

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

**BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ
ŠTÚDIUM**

2010 - 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Jana Kollárová

**Empatia a vyjadrovanie pocitov v osobných a sociálnych
vzt'ahoch**

Praha 2013

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Martina Šadlaková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME)

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Jana Kollárová

**Empathy and expression of feelings in personal and social
relationships**

Prague 2013

The Bachelor Thesis Work Supervisor: PhDr. Martina Šadláková

Prehlásenie

Prehlasujem, že predložená bakalárska práca je mojim pôvodným autorským dielom, ktoré som vypracovala samostatne. Všetku literatúru a ďalšie zdroje, z ktorých som pri spracovávaní čerpala, v práci riadne citujem a sú uvedené v zozname použitých zdrojov.

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Jana Kollárová.....

Pod'akovanie

Chcela by som poďakovať pani PhDr. Matine Šadlákovej za pomoc a usmerňovanie pri tvorení bakalárskej práce.

Anotácia

Hlavnou myšlienkou bakalárskej práce je zaradenie empatie do spoločenského a profesionálneho života, ktorá špecificky v pracovných a osobných vzťahoch absentuje. Teoretická časť práce dokumentuje, že empatia vytvára široký priestor pre osobnostné a sociálne spoločenstvo a pre pozitívne zefektívnenie práce. Zacielenie práce na riadenie ľudských zdrojov a komunikáciu dokumentuje, že kľúčovú oblasť zaradenia nových hodnôt do firemnej praxe predstavuje aplikácia poznatkov zo sféry empatie. Procesy empatie a emočnej inteligencie v reálnej praxi sú v práci testované na vybranej profesii a navrhnuté sú ďalšie kroky k zisteniu empatie v rámci výberových konaní pre firmy. Potvrdzujú, že zaradovanie empatie do profesionálneho života sa stáva súčasťou formovania motivovaných pracovných tímov a priestorom pre vyššiu efektivitu práce.

Kľúčové pojmy

dotazníky, emócie, emočná inteligencia, empatia, formy vzdelávania, medziludské vzťahy, motivácia, rozhovory, sebahodnotenie, sympatia, technokrati, výberové konania

Annotation

The main idea of the thesis is the inclusion of empathy in social and professional life, which specifically in professional and personal relationships is lacking. The theoretical part of the work shows that empathy creates ample scope for personal and social compassion, and is positive for more effective work. Targeting the work at human resource management and communication shows that a key area of inclusion of new values into corporate practice is the application of knowledge from the sphere of empathy. The processes of empathy and emotional intelligence in real practice are tested to work on the chosen profession, and proposes additional steps in finding empathy in the tender process for a company. Confirming that the inclusion of empathy in professional life becomes part of team formation and supporting a motivated work area for more efficient work.

Key words

competitions, emotional intelligence, emotions, empathy, forms of education, interpersonal relationships, motivation, questionnaires, self-esteem, sympathy, technocrat

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 EMPATIA AKO VEDECKÝ POJEM	12
1.1 Charakteristika empatie.....	13
1.2 Empatia ako vedecký pojem v súčasnosti.....	15
1.3 Čo môžeme pokladať za empatiu.....	15
1.4 Čo nie je empatia.....	17
1.5 Fázy empatie	19
1.6 Čo je emočná inteligencia	22
2 EMPATIA V RIADENÍ ĽUDSKÝCH ZDROJOV	27
2.1 Umenie stáť v čele.....	29
2.2 Empatia pri výberových konaniach.....	31
3 EMPATIA AKO ZÁKLAD ROZHOVOROV.....	36
3.1 Komunikačná povaha empatie	37
3.2 Dve charakteristiky neverbálnej komunikácie	39
3.3 Metakomunikačná podstata empatie	39
3.4 Aktívne počúvanie	41
3.5 Osobnostné predpoklady empatického rozhovoru	42
3.6. Vyjadrovanie pocitov v osobnostných vzťahoch.....	43
3.7 Vyjadrovanie pocitov v sociálnych vzťahoch.....	43
4 VYUŽITIE EMPATIE, JEJ POZNATKOV, METÓD A POSTUPOV VO FIREMNEJ PRAXI.....	47
4.1 Test: Empatia – pracovná pozícia asistentka	48
4.1.1 Vyhodnotenie testu: Empatia – pracovná pozícia asistentka	51
4.2 Test: Vnímanie a odhad vlastností človeka pri výberovom konaní	58
4.3 Emočná inteligencia a empatia u lídrov	60
4.4 Prieskum inzerátov na pracovnú pozíciu manažéra z pohľadu empatie	60
4.5 Empatia v umení	62
5 DISKUSIA	64
5.1 Diskusia k testu: Vnímanie a odhad vlastností človeka pri výberovom konaní ...	66
5.2 Emočná inteligencia a empatia u lídrov	67

5.3 Prieskum inzerátov na pracovnú pozíciu manažéra z pohľadu empatie	67
ZÁVER	68
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV.....	70
ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK.....	73
ZOZNAM PRÍLOH.....	74

ÚVOD

Hlavnou myšlienkou bakalárskej práce je zaradenie empatie do profesionálneho a spoločenského života, ktorá tak ako aj v pracovných vzťahoch, tak aj v osobných ešte veľmi chýba. Jedným z dôvodov je, že naše školstvo bolo zamerané prednostne na technickú zdatnosť, nie však na zručnosti riadenia ľudských zdrojov, komunikácie, psychológie práce, psychológie osobnosti, organizácie práce, firemnej kultúry, spoločenského správania a v neposlednom rade empatie. Preto vchovalo odborníkov - technokratov, ktorých teória vodcu kládla dôraz na úlohy výroby a techniky, nie však dobrých lídrov.

Predkladaná práca je rozdelená do štyroch kapitol. Prvá popisuje teoretické základy empatie, druhá je zameraná na empatiu v riadení ľudských zdrojov, tretia sa upriamuje pozornosť na komunikáciu a záverečná sa snaží využiť poznatky empatie, vrátane jej metód a postupov vo firemnej praxi.

Prvá kapitola pod názvom *Empatia ako vedecký pojem* popisuje teoretickú podstatu a poznatkové základy o empatii. Je v nej popísaný vývoj *vedeckých teórií* pojmu empatia, ktorej počiatky sa spájajú ešte so starogréckou filozofiou a dlhou cestou vývoja. Z pôvodného významu *cit* sa vyvíjal pojem *sympatia*, *súcit* a následne ako pojem *vcítenie*. Vývoj sa ustálil na slove *empatia*, ktorý sa stal fenoménom vedeckého výskumu psychológie. Následne bol popísaný *súčasný stav* tohto pojmu, ktorý ovplyvnil prudký rozvoj psychológie a s ňou súvisiacich odborov ako je psychoanalýza, psychoterapia, sociálna a vývojová psychológia, ktorých autori empatiu rozoberali z rôznych hľadísk. Taktiež v nej rozoberáme pojem emočná inteligencia, ktorý sa bez empatie nezaobíde. K tomuto fenoménu sa priraduje schopnosť vedieť správne prejavovať vlastné pocity vo všetkých situáciách spoločenského života. Zdôvodňuje sa, že emočná inteligencia na rozdiel od inteligencie meranej IQ sa odlišuje v kľúčovej skupine „ďalších vlastností“, ku ktorým patrí jednak schopnosť sám seba motivovať a nevzdávať sa, schopnosť ovládať svoje pohnútky a odložiť uspokojenie na neskoršiu dobu, jednak schopnosť ovládať svoju náladu a schopnosť ovplyvňovať kvalitu svojho myslenia, a ani v ťažkých chvíľach nestrácať nádej od čoho závisí úspešnosť v živote.

Druhá kapitola je zameraná na *empathiu v riadení ľudských zdrojov*. Zaoberá sa významom personálnej práce a jej úlohami v organizácii v súvislosti s riadením ľudských zdrojov. Oblasť riadenia ľudských zdrojov bola vybraná pre štruktúru práce z toho dôvodu, že v súčasnosti nadobúda mimoriadnu dôležitosť pri riadení organizácie, stáva sa jeho najdôležitejšou zložkou a tiež prvoradou úlohou manažérov na všetkých úrovniach riadenia. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva rozhodujúcim nástrojom uskutočňovania nových myšlienok pričom jednou z kľúčových je zakomponovanie empatie do spôsobu riadenia organizácie. Kapitola je venovaná aj lídrom, popisuje zložitosť *umenia stáť v čele*. Umocňuje poznatok, že empatický líder je v súčasnosti i pre budúcnosť zárukou napredovania firmy. Naostatok je zameraná na premietanie *empatie pri výberových konaniach*. Zdôrazňujeme tu, že jednou z ciest v rámci výberových rozhovorov je zaradiť aj otázky, alebo dotazníky týkajúce sa zistení, či uchádzač o zamestnanie má empatické schopnosti.

Tretia kapitola je nazvaná *Empatia ako základ rozhovorov*. Upriamuje hlavnú pozornosť na *komunikáciu, osobnostné predpoklady empatického rozhovoru, neverbálnej komunikácie a metakomunikácie (direktnej a indirektnej)*. Zdôvodňuje sa v nej prečo je potrebné pri komunikovaní *aktívne počúvať*. Neverbálne prejavy majú takisto pre empatiu zásadný význam, nakoľko nimi rozumieme súhrn všetkých skrytých, nevyslovených prejavov. Človek, ktorý je dobrým partnerom v rozhovore, je predovšetkým dobrým poslucháčom. V súčasnej dobe vystupuje do popredia poznanie a zvládnutie vlastných možností a schopností a úroveň komunikácie ako rozhodujúca úloha v požiadavkách na osobné vlastnosti a úspešnosť s okolím. Je venovaná aj vyjadrovaniu *pocitov v osobnostných a sociálnych vzťahoch*. Popisujeme v nich potrebu vyjadriť svoje pocity druhým, vysvetliť svoje konanie ako aj potrebu pomáhať druhým. Rozoberáme v nej aj pojmy sociálna inteligencia a emocionálna inteligencia ako základ úspechu v sociálnych vzťahoch.

Štvrtá kapitola je zameraná na *využitie empatie, jej poznatkov, metód a postupov vo firemnej praxi*. Pojednáva o *cieľi práce*, ktorým je možné určiť úroveň empatie u zamestnancov prostredníctvom dotazníkov, zisťovaní a prieskumov. Je v nej vyhodnotený test: *Empatia - pracovná pozícia asistentka*. V ďalšej časti je vyhodnotený test na *vnímanie a odhad vlastností človeka pri výberovom konaní*, prostredníctvom ktorého sa urýchlí výberový proces. Pozostáva zo sebahodnotenia, ktoré vykonáva

uchádzač o zamestnanie a hodnotenia členov komisie pri rozhovore. Ďalej je v nej spracovaný návrh otázok do dotazníka *Emočná inteligencia a empatia u lídrov*. Následne sa analyzuje *prieskum inzerátov na pracovnú pozíciu manažéra z pohľadu empatie* a naostatok je v nej uvedený rozhovor o empatii v umení.

Piata kapitola obsahuje diskusiu o testoch a prieskumoch, ktoré uvádzame v praktickej časti bakalárskej práce.

V práci týmto dospievame k základnému poznatku, že aktuálnosť premietania empatie do profesijného a spoločenského života je osobitne veľká predovšetkým v podmienkach presadzovania aktuálnych postojov v riadení ľudských zdrojov, ktoré sa stávajú prínosom pre formovanie motivovaných pracovných tímov a tým pre efektivitu práce.

TEORETICKÁ ČASŤ

1 EMPATIA AKO VEDECKÝ POJEM

Empatia je schopnosť porozumieť citom druhého človeka. Pramení zo sebauvedomenia: čím otvorenejší sme k vlastným emóciám, tým dokážeme lepšie rozoznávať a rozumieť citom iných ľudí. Pre pochopenie citov druhého človeka je schopnosť rozumieť neverbálnym prejavom: výrazu tváre, gestám, tónu hlasu a podobne.

