ubližovaním druhých.
2. Dlhodobé šikanovanie, kedy sa z jedinca môže stať dlhodobý trýzniteľ z týchto príčin: málo lásky od najbližších, negatívne postoje rodičov, egocentrizmus a

rozmaznanosť vedie k presvedčeniu, že nikto iný nemá žiadne práva iba on sám, tolerovanie, ba až podpora agresívneho správania zo strany dospelých, ktorí neurčia hranice únosnosti, brutálne správanie najbližšieho okolia k jedincovi, psychické, fyzické tresty dospelých, nízka úroveň sebaúcty, sebadôvery, pocit neistoty, vyžadovanie neúmerných výsledkov v porovnaní so schopnosťami jedinca, uprednostňovanie úspech pred hodnotou dieťaťa, samotný jedinec bol alebo je terčom šikanovania, zákaz prejavovať kladné alebo záporné city a pocity v rodine, čo vedie k frustrácii a citovej otupenosti.

## 9.1 Príčiny a pohnútky mobbingu

Leymann (2006) popisuje proces mobbingu, ako nepriateľské aktivity, ktoré hoci neboli negatívne použité a nemali samy osebe vždy čisto negatívny charakter, napriek tomu vyústili do mobbingu. Zdôrazňuje najmä systematické používanie nepriateľských aktivít, ktoré rozdeľuje do piatich kategórií podľa toho, ako pôsobia na obeť:

1. Dopad na obeť pri jej možnostiach komunikovať (obeť nemá možnosť komunikovať, je zakríknutá, verbálne útoky voči nej sú zamerané na pracovné úlohy, verbálne vyhrážanie má za cieľ urobiť z obete neschopného pracovníka).
2. Dopad na obeť pri jej možnostiach udržiavať sociálne kontakty (kolegovia s obeťou nehovoria, od manažmentu má zákaz komunikovať s kolegami, je izolovaná v pracovni ďaleko od ostatných).
3. Dopad na obeť pri možnostiach udržiavať si osobnú autoritu (ohováranie, posmievanie, výsmech z jej hendikepu, pôvodu).
4. Dopad na obeť v jej pracovnej situácii (nedostáva žiadne pracovné úlohy)
5. Dopad na obeť v rámci jej fyzického zdravia (dostáva nebezpečné pracovné úlohy, ostatní ju týrajú fyzicky, sexuálne obťažujú).

Súčasne autor upozorňuje, že je potrebné vidieť rozdiel medzi mobbingom a obyčajným konfliktom. Rozdiel spočíva v tom, že konflikt sa šíri medzi rovnako silnými spolupracovníkmi. Pri mobbingu je obeť jasne slabšia. Slabosť obete sa pri mobbingu viac vykryštalizuje, lebo psychicky tlak môže časom narastať zvlášť preto, že mobbovanie pôsobí nepretržite a trvá dlhý čas.

Mobbing je agresívne správanie, i keď sa pri ňom iba zriedka vyskytuje agresívne správanie. Najčastejšie sa jedna o psychický útok, ako sú slovné napadnutia obete, potýčky, urážky. Aktérom mobbingu je človek uplatňujúci agresiu, ak chce vedome uspokojiť svoje potreby a dosiahnuť ciele (Kmoničkova, Wagnerova, 2005).

Mobbingom je aj manipulácia s informáciami, ktoré bezpodmienečne potrebujeme k svojej práci a ktoré sú nám buď zadržované, prípadne falšované. Cieľom býva snaha zabrániť obeti, aby mohla dobre vykonávať svoju prácu (Beňo, 2003). Za hlavnú príčinu, spúšťač mobbingu Hubberová (1995) považuje konflikt na pracovisku a útočiaceho jedinca, ktorý z rôznych dôvodov vytvára nepriaznivú atmosféru. K vzniku mobbingu však tieto dva spomínané faktory nestačia. Rozhodujúci vplyv má prostredie čiže klíma na pracovisku, v ktorom k útokom dochádza. Zlá, negatívna atmosféra pracovného tímu alebo pracoviska mobbingu veľmi svedčí a štýl riadenia niektorých vedúcich pracovníkov ho môže značne podporiť. Väčšina zamestnancov pociťuje nezdravé pracovné ovzdušie ako stresujúci faktor

číslo jedna a trpí ním viac než neustálym tlakom časovej tiesne a výkonu. Toto tvrdenie nasvedčuje faktu, že spokojnosť v zamestnaní výrazne ovplyvňuje firemná kultúra.

Svobodová (2005) uvádza, že výskyt mobbingu je v podstate priamo úmerný výskytu pracovnej nespokojnosti, zlého sociálneho klímy a zlého psychického stavu zamestnancov. Najviac sú ohrozené pracoviská s nízkou úrovňou etiky, tam, kde panuje atmosféra nedôvery, závisti, ohovárania čiže všetkého, čo človeka frustruje a deprimuje. Odborníci sa jednoznačne zhodujú aj v prípade spúšťačov mobbingu, akými sú jednotvárnosť a nuda , ktorá núti jedinca k rozptýleniu a objavuje sa tu výrazná túžba po zmene, stres z preťaženia, alebo zlej organizácie práce, nadmerné požiadavky na zvyšovanie výkonu zamestnancov a súčasne znižovanie nákladov. Dôležitým faktorom vzniku mobbingu tiež býva konkurenčný tlak a strach z nezamestnanosti. Tam, kde prebieha boj o lepšie pozície, panuje netolerancia, vzťahy medzi kolegami nefungujú, alebo fungujú veľmi zle, sa mobbingu darí veľmi dobre .

Medzi ďalšie príčiny a spúšťače mobbingu patrí aj nesprávny štýl riadenia pracovníkov. Psychický teror na pracovisku býva dávaný za vinu štýlu riadenia nielen z dôvodu, že sami nadriadení často sužujú svojich podriadených, ale často bývajú jeho nepriamymi strojcami (Hubberová, 1995). Autoritárske rozhodovanie, alebo naopak príliš liberálny prístup má na vznik, eventuálne rozvoj mobbingu rozhodujúci vplyv. Prílišná direktíva plodí agresivitu, podráždenosť a neuspokojenia, prílišná voľnosť zase anarchiu a zmätok. Liberálny štýl vedenia dáva mobbingu voľný priebeh. V pozícii vedúceho pracovníka nestačí byť len skvelý odborník, je potrebné mať schopnosť vcítiť sa do problémov druhých, počúvať ich a byť vnímavý k potrebám a emočným prejavom svojich podriadených. Líder musí tiež zvládať svoje vlastné emócie, vedieť komunikovať so svojimi podriadenými a predchádzať konfliktom. Ľuďom by mala byť nastolená jasné pravidlá, v ktorých budú uvedené práva, povinnosti a zodpovednosti. Nemalo by dochádzať k absencii alebo zatajovanie informácií (Svobodová, 2005).

Príčinou vzniku mobbingu môžu byť aj komplikované medziľudské vzťahy, vzájomný boj medzi ľuďmi a skupinami, závisť, nenávisť a ohováranie. Ako závažná deformácia sociálnych vzťahov vyvoláva dlhodobejší, až patologický jav, stupňujúce sa psychické zaťaženie a snahu uniknúť zo situácie akýmkoľvek spôsobom. Mobbing v krátkosti definujeme ako určitý druh rafinovaného šikanovania na pracovisku.

## 9.2 Fázy a podoby mobbingu

Mobbing nie je krátka epizóda, ide o zdĺhavý proces, ktorý sa vyznačuje nesmiernou dynamikou (priemerne trvá „šikana“ v priemere dlhšie ako 40 mesiacov). Skladá sa z jednotlivých vývojových fáz, ktoré opisujú vznik, priebeh a prípadne koniec takéhoto nežiaduceho správania. Beňo (2010) delí jednotlivé fázy na:

- konflikt sa konštruktívne nerieši,
- systematicky sa vykonáva psychický teror,
- reaguje personálne vedenie,
- obeť mobbingu je vylúčená z podnikového spoločenstva.

Mobbing začína často celkom nevinne, občasnými poznámkami, drobnými vtipmi, ktoré môžu vyvolať konflikt. Konflikty sú všade prítomné, pretože ľudia majú často protikladné potreby a jednajú, ako konfliktné bytosti. Pri konflikte je dôležité, ako spolu zúčastnené strany vychádzajú a akú majú kultúru riešenia sporov a či ju rešpektujú. Dôležité je konflikt

riešiť otvorene, netabuizovať ho a netutlať ho. V prípade, že sa konflikt nerieši otvorene, konštruktívne, zmení sa v zákernosť, alebo systematický cielený psychický teror. Nevyriešený konflikt ustúpi do úzadia a už nikto poriadne nevie, čo mobbing vyvolalo. Šikanovaná osoba je zatlačená do role obete a vydaná napospas útokom mobbera. Súčasne je šikanovaný človek stále menej schopný riešiť situáciu a rastie jeho neistota a postupne je odsunutý (Kratz, 2005).

V tretej fáze sa teror stáva oficiálnym a útoky sa opakujú stále častejšie. Kríza sa zintenzívňuje a mobber naberá na sile, v tejto fáze sa k mobberovi môžu pridávať ďalší doposiaľ nezúčastnení členovia kolektívu. Obeť pracuje vo veľkom strese, pod tlakom robí chyby, je ich stále viac a viac, to pre okolie dôkaz, že problém je na jej strane. V poslednej fáze dochádza k oficiálnemu vylúčeniu z kolektívu, obeť je prekladaná z oddelenia na oddelenie, prideľuje sa jej podradná práca a obmedzujú kompetencie. Všetko sa pripravuje na odchod obete, ak nechce odísť dobrovoľne, vždy sa nájdu spôsoby, ako ju k tomu donútiť (Svobodová, 2008).

Po poslednej fáze mobbingu dochádza k úplnému odstaveniu v zamestnaní, k dlhodobej chorobe zapríčinenej psychickým tlakom, ale aj pobytom v psychiatrickej liečebni, alebo samovraždе. Toto delenie nie je možné aplikovať na každý prípad mobbingu, pretože rôzne faktory môžu ovplyvniť jeho priebeh. Kratz (2005, s. 22) uvádza niekoľko dôvodov: postihnutá osoba na začiatku druhej fázy sa začne vehementne brániť, situácia sa obráti o stoosemdesiat stupňov a pustí sa do trýznenia toho, kto sa na nej dopúšťal mobbingu, alebo sa zamestnanca vystaveného psychickému teroru zastane nadriadený, alebo solidárny kolegovia.

Mobbing môže mať rôzne špecifické podoby, závisí to od toho, koho sa mobbing dotýka, teda kto sa stáva terčom, alebo obeťou mobbera. Podľa Bobela (2011, s. 3) „mobbingom označujeme rôzne formy znepríjemňovania života pri práci, v zamestnaní na pracovisku. Pre mobbing je charakteristická skrytosť, rafinovanosť a zákernosť. Leymannovo pravidlo, pri ktorom za mobbing môžeme považovať iba chovanie (činnosť), pri ktorej sa mobbuje aspoň 1x za týždeň a minimálne po dobu 6 mesiacov. Niekedy je pod mobbing zaraďované i sexuálne obťažovanie na pracovisku, avšak napriek tomu, mobbing zásadne vnímame iba ako špatné zaobchádzanie bez sexuálnej alebo rasovej príčiny. Podľa výsledkov výskumu z roku 2002 sa stáva obeťami mobbingu 4 – 8 % všetkých pracujúcich. Ide o útok na možnosť komunikácie, na sociálne vzťahy, na sociálnu reputáciu, na kvalitu pracovnej, alebo ideovej orientácie danej osoby, ale v nejednom prípade aj o útočenie na jej zdravie.“ Podoby mobbingu sú podľa Drgoňovej (2009, s. 2) nasledujúce:

1. „Bossing – ak vedúci pracovník vyvíja tlak a útočí na podriadeného, aby si vynútil jeho prispôsobivosť alebo poslušnosť, alebo ho chce vytlačiť z pracovného miesta.
2. Staffing – ide o útoky zamestnancov na vedúcich pracovníkov či na vedenie. Cieľom staffingu (angl. staff znamená vedenie, štáb) je zničenie nadriadeného, vedenia alebo personálnej či podnikovej politiky.
3. Bullying – predstavuje tyranizovanie, zastrašovanie, šikanovanie. Je odvodený od podstatného mena „bully“, čo znamená, brutálny „človek“ alebo „tyran, hulvát, grobian“. Ide o zjavný a situačne podmienený priamy prejav agresie šikanujúceho. Odohráva sa medzi dvomi ľuďmi a nie je až taký deštruktívny ako mobbing.
4. Stalking – (angl. stalk znamená lov, honba, prenasledovanie) znamená obťažovanie, prenasledovanie za pomoci telefónneho teroru, vyhrážaním sa násilím a verejných scén.

5. Chairing – (angl. chair znamená stolička, kreslo) predstavuje špecifickú formu neférových útokov na úrovni najvyšších vedúcich, akýsi „boj o kreslo“, pričom top manažment má k dispozícii ešte celý rad špecifických nástrojov a metód, ktoré môže využiť.
6. Defaming – (angl. ohovárajúci) podobne ako shaming (angl. shame znamená hanbiť sa) značí zosmiešnenie, ohovorenie, znevažovanie. Je to otvorený a neférový útok najmä na povesť jednotlivca, skupiny alebo organizácie na verejnosti.
7. Shaming je viazaný na konkrétne ohováranie, defaming môže pracovníka zasiahnuť nečakane. Deštruktívne roly tu zohrávajú najmä médiá.
8. Higtech–mobbing – je správanie, pri ktorom dochádza k vymazávaniu a výmene počítačových súborov. Posielanie anonymných výhražných e–mailov alebo vírusov. Niektorí autori používajú pojmy mobbing a bullying synonymicky, iní obidva pojmy zahŕňajú pod slovenský termín šikanovanie.
9. Bullying–mobbing – sa zväčša vôbec nezverejňuje a nerieši, pretože nie je ohlásený a zverejnený obeťami, ktoré nikoho nepožiadajú o pomoc. Tak vzniká zvýšené riziko, pretože agresor sa neobáva trestu a vôbec s ním neráta a v budúcnosti sa podobné činy naďalej prehliadajú a tolerujú. Okrem spomínaných foriem násilia sa v pracovnom prostredí môžeme stretnúť so špecifickým druhom násilia na pracovisku, máme na mysli násilie zo strany klientov, pacientov, zákazníkov, užívateľov služieb, takzvané vonkajšie alebo externé násilie. Takéto násilie sa môže vyskytnúť aj pri činnosti mimo pracoviska, u klientov, alebo mimo práce (napríklad výhražné telefonáty klientov). Pri procese externého násilia zohráva dôležitú úlohu sociálne prostredie, v ktorom sa môžu nachádzať spúšťacie faktory externého násilia. Ide o také situácie, slová alebo prejavy správania, na základe ktorých sa mení interakcia medzi klientom a pracovníkom, t.j. potenciálne násilie sa mení na skutočné „násilie“.

Osobitnou kapitolou mobbingu je sexuálne obťažovanie. Európska komisia definuje pojem sexuálneho obťažovania ako neželané správanie sa so sexuálnym pozadím, alebo sexuálne konanie, ktoré znižuje dôstojnosť žien a mužov na pracovisku. Jurgen Ebeling v Huberovej (1995 s. 105) uvádza, že: „prinajmenšom 3 až 5% všetkých prípadov mobbingu v Nemecku spadá do oblasti sexuálneho obťažovania.“ Sexuálnym obťažovaním sa rozumie stav, keď dochádza k akejkoľvek forme verbálneho, neverbálneho alebo fyzického konania sexuálnej povahy a to pri prístupe k zamestnaniu, výkonu povolania alebo odbornej príprave, ku ktorému dochádza v mieste vykonávanej práce a ktorého zámer alebo dôsledok vedie k porušeniu dôstojnosti osoby, alebo vytvára zastrašujúce, nepriateľské, zahanbujúce, ponižujúce, urážajúce alebo znepokojujúce prostredie.

Aktér sexuálneho obťažovania prekračuje hranicu stanovenú obeťou a obeť je vo chvíli, keď sa k určitému návrhu či činu kriticky vyjadri, alebo ho odmietne, vystavená negatívnym následkom (Aaron, 1993). Podľa Meschutatovej (1993) pri sexuálnom obťažovaní ide o spôsoby správania:

- ktoré si ženy neželajú,
- ktoré ženy znevažujú a ponižujú,
- ktoré prekračujú hranice dane ženami,
- pri ktorých musia ženy po odmietnutí alebo kritike rátať s negatívnymi následkami.

Ako uvádza Huberová (1995) nadpriemerne často sú však postihované:

- mladšie ženy medzi 20. a 30. rokom s ešte nepevným miestom; pritom slobodne ženy sú častejšie obeťami obťažovania ako vydaté ženy, pretože majú vyššiu reprodukčnú hodnotu a chýba im prirodzený ochranca,
- ženy na stredných stupňoch hierarchie, ak sa napríklad pokúsia presadiť proti mužským súperom,
- ženy pracujúce v mužských kolektívoch.

Ako uvádza Hartl (2004) sexuálneho obťažovania sa najčastejšie dopúšťajú:

- slobodní muži, ktorí môžu viac získať ako stratiť,
- vyššie postavení muži, ktorí využívajú závislé postavenie ženy,
- 40 až 50–roční, ženatí s deťmi,
- kolegovia na tej istej úrovni,
- iní (napr.: zákazníci, klienti, pacienti, výchovní pracovníci, členovia závodných rad).

Harašment má dopad aj na zdravie obete. Väčšina obeti je dotknutá, mnohé pociťujú odpor a agresiu, iné sa cítia zastrašene a ohromene. Prvý šok často ustúpi pred pocitom bezmocnosti a bezradnosti. K tomu pristupuje aj strach, že obeť sa bránila zle alebo príliš malo, čím sa dodatočne znižuje jej sebavedomie. Účinky sú však ďalekosiahlejšie. Najmä ženy hovoria o psychosomatických ťažkostiach, o poruchách spánku, úzkostných stavoch, ťažkých snoch, poruchách zažívania a koncentrácie alebo alergických reakciách. Čiastočne pre sexuálne konanie páchateľov trpia aj partneri obete. Približne každá tretia žena ochorela tak, že bola práceneschopná viacero týždňov až rok (Huberová, 1995).

## 9.3 Páchatelia mobbingu

Môže to byť ktokoľvek z nás, za istých okolností a vzhľadom k tomu, že mobbing sa vyvíja z neriešeného konfliktu, tak sa môže ľahko stať, že sa zmení vnímanie aktérov konfliktnej situácie. Obyčajný konflikt sa môže stať zdrojom pocitu krivdy, preto by mobberom mohol, byť ktokoľvek. Mobber je páchateľ mobbingu, agresor, človek, ktorý druhým ubližuje, pácha na nich násilie. Vyvíja aktívni, trvalý nátlak na kolegu minimálne raz týždenne po dobu polroka. Jedná sa o človeka, ktorý sa vyznačuje určitými osobnostnými zvláštnosťami, bývajú to nevyzreté osobnosti, alebo nevyrovnaní jedinci, majú strach z vlastného zlyhania a mobbingom sa snažia pozdvihnúť svoje nízke sebavedomie (Kratz, 2005).

Mobber nedokáže adekvátnym spôsobom riešiť konflikt, má zníženú schopnosť vnímať realitu. Môžu to byť, ale aj ľudia, ktorí neuznávajú nič iné, len svoje vlastné pravidlá a zákon silnejšieho. Medzi mobberov patria aj karieristi, snažia sa prejaviť na úkor iných. Najlepším predpoklady stať sa mobberom má človek, ktorý sa náhle dostane na vyššiu pozíciu, alebo nečakane získa majetok (Beňo, 2003).

Medzi autormi literatúry o mobbingu panuje všeobecná zhoda, že jednoznačný profil mobbera neexistuje. Mobber sa k obeti na jednej strane správa zle, sprosto, zlomyseľne, ale na strane druhej, v prítomnosti svedkov je milý, úctivý, ba priam okúzľujúci (Field, 2007).

Páchateľ je egocentrický, silne autoritatívny, má pocit vlastnej dôležitosti a výnimočnosti. Jeho samoľúbosť, namyslenosť a neúmerná ctižiadostivosť ho vedú k prehnanej súťaživosti, významnú úlohu hrá u mobberov pocit menejcennosti a príčiny ktoré vychádzajú z jeho nespokojnosti so svojím životom, prácou a postavením. Často je popudlivý, výbušný, nervózny. Mobber je aj majstrom pretvárky a manipulácie, svoje nedostatky

a slabiny si uvedomuje, ale je veľmi obratný a dokáže ich dokonale maskovať. Svoje vlastné slabosti zakrýva tým, že poukazuje na nedostatky iných. Vo vzťahu k iným má mobber snahu sa presadzovať a nahradzovať za každú cenu. Jeho túžbou je získať dominantnú pozíciu, ovládnuť druhého a kontrolovať jeho pocity a správanie. Ambiciózny človek, ktorý sleduje, iba svoje osobné ciele a za každú cenu sa snaží deklarovať svoju prevahu (Kratz, 2005).

Pre mobberove správanie je typická hostilita – zdráha sa kontrole, opovrhuje ostatnými, myslí si, že sú hlúpi, má problémy sa názorovo zblížiť s ďalšími kolegami. Vzťahy mobbera sú veľmi selektívne, k jednej skupine je príjemný a milý, k iným ľuďom sa správa hrubo, sprosto a agresívne. Okrem toho je zaujatý k opačnému pohlaviu, k inej sexuálnej orientácii, kultúre, náboženskému vyznaniu (Svobodová, 2008).

Z emocionálnych aspektov je nutné zdôrazniť absenciu empatie, emočne nezrelý, nevyrovnaný, nie je schopný hlbších citov. Vnútorne je neistý a svoje pocity neistoty kompenzuje prílišnou suverenitou a aroganciou. Typický je chýbajúci súcit s ostatnými, je tak ponorený do svojich vlastných záujmov a neuznáva, že iný majú vlastné problémy. Mobber nepozná pocit viny, ale obratne ju dokáže navodiť u iných. Tvári sa ako moralista, odsudzuje zlé správanie u druhých a s obľubou dáva lekcie poctivosti a čestnosti, svoje chovanie nikdy nespochybňuje a má nadmerne vyvinutú schopnosť klamať, podvádzať (Beňo, 2003).

Mobber nedokáže sám niesť zodpovednosť, nepovie svoj názor a nezaujíma stanovisko, prenáša zodpovednosť na druhých, necháva rozhodovať ostatných, čím sa obratne vyhýba následkom z prípadne zlého rozhodnutia (Kratz, 2005).

Páchateľov mobbingu delíme na strojcov mobbingu: „pre mobbing kľúčový, pretože vymýšľajú stále nové praktiky na ničenie obeť“. Náhodní páchatelia: „stávajú sa mobbermi tým, že bezvýznamný konflikt neriešia a ten sa potom rozvinie do trvalého sporu“ (Svobodová, 2008, s. 49).

Popudov k útokom môže byť mnoho, je veľmi problematické je všetky vymenovať, môže sa jednať o závisť, frustráciu, nenávisť, osobnú neistotu, nesympatie, túžbu byť stredobodom pozornosti, predsudky apod. Charakter mobbera je rozhodne zložitý, v typológii podľa Svobodovej (2008) sme sa pokúsili rozdeliť mobberov podľa motívov, ktoré ich vedú k mobbingu:

1. Mobber závistlivec – závisť, žiarlivosť je jedným z najčastejších dôvodov k mobbingu, mobber závidí druhým niečo, čo sám nemá, zároveň preto svoju obeť nenávidí, ani nie tak, kvôli obeti samej, ale skôr kvôli tomu, že obeť vlastní niečo, čo mobber nemá.
2. Mobber tyran – žije z toho, že ničí a ponižuje druhých, prežíva dokonca dvojité potešenie, v prvom prípade, ak ubližuje obeti a v druhom prípade, ak o ponížení pred obeťou rozpráva. Nedokáže rešpektovať druhého človeka, útočí na sebavedomie a sebadôveru obeti, len aby pozdvihol svoje vlastné sebahodnotenie. Znevažuje druhých, aby sám sebe dodal hodnotu, mnoho času trávi kritizovaním obeti, tento typ mobbera má túžbu ovládať druhých a manipulovať s nimi i s ich životmi.
3. Mobber diktátor – motívom je „mať“ pocit moci, túžba vládnuť, byť nadriadeným, dominovať, mať za každú cenu prevahu, s tým je spojená nadmerná potreba obdivu, uznania, má tendenciu rozkazovania, deliť úlohy a hrať sa na vedúceho.
4. Mobber ničiteľ konkurencie – spolupracovník je súčasne aj súperom, ktorý môže byť uprednostnený v kariérnom postupe. Útoky sú cielené na postupné spochybňovanie profesionality zamestnanca. Niektorí ľudia sa s príchodom nového pracovníka cítia ohrození, aj keď im nebezpečenstvo nehrozí, nejde ani o stratu pozície, ani o postup,

mobber jednoducho nedokáže zniesť porovnávanie. Vedie ho strach, že by sa mohlo ukázať, že nie je tak dobrý ako jeho kolega a preto volí mobbing ako prostriedok k odstráneniu konkurencie.

5. Nespokojný mobber – na tento typ sedia charakteristiky pre všetkých mobberov, je neistý, frustrovaný, ma zranené ego. Všetky svoje chyby, nedostatky, zvaľuje na druhých. Metódou je projekcia, snaží sa preniesť svoje nedostatky na obeť, pomáha mu to k uspokojeniu vnútorného napätia a kompenzuje komplex menejcennosti. Mobber si stále sťažuje.
6. Stresovaný mobber – jedným zo zdrojov je aj mobberova neschopnosť vysporiadať sa s veľkým napätím a záťažou, či už v práci. Spôsob ako sa mobber snaží vyrovnať so stresom je, že napáda druhých. Popiera svoje vlastné utrpenie, bolesť, depresiu. Hľadá si obetného baránka, popieraním reality mení svoju psychickú bolesť v negatívny prístup voči druhým.
7. Znudený mobber – zlá organizácia práce, jej nedostatok, monotónnosť dávajú dostatok priestoru k vzniku mobbingu, ako spúšťač považujeme aj nudu na pracovisku, mobbing považujú za vyplnenie času.
8. Mobber bývala obeť – napadá druhého človeka, pretože sám bol predtým obeťou. Útočí prvý, má strach, že by sa mohli opakovať útoky na neho, trpí pocitom, že ho niekto prenasleduje, alebo že mu chcú ublížiť. Vzbudzuje v nás súcit, si myslíme, že prežil veľké utrpenie, ľutujeme ho a popritom sa nechávame manipulovať.
9. Mobber stredobod vesmíru – tento typ sa často stavia do role obeti, chce aby ho ľutovali, vyvoláva súcit a tým chce čerpať svoje výhody, takéto správanie volí, ak je nútený k zodpovednosti. Jeho snahou je byť stredobodom pozornosti a používa k tomu akékoľvek prostriedky.

Kubáni (2007) uvádza, že podľa prieskumu profesora Leymanna nie je v mobbingu rozdiel medzi pohlaviami, vyskytuje sa rovnako u mužov ako u žien. Spoločná je ich snaha obeť izolovať, zničiť, vyštvať. Ženy mobbujú rovnako často ako ich mužskí kolegovia, a to ako páchateľky i spoluúčastníčky. Pri mobbovaní sa obe pohlavia často obmedzujú na rovnakého pohlavie. Muži aj ženy používajú rozdielne metódy mobbingu. Muži jednajú priamo a vyvíjajú väčší tlak, prejavuje sa väčšia agresivita. Obeť zhadzujú, urážajú, zdôrazňujú jej slabé stránky. Ženy používajú skryté, tajné metódy, sú zákernejšie a viac bazírujú na detailoch. Volia skôr pasívnu agresivitu, citové vydieranie.

**Typické ženské metódy:**

- vysmievanie kolegyne – pričom môže byť stredobodom výsmechu jej účes a jej postava rovnako ako hlas alebo gestikulácia o rozširovanie klebiet – bez overenia pravdivosti dotyčných informácií,
- štvanie za chrbtom obete – upieranie práva otvorene sa vyjadriť,
- znepokojovanie kolegyne neustálymi nekonkretizovanými narážkami,
- obeť sa ocitá pod nepretržitou spŕškou kritiky, vyrukovanie s každou domnelou alebo skutočnou chybou,
- neustále prerušovanie kolegyne, aby nedokončila v pokoji žiadnu vetu.

**Typické mužské metódy:**

- ignorovanie kolegu – neustále preskakovanie ho pri rozhovoroch, odvrátenie sa keď niečo povie,

- neustále vynášanie slabých stránok obete, jej systematické znevažovanie,
- namiesto argumentácie vyhrážanie, niekedy aj násilie,
- znepokojovanie kolegu cynickými poznámkami o jeho spôsobe života a jeho osobných stanoviskách,
- prisúvanie stále nových a nevďačných činností, o zmysle ktorých obeť vedome neinformuje.

Potencionálnou obeťou môže byť aj jedinec, ktorý si neverí, má málo sebadôvery, pôsobí zastrašene, nervózne, vlastne mobbera nevedomky priťahujú. Obeťou sa stávajú aj ľudia, ktorí sa dajú ľahko vyprovokovať, alebo často robia chyby. Veľkú skupinu tvoria ľahko vydieratelní jedinci, sú to ľudia, existenčne závislí na svojej práci, pracujú v oblasti s nízkou zamestnanosťou (Svobodová, 2008).