Schopnosť empatie je väčšinou definovaná ako schopnosť jedinca cítiť emócie druhých ľudí ako by to boli jeho vlastné emócie.

História empatie ako vedeckého pojmu

Pojem empatia prešiel v priebehu histórie dlhým a komplikovaným konceptuálnym vývojom. Viacero autorov, ktorí sa týmto problémom zaoberali, sa zhodujú, že dnešnému pojmu empatie predchádzali dva iné veľmi blízke pojmy, a to pojem *sympatia* a pojem *vcítanie*. (In: Záškodná, Mlčák, 2009).

Slovo „**empatia**“ pochádza zo starogréčtiny. Vyšlo zo zloženia dvoch ďalších slov: „**en**“ a „**pátos**“. „En“ znamená do alebo v, inak vyjadrujúc silu, pevnosť, intenzitu. „Pátos“ zas cit, ktorý bol v antickom Grécku predovšetkým nositeľom utrpenia a bolesti. Stretávame sa s ním aj v klasickej dráme a v Aristotelových písomnostiach (Buda, 1994).

Pojem *sympatie* sa používal už v gréckej starovekej filozofii u stoických filozofov (filozofická škola, 3. storočie pred n. l., hlásali takzvanú filozofiu duševného pokoja a vyrovnanosti) a pôvodne označoval duchovnú jednotu všetkých vecí, z ktorých vyplynula aj schopnosť porozumieť iným ľuďom. (In: Záškodná, Mlčák, 2009).

Omnoho väčší význam získal pojem *sympatia* v neskoršej dobe, t. j. v priebehu 18. a 19. storočia. *Sympatia* sa stala významnou súčasťou etických úvah anglických a nemeckých filozofov, ktorí chápali tento pojem ako vlastnosť ľudskej duše, ktorá tvorila základy súcitu, svedomia, spravodlivosti a altruizmu a významne tak regulovala vzťahy medzi ľuďmi.

1.1 Charakteristika empatie

Načrtnutím konceptuálneho vývoja empatie sa zaoberali autori Helena Zášková a Zdeněk Mlčák v knihe *Osobnostní aspekty prosociálního chování a empatie* (2009), o ktorú sa táto časť bakalárskej práce opiera. V tejto knihe sa uvádza, že *sympatia* predstavovala jeden z ústredných konceptov *morálnej filozofie*, ktorú vytvoril D. Hume. *Sympatiu* tento anglický filozof definoval ako vrodenu a silnú tendenciu jedinca prijímať v komunikácii s ľuďmi ich city, alebo myšlienky aj keď by boli akokoľvek odlišné od ich vlastných. *Sympatia* predstavuje pre D. Huma (In: Davis, Verduci, 2000) široko konceptualizovanú a fundamentálnu ľudskú tendenciu, ktorá zabezpečuje vznik pozitívnych aj negatívnych emócií jedinca. *Sympatia* je podľa tohto filozofa zdrojom sociálneho záujmu človeka o druhých, môže však byť zneužitá aj pre amorálne ciele.

V etike iného anglického filozofa A. Smitha (In: Davis, 1996) je *sympatia* chápaná ako prirodzená ľudská vlastnosť, ktorá sa prejavuje v súcite s druhými a ktorá je zároveň základom spoločenského fungovania človeka. (In: Davis, Verduci, 2000).

Sympatiou sa v svojom diele zaoberal aj nemecký filozof A. Schopenhauer (In: Gavrilová, 1976), ktorý ju chápal ako ľudskú vlastnosť umožňujúcu zľutovať sa nad utrpením každej bytosti. V procese zľutovania podľa A. Schopenhauera človek prekonáva vlastný egoizmus, vžíva sa do druhých, identifikuje sa s nimi a snaží sa ich utrpenie redukovať.

Popredný anglický filozof H. Spencer (In: Gavrilová, 1976) pojem *sympatie* ponímal ako schopnosť človeka súcitiť s druhými a vyjadrovať svoju spoluúčasť na ich osude. Tento filozof rozlišoval medzi *inštinktívnou sympatiou (emocionálnou nákazou)* a *intelektuálnou sympatiou (súcitom)*.

Teórie *sympatie* rozpracoval tiež nemecký filozof M. Scheler. Podľa tohto filozofa je *sympatia* vyvolávanie citov druhého človeka v sebe samom. Toto spolucítenie je v podstate ľudský mechanizmus, ktorý je v každom človeku a nezávisí od toho, či toho druhého máme radi, či si ho vážime. *Sympatia* je hodnotovo neutrálna.

Pojem *sympatie* začali v neskoršom čase vo svojich dielach tiež niektorí autori pôsobiaci v oblasti *psychológie*. W. McDougall, (In: Zášková, Mlčák, 2009) podľa ktorého sa všetko sociálne správanie vysvetľuje pomocou inštinktov, je *sympatia* emocionálny proces, ktorý má tiež inštinktívny pôvod. Vďaka nemu živočíchy aj ľudia môžu reagovať na prejavy emócií druhých. Pre zvieratá je typická pasívna *sympatia*,

ktorej podstata je emocionálna nákaza (zameraná na prežitie, stabilitu a kolektívnu kooperáciu). Na základe pasívnej sympatie sa vyvinula špecificky ľudská aktívna sympatia umožňujúca súcitenie s druhými. Túto teóriu podrobil kritike predstaviteľ behaviorizmu v sociálnej psychológii E. H. Allport, (In: Záškodná, Mlčák, 2009) ktorý sympatiu konceptualizoval ako podmienené reflexný fenomén, ktorý vzniká v procese učenia. Sympatie sú podľa tohto autora súčasťou emocionálnej skúsenosti človeka a jej základnou funkciou je kultivovať vzájomné vzťahy medzi ľuďmi.

Pojmu empatie predchádzal pojem „**vcítenie**“, ktorý má pôvod v oblasti nemeckej *estetiky* 19. storočia. R. Vischer v roku 1873 (In: Záškodná, Mlčák, 2009) nazval spontánne prebiehajúci proces, pri ktorom človek premieta svoje pocity do určitého objektu prostredníctvom svojej vrodenej mystickej túžby vytvoriť jednotu s prírodou, nemeckým názvom „Einfühlung“, t. j. vcítenie. V roku 1903 zbavil psychológ T. Lipps pojem vcítenie jeho mystickej povahy. Popísal ho ako špecifický druh poznania, v ktorom zvýraznil jeho emocionálne aspekty. Vcítenie je podľa T. Lippsa založené na pozorovaní a uvedomovaní si druhého človeka, v bezpríčinnom napodobovaní niektorých jeho prejavov a v snahe pozorovateľa predstaviť si v ňom svoje vlastné zážitky. Názory T. Lippsa možno považovať za začiatok vedeckého výskumu fenoménu empatie v oblasti psychológie.

Pri preklade nemeckého výrazu „Einfühlung“ do anglického jazyka vytvoril psychológ E. Titchener, (In: Záškodná, Mlčák, 2009) predstaviteľ amerického štrukturalizmu v roku 1903 pojem „*empathy*“. Empatiu chápal ako projekciu, pri ktorej si jedinec uvedomuje a zdieľa svoje pocity s percipovanou osobou. Neologizmus, ktorý vytvoril tento autor, je jazykovo príbuzný pojmu „*empathia*“, ktorú uviedol už Aristoteles vo svojom diele *Rétorika* a to v zmysle silnej emócie či vášne človeka.

Pojem vcítenie sa nachádza aj v skorých prácach zakladateľa klasickej psychoanalýzy S. Freuda, R. Fliesses a T. Reika. Menovaní autori tento pojem chápali ako prirodzenú integrálnu súčasť psychoanalytickej terapie. (In: Záškodná, Mlčák, 2009). Veľký význam získaval pojem empatie postupne nielen na poli *psychoterapie*, ale aj v oblasti *sociálnej a vývojovej psychológie*. Tu bola empatia považovaná za proces porozumenia druhému človeku. V ich chápaní bol akcent kladený na kognitívne aspekty empatie. Hlavnými predstaviteľmi, ktorí zdôrazňovali tieto aspekty boli W. Kohler (1929), G. H. Mead (1939). Sociálny psychológ H. Mead presadzoval koncepciu

symbolickej interakcie, ktorej podstatou je prijatie role iných osôb. Podstatou prijímania roly je schopnosť predstaviť si myšlienky a motívy, ktoré iná pozorovaná osoba v určitej situácii odkrýva a na základe toho predvídať jej reakcie.

1.2 Empatia ako vedecký pojem v súčasnosti

Empatia ako vedecký pojem bol po celý čas svojho vývinu ako v teoretickej, tak aj empirickej oblasti sprevádzaný viacerými terminologickými, teoretickými aj metodologickými problémami. Jedným z dôvodov je, že vývojom tento vedecký pojem, ktorý bol doménou filozofov, prenikal do viacerých vedeckých odborov a praktickej činnosti ako sú napríklad psychológia, psychiatria, medicína, pedagogika, ale aj do mnohých iných a stal sa tak interdisciplinárnou problematikou. Odborníci z týchto oblastí využívali pre vťahnutie pojmu empatia do svojho vedného odboru vedecké nástroje (napr. definície, postupy, metódy a iné), ktoré využívali vo svojej profesii. Túto situáciu ovplyvňoval tiež fakt, že v uplynulom období - 50 až 100 rokov dozadu, dochádzalo k prudkému rozvoju psychológie a s ňou súvisiacich vedeckých disciplín a mnoho autorov nazeralo na uvedený jav z rozdielnych hľadísk. Snahou niektorých autorov bolo stručne naznačiť vývoj pojmu empatie v oblasti filozofie a psychológie a zatriediť teórie podľa vybraných kritérií do konceptov, škôl a tým prispieť k zľahčeniu orientácie v tejto problematike.

1.3 Čo môžeme pokladať za empatiu

Vymedzenie základného pojmu „*empatia*“ sa v súčasnosti ustálilo. V psychologickej literatúre býva empatia vzhľadom na všeobecne používanú základnú klasifikáciu psychických javov chápaná ako *vlastnosť* ako *stav* a ako *proces*.

Pri všeobecnom vymedzení je „*empatia taká schopnosť osobnosti, pomocou ktorej sa osobnosť v rámci bezprostrednej komunikácie s druhým človekom vie vžiť do jeho duševného stavu Na základe tohto vžitia vie vycítiť a pochopiť v tom druhom také emócie, motívy a snahy, ktoré tento človek nevyjadruje v slovách priamym spôsobom a ktoré nevyplývajú zákonite zo situácie medziľudského vzťahu Hlavným nástrojom pochopenia a vcítania je to, že prostredníctvom empatie sa vo vlastnej osobnosti vybavujú pocity a rozličné napätia toho druhého. Možno to vyjadriť aj tak, že osobnosť sa vžije, ba ako by premieta sama seba do druhého*“. (Buda, 1994, s. 51). Vžívanie sa

však ešte nerovná empatii. Prežívanie duševného stavu druhého človeka sa dá odvodiť na emociálne-afektívnej úrovni. Samotné vžívanie sa stáva empatiou vtedy, keď zážitok vedome spracujeme a súvislosti, ktoré sme pochopili v druhom človeku si pre vlastnú potrebu pomenujeme a následne interpretujeme.

"Pojem empatia. Najdôležitejšou zložkou presnosti, percepcie osoby je empatia. Empatia zahrňuje prežívanie percepcie druhého človeka – to znamená videnie a pociťovanie vecí takým spôsobom ako ich vidí a pociťuje druhá osoba." (Čech, 2008, s. 85).