V zásade obeťou mobbingu sa môže stať každý z nás. Dôležité je dodať, že každý z nás sa k takejto situácii postaví inak, to rozlišuje skutočnú obeť od tej na ktorú to „iba skúšali". V súvislosti s opisom obete je potrebné zdôrazniť, že každý človek, zamestnaný, je zodpovedný za svoje konanie a môže ovplyvňovať svoj život najmä vtedy, ak sa cíti v akejkoľvek situácii nepríjemne, alebo ohrozený. Každý človek má možnosť voľby a voľba odísť zo zamestnania nech sa zdá akokoľvek problematická, je vždy najbezpečnejšia možnosť riešenia mobbingu (Kratz, 2005).

Vráťme k opisu jednotlivých typov zamestnancov, ktorí majú vysokú pravdepodobnosť stať sa obetou mobbingu. Svobodová upriamuje pozornosť na fyzickú a psychickú odlišnosť. Rovnako ako školáka aj kolegu v práci zaujíma to, čo vidí na prvý pohľad, fyzická odlišnosť. Najohrozenejší sú ľudia osamelí, ktorí nemajú pevné zázemie, rodinu či priateľov. Pozornosť púta aj jediná žena v mužskom kolektíve alebo muž v čisto ženskom kolektíve (Huberová, 1995).

Špeciálnou kapitolou sú ženy samoživiteľky, t.j. slobodné ženy, slobodné alebo rozvedené matky. Tieto ženy si často uvedomujú viac ako ženy vydaté svoju závislosť na zamestnaní. Ak sú slobodné a splácajú napríklad hypotéku za byt, nemôžu si dovoliť prísť o zamestnanie, najmä ak je dobre finančne ohodnotené (Kratz, 2005).

Mobbing úzko súvisí aj s vekom. Ak by sme obete mobbingu chceli rozdeliť podľa veku, vytvoria sa nám dve rizikové skupiny zamestnancov: mladí, noví zamestnanci, ktorí začínajú a nevedia čo je celkom „normálne" a čo nie. Svoju kariéru začínajú v zohratom kolektíve, ale ten ich vníma ako potencionálne nebezpečenstvo zmeny a zavedených istôt. Ak sa ešte odlišujú od priemeru alebo prevyšujú svojim vzdelaním, inteligenciou či znalosťami, pravdepodobnosť, že sa stanú budúcou obeťou sa zvyšuje (Beňo, 2003).

Dôležitú úlohu hrá podľa Svobodovej (2008) aj psychická odolnosť jedinca, introvertní, oslabení, labilní, poddajní, nepriebojní, pasívny, úzkostní, či citliví majú väčšie problémy čeliť mobbingu, ich krehká nervová sústava psychický nátlaku nevydrží, ľahko u nich dochádza k nervovému zrúteniu či k psychosomatickým poruchám. Mobbing sa nevyhýba ani úspešným ľudom. K takejto situáciu dochádza najmä vtedy, ak sa vo firme uvoľní manažérska pozícia, alebo pozícia na vyššom, dobre platenom mieste, zvyčajne o takúto pozíciu majú záujem viacerí pracovníci z rovnakého kolektívu alebo oddelenia. Vyhrať môže, ale samozrejme len jeden, preto sa niektorí jedinci uchyľujú k nekalým praktikám, ako je: ohováranie, závisť, očierňovanie. A pritom to bol/a predtým taká/ý obľúbený kolega alebo kolegyňa (Kratz, 2005).

## 9.4 Obrana proti mobbingu, prevencia

Najlepšou obranou proti mobbingu je prevencia, zabrániť tomu, aby mobbing vôbec vznikol, môže ako spoločnosť, tak aj samotná osoba. Dôležitosť hrajú faktory ako je firemná kultúra, morálne zásady a pozitívna atmosféra na pracovisku. Na čele firmy musí stáť schopný vedúci, ktorý nie je len odborníkom, ale súčasne musí vedieť viesť ľudí a riešiť konflikty v ich zárodku. Mobbing nie je len problémom obeti, ale rovnako aj problémom celého pracoviska. Na prevenciu voči mobbingu sa môžeme pozerať z viacerých pohľadov.

Svobodová (2005) považuje za časť preventívnych opatrení interné pravidlá firmy, v ktorých by mal byť zahrnutý plán na riešenie mobbingu na pracovisku. Firma by sa mala sústrediť na kvalitný výber zamestnancov, tento proces spočíva vo voľbe vhodného spôsobu výberového konania. Vedúci pracovník by mal tieto pravidlá reprezentovať a postarať sa o to, aby príležitosť pre mobbing vôbec nevznikla.

Kratz (2005) dopĺňa preventívne opatrenia o štýl riadenia podniku. Zameriava sa predovšetkým na formu komunikácie medzi nadriadeným a podriadeným. V podniku sa snažíme o jednanie bez nátlaku a nezdravej ctižiadosti. Nadriadený by mal zaujať chápavý postoj a vcítiť sa do postojov podriadených. Jednou z možností obrany proti mobbingu je založenie podnikového krízového centra. Takéto centrum však pravdepodobne nebude žiadané v malých spoločnostiach, ale nájde svoje uplatnenie vo veľkých spoločnostiach, kde môže urovnať vzťahy, konflikty a podporiť šikanovaných zamestnancov. Namiesto krízového centra je možné zvoliť pre menšie spoločnosti jednoduchšiu variantu a tou je dostatočná informovanosť a osveta zamestnancov. Význam boja proti mobbingu zdôrazňuje aj kolektívna zmluva, v nej sa ustanovujú pravidlá a sankcie voči mobberom.

Organizácie pristupujú k mobbingu otvorene a snažia sa vytvoriť, alebo zabudovať do vnútorných stanov opatrenia, ktoré by mobbingu predchádzali. Ide o dokumenty, kde väčšinou sa popisuje mobbing, ako hrozba. Podporuje rovnoprávnosť všetkých zamestnancov spoločnosti a poukazuje na právo pracovať v pozitívnej pracovnej atmosfére. Medzi preventívne kroky podľa Davenportovej (1999) patria:

- vyjadrenie základných pravidiel a hodnôt spoločnosti (pre lepšiu identifikáciu zamestnancov so spoločnosťou),
- firemná štruktúra,
- stanovenie pracovných povinností a právomoci (Job Description),
- personálna politika má byť konzistentná, jednoduchá, musí vyjadrovať očakávané správanie a etické štandardy,
- disciplinárne riadenia majú byť jasné a na rovnakom princípe,
- zamestnanci musia byť informovaní o cieľoch spoločnosti a o spôsoboch, ako môžu tieto ciele dosiahnuť (výsledkom je identifikácia zamestnancov s firemnými cieľmi),
- pri výbere nových zamestnancov sa prihliada i k ich emocionálnej inteligencii, adaptabilite a schopnostiam zaradiť sa do tímu a riešiť konflikty,
- všetci zamestnanci majú byť priebežne trénovaní nie len po odbornej, ale i po sociálnej stránke (tréningy typu „managing conflicts“, „trouble shouting“, apod.), členovia manažmentu majú byť trénovaní v poučovaní a ďalších manažérskych zručnostiach,
- vnútro firemná komunikácia má byť otvorená, čestná a efektívna,
- zamestnanci majú mať možnosť participovať na rozhodovaní, zdravá spoločnosť podporuje tímovú prácu a kreativitu,

- riešenie konfliktov a vyjednávanie má mať rovnaké pravidlá na všetkých úrovniach,
- vo firme by mala byť zriadená služba zamestnancom (poradňa pre zamestnancov, alebo akýsi firemný ombudsman).

Prevencia proti mobbingu môže prebiehať aj na úrovni jednotlivca. Stratégií ako sa nestať obeťou nie je veľa, mohli by sme ich skôr nazývať odporučeniami, ktoré je potrebné vykonať pred nástupom do nového zamestnania. Ako už bolo uvedené obeťou mobbingu sa môže stať ktokoľvek.

Pred nástupom do nového zamestnania by si mal zamestnanec detailne prehliadnuť pracovnú zmluvu, v zmluve by sa nemali vyskytovať žiadne podivné formulácie, zákazy, či „zadné vrátka". Pred vstupom na pracovisko sa je dobré zoznámiť s pracovným prostredím, spoznať atmosféru na pracovisku a zistiť, čo najviac informácii o fungovaní firmy. Každá osoba by mala pracovať na svojom osobnom rozvoji svojej sebadôvery a sebavedomia, venovať sa vo voľnom čase svojím obľúbeným činnostiam (Svobodová, 2005).

Ak sa už osoba stane obeťou mobbingu je potrebné zvážiť situáciu v ktorej sa ocitla. Neostáva nič iné, než odísť zo zamestnania, alebo sa brániť. Mobbing je skryté násilie, bez viditeľných stôp, je potrebné vedieť, že obrana je veľmi komplikovaná a záleží na faktu v ktorej fáze sa mobbing nachádza. Na začiatku je nutné posúdiť, či chceme ostať v zamestnaní a chceme sa mobbingu postaviť.

Svobodová (2005) uvádza stratégie ktorých by sme sa mali vyvarovať, ako zatvárať oči pred mobbingom a dúfať, že mobbera to prestane baviť, alebo nebodaj zabudne, neprispôsobovať sa mobberovi, nesnažiť sa získať jeho sympatie.

Kroky a stratégie, ktoré vedú k efektívnej obrane proti psychickému teroru, nemožno presne určiť. Správnu stratégiu si daná obeť musí zvoliť sama. Medzi jednotlivé fázy postupu, ktorý vedie k správnej voľbe stratégie, patrí: súkromná inventúra a poznania protivníka, skúška oslovenie mobber, vedenie podrobných záznamov, nájdenie spojenca, aktívna obrana, informovanie nadriadeného, vyhľadanie pomôcť. Vo vyššie uvedených bodoch sa autori zaoberajúci mobbingom takmer zhodujú.

Kratz (2005) navyše k obranám pripája uvedomenie si svojich slabých miest a snahy zmeniť správanie, pozitívne myslenie a sebavedomé vystupovanie, kedy rečou tela nedáme svoju neistotu najavo. Pravidlo „i prehra môže byť niekedy začiatkom víťazstva", ktoré spomína Beňo (2003) hovorí o povzbudení obetí mobbingu. Beňo uvádza, že celá rada obetí mobbingu sa zvyčajne dožije konca svojich trýzniteľov, ale nie u svojho pôvodného zamestnávateľa.

Hubberová (2005) vyzdvihuje dôležitosť rodiny a priateľov, ktorým je potrebné sa zveriť a hovoriť o probléme. Pre obeť je veľmi dôležité uvoľnenie, pretože žije trvalo v napätí a dopúšťa sa chýb. Obeť by sa mala vyvarovať dočasnej, alebo falošnej pomoci, ako sú drogy, alkohol a lieky, ktoré poskytujú krátkodobú úľavu, pretože neskôr vedú k ešte horším stavom.

Podľa Rehákovej (2007) proti mobbingu treba bojovať na úrovni hodnôt a na úrovni príležitosti. Na úrovni hodnôt musí bojovať predovšetkým podnik a manažér ako reprezentant podniku v pracovnom tíme. Predovšetkým musí stanoviť, čo všetko sa za mobbing považuje a aký postup ma zachovať obeť pri jej mobbovaní. Manažér musí reprezentovať tieto hodnoty svojim riadiacim štýlom. To znamená prijímať opatrenia proti príležitosti k mobbovaniu: rozhodovacie procesy musia byť transparentne, informácie musia byť dostupné všetkým pracovníkom, nenechať eskalovať konflikty do vyššieho štádia keď už treba externého mediátora a neslobodno uprednostňovať niektorých ľudí pred inými. Experti zaoberajúci sa

nami sledovanou problematikou sa zhodujú v názore, že násilie v spoločnosti a na pracoviskách je vážnym a rozširujúcim sa problémom a vnímajú ho ako celosvetový problém.

# 10 PROKRASTINÁCIA

Každý začiatok, akejkoľvek práce, alebo hocijakej rôznorodej činnosti človeka sa do veľkej mieri nezaobíde bez zbytočného otáľania, odkladania povinností na neskôr, a to spôsobom, ktorý je známy väčšine z nás, kedy si povieme, že úlohy, ktoré musíme vykonať majú svoj čas, spravím to neskôr, zajtra, a pod.. Väčšina ľudí, ktorých bežne stretávame na ulici, alebo ich naopak nestretávame vôbec, pretože sa venujú zaujímavejším činnostiam odsúva svoje povinnosti na neskôr. Títo ľudia nemusia byť hneď považovaní za lenivých, ako sa na prvý pohľad zdá, nie všetci z nich sú hlupáci, ktorí neefektívne hospodária so svojím časom. Oni len jednoducho prokrastinujú, čo je veľmi pekný a zvučný výraz pre odkladanie práce na neskoršiu dobu (Lobo, Passig, 2010).

Dnešná rýchla doba kladie vysoké požiadavky ako na zamestnávateľov, tak aj na zamestnancov. Podniky, organizácie si musia neustále deň čo deň konkurovať, aby prežili a dokázali vyprodukovať zisk. Tento tlak, je prenášaný na zamestnancov, ktorí musia pracovať efektívne, rýchlo, presne. Sú vystavovaní vysokým požiadavkám na ich výkonnosť a celkové výsledky vykonanej práce. Vysoké nároky môžu byť jednou z príčin, prečo zamestnanci začnú prokrastinovať, čiže odkladať dôležité a podstatné úlohy na neskôr, a to z dôvodu veľkého množstva práce, pri ktorom nevedia, kam skôr skočiť, čo skôr začať robiť.

Samotnej prokrastinácii a jej dosahu na výkonnosť zamestnancov budeme venovať pozornosť v rámci tejto diplomovej práce, pretože sa jedná o aktuálnu tému z oblasti manažérskej psychológie, ktorej treba venovať patričnú pozornosť.

## 10.1 Definovanie prokrastinácie

Slovo, ktoré v poslednom období začína prenikať do nemčiny, no v neposlednom rade aj do češtiny, či slovenčiny, kde je zatiaľ menej známe, čo sa v priebehu niekoľkých rokov do značnej miery zemní, je proskrastinácia. Tento pojem môžeme v jednoduchosti označiť, ako odkladanie dôležitej, naliehavej práce na neskôr.

Koreňom latinského slova crastinus (patriaci zajtrajšiemu dňu) je slovo cras (zajtra). Pojem prokrastinovať sa objavil po prvý krát v angličtine v roku 1958. Už vtedy nadobudol doslovný význam nechať na zajtrajšok.

Prokrastinácia sa nezameriava len na nejaké špeciálne činnosti, či úlohy. V podstate čokoľvek, čo sa dá urobiť, sa môže odložiť, alebo dokonca úplne nechať tak. Následky takého to konania môžu byť do značnej miery negatívne. Tieto následky nie sú prokrastinujúcemu človeku neznáme, naopak, je si ich veľmi dobre vedomý a sú mu rovnako nepríjemné, ako väčšine ostatných ľudí. Prokrastinátor, teda človek, ktorý trpí prokrastináciou, vie, že škodu, ktorá vznikla napr. nevykonaním určitej pracovnej úlohy mohlo odstrániť tým, že by ju bol jednoducho vykonal, no aj napriek tomu tak nespravil. Skutočný dôvod a podstata, aby človek nevykonal istú činnosť tkvie v ľudskej prirodzenosti, hlboko vo vnútri osobnosti.