Béla Buda v knihe *Empatia* (1994) uvádza, že všeobecná definícia vymedzenia pojmu empatia si vyžaduje aj čiastkové vysvetlenie. Predpokladom empatie je sociálna situácia a bezprostredný komunikačný kontakt medzi osobnosťou uplatňujúcou empatiu a osobnosťou empaticky pochopenou. Empatia sa zvyčajne odohráva medzi dvoma osobami. Môže však prebiehať aj tak, že niekto empaticky pochopí viacerých ľudí. V týchto prípadoch sa môže proces rozložiť na úseky a v každom jednotlivom úseku ide iba o vzťah dvoch ľudí.

Aj keď vymedzenie základného pojmu „*empatia*“ sa v súčasnosti ustálilo, viedlo viacerých autorov na zameranie na tento psychický jav z troch konceptov ako *vlastnosť* ako *stav* a ako *proces* u niektorých autorov (z významných C. R. Rogers, M. L. Hoffman) k významovému prekryvaniu. (In: Zášková, Mlčák, 2009). Pri pohľade na tri spôsoby konceptualizácie empatie z hľadiska psychologického javu možno konštatovať rozdielne prístupy spočívajúce v nasledovnom:

Empatia ako osobnostná vlastnosť - empatia v tomto pojatí je považovaná za vlastnosť, dispozíciu, rys, schopnosť, zručnosť, tendenciu, alebo orientáciu. Empatia v zmysle vlastnosti môže mať emocionálnu aj kognitívnu povahu a jej úroveň podlieha interindividuálnej variabilite, a ľudia sa z hľadiska tejto vlastnosti môžu kvantitatívne či kvalitatívne odlišovať. Toto ponímanie dovoľuje identifikovať ako jedinca s vysokou a nízkou empatiou, tak aj osoby s prevahou emocionálnej, alebo kognitívnej empatie.

Empatia ako situačne špecifický psychický jav – empatia býva v rámci tohto spôsobu chápania ponímaná ako nepriama, zastupujúca alebo sprostredkovaná reakcia na určitý podnet alebo podnecujúcu osobu. Táto kognitívna, afektívna alebo efektívno-kognitívna reakcia ktorá sa mení v závislosti na rôznych situačných podmienkach a tiež na základe intraindividuálnych rozdielov, sa môže vyznačovať rôznou mierou zhody

medzi zážitkami pozorovateľa a pozorovanej osoby (tj. presnosti), ktorú možno rozvíjať tréningom.

Empatia ako multifázový experienciálny proces – empatia podľa tohto konceptu je popisovaná ako sekvencia momentálne vznikajúcich a interpersonálne sprostredkovaných zážitkov. Tieto sekvencie boli detailne popísané v etapových modeloch (napr. Rogers, 1975, Barret –Lennard, 1981, Kohout, 1984 atď.) Tento prístup preferuje aj rad ďalších autorov. Mnoho autorov, ktorí sa zapodieujú problematikou empatie sa podľa C. Duanovej a C.E. Hillovej, 1996, (In: Záškodná, Mlčák, 2009) zhoduje, že s ohľadom na chápanie kvality empatie je možné diferencovať medzi:

- 1) koncepciami empatie, ktoré primárne zdôrazňujú jej emocionálnu povahu;
- 2) koncepciami, ktoré empatiu chápu kongnitívnu
- 3) koncepciami, ktoré zvýrazňujú emociálno kongnitívny charakter tohto pojmu.

1.4 Čo nie je empatia

Napriek pomerne presnému pozitívnemu vymedzeniu pojmu empatie, môžeme za empatiu nesprávne považovať aj veľmi podobné psychické procesy, ktorými dokážeme odhaľovať správanie, alebo iné súvislosti týkajúce sa druhej osoby. Z tohto dôvodu je dobré vymedziť pojem aj negatívne, čiže pomenovať tie procesy, ktoré nemožno stotožniť s empatiou.

Empatia tiež nie je *sympatia* - "*takmer vždy chýba zážitok splynutia s druhým, skoro nikdy nezaregistrujeme moment ponorenia do jeho vnútra. Zachovávame si hranice vlastného Ja, respektíve si ich neuvedomujeme. Aj preto je také nápadné, že sa nás zrazu zmocňujú emócie súcitu, ľútosti a dojatia*". (Buda, 1994, s. 51)

Správanie človeka ukrýva mnoho *predpokladov*, ktoré vopred naznačujú, ako sa bude v určitých situáciách správať. V tejto súvislosti sa hovorí o spoločenských vzorcoch správania. Každý človek je predstaviteľom určitého sociálneho postavenia a jemu odpovedajúcej sociálnej roly, ktorá mu poskytuje práva ale i povinnosti. To štandardizuje jeho správanie natoľko, že v mnohých životných situáciách ostatní dokážu predpokladať a porozumieť jeho správaniu. Napríklad ak sa stretnú známi, prvé čo urobia, ak teda nezabudnú, tak sa pozdravia.

Schopnosť predpokladať, čo druhý v tomto prípade urobí, nie je späť s empatiou, ale s orientáciou v sociálnej situácii, ktorá nastala. V prevahe sa objavuje úsudok, založený na skúsenosti, nad empaticky získaným poznatkom, ktorý tu ani nemusí byť prítomný. Človek, ktorý je príťažlivý a sám si to uvedomuje, nemusí hneď empatiou vycítiť, že sa druhým páči. Ide skôr o jednoduché vnímanie svojej atraktívnosti.

Jav, ktorý nemožno pokladať za empatiu, je *projekcia*, čiže premietanie vlastných názorov a chápania do druhého. Pre človeka, ktorý „premieta“, sú emočné stavy toho druhého jasné. K zdanlivému zladeniu sa však dostáva dizonančne, teda cez pohľad, ktorý upiera skôr na seba. Iného človeka pri prežívaní projekcie nevníma ako jedinečnú bytosť, ale ako biele plátno, na ktoré premieta seba samého, akoby tí ostatní boli jeho pokračovaním. Zaujímavý príklad projekcie ponúka B. Buda v knihe *Empatia*, (1994). Projekcia sa môže izolovane prejavovať v situáciách, kedy sa človek veľmi zaujíma o motívy konania toho druhého a ich skutočné pochopenie nahrádza projekciou. Takto mu pripisuje zvedavosť, žiarlivosť, úsilie oklamať, čo sú skutočnosti, ktoré sám prijíma za prirodzené v určitých vzťahoch, a preto ich prenáša i do tohto. Tak sa môže stať, že stačí, aby jeden z manželov prišiel domov len o niečo neskôr, ako zvykne, a oheň je na streche. Projekcia je iba trochu iná ako úsudok, vyplývajúci z poznania sociálnej situácie. Líši sa od neho iba najmä tým, že nie je postavená iba na triezvej logike ale, do názoru o druhom zahŕňa viac psychologických súvislostí, ktoré získa zvažovaním vlastných emocionálnych stanovísk.

Empatiou nie je ani *pochopenie rozpoloženia druhého človeka* pomocou otvorenej komunikácie, alebo lepšie povedané jej pozorovaním. Keďže sa to v tejto práci bude ešte spomínať vzhľadom na veľký význam komunikácie v oblasti empatie, odložíme túto tému na neskôr.

Zvláštna, i keď nepravá, empatická atmosféra sa utvorí po skupinovom požití alkoholu alebo narkotík. Ľudia dočasne opúšťajú svoje zvyčajné návyky a podoby správania, otvárajú sa ostatným a vytvára sa medzi nimi svojrázne vzájomné porozumenie, súzvuk. Môže tu chýbať, alebo byť nevýrazný proces, pri ktorom dochádza k preskupovaniu emočného do vedomého, čiže dôležitý predpoklad na rozvinutie empatie.

Tejto forme rezonancie je trochu podobná sympatia. Je to jav, pri ktorom si ľudia navzájom preberajú emócie. Buda (1994) píše: „*Sympatia je spravidla iba preberaním akéhosi dominantného citu, ktorý sa zvyčajne neusilujeme uviesť do kognitívnych súvislostí zážitkového sveta druhého človeka.*“ Ľudia, ktorí pociťujú voči sebe sympatiu, sa nemusia snažiť pochopiť jeden druhého.

Spoločná citová nálada sa navodí skôr automaticky, to znamená, že si ľudia neuvedomia, kedy práve zažili fázu „ponorenia“. Neustále si zachovávajú hranice vlastných „ja“, čím sa zdôrazňuje ich oddelenosť. Potvrďuje to aj tá skutočnosť, že emócie toho druhého ľahšie preberáme, keď sa nachádza v situácii, v ktorej sme už boli alebo mohli byť my sami.

Ako príklad môže poslúžiť sledovanie televízneho seriálu. Pomerne vysokú sledovanosť dosahujú seriály vďaka takzvanému efektu „typizácie“ (ten je vlastný celej masovej kultúre), čo znamená, že hrdinovia charakterovo zachytávajú vlastnosti, s ktorými sa väčšina ľudí dokáže stotožniť (výraz stotožnenia je tu použitý len kvôli ilustrácii nepresne). Z toho dôvodu sa často nemôžeme ubrániť zimomraveniu alebo zvieraniu hrdla počas sledovania viac-menej dojemnej scény. Slovo sympatia bežne používame aj ako synonymum lásky, priazne, ocenenia, avšak takto chápanú sympatiu nemožno zamieňať s uvedeným vysvetlením.

Empatia v žiadnom prípade nie je súcit, ľútosť. Človek môže cítiť súcit k druhej osobe, ľutovať ju, ale nemusí pociťovať práve to, čo ona. Niekedy ľudia súcítia s inými práve vtedy, keď to vôbec nepotrebujú a naopak.

Schopnosť čítať myšlienky druhých tiež nie je empatia, ale telepatia.

Pre ľudí, ktorí necítia ani svoje vlastné emócie, alebo pre ľudí s psychickými poruchami je empatia nesmierne vzdialená.

Našli by sa určite i ďalšie empatii podobné procesy, ale na základe tých, ktoré boli spomenuté, by sme sa mohli pomerne dobre vyvarovať niektorým úskaliam pri jej definovaní. Pri vysvetľovaní empatie ako javu a pojmu nemožno obísť otázku jej úrovni.

1.5 Fázy empatie

V predchádzajúcich častiach sme hovorili o jave a pojme empatie. Žiada sa však poukázať aj na jej fázy, alebo úrovne.

Keď sa hovorí o úrovniach empatie, vychádza sa z poznatku, že každá empatická fáza má rozličnú hĺbku, čo znamená že na každej ďalšej úrovni sa dostávame vžívaním v porozumení emócií a vášní k druhému človeku čoraz bližšie.

Zatiaľ sa nepodarilo nájsť jednotnú škálu úrovní empatie. Spomedzi existujúcich uvádzame dve. Autor prvej je Stephen Covey a druhej Béla Buda.

Empatické vypočutie podľa S. Coveya má 4 fázy :

- 1) napodobňovanie obsahu - vyjadruje to, že počúvam a chápem;
- 2) parafrázovanie obsahu - vyjadruje moju sústredenosť na problém;
- 3) uvedomujem si pocity - nie to, čo hovorí, ale to, čo pri tom cíti;
- 4) parafrázujem obsah a uvedomujem si pocity - 2+3, pomáhame druhému vyznať sa vo svojich vlastných myšlienkach a citoch.

Toto členenie má hierarchickú povahu, kedy najvyššia úroveň predpokladá nižšie. (In: Buda, 1994).

Podobne, i keď trochu inak rozčlenil hĺbkové „stupienky“ empatie Béla Buda. Podľa jeho slov sa tieto stupienky dajú vyčleniť v klinickej praxi a v profesionálnych situáciách empatického chápania.

Pre orientáciu ich B. Buda (1994) uviedol len niekoľko, ktoré sa dajú v klinickej praxi v profesionálnych situáciách empatického chápania vyčleniť:

1) *Premyslenie situácie druhého tak, že seba logicky dosadíme do jeho pozície.* Nie je to ešte skutočná empatia, lebo cieľavedome využívame znalosť situácie a schopnosť premietnuť sa do nej. Môžu sa tak vytvoriť základné predpoklady empatického chápania, lebo ak si túto situáciu iného človeka premyslíme, môže sa nám stať zaujímavým a vyvolá u nás ochotu vžívania. Akoby rozum pootvoril kohútik našej prítlačlivosti k iným.

2) *Pochopenie schém citových vzťahov druhého človeka, kedy už podľa empatiu potrebujeme.* Každý má svoje vzťahy s inými ľuďmi emočne roztriedené. Pomerne presne môžeme vycítiť, do akej miery nás majú ostatní radi, alebo aké negatívne city k nám prechovávajú. Ide o celkom dôležitú informáciu, ktorú nám pomôže získať aj empatia.

3) *Správne vysvetlenie „promotívnej“, hybnej komunikácie druhého človeka.*

"Promotívne komunikácie sú prejavy, ktoré okrem sprostredkovania nejakých informácií (alebo popri nich) obsahujú aj skrytý odkaz pre druhého človeka, že má,

alebo nemá niečo urobiť." (Buda, 1994, s. 75). Dá sa to vysvetliť aj tak, že ako iný človek reaguje, je pre nás skrytým odkazom, čo máme alebo nemáme urobiť. Za takýmto odkazom sa skrýva túžba oznamujúceho, ktorú z nejakej príčiny zatajuje. Z hľadiska empatie je schopnosť vycítiť takto formulované túžby veľmi dôležitá, keďže predpokladá citlivosť na metakomunikáciu.

4) *Empatické chápanie citových protirečení a ambivaletností (znamená to dvojakosť predstáv, súčasný vzťah lásky a nenávisť k niekomu).* Ide už o takmer empatickú rovinu. Duševné protirečenia - keď nás niečo zároveň priťahuje ale i odpudzuje, patria niekedy k veľmi dobre utajeným duševným obsahom. Protirečivý charakter svojich emócií si totiž veľmi často nevedomuje človek sám.

5) *Pochopenie jedinečných súvislostí psychických procesov.* Každý človek má svoje spôsoby poznávania reality alebo prežívania emócií. Na tejto úrovni empatie môžeme oddeliť príčiny od následkov, stanoviť postupnosť pohnútok správania, čím je možné oveľa lepšie vysvetliť stav prežívania a správania toho druhého, ako je toho sám schopný.

6) *Pochopenie vývinových aspektov skrytých v psychických procesoch iného človeka sa týka zážitkov,* ktoré v určitej miere ovplyvňujú jeho konanie, správanie. *"Na to, aby sme dokázali odokryť časť vnútorných súvislostí týchto zážitkov je potrebná veľmi silná a hlboká empatia."* (Buda, 1994, s. 76)

Schopnosť empatie je tým väčšia, čím hlbšie je vžívanie, čím hlbšie sa dostáva v uvedených úrovniach za rovnakých podmienok, respektíve trvania empatického procesu. Nepretržitost' empatického procesu uľahčuje prenikanie do hĺbky. V každodennom živote je empatia viazaná na určitú situáciu a jej trvanie ma svoje prirodzené hranice. *"Ludia sa neusilujú o väčšiu empatiu, než akú si situácia vyžaduje a ani si to navzájom nepripustia."* (Buda, 1994, s. 77) Stáva sa, že schopnosť empatie nefunguje dobre, čo zákonite ovplyvňuje medziľudské vzťahy. Uplatnenie empatie je v niektorých neobyčajných situáciách, alebo neobyčajných vzťahových formách nevyhnutná aj napriek istému odporu. Je to potrebné najmä v psychoterapii a liečebnom vzťahu (napríklad ťažké stavy, depresie, pórúazové stavy, strata blízkej osoby a podobne). Tu je empatia základným postupom každej psychoterapie a účinnosť každej psychoterapie určuje predovšetkým to, do akej miery je psychoterapeut schopný

empatického porozumenia, do akej miery to vie vyjadriť a pacientovi vyjaviť. (In: Buda, 1994).

1.6 Čo je emočná inteligencia

História emočnej inteligencie siaha až do začiatkov nášho letopočtu, kedy Platón napísal výrok: "*Každé učenie má emocionálny základ.*" Vedci a filozofovia viedli dlhé dialógy, v ktorých riešili, či je pravda v jeho výroku. Emočnú inteligenciu niektorí vedci odsudzovali, iní uznávali. Celý čas ľudia považovali emócie za nepriateľa človeka, preto že im bránia sa rozhodovať a sústrediť sa. Až v posledných troch desaťročiach na základe rozvoja neurológie a psychológie sa začali tieto názory vyvracať.

Daniel Goleman uvádza v knihe *Emočná inteligencia* (2011), že v roku 1990 napísali článok v ktorom sa americkí univerzitní profesori John Mayer z Univerzity v New Hampshire a Peter Salovey z Yaleovej univerzity, v ktorom sa pokúsili vedecky merať rozdiely medzi schopnosťami ľudí v oblasti emócií. Spoločne zistili, že každý človek je iný a prišli ako prví s definíciou pojmu "*emočná inteligencia*".

Medzi hlavné súčasti emočnej inteligencie je schopnosť vedieť správne prejavovať vlastné pocity vo všetkých situáciách.

Na rozdiel od IQ s jeho takmer storočnou históriou výskumu je emočná inteligencia nový pojem. Nedá sa presne povedať do akej miery tieto kvality určujú beh života. Výsledky výskumov poukazujú na to, že sa jedná o významný vplyv, viacnásobne výraznejší než IQ. Niektorí tvrdia, že IQ sa nedá vzdelaním, ani životnými skúsenosťami podstatnejšie zmeniť. Citové schopnosti u detí sa však dajú osvojiť a zdokonaľiť keď si dáme robotu naučiť ich to (In: Golleman, 2011).

V školách sa učitelia predovšetkým zameriavajú na budovanie IQ a emočná inteligencia sa im vymyká z rúk, považuje sa za bezvýznamnú, z čoho potom vyplýva aj dnešné správanie sa žiakov s ktorými si nevedia poradiť. Aj pri prijímacích skúškach na vysoké školy sa zameriavajú testy iba na IQ a emocionálnu inteligenciu nechávajú bez povšimnutia.

Známy psychológ Edward Lee Thorndike (In: Golleman, 2011) sa už na začiatku minulého storočia významnou mierou podieľal na popularizácii IQ a povedal, že jeden aspekt emočnej inteligencie, "sociálnej" inteligencie je schopnosť porozumieť iným a

"jednať múdro v medziľudských vzťahoch" je súčasťou ľudského IQ.

Typológiu emočnej inteligencie rozšíril Salovey (In: Goleman, 2011) na 5 hlavných oblastí:

1) *Znalosť vlastných emócií.* Sebauvedomenie – vedomé rozpoznanie citu v okamihu jeho vzniku je jedným zo základných kameňov emočnej inteligencie. Ľudia, ktorí sú svojimi citmi viac istí sa vo svojich životoch dokážu lepšie rozhodovať. Vedia totiž presnejšie aké pocity v nich vyvolávajú dôležité osobné rozhodnutia ako napríklad s kým vstúpiť do manželstva, alebo aké si vybrať zamestnanie. Vnímavosť k vlastným pocitom je základom rozumnejšieho a efektívnejšieho rozhodovania sa.

2) *Zvládanie emócií.* Pracovať so svojimi citmi tak, aby zodpovedali situácii, to je schopnosť, ktorá má základ v rozvinutom sebauvedomení. Ľudia, ktorí majú túto schopnosť málo rozvinutú, sa neustále stretávajú so stiesnenými pocitmi; zato tí, ktorí v nej vynikajú, sa dokážu zo životných šokov a sklamaní postaviť ďaleko rýchlejšie.

3) *Schopnosť motivovať sám seba.* Zapojenie emócií do nášho snaženia je nutné už preto, že inak by sme neboli schopní sa dlhodobo sústrediť a stratili by sme motiváciu. Emočné sebaovládanie, odkladanie odmeny alebo uspokojenia a tiež zbrklosti – je základom akéhokoľvek úspechu. Ľudia, ktorí ovládajú tieto schopnosti sú produktívnejší a výkonnejší prakticky vo všetkom čo začnú robiť.

4) *Vnímavosť k emóciám iných ľudí.* Empatia je základnou ľudskou kvalitou. Tiež táto vlastnosť sa s rastúcim emočným sebauvedomením prehľbuje. Empatickí ľudia sú dokonalejšie naladení na krehké prejavy toho, čo druhí chcú a potrebujú. Preto vynikajú v profesiách, kde sa môžu o niekoho starať – ako je povolanie učiteľ, manažér, či lekár.

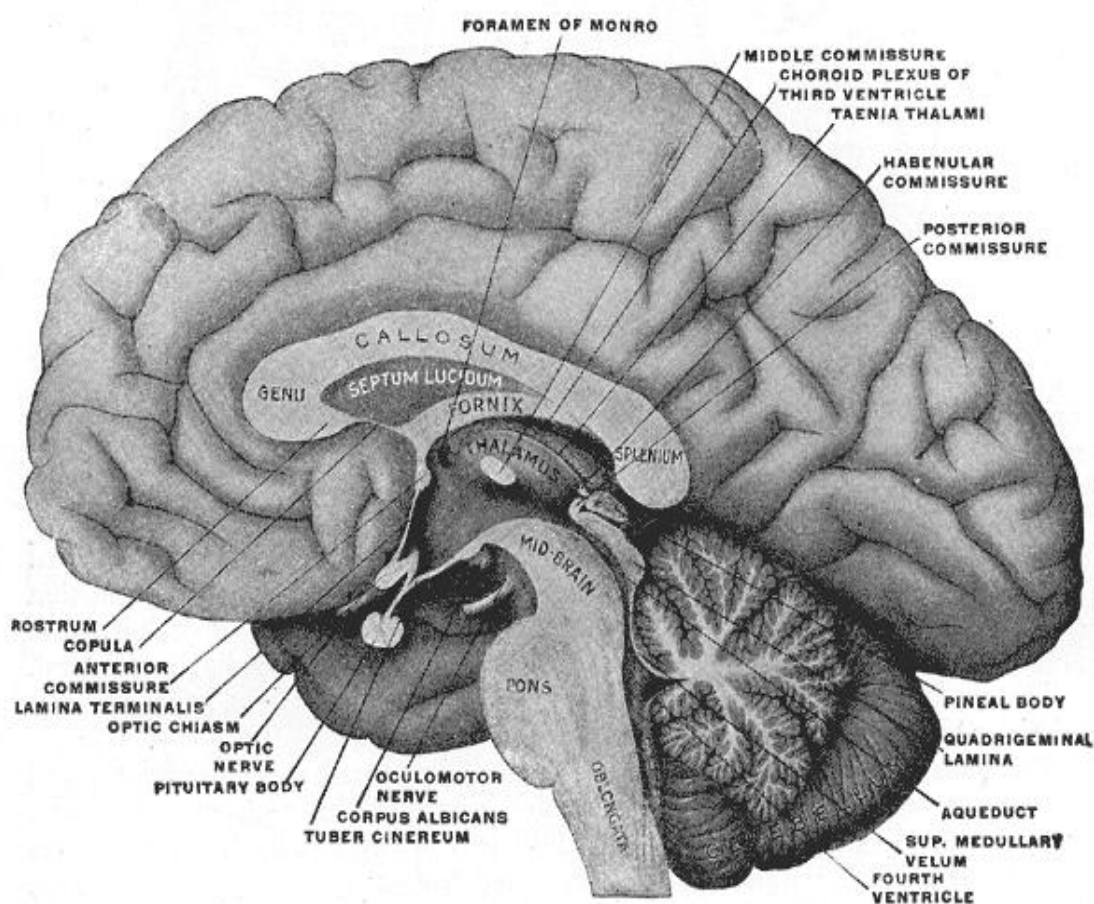
5) *Umenie medziľudských vzťahov.* Či má človek uspokojivé medziľudské vzťahy závisí do značnej miery na tom, či je schopný vcítiť sa do emócií ostatných a prispôbiť tomu svoje jednanie. Ľuďom, ktorí v tomto smere vynikajú, sa veľmi dobre darí všetko, pričom je treba úzko spolupracovať s ostatnými. Sú spoločenskými hviezdami. (Goleman, 2011, s. 47-48).