Otázkou je, prečo sa často rozhodneme dať prednosť prokrastinácii, pred riadnym vykonaním dôležitých úloh. Touto otázkou sa zaoberajú vedci z najrôznejších odborov za posledných 30 rokov. Aj napriek uvádzanej 30 ročnej štúdii vedcov, problematika prokrastinácie je na pomery Slovenska a Česka málo rozvinutá. Môžeme povedať, že na našom území je riešenie danej problematiky ešte len v plienkach (Lobo, Passig, 2010).

Hlavným problémom prokrastinácie je spôsob, akým na nás číha. Z jedného, alebo dvoch „teraz nie“ sa zrazu stane veľký zoznam nesplnených úloh (Heppell, 2012). Je dôležité uvedomiť si, že stres a samotné obavy, ktoré sú spojené s odkladaním práce na neskôr, sú väčšinou oveľa horšie, ako práca samotná (Zandl, 2006).

Práca, ktorú často odsúvame, alebo odkladáme na neskôr, púta našu pozornosť a tak vytvára latentní pocit viny. Navyše, ak si predstavíme všetky nevyriešené úlohy, dostaneme sa k bodu, kedy tieto nevyriešené úlohy budú pre nás predstavovať stresový faktor. Samotné odsúvanie a odkladanie často sprevádza myšlienka typu: „Mal by som sa do toho pustiť, ale radšej spravím niečo iné“. Je to skoro to isté, ako si dávať predsavzatie, že do práce sa pustím zajtra, alebo ešte tento týždeň, a to sa opakuje deň čo deň, po prípade týždeň čo týždeň. Prokrastinátor si často nachádza aj opakujúce sa ospravedlnenia, prečo úlohu nemôže práve teraz vykonať, lebo v danej chvíli považuje inú úlohu za dôležitejšiu. Pri takých to ospravedlneniach si treba dať veľký pozor na to, aby tieto ospravedlnenia neprerástli do výhovoriek, ako sa vyhnúť zodpovednosti, alebo aby sa dokonca nestali návykové. Preto je veľmi potrebné skoncovať s odsúvaním a odkladaním úloh na neskôr (Uhlig, 2008).

## 10.2 Príčiny prokrastinácie

Často sa stáva, že pred sebou celé dni či týždne tlačíme svoje úlohy. No jedného dňa sa stane, že tieto úlohy začnú horieť a my budeme musieť všetko dokončiť pod veľkým tlakom a s enormným vypätím. Výsledok našej práce bude v tom prípade ďaleko za tým, čo by sme dosiahli pri včasnom vykonaní danej práce. Knoblauch a Wöltje (2003) definujú tri dôležité hlavné príčiny prokrastinácie, čiže odkladania:

- odkladáme nepríjemné veci a zaoberáme sa radšej nepodstatnými maličkosťami,
- odkladáme úlohy, ktoré sú pre nás zložité,
- odkladáme úlohy, ktoré od nás vyžadujú náročné rozhodnutia.

Pritom paradoxne sú to práve náročné, nepríjemné a zložité aktivity, či ťažké rozhodnutia, ktoré väčšinou prispievajú k nášmu úspechu. Dôvody, kvôli ktorým ľudia často odkladajú dôležité úlohy sa líšia. Majú však jedného spoločného menovateľa, a to že sa nabúrajú do nášho hospodárenia s časom a energiou. Podľa Uhliga (2008) ide o tieto dôvody:

1. Strach a zodpovednosť – strach je príčinou číslo jedna, pomocou strachu sa dajú celkom dobre sledovať naše hranice. Stále keď pociťujeme strach, sa s istotou ocitáme v hraničnej situácii. Radosť pri nových a neznámych úlohách vzápätí striedajú zmiešané pocity, pretože k novým úlohám patrí aj istá dávka strachu. Musíme sa ho naučiť brať ako súčasť nových vecí. Ak budeme úlohy kvôli strachu odsúvať, v tom prípade nás môže celkom ochromiť až paralyzovať k nečinnosti.
2. Preceňovanie úloh – dôvodom odloženia práce môže byť to, že často z banálnych úloh spravíme niečo nezdolateľné, veľké, priam nemožné. No platí to aj na opak, keď napr. pracovnú úlohu podceníme, myslíme si o nej, že je ľahko realizovateľná, no opak je pravdou.
3. Zameranie sa na jednotlivé pracovné kroky – už pri samotnom pohľade na rozsiahlejší projekt, či pracovnú úlohu sa môže veľmi rýchlo stať, že ostaneme ako keby ochromení. Zrazu si človek nevie predstaviť, čo všetko je potrebné spraviť, a vynára sa u neho veľa otázok typu ako a kedy to ma všetko zvládnuť. V tomto prípade je potrebné sústrediť sa na cieľ a postupne sa pustiť do práce.

4. Perfekcionizmus – „ak niečo robím, tak to robím poriadne“, typická veta, ktorá iba nabáda k odloženiu povinností.
5. Časová tieseň – často sa stretávame s názorom ľudí, ktorí vravia, že najlepšie výkony podávajú keď sú v časovej tiesni. Toto uvažovanie je často len klamlivé a jeho výsledkom je odsúvanie aktivít.
6. Chcieť, nie musieť – veľké množstvo pracovných úloh je často definované slovom „musím“. Každé „musím“ človeka stojí veľa síl a energie. Vnucuje pocit, že život človeka je riadený z vonku, a on len reaguje na pokyny, pripadá si doslova ako obeť. Namiesto slova „musím“ je potrebné použiť slovíčko „chcem“.

**Príčiny výkonových problémov**

Rozpoznanie a stanovenie možných príčin výkonových nedostatkov a problémov je veľmi dôležitou súčasťou pochopenia problematiky výkonnosti. Skutočné problémy s výkonnosťou nemusia byť hneď na prvý pohľad zrejmé. Existuje neskutočne veľké množstvo nedostatkov či prekážok v práci, ktoré zamestnancov brzdia pri dosahovaní vyššieho výkonu. Medzi hlavné príčiny výkonových problémov ktoré sú na strane zamestnancov Urban (2012) radí osobné limity a osobné problémy.

1. Osobné limity pracovníkov predstavujú vážny problém. Najčastejšie sem radíme situácie, kedy úlohy a celkové nároky pracovných miest sú vyššie ako samotné schopnosti osôb, ktoré tieto úlohy vykonávajú. Títo pracovníci nedisponujú dostatočnými vlohami, nadaním, či motiváciou, aby úspešne zvládli riešiť zadané pracovné úlohy.

   Pri rôznych profesiách, môžu byť tieto príčiny výkonových problémov závislé aj od osobných rysov, postojov k práci, alebo od nedostatočného výkonového tempa. Ako príklad môžeme uviesť sklon zamestnanca vyhľadávať konflikty, nadmerné súperenie, alebo schopnosť nespolupracovať s inými členmi pracovnej skupiny, či tímu. Ďalej môžeme uviesť trvalú nespokojnosť, pohodlnosť a lenivosť zamestnancov. Môže sa stať, že zamestnancom chýba vnútorná motivácia, alebo motivácia k správnemu a zodpovednému vykonávaniu úloh. Osobné limity a zároveň povahové rysy nemá význam snažiť sa ich zmeniť, lebo v konečnom dôsledku to nemá ani zmysel. Základné povahové či temperamentné predpoklady sa v určitom veku už nedajú u človeka zmeniť. Tieto výkonové problémy sa dajú riešiť prostredníctvom prijatia vhodných osôb, ktoré majú čo najlepšie predpoklady pre vykonávanie určitej pracovnej úlohy.
2. Osobné problémy na strane zamestnancov súvisia s ich osobným životom. Do samotnej výkonnosti zamestnancov sa môžu premietať osobné problémy. Manažéri a firmy by v tomto prípade mali vedieť, ako sa s týmto problémom najlepšie popasovať. Osobné problémy môžu viesť k tomu, že sa zamestnanec v práci cíti zle, no nemusí to mať celkovo negatívny následok v podobe zle odvedenej práce.

   Ak nie je výkon zamestnancov správne alebo dostatočne riadený, nemusia v tom prípade vykonávať to, čo od nich organizácia, firma očakáva. Ich celkový výkon môže zaostávať nie len za celkovými požiadavkami organizácie, ale aj za ich osobnými možnosťami.

V tomto prípade príčiny výkonových problémov spadajú do druhej skupiny, ktorú tvoria organizácie, či priamy nadriadený. Urban (2012) pozná tri príčiny výkonových problémov, kvôli ktorým zamestnanci nepodávajú požadovaný výkon:

1. Potrebné zaučenie a zaškolenie, priebežné vedenie, alebo tréning. V tomto prípade nejde o osobné limity pracovníkov. Ide o to, že organizácia nevypestovala potrebné a požadované schopnosti u svojich pracovníkov, k správnemu vykonávaniu pracovných úloh, pričom tento priestor existoval.
2. Predpoklady či podmienky, ktoré zamestnanci pre vykonanie svojej práce potrebujú. Ide hlavne o nedostatok informácií potrebných pre správne vykonávanie pracovnej úlohy, nedostatok potrebných nástrojov, či právomoci, nedostatočný čas pre vykonanie úlohy a pod.
3. Správna motivácia. Aj napriek dostatočne finančne ohodnotenej práci nemusia zamestnanci podávať požadované výkony. V tomto prípade záleží na správnej motivácii zo strany organizácie.

Konkrétne podoby jednotlivých príčin výkonových problémov môžu byť rôzne, záleží to od typu organizácie, jej zamerania, a pod.

## 10.3 Postupnosť krokov v boji proti prokrastinácii

Odkladaniu úloh pri veľkej hromade iných pracovných povinností sa nikdy celkom nevyhneme. Pokiaľ si však na odkladanie úloh príliš navykneme, vystavíme sa tým zbytočnému stresu, a následne spôsobíme zníženie vlastného pracovného výkonu. Samotné odkladanie úloh na neskôr nepredstavuje nič iné, ako najjednoduchší spôsob plytvania s časom. Stres, ktorý plynie z toho, že nebudeme schopní vyriešiť nejakú pracovnú úlohu predstavuje väčšie vypätie, ako keby sme sa naplno venovali danej úlohe.

Prekladanie úloh na iné dni nepredstavuje jediný problém. Rovnako častá tendencia je odďaľovanie začatia dôležitej činnosti a to prostredníctvom drobných nepodstatných úloh a odbočiek, ktoré si sami nanútime. Ak sme na seba aspoň trošku prísni, môžeme tento problém ľahko prekonať. Caunt (2003) nám podáva nasledujúce kroky k prekonaniu odkladania úloh na neskôr:

1. Priznať si problém. Pokiaľ si priznáme, že problém existuje, robíme tak prvý krok k jeho vyriešeniu.
2. Zistiť skutočný dôvod, prečo problém odkladáme.
3. Potreba rozlišovať medzi bežnými a náročnými úlohami, náročným úlohám dávať prednosť.
4. Naplánovať si do diára čas na úlohy, ktoré sa nám nepáčia.
5. Pri práci je potrebné dopriať si krátke kontrolované prestávky, no nezabúdať na prácu v dobe vymedzenej pre splnenie náročnej úlohy.
6. Všímať si, ako často sa úlohy, ktoré sa nám zdali náročné, sa v konečnom dôsledku ukázali ako jednoduchšie, než sme si na začiatku mysleli.
7. Nesnažiť sa o prehnanú dokonalosť.
8. Odmeniť sa za vykonanie náročnej úlohy.
9. Pri náročných úlohách, hľadať jednoduché východisko. Je dôležité nejako začať.
10. Rozdeliť si zložité a veľké úlohy na menšie úlohy, ktoré nepôsobia tak strašidelne.
11. Stanoviť si termín u úloh, ktoré nemajú termín.

Dôležité je, zadefinovať si vlastné stratégie v boji proti prokrastinácii. Ak si uvedomíme, že sa nám prokrastinácia vymyká z pod kontroly, v tom prípade by sme sa mali zamyslieť, či by nebolo potrebné, požiadať o pomoc externého kouča.

Výkonnosť zamestnancov je do veľkej miery závislá na dobrej a pozitívnej motivácii, ktorá môže vytvárať, udržovať a zlepšovať samotnú výkonnosť. Súčasné konkurenčné prostredie nezastáva názor, že len zlá a slabá výkonnosť zamestnancov potrebuje zlepšenie, ale zastáva názor, že aj najlepšie výkony majú priestor na neustále zlepšovanie. Už dávno odzvonilo dňom, kedy zamestnávatelia museli svojim zamestnancom vravieť, čo robiť a ako to robiť. Zamestnanci sú podstatnejšie voči zamestnávateľom oveľa viac náročnejší ako v minulosti. Chcú cítiť, že to čo robia, je správne, že ich vykonávaná práca má zmysel. Uprednostňujú prvky radosti a uspokojenia z práce.

Podstatou je dobrá a kvalitná motivácia zamestnancov. Ak budú zamestnanci správne motivovaní, v tom prípade budú dosahovať aj dobré výkony, ktoré sa od nich každodenne vyžadujú (Forsyth, 2009). Každá organizácia, firma neustále prechádza vývojom. V priebehu svojho vývoja si začne uvedomovať, že svoje zdroje (finančné aj ľudské), ktorými disponuje musí využívať efektívnejšie. To znamená vedieť, pritlačiť zamestnancov k maximalizácii ich výkonu, či rozlišovať odmeňovanie zamestnancov podľa prínosu pre firmu. Ak na jednej strane vravíme o zvyšovaní výkonnosti zamestnancov, s ňou bezprostredne súvisí aj účinná motivácia na strane druhej (Pilařová, 2008).

Dôvod, prečo by sa mali zamestnávatelia zaoberať riadením výkonnosti zamestnancov ako jednotlivcov, či skupín nie je zložitý. Ako náhle sa zamestnávateľovi podarí prostredníctvom istých krokov zvýšiť výkon zamestnancov, môže s veľkou pravdepodobnosťou očakávať, že sa celkovo zvýši aj výkon organizácie ako celku.

Riadenie výkonu pracovníkov je podmienené stanovením jasných úloh a cieľov, a taktiež aj vytvorením vhodných podmienok prostredníctvom ktorých sa tieto ciele a úlohy najrýchlejšie naplnia. Všeobecne môžeme výkon chápať ako výsledok, ktorý majú zamestnanci dosiahnuť, no na druhej strane sa výkon môžeme definovať ako chovanie, ktoré by mali zamestnanci dodržiavať, po prípade ako ich vzájomnú kombináciu.