Emočná inteligencia je k pracovnej činnosti nutná, ale nie dostatočná. Je známe, že IQ prispieva k faktorom určujúcim úspech v živote iba veľmi malými percentami, čo

vedie k názoru, že postavenie, ktoré človek v živote dosiahne je vo veľkej väčšine určované inými faktormi, než je IQ: od spoločenského postavenia až po šťastie. Ani dnes ešte nikto nedokáže povedať presne o koľko je výraznejšia emočná inteligencia od IQ.

K vlastnostiam emočnej inteligencie patrí aj schopnosť nevzdávať sa, dokázať sám seba motivovať, schopnosť ovládať svoje nálady, odložiť uspokojenie na neskôr, schopnosť vcítiť sa do druhého človeka a ani v ťažkých chvíľach nestrácať nádej.

Obrázok 1: Emócie sídli v nižšej časti mozgu Thalamus:



Zdroj: [http://sk.wikipedia.org/wiki/S %C3 %BAbor:Gray715.png](http://sk.wikipedia.org/wiki/S%C3%BAbor:Gray715.png), 11.2.2013

Emočné schopnosti: každá naša citová vlastnosť je v podstate vytvorená návykom a preto ak vyvineme určité úsilie je v našej moci zmeniť svoje reakcie k lepšiemu a aj svoje zlé návyky v emocionálnych schopnostiach odstrániť.

Jednou so silných emočných schopností je aj ovládanie svojich emócií. Je treba ovládať svoje emócie a počas danej situácie ich prispôbovať. Nikdy netreba jednať v

hneve, hystérii, pretože tým ublížite nielen protivníkovi, ale hlavne sebe. Ak máme potrebu hnev odstrániť, treba začať robiť činnosť ktorá nás rozveselí – prečítajte si vtip, prejdite sa, uvarite si kávu, čaj... Ak sa dá treba si stále udržiavať dobrú náladu, tešiť sa z maličkostí. Dobrá nálada nám umožňuje rýchlejšie riešiť problémy, pohotovo reagovať, byť aktívnejší a spokojnejší. Dobrú náladu nám aj vytvoria ľudia, ktorých máme radi, ktorým dôverujeme a vieme sa s nimi zasmiať. Náladu prenášame jeden na druhého a ani si to v podstate neuvedomujeme. Je veľmi dôležité, aby mal človek v živote priateľa, s ktorým sa vie zasmiať, ktorý dokáže z nás dostať zlú náladu a ktorému sa môžeme zveriť so svojimi problémami.

Keď sme postavení do skupiny aby sme spolu pracovali na určitom projekte treba si uvedomiť, že každý jeden má svoje nenapodobiteľné vlohy a nadanie. Na to aby skupina vedela správne spolupracovať, treba aby si všetci vypočuli názor každého člena skupiny. Jeden môže byť pozorovateľ, jeden výskumník, jeden vedúci, jeden pomocník.

Pri skupinovej spolupráci prenášame jeden na druhého svoje emócie a nálady. Niektorí ľudia na nás vplývajú povzbudzujúco, iní nám zase "dvíhajú tlak" a cítime sa s nimi stiesnene. K emočnej inteligencii patrí zvládnutie danej komunikácie.

Sebauvedomenie znamená je to v podstate schopnosť zamerať sa na stav nášho vnútra. Schopnosť buď vylepšiť si náladu myslením na rôzne smiešne a úsmevné životné situácie, ale aj vtipy, alebo na zlé jednoducho prestať myslieť.

Pokiaľ nie je medzi zamestnancami určitá pracovná etika, podnik sa môže zničiť - skrachovať. Vplyv emočnej inteligencie na efektívnosť podniku je v ekonomike relatívne novou myšlienkou. Niektorí manažéri ju veľmi ťažko akceptujú. Väčšina manažérov si myslí, že ich práca potrebuje ich hlavy a nie ich srdce.

Štúdium literatúry, ktorá približuje empatiu ako vedecký smer bolo z pohľadu laika zložitá ale veľmi poučná. Bolo potrebné postupne zvládať množstvo teórií, koncepcií a vedeckých škôl, v ktorých autori svoje poznatky o empatii koncipujú z rôznych hľadísk, či už z filozofického, etického, psychologického, alebo psychiatrického. Vcítiť sa do sledu myšlienok bolo pre začiatočníka ťažkou skúškou, aj keď sa o empatiu dlhodobo zaujímal, či už z pohľadu medziľudských a pracovných vzťahov, alebo pri výchove detí v rodine.

Pohľad na empatiu ako vedu rozšíril obzor študenta o také oblasti, ktoré sa v knihách beletristického charakteru, alebo praktických príručkách objavili len sporadicky, alebo ich tam vôbec nezistil.

Z hľadiska praktického využitia teórií o empatii boli pre túto bakalársku prácu mnohé tézy podnetné. Možno spomenúť napr. tri rozdielne koncepty empatie ako psychologického javu kde je empatia uvedená ako osobnostná vlastnosť, alebo ako situačne špecifický jav, a tiež ako multifázový experienciálny proces. Ďalším je rozpoznanie úrovní (fáz) empatie, alebo čo je emočná inteligencia a inteligencia vrodená (IQ), ako správne prejavovať svoje pocity a tiež 5 hlavných oblastí emočnej inteligencie. Toto možno využiť napríklad pri výbere vhodných kandidátov na profesijné pozície, alebo v komunikačnom procese, vo vzdelávaní k rozvíjaniu empatických schopností a získaniu skúseností v tejto oblasti, ale najmä v schopnosti vystupovať múdro v medziľudských vzťahoch.

2 EMPATIA V RIADENÍ LUDSKÝCH ZDROJOV

Význam personálnej práce a jej úlohy v organizácii

Riadenie ľudských zdrojov predstavuje najnovšiu koncepciu v oblasti personálnej práce. Jeho začiatky sa datujú do 50tych a 60tych rokov minulého storočia.

Predchádzala mu koncepcia personálneho riadenia, ktorá sa objavovala už pred druhou svetovou vojnou v podnikoch s dynamickým a progresívnym riadením, v podnikoch orientovaných na expanziu na vonkajšie trhy, na elimináciu konkurencie.

Najjednoduchšou cestou k tomuto cieľu sa ukázalo hľadanie konkurenčných výhod, kde významnú rolu zohrával svedomito vybraný, sformovaný a motivovaný pracovný kolektív podniku. Vedenie týchto podnikov si uvedomovalo, že takmer nevyčerpatelným zdrojom prosperity a konkurencieschopnosti je človek, ľudská pracovná sila. Vznikali personálne útvary a práca v nich sa profesionalizovala, stala sa úlohou špecialistov.

Napriek významnému pokroku, zostala personálna práca orientovaná na vnútroorganizačné problémy zamestnávania ľudí a hospodárenie s pracovnou silou. Málo pozornosti sa venovalo dlhodobým a strategickým otázkam riadenia pracovných síl a zamestnanosti v organizácii a personálna práca mala tak charakter operatívneho riadenia (In: Koubek, 2011).

V súčasnosti nadobúda riadenie ľudských zdrojov mimoriadnej dôležitosti pri riadení organizácie, stáva sa jeho najdôležitejšou zložkou a tiež prvoradou úlohou manažérov na všetkých úrovniach riadenia. Riadenie ľudských zdrojov charakterizujú nasledovné *klúčové* znaky:

- 1) *strategický prístup* k personálnej práci a všetkým personálnym činnostiam
- 2) *orientácia na vonkajšie faktory* formovania a fungovania pracovnej sily organizácie
- 3) *personálna práca sa stáva permanentnou činnosťou všetkých manažérov.*

Medzi ďalšie významné úlohy sa radí kladenie dôrazu na rozvoj ľudských zdrojov ako nástroj flexibilizácie organizácie a jej pripravenosti na zmeny, orientácia na kvalitu pracovného života a spokojnosti pracovníkov (rozvoj osobnosti a sociálny rozvoj) a orientácia na participatívny spôsob riadenia a spolupatričnosť pracovníkov

s organizáciou. Dôraz je tiež kladený na vytváranie žiaducej firemnej kultúry a zdravých medziľudských vzťahov na pracovisku.

Personálna práca sa tak stáva základným pilierom riadenia organizácie základnou manažérskou rolou, jej činnosti sú úzko prepojené na strategické plány organizácie a ich riadenie je kľúčovou oblasťou strategického riadenia organizácie. Personálna práca v podobe riadenia ľudských zdrojov je rozhodujúcim nástrojom zvyšovania výkonnosti, konkurencieschopnosti a tým ekonomickej úspešnosti organizácie.

Koubek (2010, s. 13) definuje personálnu prácu nasledovne: *„Personální práce (personalistika) tvoří tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tj. jeho získávání, formování, fungování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků jeho práce, jeho pracovních schopností a pracovního chování, vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a dalším osobám, s nimiž se v souvislosti se svou prací stýká a rovněž jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje“.*

Takto koncipovaná koncepcia riadenia ľudských zdrojov sa stáva príležitosťou pre uskutočňovanie nových myšlienok, transponovaním výsledkov výskumov do praktickej personálnej činnosti. Jednou z príležitostí je aj zakomponovanie empatie do spôsobu riadenia organizácie.

Demokratické postoje vedúcich a ich schopnosť empatie sa stali v posledných desaťročiach veľmi dôležitými a zo zahraničných výskumov vyplýva, že významne prispievali k formovaniu motivovaných pracovných tímov a tým k efektívnosti práce.

K prieniku empatie do riadiacich činností môže najvýznamnejšie napomôcť práve personálna práca, či už pri výbere zamestnancov, alebo organizovaním vzdelávania a výcviku k rozvinutiu komunikačných a empatických schopností riadiacich pracovníkov, čo by viedlo k zvýšeniu úrovne medziľudských vzťahov v organizácii a vyššej motivácii pracovníkov.

Vyššie spomínané úlohy súvisiace s prienikom empatie do riadenia organizácií, ktoré sú nastoľované personalistom, nás viedli k tomu, aby sme sa v bakalárskej práci zamerali na riešenie tohto problému a pokúsili sa aspoň malou mierou prispieť k jeho postupnému napĺňaniu.

2.1 Umenie stáť v čele

Líder udáva smer, ktorým sa budú firmy uberať. Empatický líder bol v minulosti je v súčasnosti a bude v budúcnosti zárukou napredovania firmy. Aký by mal byť líder, aké by mal mať vlastnosti, aké schopnosti? Líder ako vzor. Nemáme vzory, ktoré by spĺňali uvedené zručnosti, pretože naši lídri sú technokrati, ktorým chýba osobná pokora, empatia a sila psychológie správania sa. Máme málo významných veľkých organizácií, ktoré by ich vychovávali ako sa nimi stať. V organizáciách chýbajú personálne oddelenia, alebo sú s malým počtom pracovníkov v nich. Chýbajú nám koučovia, ktorí by riadili personálne vzťahy v organizáciách, aby sa tak predchádzalo zbytočným komunikačným nedorozumeniam a tým aj spomaleniu organizácie práce, ktorá neskôr ukazuje neefektívnosť výsledkov.

Ak sa obzeráme do histórie a premietame si jej významné epochy uvedomíme si, že každá prevratná doba sa spájala s osobnosťami, činy ktorých si pripomíname doteraz. Či už to boli vojvodcovia, králi, cisári, politici, alebo úspešní podnikatelia, keď sa na tieto osobnosti pozeráme z pohľadu ich osobných vlastností zistíme, že mali veľa spoločného. Aj keď každá doba preferovala u osobností iné vlastnosti, alebo to podmieňovala situácia, ktorú bolo treba zvládnuť, medzi spoločné vlastnosti patrili napríklad: bojovnosť, húževnatosť, cieľavedomosť, schopnosť sebapremáhania, strategické myslenie, prijímanie nových myšlienok, viera v samého seba, tvrdohlavosť, inteligencia. Z historických záznamov o živote týchto osobností sa dá vydedukovať, že im nechýbala ani sociálna a empatická inteligencia a empatia.