Existuje len veľmi málo organizácií, ktoré sa nezaoberajú riadením výkonu a výkonnosti pracovníkov. Hlavným dôvodom je to, že by takýmto prístupom dlho neprežili v podmienkach náročnej konkurencie. Naopak, firiem, ktoré riadia výkonnosť zamestnancov neefektívne je do značnej mieri veľa. Môžeme to úplne jednoducho zhodnotiť na základe samotného pozorovania pracovníka pri určitej práci, kedy by sme si povedali, že túto prácu by mohol vykonávať aj lepšie, a tým pádom celkovo zlepšiť svoj výkon. Zlepšenie výkonnosti môžu firmy dosiahnuť lepším zaškolením, jasnejším vysvetlením pracovných úloh a ich priorít, či pravidelným a presným podávaním dôležitých informácií pre uskutočnenie ich práce (Urban, 2012).

Pojem výkonnosť môžeme nahradiť aj synonymom výnimočnosť a to v boji človeka nie len so sebou samým, ale aj s rôznymi faktormi ktoré naňho neustále vplývajú. Tento pojem sme si zvykli používať bežne, v každodennom jazyku. Keďže sa pojem výkonnosť používa v rôznych odboroch od športu až po samotnú ekonomiku, vzniká potreba presnejšie zadefinovať tento pojem. Wagner (2009, s. 17) definuje výkonnosť nasledovne: „Výkonnosť znamená charakteristiku, ktorá popisuje spôsob, respektíve priebeh, akým skúmaný subjekt vykonáva určitú činnosť, na základe podobnosti s referenčným spôsobom vykonania (priebehu) tejto činnosti“. Interpretácia tejto definície predpokladá schopnosť ktorou porovnávame skúmaný a referenčný jav z hľadiska stanovenej škály kritérií.

**Postupnosť krokov k vyššiemu výkonu zamestnancov**

Urban (2012) uvádza dva okruhy krokov, ktorých dodržiavaním dosiahneme zvýšenie výkonu zamestnancov.

Prvý okruh tvoria kroky, ktorých vykonanie je dôležité ešte pred tým, ako zamestnanci začnú na svojich úlohách pracovať. Ich hlavných a podstatným cieľom je, zameranie činnosti ľudí na správne dosahovanie výsledkov. Tieto kroky vyžadujú, aby nadriadený so svojimi zamestnancami podrobne prebral a naplánoval ich pracovné úlohy či povinnosti. Kroky prvej skupiny:

- na úvod vysvetliť zamestnancovi úlohu, ktorú má vykonať, zadefinovať očakávaný začiatok a ukončenie pracovnej úlohy a zistiť, či zamestnanec danú úlohu pochopil správne,
- zistiť, či zamestnanec vie, ako má postupovať pri vykonaní pracovnej úlohy,
- odôvodniť, prečo je úloha dôležitá,
- uistiť zamestnanca, že zadaný spôsob vykonania úlohy je správny,
- vysvetliť zamestnancovi, prečo je vykonanie úlohy, či postupu na ktorý je on sám zvyknutý horší,
- zdôrazniť prioritu zadanej úlohy,
- uistiť zamestnanca, že zadefinovaný prístup k úlohe je správny, a že sa nemusí obávať negatívnych dôsledkov z vykonanej práce,
- presvedčiť sa o tom, že zadané požiadavky pre vykonanie úlohy nie sú nad rámec osobných limitov zamestnanca,
- uistiť sa, že zamestnancovi pri vykonávaní úlohy nebudú brániť žiadne prekážky.

K správnemu prevedeniu zadefinovaných krokov pomáha nadriadenému pracovníkovi to, ak zamestnanec pri vysvetľovaní a samotnom plánovaní jeho úlohy správne naslúcha. Ako náhle pri vysvetľovaní vzniknú nejaké nejasnosti, je potrebné na tieto nejasnosti okamžite reagovať a poriadne ich vysvetliť.

Druhý okruh krokov k dosiahnutiu vyššieho výkonu zamestnancov, predstavujú kroky, ktoré je potrebné vykonať až po začatí práce. Podľa Urbana (2012) sú to tieto kroky:

- zamestnancovi poskytovať častú a konkrétnu spätnú väzbu, ktorá ho nenechá na pochybách, že danú úlohu vykonáva zle, či naopak dobre,
- čo najskôr slovne oceniť zamestnanca, ktorý svoju práce vykonal v súlade s požiadavkami nadriadeného,
- ak nastanú prekážky, pre výkon pracovnej úlohy, v tom prípade je potrebné poskytnúť zamestnancovi radu, ako by tieto prekážky dokázal sám prekonať,
- zdôrazniť zamestnancovi priority vykonávanej práce,
- odstrániť možnosť, že správne vykonaná práce môže zamestnancovi priniesť negatívne výsledky,
- odstrániť možnosť dosiahnutia odmeny za zle vykonanú prácu,
- trestať a sankcionovať trvalú zlú výkonnosť zamestnanca,
- ak zamestnanec má osobné problémy, ktoré mu bránia k riadnemu vykonaniu jeho úlohy, je potrebné prenechať prácu niekomu inému.

Z uvedených krokov je jasné, že činnosti zadefinované do tejto skupiny súvisia s priebežnou kontrolou výkonu zamestnanca a taktiež aj so spätnou väzbou, ktorú poskytuje vedúci zamestnancovi. Musíme povedať, že sa jedná o činnosti, na ktoré väčšinou vedúci nemajú čas, a preto sa vykonávajú nedôsledne. Často je to z toho dôvodu, že vedúci nepovažujú tieto kroky za veľmi potrebné, a to preto, aby ich zamestnanci nechápali ako

prejav nedôvery. Podotýkame, že aj tieto kroky majú pozitívny dopad pri prevencii výkonových nedostatkov. Ich hlavných cieľom je udržovať vzrastajúci hladinu istej úrovne výkonu, alebo ju dokonca ešte viac zvyšovať (Urban, 2012).

## 10.4 Prokrastinácia a výkonnosť jedinca

Prokrastináciu môžeme zjednodušene zadefinovať ako odkladanie dôležitých úloh na neskôr. Môže ísť o rôzne typy úloh, no my sa zameriavame na tie pracovné, ktoré súvisia s ľuďmi, ktorí sú zapojení do pracovného procesu. Takéto správanie, teda prokrastinovanie pri dôležitých pracovných úlohách môže mať veľmi negatívny dopad na celkovú prácu a hodnotenie zamestnanca. Človek, ktorý trpí prokrastináciou si je dobre vedomý toho, že ak by danú pracovnú úlohu bol riadne a včas vykonal, tak by odloženiu úlohy predišiel. Samotná prokrastinácia, jej podstata je umiestená v človeku, tkvie v jeho osobnosti. Príčiny prokrastinácie môžu byť rôzne.

Zamestnanec, či človek, ktorý je súčasťou akéhokoľvek pracovného procesu môže prokrastinovať preto, lebo úlohy, ktoré sú mu pridelené jednoducho nezvláda, sú pre neho náročné. Príčinou môže byť aj nejasné zadefinovanie úlohy, ktorú ma človek vykonať. Podstatným krokom, ktorý si musí uvedomiť každý pracujúci človek, je to, aby prácu chcel a nie musel vykonávať, hoci vieme, že dnes vzhľadom na ekonomickú a spoločenskú situáciu si človek prácu nemôže veľmi vyberať. Odkladaniu úloh sa možno nedá definitívne vyhnúť, no ak si zamestnanec na to veľmi navykne, vystavuje sa stresu, vnútornému nepokoju, nervozite a následne zníženiu pracovného výkonu, ktorý je od neho zamestnávateľom požadovaný.

Každá jedna organizácia, ktorá využíva ľudské zdroje, chce dosahovať čo najlepšie výsledky. Požaduje maximalizáciu pracovnej výkonnosti každého zamestnanca. S kvalitným výkonom bezpodmienečne súvisí dobrá motivácia. Výkonnosť zamestnancov môže zvyšovať každý jeden zamestnávateľ prostredníctvom jasne definovaných cieľov, kvalitných informácii, bez zbytočného komunikačného šumu. Vytvorením vhodných pracovných podmienok pre zamestnanca môžeme predísť prokrastinácii, ktorá či chceme alebo nie, má vplyv na výkonnosť pracujúcich ľudí. Zvýšenie výkonnosti zamestnancov môžu organizácie docieliť jasným vysvetlením pracovných úloh, či ich priorít. Prokrastinácia a výkonnosť má úzky vzťah. Aj pri jednom, či druhom ide o boj človeka, zamestnanca so sebou samým, no tiež s rôznymi faktormi, ktoré na neho vplývajú. Odkladaním pracovných úloh môže zamestnanec dospieť k zníženiu svojho pracovného výkonu, a tak bude odsúdený k neustálej nespokojnosti. Nemôžeme zabudnúť na ľudí, ktorí aj keď prokrastinujú, dokážu aj v priebehu krátkeho času dostať zo seba maximum, a tak úlohu dotiahnuť do úspešného konca, no s odretými ušami.

Väčšina autorov, ktorí sa snažili pochopiť problematiku prokrastinácie v praxi, teda hlavne v pracovnom prostredí, tvrdí, že prokrastinujúci zamestnanci žijú len pre daný okamih, čas u nich dostáva rozmer užívania si a vychutnávania príjemnejších vecí. Z prieskumu Galuppovho inštitútu v roku 2007 vyplynulo, že až 68% zamestnancov vykonáva svoju prácu podľa predpisov, nie sú ochotní spraviť nič na viac, a to preto, že sú v práci nespokojní. Ďalších 20% zamestnancov vnútorne rezignovalo, a len 12% zamestnancov bolo skutočne motivovaných pre výkon ich práce, ktorá ich napĺňala a prinášala im radosť.

Na druhej strane stojí množstvo autorov, ktorí túto problematiku vnímajú inak. Paul Graham, kanadský investor a programátor tvrdí, že je veľmi dôležité nájsť si prácu, ktorú by mal človek rád, a napokon pri tej práci aj ostať. Neil Fiore, poradca v odbore prokrastinácie, vidí dôvod tejto problematiky v prepracovanosti, pri ktorej odporúča väčšiu skromnosť pri plánovaní nových pracovných úloh. Profesor Piers Steel, ktorý je odborníkom pre personalistiku a organizačnú dynamiku, zastáva názor, že pracovná úloha, ktorá je pre zamestnanca nepríjemná, vzbudzuje v ňom odpor, hrá pri prokrastinácii rozhodujúcu úlohu. Ďalším odborníkom na slovo vzatým je Allan Blunt, ktorý rozlišuje dobrú a zlú prácu, teda prácu, ktorá dáva človeku zmysel a na druhej strane prácu, ktorá zmysel zamestnancovi nedáva. Je názoru, že prácu odkladáme preto, lebo niekde hlboko v sebe vieme, že nám nijako neprospeje, dokonca máme pocit, že nám daná práca dokáže aj uškodiť (Lobo, Passig, 2010).

Prokrastináciu môžeme vidieť aj vo význame strachu z veľkého množstva práce, ktoré máme pred sebou. Ak by sme chceli spraviť všetko, čo sami od seba očakávame, a aj to, čo od nás očakávajú iní, zrazu nebudeme vedieť kam skôr skočiť, akú prácu skôr vykonať. Zrazu to vyzerá tak, že to množstvo práce, ktoré pred nami stojí, nedokážeme zvládnuť. Ideálnym riešením je začať malými krokmi toto množstvo práce zmenšovať. Niektorí prokrastinátori učinia pravý opak. Dostanú sa do fázy, kedy prestanú rozumne uvažovať, a zahodia časový harmonogram, ktorého by sa mali pridržiavať, začnú sa venovať úplne nepodstatným úlohám, ktoré nie si ich momentálnou prioritou. Tie úlohy, ktoré majú vysokú prioritu jednoducho odsunú bokom. Odborníci v oblasti manažmentu zistili, že pracujúci ľudia trávia až 80% pracovnej doby nepodstatnými a zbytočnými činnosťami. K spôsobom, ako sa zamestnanci dokážu vyhýbať svojej práci patrí napr. telefonovanie, prenášanie rôznych písomností kade tade, hranie sa na počítači, či nezmyselné porady. Prokrastinátor si často neuvedomuje nezmyselnosť vykonávaných nepodstatných činností (Janson, 2010).

**Plánom proti prokrastinácii**

Odkladanie úloh, alebo prokrastinácia funguje ako filter podnetov, teda ako ochrana pred zbytočnou prácou, ktorý bráni k spontánnemu vykonávaniu komplexných a náročných úloh, umožňuje tak vytvárať si potrebný odstup. Odkladanie plní funkciu psychického nárazníka, ktorý nám ukazuje cestu k tomu, ako to množstvo úloh zdolať, alebo ako ho účinne obísť. Ľudia, ktorí aj napriek odkladaniu povinností zvládajú vykonávať svoju prácu, zrejme našli cestu, ako náročnú prácu postupne zvládnuť. Od nich je potrebné učiť sa. Mnohí z nich sú príkladom, že prokrastinácia je ťažko kontrolovateľná, no na druhej strane predstavuje dôležitú súčasť tvorivého procesu.

Mnoho autorov sa vo svojich publikáciách vyjadrilo, že prorakstináciu treba liečiť. No hneď pozorujeme názor druhej skupiny autorov, ktorí tvrdia, že liečenie prokrastinácie je nerealizovateľné, pretože existuje veľké množstvo rôznych činností, ktoré ostanú nedokončené.

Vo väčšine prípadoch náhradná činnosť ktorej dáme prednosť pred dôležitou úlohou, ktorú musíme vykonať nie je zaujímavejšia, alebo príjemnejšia. Táto náhradná činnosť so sebou prináša aj riziko, ktoré sa u prokrastinátorov môže prejaviť nesprávnym výberom zamestnania.

Prokrastinácia nemusí byť až tak negatívna, ako sa na prvý pohľad zdá. V praxi nejeden pokrastinátor, ktorý by sa hlbšie zamyslel, by vedel uviesť nejeden príklad, kedy za krátku dobu dokázal odovzdať, alebo odviesť kvalitnú prácu. Energiou, ktorú vložil do práce tesne pred jej dokončením, sa dokáže vyrovnať predchádzajúcemu zanedbaniu úlohy, dokonca

môže dosiahnuť ešte lepšie výsledky, ako keby prácu vykonal riadne, bez dlhšieho odkladania.

U manažérov a podnikateľov, ktorých pracovný deň ma niekedy aj 24 hodín, je veľmi dôležité jasné ohraničenie pracovnej doby. Znižovaním týchto nespočetných hodín, či skoršie ukončenie ich práce im prinesie množstvo výhod. Ten, kto má k dispozícii málo času, musí si jasne zadefinovať priority a tým pádom neriešiť nepodstatné úlohy. Ak si budú zamestnanci vedomí toho, koľko málo času majú na prácu, v tom prípade len tak jednoducho nepristúpia na návrhy, ktoré by ich o tento vzácny čas mohli ukrátiť (Lobo, Passig, 2010).

Ak sme si vedomí toho, že sme schopní danú úlohu nechať tak, lebo sa necháme rozptýliť niečím iným, potom je veľmi pravdepodobné, že horu práce budeme neustále tlačiť pred sebou. Možno je chyba v tom, že nám chýbajú potrebné informácie, alebo je práca príliš náročná, či jednoduchá, alebo len nevieme ako a kde správne začať. V boji proti prokrastinácii podľa Jansona (2010) by nám mal pomôcť tento osem bodový plán:

1. Nepríjemné činnosti a úlohy je potrebné vyriešiť čo najskôr. Pokiaľ takúto úlohu zvládneme, môžeme sa pustiť do príjemnejších vecí.
2. Zabezpečte si potrebné nástroje, či zdroje, ktoré budeme potrebovať pre vyriešenie nepríjemnej úlohy. Už len tým robíme aspoň niečo. Potom následne nerobte nič. Po určitej dobre vás to prestane baviť, a začneme so samotnou prácou.
3. Stanovte si termín ukončenia práce.
4. Ak nechápete, prečo máte úlohu plniť, alebo vám chýbajú potrebné informácie, pýtajte sa.
5. Je potrebné uvedomiť si, čo všetko by ste mohli stratiť odsúvaním úlohy, napr. uznanie šéfa, vnútorný pokoj a pod.
6. Ak máte problém začať, rozložte si úlohu na menšie časti.
7. Za odvedenú prácu si sľúbte nejakú odmenu, bude vás to motivovať k dokončeniu práce.
8. Najprv je potrebné dokončiť jednu úlohu, a tak neskôr začať pracovať na ďalšej. Nezabudnite striedať rutinné činnosti a prácu, pretože sa všetko naraz spraviť nedá.

Dodržanie týchto krokov by nás malo priviesť k postupnému vykonaniu požadovanej práce, ktorú uskutočníme bez akéhokoľvek zbytočného odsúvania. Zrazu zistíme, že sme prácu zvládli včas a bude nás hriať pocit spokojnosti z dobre prevedenej práce. Predsa väčšina ľudí túži byť šťastnejšími a úspešnými, ako v živote, tak aj v práci (Summers, Watson, 2006).

# ZÁVER

„Ten, kto vládne nad druhými, môže byť mocný, ale ten, kto ovláda sám seba,
je predsa len mocnejší“.
Lao–C´

Organizačné správanie sa zaoberá správaním sa ľudí v pracovnom procese, ktorý prebieha v inštitúciách. Snaha pochopiť správanie ľudí a adekvátne na neho reagovať, úzko súvisí s úspešnosťou manažérov a ďalších pracovníkov v organizácii. Súčasný svet je svetom organizácií, ktoré vytvárajú ľudia, aby mohli dosiahnuť ciele, ktoré jednotlivec nemôže docieliť individuálne. Procesy, ktoré v týchto organizáciách prebiehajú, tiež realizujú ľudia.

Na základe toho možno poukázať na nezastupiteľnú úlohu človeka a jeho význam pre efektívne fungovanie organizácie. Organizačné správanie sa zaoberá tiež manažérskou prácou. Jeho obsah tvoria aj otázky súvisiace s vedením ľudí, ich motiváciou, rozhodovaním, komunikáciou, riešením konfliktov na pracovisku a podobne. Preto je organizačné správanie integrálnou súčasťou študijných programov každej významnej vzdelávacej inštitúcie, ktorá poskytuje vzdelávacie programy v oblasti manažmentu.

Manažérske psychosociálne a komunikačné spôsobilosti sa stávajú jedným z kľúčových stavebných kameňov úspechu pri napĺňaní firemného poslania, pri vytváraní pridanej hodnoty pre všetkých zainteresovaných. Rozvoj ľudských zdrojov je založený na rozvinutých komunikačných zručnostiach a na adekvátnom zvládaní nežiaducich foriem správania. Komplexnosť podnikateľského prostredia si vyžaduje od manažérov stále väčšiu dynamiku, čo prináša so sebou celý rad špecifických požiadaviek na nich. Práve rozvinuté komunikačné zručnosti a spôsobilosti sú dobrým nástrojom na zvládnutie týchto požiadaviek.

V kontexte vyššie uvedeného má predkladaný učebný text význam a je prínosom pre riešenie predmetnej problematiky predovšetkým pre absolventov Univerzity tretieho veku, študentov manažmentu, ako aj študentov iných vysokých škôl podobného zamerania.

# ZOZNAM BIBLIOGRAFICKÝCH ODKAZOV


AARON, E. – ISAKSEN, A. 1993. Sexual harassment of women. Sex discrimination against women. Law and legislation. United States. 1993. ISBN 0899507638.

ADAIR, J. 2004. Efektívni komunikace. Praha: Alfa Publishing, s.r.o. 2004. 175 s. ISBN 80-86851-10-9.

ADAMKOVÁ, H. 2006. Organizačné správanie. Bratislava: Ekonóm. 2006. 167 s. ISBN 80-225-2140-X.

ALCNAUER, J. 2013. Nové informačné a komunikačné technológie a ich dôsledky na jedinca. In Sociálne javy v kultúrnom a osobnostnom kontexte. Prešov: Bookman, 2013, s. 4-8. ISBN 978-80-8165-014-7.

ALEXY, J. – BOROŠ, J. – SIVÁK, R. 2004. Manažment ľudských zdrojov a organizačné správanie. Bratislava: Iris. 2004. 257 s. ISBN 80-89018-59-9.

ALLEN, D. 2008. Umenie byť produktívny bez stresu. 1. vyd. Bratislava: Eastone Books. 2008. 226 s. ISBN 978-80-8109-049-3.

ATKINSON, R. a kol. 2003. Psychologie. 1. vyd. Praha: Portál. 2003. 752 s. ISBN 80-7178-640-3.

ATKINSON, M. 2009. Koučing veda a umenie: Vnútorná dynamika. 1 vyd. Praha: Portál, 2009. 240 s. ISBN 978-80-7367-538-7.

BARTOŠÍKOVÁ, I.2006. O syndromu vyhoření pro zdravotní sestry. Brno: Národní centrum ošetřovatelství a nelekářskych zdravotníckych oboru. 2006. 81 s. ISBN 80-7013-439-9.

BAUMGARTNER, F. 2001. Zvládanie stresu - coping. In Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.): Aplikovaná sociální psychologie II. Praha: Grada Publishing. 2001, 191-208.

BEDNAŘÍK, A. 2001. Riešenie konfliktov. Bratislava: Nadácia otvorenej spoločnosti - Open Society Foundation. 2001. 42 s. ISBN 80-968095-4-7.

BEKOVÁ, L. – UHRÍKOVÁ, E. 2012. Koučing a jeho využitie v oblasti kariérového poradenstva. In Kariérové poradenstvo v teórii a praxi. 2012. Ročník 1, číslo 1, s 43-47. ISSN 1338-8231.

BENDL, S. 2003. Prevence a řešení šikany ve škole. Praha. 2003. 197s. ISBN 80-86642-08-9.

BEŇO, P. 2003. Můj šéf, můj nepřítel. Brno: ERA. 2003. 181 s. ISBN 80-86517-34-9.

BĚLOHLÁVKOVÁ, V. 2001. Jak porozumět řeči těla. 1 vyd. Praha: Computer Press. 2001. ISBN 80-7226-492-3.

BIRKNEROVÁ, Z. – FRANKOVSKÝ, M. 2012. Základy sociálnej psychológie a psychológie osobnosti. Prešov: Ústav sociálnych vied a zdravotníctva bl. P. P. Gojdiča, 2012. 160 s. ISBN 978-80-8132-067-5.

BLAŠKOVÁ, M. 2005. Organizačné správanie. 1. vyd. Žilina: Žilinská univerzita v Žiline. 2005. 170 s. ISBN 80-8070-350-7.

BLATNÝ, M. a kol. 2010. Psychologie osobnosti: Hlavní témata, současné přístupy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 304 s. ISBN 978-80-247-3434-7.

BOBELA, J. 2011. Mobbing. [online]. [cit. 2014-01-29]. Dostupné na internete: <http://www.kozsr.sk/page_sk/bozp/aktualnetemy/Mobbing1.pdf>.

BOOTHMAN, N. 2004. Trénink obchodní komunikace. Praha: Portál. 2004. 174 s. ISBN 80-7178-904-6.

BORG, J. 2007. Umení presvedčivé komunikace. 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2007. 177 s. ISBN 978-80-247-1971-9.

BOROŠ, J. – ONDRIŠKOVÁ, E. – ŽIVČICOVÁ, E. 1999. Psychológia. Bratislava: Iris. 1999. 270 s. ISBN 80-88778-87-5.

BRATSKÁ, M. 1992. Vieme riešiť záťažové situácie. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladateľstvo. 1992. 151 s. ISBN 80-08-01592-6.

BROOKS, I. 2006. Organisational Behaviour Individuals, Groups And Organisation. 3.vyd. New Jersey: Prentice Hall. 2006. 336 s. ISBN 978-0-273-70184-2.

BURGER, I. 1999. Ďalší krok k učenlivej organizácii: Prečo podniky potrebujú koučing. In. Manažér. č. 14. 1999. [online]. [cit. 2013-01-20]. Dostupné na internete: <http://www.ibispartner.sk/index.php?option=com_content&task=view&id=219&Itemid=7>.

CANGÁR, M. a kol. 2005. Osobnosť sociálneho pracovníka a manažment. Bratislava: Socia. 2005. 85 s. ISBN 80-967908-7-0.

CAPPONI, V. – NOVÁK, T. 1992. Príručka k nácviku asertivity. Bratislava: Psychodiagnostika. 1992. 34 s.

CAPPONI, V. – NOVÁK, T. 1994. Asertivně do života. Praha: Grada. 1994. 157 s. ISBN 80-7169-082-1.

CARNEGIE, D. et al. 2010. Komunikácia ako cesta k úspechu. Bratislava: Príroda. 2010. 135 s. ISBN 978-80-07-01817-4.

CARNEGIE, D. – LEVINE, S. – CROME, M. 2009. Ako si získať priateľov, pôsobiť na ľudí a uspieť v meniacom sa svete. Buďte vedúcou osobnosťou! 2. vyd. Bratislava: Príroda. 2009. 198 s. ISBN 978-80-07-01778-8.

CAUNT, J. 2003. Time management – jak hodpodařit s časem. Brno: Computer Press. 2003. 125 s. ISBN 80-7226-441-9.

CIMICKÝ, J. 2001. Sám sobě psychiatrem. 1. vyd. Praha: Formát. 2001. 198 s. ISBN 80-86155-82-X.

CIVIL, J. 2006. Asertivita umeni prosadit se. 1 vyd. Brno: Alpress, s.r.o. 2006. 103 s. ISBN 80-7362-291-2.

CLAYTON, P. 2004. Reč tela. Praha: Otovo nakladatelství, s.r.o. 2008. 168 s. ISBN 80-7178-118-1.

COVEY, S. R. 2014. 7 návyků skutečně efektivních lidí. Zásady osobního rozvoje, které změní váš život. 3. vyd. Praha: Management Press. 2014. 372 s. ISBN 978-80-7261-268-0.

CUNGI, CH. 2001. Jak zvládat stres: Metody a praktická cvičení. 1. vyd. Praha: Portál. 2001. 205 s. ISBN 978-80-7178-465-4.

ČAKRT, M. 2000. Konflikty v řízení a řízení konfliktů. Praha: Management Press. 2000. 183 s. ISBN 80-85943-81-6.

ČERNÝ, V. 2009. Reč tela - neverbálna komunikácia pre obchodníkov, bežný život. 1 vyd. Brno: Computer Press a.s. 2009. 288 s. ISBN 978-80-251-2449-9.

ČIHOVSKÁ, V. – HASPROVÁ, M. – MATUŠOVIČOVÁ, M. 2007. Manažment ľudských zdrojov. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm. 2007. 214 s. ISBN 978-80-225-2449-0.

DAINOW, S. 2008. Co mám říct? Jak najít vhodná slova v obtížných situacích. Praha: Motto. 2008. 163 s. ISBN 978-80-7246-409-8.

DAVENPORT, N. – SCHWARZ, R.D. – ELLIOT, G.P. 1999. Mobbing –Emotional Abuse in the American Workplace. Ames: Civil Society Publishing. 1999.

DEVITO, A. 2008. Základy mezilidské komunikace. 6. vyd. Praha: Grada. 2008. 512 s. ISBN 978-80-247-2018-0.

DOBRÍKOVÁ, P. 2007. Zvládanie záťažových situácií. 1. vyd. Bratislava: Slovak Academic Press. 2007. 126 s. ISBN 978-80-89271-20-7.

DOWNEY, M. 2003. Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach. 2. vyd. London: Texere New York. 2003. 223 s. ISBN 1587991721.

DRGOŇOVÁ, Z. 2009. Mobbing a ďalšie nové formy násilia na pracovisku. In Zamestnanosť a sociálna politika. Roč. 11-12/2009, s. 4-5. ISSN 1336-5053.

DROTÁROVÁ, E. – DROTÁROVÁ, L. 2003. Relaxační metody. 1. vyd. Praha: Epocha. 2003. 248 s. ISBN 80-86328-12-0.

DUFFKOVÁ, J. 2007. Životní způsob/životní styl a jeho variantnost. [on-line]. Dostupné na internete: <htttp://jana-duffkova.rubicus.com/sociologie-zivotniho-stylu/state-a- jine-texty/>

FACTS: Európská agentúra pro bezpečnost a ochranu zdraví při práci. 2007. Praktické rady pro zaměstnance a stresu při práci a jeho příčinách. [online]. [cit. 2014-03-20]. Dostupné na internete: <https://osha.europa.eu/cs/publications/factsheets/cs_31.pdf>.

FEHLAU, E. 2003. Konflikty v práci - jak se vypořadat s konfliktními situacemi a lidmi. Praha: Grada Publishing. 2003. 108 s. ISBN 80-247-0533-8.

FIELD T. 1996. Bully in Sight. Osfordshire: Success Unlimited. 1996. 348 s. ISBN 09-529-121-04.

FORSYTH, P. 2009. Jak motivovat svuj tým. Praha: Grada Publishing. 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

FRANKOVSKÝ, M. – IŠTVÁNIKOVÁ, L. – ŠTEFKO, R. 2009. Strategies of behavior in demanding managerial work sitations in social contexts. In Studia psychologica, 51, p.231-236.

FRANKOVSKÝ, M. – KENTOŠ, M. 2008. Sociální konflikty. In Výrost, J., Slaměník, I. (Eds.). Sociální psychologie, 2. přepracované a rozšířené vydání, s. 303-316. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-1428-8.

FRANKOVSKÝ, M. – LAJČIN, D. 2012. Zvládanie náročných situácií v manažérskej práci. Praha: Radix, 2012.

FRANKOVSKÝ, M. – ŠTEFKO, R. – BAUMGARTNER, F. 2006. Behavioral-situational approach to examinig social inteligence. Bratislava: Studia Psychologica. 2006. Roč. 48, č. 3, s. 251-258. ISSN 0039-3320.