Ako pozoruhodný príklad zo stredovekých dejín možno uviesť *českého kráľa Karla IV.* (1316 – 1378). Aký bol v skutočnosti tento význačný český panovník, ktorý zavŕšil odkaz Přemyslovcov uskutočnením ich štátnej koncepcie a dosiahnutím najvyššej stredovekej hodnosti, cisárskeho titulu rímskeho? Veľký štátnik, ktorého činy budia údiv až podnes – ako napríklad založenie Nového Mesta Pražského (urbanistického celku, ktorý nemal v stredovekej Európe obdobu), uskutočnenie viacerých hospodárskych a správnych reforiem, založením Univerzity Karlovy, vydaním viacerých štátnických dokumentov a pokusom o nastolenie jednotného právneho poriadku, ktorý sa čiastočne premietol v Zlatej bule Karla IV (In: Pludek, 1979).

Pludek (1979, s. 39) napísal že „*Četba Karlova životopisu Vita Caroli však prozrazuje nejen jeho okázalou zbožnost, víru v zázraky a boží vedení, pokoru před nejvyšším tajemstvím a mravní poučení potomkům. Ještě více prozrazuje to co si snad Karel ani v plné míře neuvědomil, líče prostě své boje, úspěchy i neúspěchy jako běžnou náležitost života středověkého rytíře, přičemž se však projevil jako člověk statečný, rozhodný, lstivý, činorodý a rvavý*“.

Stredovek bol silne religiózny, čo sa odráža aj vo vlastnostiach panovníkov. Karel sa však javí ako osobnosť dvoch pólov: zbožný a na druhej strane stredoveký rytier „bez bázne a hany.“ V životopise je pre to mnoho zaujímavých príbehov z jeho života. Z nich možno poukázať aj na ďalšie vlastnosti. Prejavil sa ako rázny a nekompromisný ak išlo o štátnické ciele. Nebál sa dostať do sporov s otcom kráľom Jánom Luxemburským v dobe, keď bol len kráľovič. Vtedy sa prejavil ako sebavedomý spoluvládca. Bol spravodlivý, snažil sa o zavedenie jednotného právneho poriadku. Bol vynikajúci diplomat. Okrem toho bol veľmi spoločenský, dvorný a priateľský. Z príbehov sa dá vycítiť, že bol obdarený silnou sociálnou a emočnou inteligenciou a vedel to brilantne využiť (vo viacerých prípadoch aj zneužiť) ak išlo o uskutočnenie jeho štátnických cieľov (In: Pludek , 1979).

Príkladom človeka z bývalého Československa, ktorý zvládol umenie stáť v čele je aj osobnosť *Tomáša Baťu*.

V Slovenskom náučnom slovníku (1932, s.77, 338) sa o tomto priemyselníkovi píše: „*Baťa Tomáš (1876 – 1932), továrnik na obuv, znamenitý organizátor práce a výroby, starosta mesta Zlína. Vyučil sa obuvníkom a r. 1894 zriadil si s bratom Antonínom dielňu na výrobu súkenných papúč, potom na koženú obuv. R. 1913 zásoboval obuvou už celú Rak.-uh. monarchiu a pomaly si získal svetový trh, takže jeho podnik vyrástol v najväčšiu továreň v celej Eur. Stal sa obeťou leteckej katastrofy. Obyvatelia sú takmer všetci zamestnanci Baťových závodov ... (Továrne fy. T. a A. Baťa vyrábali roku 1931 denne 130 000 párov obuvi.*“

A aký bol T. Baťa človek? Pri prečítaní útlej knižky Pravda o Baťovi ho vidíme ako človeka cieľavedomého, sebavedomého, odvážneho, ktorý tvrdohlavo išiel za svojim cieľom. Človeka, ktorý bol schopný vysokého pracovného nasadenia, nebál sa nových úloh aj za cenu problémov a straty, múdreho a otvoreného novým smerom vo výrobe, hospodára s myšlienkami národohospodára. Človeka, ktorý mal víziu

a stratégiu, kde chce vidieť svoj podnik o 10 a viac rokov. Toto nechcel len u seba, ale žiadal o to aj svojich spolupracovníkov.

Mal však aj iné ľudské hodnoty, ktoré si cenili najmä jeho zamestnanci. (In: Hluboček, 1925, s. 29) v knihe spomína i hodnotu mravnú, pritom prihliada k výroku Tomáša Baťu: „*Jest nepochopitelné, jak mohou některé průmyslové závody v kritických chvílích zastavovati výrobu a propouštěti dělnictvo, místo aby se s dělnictvem dohodli a starali se společně o to, jak by bylo možno poskytnouti konsumentu výrobek za takovou cenu, jakou on za nej může zaplatit*“. V sociálnej oblasti dosiahol obdivuhodné výsledky, čo nebolo vynucované donucovacími prostriedkami, ale zvýšením pracovnej morálky a pochopením práce, účinnou personálnou prácou, organizáciou práce, čo spôsobovalo, že všetci zamestnanci boli vedení spoločnou myšlienkou, aby ... „*venovali práci nielen svoje ruky, ale aj srdce. Tak ako gazda na vlastnej brázde.*“ (Hluboček, 1925, s. 29). Z jeho činov je zrejmé, že mal vyvinuté sociálne cítenie a bol empatický. Staral sa o rozvoj vzdelanosti prostredníctvom firemného školstva, kultúrneho a športového vyžitia zamestnancov; mzdy zamestnancov v jeho podniku boli v násobkoch vyššie, ako priemer v tej dobe v Československu; zapríčinil sa o zvýšenie architektonickej úroveň mesta Zlína výstavbou továrenských budov, vystavaním záhradného sídliska pre zamestnancov, výstavbou kultúrnych a spoločenských budov na tú dobu vysokej architektonickej hodnoty a začal dopravnú prestavbu mesta.

Z príkladu dvoch významných osobností, ktoré žili a tvorili v rozdielnych epochách je zrejmé, že umenie vládnuť si vyžaduje okrem vrodenej inteligencie (IQ) aj inteligenciu sociálnu a empatickú. Ako bolo spomínané vyššie, že sociálnu a empatickú inteligenciu je možné rozvíjať výchovou, stojí táto úloha ako výzva na uskutočnenie a to či už na úrovni rodiny, spoločnosti, tak aj firiem.

2.2 Empatia pri výberových konaniach

"Výber zamestnancov je rozhodovací proces, ktorého cieľom je na základe získaných informácií o uchádzačoch a ich analýzy posúdiť a v konečnej fáze vybrať najvhodnejšieho kandidáta." (Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011, s. 90)

V personálnom manažmente má získavanie a výber zamestnancov dôležité miesto. Na týchto atribútoch závisí, či organizácia zabezpečí dostatočný počet

zamestnancov v požadovanej kvalifikačnej a profesijnej štruktúre. Kvalitné ľudské zdroje sú základom úspešnosti každej organizácie.

Výberový proces je zložený z viacerých stupňov, slúžiacich na zabezpečenie dostatočných informácií k rozhodnutiu o prijatí, či neprijatí uchádzača. Väčšina autorov sa prikláňa k tomu, že proces zahŕňa týchto osem na seba nadväzujúcich stupňov (In: Kachaňáková, Nachtmannová, Joniaková, 2011):

- 1) Vstupný informatívny rozhovor
- 2) Podanie žiadosti o prijatie do pracovného pomeru a ďalších požadovaných normatívnych dokumentov
- 3) Zhromažďovanie kontrola písomnej dokumentácie
- 4) Odborné posúdenie pracovnej spôsobilosti
- 5) Analýza všetkých získaných informácií
- 6) Výberový rozhovor (interview)
- 7) Celkové vyhodnotenie a rozhodnutie o prijatí
- 8) Uzavretie pracovnej zmluvy

Na každom stupni sa vylúčia menej vhodní kandidáti. Kritéria pre výber zamestnanca by mali vychádzať z opisu pracovného miesta a zo špecifikácie požiadaviek na zamestnanca. Tento proces by mal smerovať k ďalšiemu personálnemu manažovaniu a to na adaptáciu zamestnancov, ich vzdelávanie, kvalifikačný rozvoj riadenie kariéry, hodnotenie, odmeňovanie, či ukončenie pracovného pomeru.

Vzhľadom k tomu, že jedným z cieľov bakalárskej práce je zaradenie empatie do profesionálneho života v organizáciách, bolo by žiaduce už pri prijímaní nových pracovníkov v rámci výberových rozhovorov zaradiť aj otázky, alebo dotazníky dotýkajúce sa zistenia, či uchádzač o zamestnanie má empatické schopnosti. Túto vlastnosť by bolo nevyhnutné zisťovať u lídrov na všetkých pozíciách a tiež u ich asistentiek, ktoré sú pre efektivitu ich práce významným pomocníkom.

Dotazníky použité v personálnej práci považujú viacerí autori za veľmi užitočné.

Říčan (2010, s. 34) súvislosti s psychologickým dotazníkom uvádza: "*Je-li metoda osobního rozhovoru tak náročná a zabírá také hodně času, zdá se logické pokusit se o písemné interview formou dotazníku, který lze navíc předložit celé skupině probandů současně. Vyhneme se tím i vlastním subjektivním dojmům. Písemné odpovědi*

na písemné otázky jsou – za určitých okolností – objektivnějšími daty než záznam z osobního setkání dvou lidí."

Armstrong (199, s. 216) charakterizoval dotazníky použité so zameraním pre personálne účely. Opísal ich podobne ako Řičan za veľmi užitočné zdroje získavania informácii a analýzu veľkého počtu pracovných miest. Uviedol ich výhodu nasledovne *„výhodou dotazníku je to, že mohou poskytnout informace rychle a levně pro velký počet pracovních míst. Je však třeba mít dostatečně velký vzorek a zpracování dotazníku je náročné a vyžaduje provedení předběžného šetření.“*

Armstrong (1999, s. 462) popísal dotazníky pre uchádzačov o zamestnanie nasledovne. *„Dotazníky se používají jako prostředek k vytvoření standardizované informace o uchazeči. Poskytují vhodně strukturovanou základnu pro třídění uchazečů podle jejich vhodnosti a sestavení seznamu uchazečů, kteří by měli být pozváni k pohovoru a dalším výběrovým procedurám.“*

Armstrong (2007, s. 173) uviedol, že *„přesnost výsledků závisí také na ochotě a schopnosti držitelů rolí vyplnit dotazníky.“*

Formu dotazníku Armstrong (2007, s. 173) charakterizoval výstižne: *„Čím jednodušší je dotazník, tím lépe.“*

Taktiež ďalší autori sa vyjadrili k dotazníkovej forme získavania odpovedí pre personalistov o vhodnosti uchádzačov. Napríklad Kachaňáková (2007, s. 137) charakterizovala hodnotiaci dotazník *„Hodnotiaci dotazník (checlist) poskytuje možnost hodnotit' zamestnanca na základe výberu z ponúknutých variantov slovných formulácií hodnotenia pracovného výsledku a osobných charakteristík hodnoteného zamestnanca.“* Tak ako autorka ďalej uvádzala oslovení respondenti vyznačujú v predloženom dotazníku súhlasné stanovisko s určitým tvrdením k danej problematike a situácii. Na vyhodnotenie boli využívané bodové ohodnotenia správnych odpovedí a stanovenie následnej stupnice vyhodnotenia, alebo známkovania, prípadne percentuálne hodnotenie dotazníka.

Druhy dotazníkov v prehľadnej tabuľke zostavila aj M. Farková. “ (In: Farková, 2008, s. 21).