FRIEDMAN, R. A. – TIDD, S. T. – CURRALL, S. C. – TSAI, J. C. 2000. What goes around comes around: The impact of personal conflict style on work conflict and stress. In The International Journal of Conflict Management 2000. [online]. [cit. 2014-05-15]. Dostupné na internete: http://www.ruf.rice.edu/~jgspaper/P_Currall00_IJCM_Conflict.PDF.

FRK, V. – KREDÁTUS, J. 2008. Komunikácia v personálnej asociálnej práci. 3. vyd. Prešov: Pavol Šidelský, Akcent Print v Prešove. 2008. 208 s. ISBN 978-80-89295-04-3.

GABURA, J. 2010. Komunikácia pre pomáhajúce profesie. Bratislava: Univerzita Komenského. 2010. 196 s. ISBN 978-80-223-2752-7.

GABURA, J. – GABURA, P. 2004. Sociálna komunikácia. Bratislava: Občianske združenie Sociálna práca, 2004. 128 s. ISBN 80-968927-7-0.

GAJDOŠOVÁ, E. a kol. (ed.) 2009. Prehľad psychológie: Výber psychologických disciplín. 1. vyd. Bratislava: Príroda. 2009. 256 s. ISBN 978-80-07-01511-1.

GALLWEY, W. T. 2004. Tajemství vysoké pracovní výkonnosti. Praha: Management Press. 2004. 255 s. ISBN 80-7261-115-1.

GBUROVÁ, J. – LELKOVÁ, A. 2013. Výskyt pracovnej manipulácie medzi zamestnancami. In Sociálne javy v kultúrnom a osobnostnom kontexte. Prešov: Bookman, 2013. s. 94-100. ISBN 978-80-8165-014-7.

GIERTLOVÁ, K. 2004. Manažovať a koučovať systematicky? Áno. Ako dosahovať ciele skôr, ale ľahšie. Dali-BB, s.r.o. Banská Bystrica. 2004. 158 s. ISBN 80-89090-07-9.

HABERLEITNER, E. a kol. 2009. Vedení lidí a koučování v každodenní praxi. Praha: Grada Publishing a.s.. 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2654-0.

HALL, W. 1995. Managing Cultures: Making Strategic Relationships Work, Chichester: Wiley.

HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. 2000. Psychologický slovník. 1. vyd. Praha: Portál. 2000. 776 s. ISBN 80-7178-30-3-X.

HARTL, P. – HARTLOVÁ, H. 2004. Psychologický slovník. Praha: Portál. 2004. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

HEILMANN, CH. 2013. Řeč těla. Gesta – mimika – emoce. Praha: Grada. 2013. 144 s. ISBN 978-80-247-4394-3.

HELLER, R. 2005. Príručka manažéra. 1. vyd. Bratislava: Ikar. 2005. 256 s. ISBN 80-551-0882-X.

HEPPELL, M. 2012. Jak získat hodinu denně. Praha: Grada Publishing. 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4155-0.

HILTON, J. 2008. Jak překonat stres doma, v práci, na cestách. Praha: Svojtka & Co. 2008. 142 s. ISBN 978-80-256-0092-4.

HINDLE, T. 2002. Plánovanie času. 1. vyd. Bratislava: Slovart. 2002. 72 s. ISBN 80-7145-649-7.

HOGAN, K. 2008. Tajný jazyk biznisu. Ako porozumieť reči tela a za pár sekúnd prečítať svojho obchodného partnera. Bratislava: Eastone Books. 2008. 178 s. ISBN 978-80-8109-048-6.

HOGAN, K. 2008. Tajný jazyk biznisu. Bratislava: Eastone Books. 2008. 178 s. ISBN 978-80-8109-048-6.

HONZÁK, R.2006. Jak se asertivně prosadit. Praha: Grada. 2006. 179s. ISBN 80-247-1226-1.

HONZÁK, R. 2013. Jak žít a vyhnout se syndromu vyhoření. Praha: Vyšehrad. 2013. 240 s. ISBN 978-80-7429-331-3.

HONZÁK, R. – NOVOTNÁ, V. 2006 Jak se asertivne prosadit. 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2006. 179 s. ISBN 80-247-1226-1.

HRADISKÁ, E. – HUDÍKOVÁ, Z. – ČERTÍKOVÁ, H. 2013. Praktikum sociálnej komunikácie. Žilina: Eurokódex. 2013. 416 s. ISBN 978-80-89447-94-7.

HUBEROVÁ, B., 1995. Psychický teror na pracovisku. Mobbing. Martin, Neografie, s. 143. ISBN 80-85186-61-6.

HUPKOVÁ, M. 2011. Rozvíjanie sociálnych spôsobilostí pomáhajúcich profesiách. 2. vyd. Bratislava: Iris. 2011. 334 s. ISBN 978-80-89256-61-7.

CHOVANEC. R. 2011. Ľuďom stačí vytvoriť podmienky, pomôcť určiť ciele a podporiť ich. Ostatné je na nich. In HR News [online]. [cit.2013-02-20]. Dostupné na internete: <http://www.hrnews.cz/rozhovory/ludom-staci-vytvorit-podmienky-pomoct-urcit-ciele-a-podporit-id-1299161>.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION. 2009. ICF Global Coaching Client Study. Final Report. [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné na internete: <http://www. pattywolfe.com/ICF%20Study.pdf>.

INTERNATIONAL COACH FEDERATION. 2011. ICF Overview & FAQ. In: International Coach Federation [online]. Lexington, KY: International Coach Federation, 2011 [cit. 2012-01-30]. Dostupné na internete: <http://www.coachfederation.org/about-icf/ overview/>.

JANÁČKOVÁ, L. 2009. Praktická komunikace pro každý den. Praha: Grada. 2009. 112 s. ISBN 978-80-247-2479-9.

JANSON, S. 2010. Jak nebýt perfektní, ale úspěšný. Praha: Grada Publishing. 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-3540-5.

JEKLOVÁ, M – REITMAYEROVÁ, E. 2006. Syndrom vyhoření. Praha: Vzdelávací inštitút ochrany detí. 2006. 30 s. ISBN 80-86991-74-1.

JOBÁNKOVÁ, M. et al. 2002. Kapitoly z psychologie pro zdravotnické pracovníky. Brno: NCO NZO. 2002. 225 s. ISBN 80-7013- 390-2.

JUHÁS, J. – LITAVCOVÁ, E. 2008. Demographic and Organization Factors‘ Analyses in Realation to Mobbing in Companies. In Management 2008: Management - in Times of Global Change and Uncertainty. Prešov: PU v Prešove, 2008. s. 430-434. ISBN 978-80-8068-849-3.

KAČÁNI, V. – BUCKOVÁ, M. 2001. Ako zvládať konflikty. Bratislava: Iris. 2001. 135 s. ISBN 80-89018-21-1.

KALWASS, A. 2007. Syndrom vyhoření v práci a osobním životě. Praha: Portál. 2007. 139 s. ISBN 978-80-7367-299-7.

KAPOUNOVÁ, G. 2007. Ošetřovatelství v intenzívní péči. Praha: Grada Publishing. 2007. 347 s. ISBN 978-80-247-1830-9.

KÁDÁROVÁ, J. – VIDA, M. – KÁDÁR, G. 2009. Pošta, telekomunikácie a elektronický obchod. 3/2009. [online]. [cit. 2014-05-15]. Dostupné na internete: ks.utc.sk/casopis/pdf/ III2009/kadarova_ vida_kadar.pdf. ISSN 1336-8281.

KEBZA, V. 2005. Psychosociální determinanty zdraví. Psychosocial determinants of health; 1. vyd. Praha: Academia. 2005. 263 s.

KEBZA, V. – ŠOLCOVÁ, I. Syndrom vyhoření. 2.vyd. Praha: SZÚ, 2003. ISBN 80-7071-231-7.

KIRSCHNER, J. 2008. Hry života. Praha: Motto,.2008. 191 s. ISBN 978-80-7246-434-0.
KLEIN. Z. 1998. Atlas sémantických gest. Praha: HZ Editio. 1998. 199 s. ISBN 80-86009-21-1.

KLEIN, H. – KRESSE, A. 2008. Psychologie. Základ úspěchu v práci. Praha: Grada. 2008. 192 s. ISBN 978-80-247-2444-7.

KLINCKOVÁ, J. 2008. Verbálna komunikácia z pohľadu lingvist(i)ky. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Fakulta humanitných vied. 2008. 155 s. ISBN 978-80-8083-626-9.

KMONÍČKOVÁ, J. – WAGNEROVÁ, I. 2005. Mobbing na pracovišti. Psychologie v ekonomické praxi. 2005. č. 3-4, s. 135-144.

KNOBLAUCH, J. – WÖLTJE, H. 2003. Zeitmanagement. München: Haufe Mediengruppe. 2003. 128 s. ISBN 978-34-4805-193-3.

KOLÁŘ, M. 1997. Skrytý svět šikanování ve školách. Praha. Portál, s.r.o. 1997. 127 s. ISBN 80-7178-123-1.

KOLÁŘ, M. 2001. Bolest šikanování. Praha: Portál. 2001. ISBN 80-7178-513-X.

KOLLÁRIK, T. 2011. Sociálna psychológia práce. 1. vyd. Bratislava: Univerzita Komenského v Bratislave vo Vydavateľstve UK. 2011. 404 s. ISBN 978-80-223-2965-1.

KOPECKÁ, I. 2012. Psychologie 2 díl. Učebnice pro obor sociálna činnosť. Praha: Grada Publishing, a.s. 2012.160 s. ISBN 978-80-247-3876-5.

KOVAČIČ, V. 1985. Psychológia pre vedúceho. Bratislava: Obzor. 1985. 304 s. ISBN 65-039-85.

KOVÁČ, D. 2001. Kvalita života - naliehavá výzva pre vedu nového storočia. In Československá psychologie. 2001. ISSN 0009-062-X, 2001, roč. XLV, č. 1. s. 34-43.

KRATZ, H. J. 2005. Mobbing, jak ho rozpoznat a jak mu čelit. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-127-5.

KŘIVOHLAVÝ, J. 1998. Jak neztratit nadšení. Praha: Grada. 1998. 131 s. ISBN 80-7169-551-3.

KŘIVOHLAVÝ, J. 2001. Psychologie zdraví. 1. vyd. Praha: Portál. 2001. 279 s. ISBN 80-7178-774-4.

KŘIVOHLAVÝ, J. 2002. Konflikty mezi lidmi. Praha: Portál. 2002. 192 s. ISBN 80-7178-642-X.

KŘIVOHLAVÝ, J. 2010. Pozitívní psychologie. 2. vyd. Praha: Portál. 2010. 200 s. ISBN 978-80-7367-726-8.

KŘIVOHLAVÝ, J. 2012. Horieť, ale nevyhorieť. Bratislava: Karmelitánske nakladateľstvo. 2012. 214 s. ISBN 978-80-8135-003-0.

KUBÁNI, V. 2007. Psychologická revue II. In Analýza výskytu negatívnych prejavov správania na pracovisku. Prešov: Prešovská univerzita. 2007. ISBN 978-80-8068-674-1.

KULKA, J. 2008. Psychologie umění. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 218 s. ISBN 978-80-247-2329-7.

LACA, S. 2011. Základy sociálnej pedagogiky. 1 vyd. Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety. 2011. 219 s. ISBN 978-80-8132-014-9

LACA, S. – DANCÁK, P. – LACA, P. (eds.) 2011. Spolupráca pomáhajúcich profesií v paliatívnej a hospicovej staroslivosti. 1. vyd. Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety. 2011. 342 s. ISBN 978-80-8132-016-3.

LAHNEROVÁ, D. 2009. Asertivita pro manažery. Praha: Grada Publishing. 2009. 160 s. ISBN 978-80-247-2892-6.

LAHNEROVÁ, D. 2012. Asertivita pro manažery. Jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů. 2. vyd. Praha: Grada. 2012. 192 s. ISBN 978-80-247-4406-3.

LAJČIN, D. – FRANKOVSKÝ, M. 2011. Zisťovanie spôsobov zvládania náročných situácií v manažmente podniku. Journal of management and business: research and practice, 2011, 3, 1, p. 93-104.

LAJČIN, D. – FRANKOVSKÝ, M. – ŠTEFKO, R. 2012. Možnosti predikcie správania manažérov pri zvládaní náročných situácií v manažérskej práci. In Ekonomický časopis, roč. 60, 08/2012. s.835-853.

LANDSBERG, M. 2003. The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You. London: Profile Books. 2003.

LELKOVÁ, A. 2012. Sociálne kompetencie v pracovnom procese. In Sociálne kompetencie manažéra: teoretické, metodologické a praktické koncepty. Prešov: Bookman, 2012, s. 128-134. ISBN 978-80-89568-49-9.

LELKOVÁ, A. 2013. Využitie účinnej komunikácie na regionálny rozvoj. In Možnosti zefektívnenia rozhodovacích procesov pri investičnom rozhodovaní regionálnych samospráv. Prešov: Bookman. 2013, s. 42-45. ISBN 978-80-8165-022-2.

LEYMANN, H. 2006. Mobbing – Encyklopedia, Bullying, Whistleblowing. Informationen über Psychoterror am Arbeitsplatz. [online]. [cit. 2014-05-15]. Dostupné na internete: <http://www.leymann.se/deutsch/00002d.html>.

MAROON, I. 2012. Syndrom vyhoření u sociálních pracovníků. 1. vyd. Praha: Portál. 2012. 152 s. ISBN 978-80-262-0180-9.

MATOUŠEK, O. 2003. Slovník sociální práce. 1. vyd. Praha: Portál. 2003. 288 s. ISBN 80-717-8549-0.

MATULČÍKOVÁ, M. – SRNA, O. 2002. Krízový manažment. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm. 2002. 326 s. ISBN 80-225-1595-7.

MCCONNON, S. – MCCONNON, M. 2009. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha: Grada Publishing. 2009. 144 s. ISBN 978-80-247-3003-5.

MEDLÍKOVÁ, O. 2007. Jak řešit konflikty s podřízenými. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 136 s. ISBN 978-80-247-1732-6.

MEDZIHORSKÝ, Š. 1991. Asertivita. Praha: Alfa. 1991. 75 s. ISBN 80-900197-1-4.
MIKULÁŠTÍK, M. 2007. Manažerská psychologie. Praha: Grada Publishing. 2007. 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MIKULÁŠTÍK, M. 2010. Komunikační dovednosti v praxi. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 328.s. ISBN 978-80-247-2339-6.

MINIRTH, F. et al. 2011. Jak překonat vyhoření. Praha: Návrat domu. 2011. 131 s. ISBN 978-80-7255-252-8.

MISCHNICK, R. 2007. Nenásilná transformácia konfliktov. Bratislava: Don Bosco. 2007. 211 s. ISBN 80-543-23-2.

MLČÁK, Z. 2003. Základy psychopatologie. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita. 2003. 71 s. ISBN 80-7042-263-7.

MUSIL, J. 2010. Sociální a mediální komunikace. Praha: Vysoká škola J. A. Komenského. 2010. 256 s. ISBN 978-80-745-2002-0.

NAKONEČNÝ, M. 1999. Sociální psychologie. Praha: Academia. 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.

NAKONEČNÝ, M. 2005. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing a.s. 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.

NEDLEY, N. 2004. Život bez depresie. 1. vyd. Vrútky: Advent – Orion. 2004. 350 s. ISBN 80-8071-044-9.

NOVÁK, T. – CAPPONI, V. 2004. Asertívne do života. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2004. 176 s. ISBN 80-247-0989-9.

NOVÁK, T. – POKORNÁ, A. 2003. Asertivita ako liek. Beck. 2003. 118 s. ISBN 80-7179-354-X.

NOVOTNÁ, A. – ŽILOVÁ, A. – ŽILOVÁ, V. 2010. Sociálne spôsobilosti v pomáhajúcich profesiách. Ružomberok: Pedagogická fakulta Katolíckej univerzity. 2010. 131 s. ISBN 978-80-8084-589-6.

NOVÝ, I. – SURYNEK, A. 2002. Sociologie pro ekonomy a manažery. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.

O´BRIENOVÁ, P. 1996. Pozitivní řízení. Asertivita pro manažery. Praha: Management Press. 1996. 212 s. ISBN 80-85603-98-5.

OLÁH, M. – SCHAVEL, M. – ONDRUŠOVÁ, Z. 2008. Úvod do štúdia dejín sociálnej práce. Bratislava: VŠZaSP sv. Alžbety. 2008. 208 s. ISBN 80-969449-6-7.

OLEXOVÁ, C. – BOSÁKOVÁ, M. 2008. Manažér a čas. 1. vyd. Bratislava: Ekonóm. 178 s. ISBN 978-80-225-2625-8.

ONDRUŠEK, D. – LABÁTH, V. 2007. Tréning? učenie zážitkom tréning. PDCS, o.z. Partners for Democratic Change Slovakia. 2007. ISBN 978-80-969431-4-2.

ORAVCOVÁ, J. 2005. Sociálna psychológia. Banská Bystrica: FHV UMB. 2005. 314 s. ISBN 80-8055-128-9.

PASSIG, K. – LOBO, S. 2010. Odložím to na zítra. Praha: Portál. 2010. 192 s. ISBN 978-80-7367-666-7.

PAULÍK, K. 2010. Psychologie lidské odolnosti. 1.vyd. Praha: Grada Publishing. 2010. 240 s. ISBN 987-80-247-2959-6.

PEASE, A. 2004. Reč tela. Bratislava: IKAR, 2004, 230 s., ISBN 80-551-0691-6.

PEASE, A. – PEASE, B. 2012 Reč tela na pracovišti. Praha: Portál s.r.o. 2012. 125 s. ISBN 978-80-262-0152-6.

PILAŘOVÁ, I. 2008. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada Publishing. 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, J. 1994. Řešení konfliktú a umění rozhodovat. 1. vyd. Praha: Argo. 1994. 199 s. ISBN 80-85794-14-4.

PLAMÍNEK, J. 2006. Jak řešit konflikty (27 pravidel pro efektivní vyjednávaní). 1. vyd. Praha: Grada Publishing s.r.o. 2006. 132 s. ISBN 80-247-1591-0.

PLAMÍNEK, J. 2012. Komunikace a prezentace. Umění mluvit, slyšet a rozumět. 2. vyd. Praha: Grada.. 2012. 200 s. ISBN 978-80-247-4484-1.

PLAŇAVA, I. 2005. Průvodce mezilidskou komunikací. Přístupy – dovednosti – poruchy. Praha: Grada. 2005. 148 s. ISBN 80-247-0858-2.

PODGÓRECKI, J. 1999. Jak se lépe dorozumíme. 1. vyd. Ostrava: Amosium servis. 1999. 191 s. ISBN 80-85498-36-7.

PORVAZNÍK, J. 2007. Celostný manažment. 3. vyd. Žilina: Bratislavská vysoká škola práva. 2007. 539 s. ISBN 978-80-88931-73-7.

POSPÍŠIL, M. 1996. Asertivita. Vydané vlastným nákladom. 1996. 238 s. ISBN 80-85424-88-6.

POSPÍŠIL, M. 2007. Rešení konfliktu a stresu manipulace v komunikaci. Plzen: [s.n.]. 2007. 306 s. ISBN 978-80-903529-1-9.

PRAŠKO, J. 2003. Jak se zbavit napětí, stresu a úzkosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2003. 201 s. ISBN 80-247-0185-5.

PRAŠKO, J. – PRAŠKOVÁ, H. 2001. Proti stresu krok za krokom. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2001. 188 s. ISBN 80-2470-068-9.

PRAŠKO, J. – PRAŠKOVÁ, H. 2007. Asertivitou proti stresu. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2007. 280 s. ISBN 978-80-247-1697-8.

PRAŽÁK, R. 2010. Jak úspešne zvládat stres. [online]. [cit. 2014-05-15]. Dostupné na internete: <http://psychologie.cz/jak-uspesne-zvladat-stres/>.

PŘIKRYLOVÁ, J. – JAHODOVÁ, H. 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada. 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

QUISOVÁ, S. 2009. Sociální komunikace v pomáhajících profesích. Opava: Slezská univerzita. 2009. 73 s. ISBN 978-80-7248-551-2.

REHÁKOVÁ, H. 2001. Mobbing: Psychoteror na pracovisku. Bratislava: Ibis partner, s.r.o. 2001.

REJZEK, J. 2001. Český etymologický slovník. 1. vyd. Praha: Leda. 2001. 752 s. ISBN 80-8592-785-3.

RUSH D. M. 2003 Syndrom vyhoření. Praha: Návrat domu. 2003. 129 s. ISBN 80-7255-074-8.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. 2008. Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnancu. Praha: Grada Publishing. 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-2100-2.

ŘEHULKA, E. 2004. Učitelé a zdraví 6. 1.vyd. Brno: Paido. 2004. 238 s. ISBN 80-7315-093-X.

SEDLÁK, M. 2007. Manažment. 3. vyd. Bratislava: Iura Edition. 2007. 360 s. ISBN 978-80-8078-133-0.

SEIWERT, L. J. 1991. Opreteky s časom. 1. vyd. Bratislava: Alfa. 1991. 64 s. ISBN 80-05-00923-2.

SCHARLAU, CH. 2008. Techniky vedení rozhovoru. Zdokonalte své komunikační dovednosti. Praha: Grada. 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2234-4.

SCHARLAU, CH. 2010. Trénink úspěšné komunikace. Jak uspět v každém rozhovoru v práci i osobním životě. Praha: Grada. 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3301-2.

SCHAVEL, M. – OLÁH, M. 2008. Sociálne poradenstvo. 2. vyd. Bratislava: VŠ ZaSP sv. Alžbety. 2008. 224 s. ISBN 80-8068-487-1.

SCHMIDBAUER, W. 2008. Syndróm pomocníka. 1. vyd. Praha: Portál. 2008. 240 s. ISBN 978-80-7367-369-7.

SILLAMY, N. 2001. Psychologický slovník. 1. vyd. Olomouc: Univerzita Palackého. 2001. 246 s. ISBN 80-244-0249-1.

SLOVENSKÁ ASOCIÁCIA KOUČOV. 2006. SAKO. „Diplomatic Kool“ [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné na internete: <http://www.koucovia.sk/>.

SMITH, H. W. 1998. 10 přírodních zakonů managementu času a života. 1. vyd. Praha: Pragma. 1998. 247 s. ISBN 80-7205-587-9.

SMITH, M. J. 2003. Říkejte ne s úsměvem. Praha: Nakladatelství Lidové noviny. 2003. 324 s. ISBN 978-05-5326-390-9.

SOJKA, L. 2006. Základy manažmentu. 1. vyd. Prešov: PU v Prešove. 2006. 104 s. ISBN 978-80-80-68-593-5.

STACKE, E. 2005. Koučování pro manažery a firemní týmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2005. 156 s. ISBN 80-247-0937-6.

STOCK, CH. 2010 Syndrom vyhoření a jak jej zvládnout. Praha: Grada. 2010. 112 s. ISBN 978-80-247-3553-5.

STÝBLO, J. 1993. Efektivní manažer. Ostrava: Montanex s.r.o. 1993. 336 s. ISBN 80-85300-65-6.

SUCHÝ, J. – NÁHLOVSKÝ, P. 2007. Koučování v manažérské praxi. Praha: Grada Publishing. 2007. 124 s. ISBN 80-247-1692-5.

SUMMERS, H. – WATSON, A. 2006. The Book of Happiness: Brilliant Ideas to Transform Your Life. UK: Capstone Publishing. 2006. 220 s. ISBN 978-1-907-29390-0.

SVOBODOVÁ, L. 2008. Nenechte se šikanovat kolegou, mobbing - skrytá hrozba. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2474-4.

ŠKVARENINOVÁ, O. 2004. Rečová komunikácia. 2. vyd. Bratislava: Mladé letá. 2004. 278 s. ISBN 80-08-00290-9.

ŠOLCOVÁ, I. 2009. Vývoj resiliencie v dětství a dospělosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2009. 104 s. ISBN 978-80-2472-947-3.

ŠPATENKOVÁ, N. 2004. Krízová intervence pro praxi. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2004. 200 s. ISBN 80-242-0586-9.

ŠTEFKO, R. – BAČÍK, R. – FEDORKO, R. 2013. Spending on social media as part of marketing budgets. In Polish journal of management studies. Vol. 8, 2013, s. 243-250. ISSN 2081-7452.

TEGZE, O. 2003. Neverbálni komunikace. 1 vyd. Praha: Computer Press, a.s. 2003. 482 s. ISBN 80-7226-429-X.

TIMKOVÁ, E. 2013. Spoločnosť pre rozvoj a vzdelávanie koučovaním. HQ Team s.r.o/ Články. [online]. [cit. 2013-02-10]. Dostupné na internete: <http://www.hqteam.sk/-clanky>.

THIELE, A. 2010 Jak na „špinavé“ triky a útoky v komunikaci. 1 vyd. Praha: Grada Publishing a.s. 2010. 236 s. ISBN 978-80-3310-4.

TRACY, B. 2008. Najprv zjedzte žabu. 1. vyd. Bratislava : Eastone Books. 2008. 124 s. ISBN 978-80-8109-024-0.

UHLIG, B. 2008. Time management. Staňte se pánem svého času. Praha: Grada Publishing. 2008. 160 s. ISBN 978-80-247-2661-8.

URBAN, J. 2012. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Jak snadno a účinně předcházet nedostatkům v práci. Praha: Grada Publishing. 2012. 128 s. ISBN 978-80-247-3955-7.

ÚLEHLA, I. 2009. Umění pomáhat. 2. vyd. Praha: Slon. 2009. 128 s. ISBN 978-80-86429-36-6.

VAĎUROVÁ, H. – MÜHLPACHR, P. 2005. Kvalita života - teoretická a metodologická východiska. 1. vyd. Brno: MSD Brno. 2005. 143 s. ISBN 80-210-3757-7.

VALIŠOVÁ, A. 1994. Asertivita v rodině a ve škole aneb Zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli. Jinočany: H & H. 1994. 152 s. ISBN 80-85787-29-6.

VALIŠOVÁ, A. 1998. Asertivne v rodině a ve škole. Jihlava: H&H. 1998. 180 s. ISBN 80-86022-41-2.

VÁGNEROVÁ, M. 2008. Základy psychológie. 1. vyd. Praha: Karolinum. 2008. 359 s. ISBN 978-80-2460-841-9.

VÁRKOLY, L. – SLÁVIKOVÁ, G. – LAJČIN, D. – TEJ, J. 2012. Management in higher education. In Edukacja ustawiczna doroslych=Polish journal of continuing education, no. 3(78) (2012), s. 132-140. ISSN 1507-6563.

VERBOVSKÁ, J. 2000. Šikanovanie v škole. 1. vyd. Prešov: Metodické centrum Prešov. 2000. 54 s. ISBN 80-8045-194-X.

VYBÍRAL, Z. 2000. Psychologie lidské komunikace. Praha: Portál. 2000. 264 s. ISBN 80-7178-291-2.

VYBÍRAL, Z. 2009. Psychologie komunikace. 2. vyd. Praha: Portál. 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

VYMĚTAL, J. 2008. Pruvodce úspešnou komunikací. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. 2008. 321 s. ISBN 978-80-247-2614-4.

VÝROST, J. – SLAMENÍK, I. 2008. Sociální psychologie. 2. vyd. Praha: Grada Publishing. 2008. 408 s. ISBN 978-80-247-1428-8.

WAGNER, J. 2009. Měření výkonnosti. Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti. Praha: Grada Publishing. 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2924-4.

WEIHRICH, H. – KOONTZ, H. 1993. Management A Global Perspective, USA: McGraw-Hill. 1993. 744 s. ISBN 0-07-069170-3.

WHITMORE, J. 1994. Koučování. Praha: Management Press. 1994. 128 s. ISBN 80-85603-75-6.

WHITMORE, J. 2005. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. 2. vyd. Praha: Management Press, s.r.o. 2005. 185 s. ISBN 80-7261-101-1.

WILMOT, W. W. 2004. Interpersonálny konflikt. Bratislava: Ikar. 2004. 15 s. ISBN 80-551-0832-3.

WILMOT, W. W. – HOCKER, L. J. 2004. Interpersonálny konflikt. Bratislava: Ikar. 2004. 496 s. ISBN 80-551-0832-3.

WORLDATWORK. 2008. New Research Reveals Increased Credibility, Positive Returns for Executive Coaching. [online]. [cit. 2013-02-02]. Dostupné na internete: <http://www.worldatwork.org/waw/adimComment?id=27903>.

ZANDL, D. 2006. Life management. Jak získat více času, energie a pořádku v životě. Praha: Grada Publishing. 2006. 164 s. ISBN 80-247-1488-4.

ŽÁRY, O. 2005. Manažment konfliktov v tíme. 2005. [online]. [cit. 2014-05-15]. Dostupné na internete: <http://www2.fiit.stuba.sk/~bielik/courses/msislov/kniha/2006/groupa/essay/13.pdf>.

ŽILOVÁ, A. – NOVOTNÁ, A. – ŽILOVÁ, V. 2010. Sociálne spôsobilosti v pomáhajúcich profesiách. Ružomberok: Verbum – vydavateľstvo KU v Ružomberku. 2010. 121 s. ISBN 978-80-8084-589-6.

**Názov:** **MANAŽMENT – ORGANIZAČNÉ SPRÁVANIE**
*Komunikačné zručnosti. Nežiaduce formy správania*

**Autori:** PaedDr. Zuzana Birknerová, PhD.
PaedDr. Martin Birkner

**Vydavateľ:** Prešovská univerzita v Prešove
**Rok vydanie:** 2014
**Vydanie:** prvé
**Náklad:** 29 ks
**Počet strán:** 130
**Tlač:** GRAFOTLAČ PREŠOV, s. r. o.

**ISBN** 978-80-555-1238-9
**EAN** 9788055512389