Tabuľka 1: Druhy dotazníkov

Otvorený x uzatvorený x škálový	Voľná odpoveď, možnosť voľby slovnej odpovede (napr. áno-nie), číselné vyjadrenie stupňa odpovedí
Záujmový x postojový x názorový	Podľa účelu zisťovania
Osobnostný – jednofaktorový viacfaktorový	Jedna alebo viac dimenzií osobností (napr. Úzkosť a MMPI)

Zdroj: FARKOVÁ, Marie: *Vybrané kapitoly z psychologie*. 2008, s. 21.

Jedným z rozhodujúcich činiteľov je aj ten, že musíme vedieť a poznať do akého pracovného kolektívu človeka prijímame, aby sme sa vedeli rozhodnúť, či, alebo ako rýchlo bude daný kandidát do daného kolektívu zaradený, či bude pre kolektív vhodný, a či bude pre kolektív prínosom.

Pri výberových konaniach zo stránky preverujúceho je nutné využitie empatie už pri prvom pozdrave, podaní ruky a predstavení, ktoré nám už napovie aký typ človeka asi na výberové konanie prišiel, a po prvých minútach rozhovoru nasmerovať rozhovor tak, aby sa odkryli aj jeho skryté povahové črty.

Empatia môže napomôcť psychológovi, HR Manažérovi, alebo určenému členovi výberovej komisie k zisteniu, či je vhodný kandidát na uvedené pracovné miesto a určiť či má, alebo nemá sklony k podvodom, kriminálnym a sadistickým činom.

Pri výberových konaniach je treba sa sústrediť aj na to, ako je schopný človek prijať odmietnutie, či ho to posilní, alebo oslabí, či je schopný ísť ďalej, alebo bude stagnovať. Je nevyhnutné zakomponovať do psychologických testov pri výberových konaniach aj otázky na emočné kvality človeka, z ktorých môžeme zistiť, rozdiel medzi viacerými adeptmi na určitú pracovnú pozíciu s rovnakou úrovňou inteligencie. Pretože nie vždy ľudia s rovnakými intelektuálnymi schopnosťami vedia rovnako vykazovať rovnaké výsledky za čo môžu práve emočné kvality človeka.

Účelom psychologického rozhovoru je dozvedieť sa o tom s kým hovoríme o jeho povahe a často i o jeho ťažkostiach, o veciach, ktoré sú mu trápne. Toho najskôr dosiahneme v ovzduší dôvery a uvoľnenia. Nakoniec sa prebudí prirodzená ľudská snaha zverovať sa. K tomu, ale nestačí len to aby sme boli "dobrí". K vzbudeniu dôvery je predovšetkým treba vedieť načo, kedy a ako sa pýtať, byť vecný, veľa predtým odhadnúť a na základe toho byť schopný taktnosti; je treba poznať viac drobných taktických obrátov a pohotovo ich používať. (In: Řičan, 2010, s. 33).

3 EMPATIA AKO ZÁKLAD ROZHovorOV

Empatia je schopnosť porozumieť citom druhého človeka. Pramení zo sebauvedomenia: čím otvorenejší sme k vlastným emóciám, tým dokážeme lepšie rozoznávať a rozumieť citom iných ľudí. Pre pochopenie citov druhého človeka je schopnosť rozumieť neverbálnym prejavom: výrazu tváre, gestám, tónu hlasu a podobne. Keď sa nám niekto zverí so svojimi starosťami alebo obavami, väčšinou odpovedáme vlastným podobným zážitkom alebo dobre mienenými radami. Pri každodenných rozhodnutiach alebo krízových situáciách je najvhodnejšie "aktívne počúvanie", čiže vcítenie sa do jeho citového a myšlienkového sveta bez toho, aby sme ho hodnotili. Schopnosť vcítiť sa do druhého človeka si však vyžaduje najprv akceptovanie a nepotláčanie vlastných citov. Pretože ten, kto má strach z vlastných citov, nedokáže zachytiť a pochopiť ani emocionálne signály iných ľudí.

Netreba si ľudí zaraďovať "upratávať" do určitých ľudských kategórií, len preto, že im nerozumieme, alebo nechceme, poprípade nemáme čas rozumieť, len z dôvodu prípadného používania inej slovnej zásoby alebo iných prejavov pri konverzácii. Empatický rozhovor musí dávať pocit istoty, dôvery a úprimnosti. V žiadnom prípade nesmie byť manipulatívny. Treba si radšej nájsť dlhší čas na rozhovor a lepšie vcítenie sa do rozhovoru a pochopenie človeka. Na každý rozhovor je vhodné sa vopred aj pripraviť.

Hoci sme empatiu spomínali v rôznych súvislostiach, jej najdôležitejšej stránke sme sa venovali len okrajovo. Najväčšia pozornosť sa pri empatii sústreďuje hlavne na jej komunikačnú zložku. Bez nej by ju nebolo možné uplatňovať, ani rozvíjať.

"Empatia je podstatnou časťou komunikácie medzi dospelými počas celého života." (Čech, 2008, s. 96)

Ako už bolo spomenuté, empatia je zložitý jav, na ktorom sa podieľa mnoho iných procesov. Tieto procesy fungujú spravidla automaticky, vo vedomí sa neodzrkadľujú, čo spôsobuje, že empatia sa v každodennom živote uplatňuje samovoľne. Možno ju teda rozvíjať a uskutočňovať bez toho, aby sme poznali jej psychologické pozadie. Rovnako je to aj s komunikačnými procesmi, ktoré tvoria jej základ.

3.1 Komunikačná povaha empatie

Empatia je vo svojej podstate založená najmä na intenzívnom spracúvaní signálov neverbálnej komunikácie a metakomunikácie. V dôsledku toho, že sa ľudia stretávajú, rozprávajú, tieto signály medzi nami neustále prúdia. Pokusom o porozumenie týmto signálom je vžívanie. Aby sme dosiahli úroveň vžívania sa do iného človeka, musíme ho najskôr brať na vedomie. Druhého človeka si uvedomujeme prostredníctvom zmyslov, vnímame ho.

V tejto súvislosti M. Nakonečný (2009, s. 310) povedal: *"Také rozumění mimickému výrazu je věnováno několik různých teorií, z nichž patrně nejpříjemnější je teorie empatie (vcítění), kterou je možno aplikovat zejména na určité situace vyvolávající soucit."*

Usmerňovaním a upevňovaním vnímania dokážeme objasniť väčšinu údajov plynúcich z komunikácie. Počas nadviazania rozhovoru sme prostredníctvom vnímania prijímateľmi mnohých informácií a zároveň my sami vysielame smerom k tomu druhému tie isté signály, ktoré si nemusíme ani uvedomovať. Béla Buda v tejto súvislosti tvrdí: *„Empatia sa vlastne uskutočňuje zvláštnym využívaním zvyčajne skrytých a neuvedomených komunikačných kanálov. Súhrnne ich nazývame neverbálnou komunikáciou.“* (Buda, 1994, s. 84)

Prv než sa dostaneme ku charakteristikám neverbálnej komunikácie, je pre lepšiu orientáciu dobré spomenúť štyri základné tvrdenia o medziludskej komunikácii, ktoré formuloval švajčiarsky psychológ Paul Watzlawick.

1) *“Nemožno nekomunikovať.”*

Spomedzi všetkých najznámejšie tvrdenie o komunikácii vyjadruje poznatok, že komunikovať s druhým človekom nie je možné, rovnako ako nie je možné potlačiť všetky signály, ktoré vysielame do okolia naším správaním. Je nemožné správať sa „nijako“. Príklad: (Giddens, 1999, s. 90). Dodržovanie spoločenského taktu spôsobuje, že *„všetci pri interakciách s druhými obratne udržujeme svoj výraz tváre, telesný postoj a gestá pod prísnou a trvalou kontrolou.“* Zistilo sa, že aj napriek tejto sebakontrolu existujú spontánne výrazy tváre, ktoré obyčajne po štyroch až piatich sekundách miznú. Okrem toho pokúšať sa s ostatnými vôbec nekomunikovať je prejavom sociálnej abnormality.

2) „Každá komunikácia má svoju obsahovú a vzťahovú stránku, čo sa prejavuje tak, že posledné je v súlade s prvým, kvôli čomu hovoríme aj o metakomunikácii.“

Komunikáciu teda možno počas jej celého priebehu sledovať na dvoch úrovniach: o čom partneri komunikujú a aký je ich vzájomný vzťah a aká je súvislosť medzi týmito dvoma skutočnosťami. G. Mikl-Horke uvádza tieto možné obmeny:

a) Komunikujúci sa v obsahu komunikácie nezhodujú, rovnako sú si vzdialení i vo vzťahu medzi sebou.

b) Nevyhovujú si vo vzájomnom vzťahu.

c) Sú v obsahu nejednotní, ale ich vzťah je „zrelý“, dokážu sa baviť o zásadných veciach bez toho, aby ohrozili svoj vzťah.

d) Opačný prípad je povážlivejší, lebo partneri pri každom konflikte zvažujú, či toho druhého potrebujú.

e) Obsahová a vzťahová zložka sú v zhode, takže ak má niekto rád toho druhého, nebude sa snažiť mu za každú cenu odporovať.

3) „Každý komunikujúci interpretuje priebeh komunikácie zo svojho pohľadu.“

Len časť komunikácie medzi dvomi ľuďmi dokážu obaja vyložiť rovnako. Jediný správny výklad toho, čo je vyslovené, má ten, kto to hovorí, a ten druhý sa mu svojím výkladom len približuje. Dôsledkom nesprávnej interpretácie môže dôjsť k nedorozumeniu, konfliktu a nakoniec i k stavu, kedy komunikujúci nie sú schopní navzájom komunikovať. Pri komunikácii dochádza k viacerým rozhodnutiam, avšak 80 % z nich je iracionálnych.

4) „Ľudská komunikácia má digitálnu a analógovú podobu.“

Komunikácia má teda dve formy: verbálnu a neverbálnu. Pre neverbálnu podobu je charakteristická analógia, to znamená, že neverbálne, emočné odkazy možno rozlišovať mierou ich prejavu alebo vnútorného prežívania. Napríklad možno hovoriť o jemnej alebo výraznej mimike alebo o malej či veľkej radosi.

Naopak môžeme povedať, že verbálna komunikácia je digitálna. Je totiž vyjadrená slovami, určitými jednotkami informácie, ktoré je možné zachytiť v určitom množstve a pri pomerne presnom obsahovom význame. V súvislosti s druhým tvrdením sa hovorí, že obsahová stránka komunikácie je sprostredkovaná v digitálnom kóde, a vzťah vyjadruje kód analógový.

3.2 Dve charakteristiky neverbálnej komunikácie

Základným systémom ľudskej komunikácie je ľudské telo, nejedná sa len o zmyslové orgány reči a sluchu, ale tiež oči, svaly tváre o dlane a paže, mozog a vo viacerých prípadoch celé telo. Podanie ruky, objatie, pohladkanie sú tými istými spôsobmi komunikácie ako ľudská reč. "Body language" je niečo, čo pozorujeme celý deň.

Ako už bolo uvedené, pod neverbálnou komunikáciou sa rozumie súhrn všetkých skrytých, nevyslovených prejavov. Dnes už vieme, že sa za ňou skrývajú prejavy ľudských emócií, ktoré nemajú len charakter príznaku, prejavu, ale že sú adresované druhému človeku, čiže ich prejavenie má zameranie a cieľ. Smerujú k druhej osobe a upozorňujú ho na túžby oproti stojaceho človeka. Je pochopiteľné, že ak aj interakčný partner chýba, možno na človeku väčšinu prejavov pozorovať, ale skutočne sa rozvíjajú len pri interakcii a časť z nich sa ukáže až v bezprostrednej blízkosti toho druhého.

Neverbálnu komunikáciu vnímame a vysielame nevedome, keďže v nej neexistuje jasne stanovený systém znakov, odhliadnuc od reči hluchonemých a iných zámerných signálov, ktoré predstavujú zámernú oblasť tejto podoby komunikácie. Napriek tomu sa prítomnosť vnímania dá dokázať, pretože buď hneď, alebo neskôr možno v správaní vykázať odpoveď na získanú informáciu.

Spomenuté vlastnosti neverbálnej komunikácie naznačujú, že neverbálne prejavy majú pre empatiu zásadný význam. Okrem toho s „objavením“ neverbálnosti sa zjavila teória takzvanej metakomunikácie, ktorá je z pohľadu empatie a komunikácie veľmi dôležitá.

3.3 Metakomunikačná podstata empatie

Teória *metakomunikácie* je založená na poznatku, že medziľudská komunikácia je aktívnym procesom, ktorý *prebieha na dvoch úrovniach, priamkej a nepriamkej*. Prvá predstavuje zámernú, vôľovú komunikáciu, ktorá sa odohráva pomocou slov alebo sa dá do slov preložiť. Druhá je komunikáciou mimovoľnou, od vôle nezávislou. Keďže *indirektná komunikácia* vždy niečo vypovedá o obsahu tej priamkej, teda akoby ju

hodnotila, predstavuje vyššiu logickú úroveň, je abstraktnejšia. Preto túto komunikáciu nazývame *metakomunikáciou*, komunikáciou, ktorá stojí nad komunikáciou.

Béla Buda (1994, s. 113) tvrdí, že „*vyjadruje vždy citový vzťah a postoj oznamovacej osoby k obsahu komunikácie, k situácii, v ktorej sa nachádza, alebo ku komunikačnému partnerov je to úprimný odkaz, ktorý nemožno maskovať.*“ Z tohto dôvodu sú pre nás informácie získané z indirektívneho komunikačného kanála hodnotnejšie ako tie, ktoré sa nám ponúkajú priamo. Pomocou nich totiž dokážeme prehodnotiť samotné komuniké. Do súvislosti teda dávame to, čo sa povie a ako sa to povie. Napríklad metakomunikácia môže naznačiť, či to, čo hovoríme, má druhá strana brať ako žart alebo to má brať vážne. V každodennej interakcii sme náchylnejší reagovať skôr na metakomunikačný odkaz ako na obsah.

K metakomunikácii patria iba nezámerné komunikačné signály, čím sa líši od čisto neverbálnych prvkov. Neverbálna komunikácia je z časti tvorená i vopred zamýšľanými signálmi, napr. zdvihnutie ruky na pozdrav alebo vyvrátenie očí pri rozhorčení.

Metakomunikácia síce funguje nevedome a nenachádza vedomé neverbálne prejavy, ale patrí do nej oveľa viac javov ako do neverbálnej komunikácie. Béla Buda uvádza prípad, kedy slovosled, výber slov, stavba vety alebo poradie jednotlivých viet môžu vyjadrovať rozličné významy, ktoré hodnotia obsah textu.

Osobitný význam metakomunikácie je práve v tom, že ňou prúdia odkazy, ktoré môže empatia najlepšie zužitkovať a ktoré vôbec dovoľujú empatii sa rozvinúť. Sú to odkazy, ktoré sa týkajú emotívnych vzťahov, ktoré človek v sebe ukrýva. Metakomunikácia v spojení s empatiou nám ponúka možnosť, ako pochopiť a porozumieť správaniu človeka v určitej situácii ako aj jeho vzťahu k iným osobám. Možno si to veľmi nevedomujeme, ale metakomunikácia ohromne vplýva na utváranie, premenu medziľudských vzťahov. Prostredníctvom nej si ľudia nebadane dávajú navzájom najavo, čo si k sebe môžu alebo nemôžu dovoliť, alebo do akej miery sa vyvinie ich vzájomná príťažlivosť. Pri každej zmene vo vzťahu prebieha veľmi čulá komunikácia. Veľký počet odoslaných znamení umožňuje pochopiť, aké je empatické chápanie pre rozvíjanie vzájomného vzťahu dôležité, keďže človek, ktorý sa snaží toho druhého pochopiť, je vystavený veľkému prívalu informácií.

3.4 Aktívne počúvanie

"Naslouchat druhým lidem a dozvídat se od nich nové myšlenky a informace je egoistické. Existuje jiná mnohem meně sobecká dimenze naslouchání ostatním – můžeme tuto aktivitu chápat i jako způsob pomoci svému okolí. Profesionální pomocníci, poradci, lékaři, psychiatři a konzultanti jsou si všichni velmi dobře vědomí lidské potřeby a touhy po naslouchajícím uchu, především v dobách stresů, úzkostí, přechodů či nejistot, které se na nás hrnou s běžícími lety." (Adair, 2004, s. 71).

Rozhovory tvoria podstatnú časť medziľudskej komunikácie. Sú správou o osobných stretnutiach ľudí, prostriedkom na nadviazanie užších kontaktov. Denno-denne sme nútení prehodnocovať svoje schopnosti komunikovať s naším okolím, a preto všetko, čo tu o komunikácií a empatii odznelo, má pre nás vtedy zmysel, ak to dokážeme uplatniť aj v našom živote. Aktívne počúvanie je jednou z najdôležitejších súčastí príjemne vedeného rozhovoru.

Aktívne počúvanie sa môže uskutočňovať na troch úrovniach:

1. *Reflexia*. Rozhovor sledujeme po obsahovej stránke, pri čom o tom rozmýšľame a spracovávame to. Následne partnera oboznamujeme o výsledku tejto reflexie.

2. *Empatia*. Na základe metakomunikačných odkazov sa snažíme na druhého človeka citovo naladiť a pochopiť jeho vnútorné emočné súvislosti.

3. *Rozhodnutie*. Počúvame zámerom partnera, jeho snahám, prániam a cieľom, teda jeho smerovaniu. Popri tom sa ho snažíme doviesť k vlastnému rozhodnutiu. Človek, ktorý je dobrým partnerom v rozhovore, je predovšetkým dobrým poslucháčom, tzn. dokáže zabudnúť na svoje vnútorné napätia a byť dobrou ozvenou toho druhého. Je teda ochotný venovať inému človeku svoju pozornosť natoľko, že na chvíľku prestane myslieť na seba a sústreďí sa na emočný zážitok z druhého človeka.

Existujú ľudia, ktorí druhých počúvať nevedia, alebo ich počúvanie vyčerpáva.

Pri všetkých doteraz spomenutých predpokladoch, a už len keď si predstavíme, koľko by ich malo byť splnených pri empatii, počúvať niekoho aktívne je ohromne ťažké. Väčšina procesov, na ktorých aktívne počúvanie stojí, sa však uskutočňuje od vôle nezávisle. Znamená to, že počas rozhovoru nemusíme vynakladať enormné úsilie na to, aby sme dokázali iného človeka skutočne počúvať. Existujú aj ľudia, ktorí to robia radi a s láskou.

3.5 Osobnostné predpoklady empatického rozhovoru

Goleman (2011, s. 13) v prvej kapitole svojej knihy opisuje súčasný rastúci význam komunikácie takto: *„V súčasnej dobe sa stávame svedkami prevratných zmien v požiadavkách na osobné vlastnosti podmieňujúcich úspech... rozhodujúcu úlohu prestáva hrať miera inteligencie, vzdelania a skúseností, naproti tomu do popredia vystupuje poznanie a zvládnutie vlastných možností a schopností a úroveň komunikácie s okolím.“*

Nie je preto náhodou, že medzi napredávanejšie knihy sveta sa dostávajú knihy o emočnej inteligencii, alebo o spôsoboch pôsobenia na ľudí. Neustále väčší význam komunikácie spôsobuje, že ľudia túžiaci po úspechu venujú čoraz väčšiu pozornosť svojim komunikačným schopnostiam.

V reči sa to môže prejavíť tak, že človek jednak nemá záujem veľa rozprávať, a keď aj rozpráva, tak o svojom partnerovi, a jednak tým, že v prvej osobe hovorí veľmi málo. Zameranie sa na druhého človeka tak vytvára podmienky pre navodenie empatického súzvuku, ktorý by sa však bez komunikačnej otvorenosti voči druhej osobe a citlivosti na jej neverbálne prejavy nemohol rozvinúť.

Komunikačná otvorenosť predstavuje úprimnosť a dôveru rozprávajúceho k poslucháčovi a ako dôsledok otvorenosť obsahu a prejavov rozhovoru. Pomocou výskumov sa zistilo, že dôveru a úprimnosť v rečníkoch vyvolávajú prevažne ľudia, ktorých si vážia, teda v určitom ohľade osobnostne zrelí ľudia. Iné výskumy v tejto súvislosti poukazujú na poslucháčov, ktorí sú schopní „rezonovať“ na emocionálne stavy toho druhého, tzn. ktorí sú s ním schopní sympatizovať, preberať jeho emócie. S človekom, na ktorom vidíme, že je smutný z toho, že sme smutní aj my, sa tým pádom budeme ochotní baviť otvorene.

Ďalšou empatickou črtou, uplatňujúcou sa počas rozhovorov, je schopnosť porozumieť neverbálnej komunikácii partnera, čo je schopnosť spracovať a uvedomiť si zachytené informácie. Ako uvádza Béla Buda (1994, s. 145) „je to dôsledok istého záujmu, poznatkov a praxe myslieť a vytvárať vzťahy.“ Ako vidíme, prirodzený vývin osobnosti je jedným z činiteľov podieľajúcich sa na schopnosti empaticky konať. Nie je teda otázkou niekoľkých popoludní strávených nad knihami o empatii kým sa stanete empatickými. Ide tu skôr o presvedčenie a záujem niečo na sebe zmeniť.

3.6. Vyjadrovanie pocitov v osobnostných vzťahoch

Netreba zanedbávať pocity v osobných vzťahoch a povedať svoje pocity druhým, zamyslieť sa nad tým ako vysvetliť svoje jednanie, alebo ako pochopiť jednanie druhých ľudí.

Komunikácia medzi ľuďmi prebieha vždy v dvoch rovinách súčasne: vo vecnej rovine a v rovine medziľudských vzťahov. Inými slovami oslovujeme vždy nielen rozum, ale aj pocity druhého. Každá komunikácia obsahuje obsahovú aj vzťahovú stránku, pričom medziľudské vzťahy výrazne predurčujú obsah. To platí pre každý rozhovor. Ľudia však na osobné vzťahy veľakrát zabúdajú. Veľa nadriadených verí, že stačí niekoho o niekom iba presvedčovať. Skutočnosť je však taká, že rovina medziľudských vzťahov je rozhodujúca. Kto sa zhodne s partnerom po osobnej stránke, ten sa dohodne s partnerom aj po stránke vecnej. Pri komunikácii v osobných vzťahoch sa musíme vyvarovať nedostatku času, nedostatku informácii a nesprávnej kritike. (Mentzel, 200).

Ďalej si treba uvedomiť, že nerozprávame so strojmi, ale ľuďmi, ktorí cítia. Ak človeka trochu poznáme treba myslieť na jeho charakterové vlastnosti, čo mu je sympatické, čo má rád a naopak.

V súčasnosti sa zabúda na pojem vďačnosť. Všetci očakávajú, že každá ľudská práca je vykonaná automaticky. Je veľmi dôležité vedieť, že každá vďačnosť vyvolá rovnako veľkú reakciu dávania. Ak je vo vďačnosti cítiť aj úprimnosť, je pre človeka viac uspokojivejšia. Ak napríklad lekár vie empaticky komunikovať s pacientom a pacient mu dôveruje, tak skoro stopercentný úspech závisí aj na jeho osobnostnom prístupe a vzťahu k pacientovi.

Človek musí cítiť, lásku, rešpekt a úctu k sebe a ku všetkým ľuďom okolo seba, nezávisle na ich správaní, názoroch a pôvode na čo netreba nikdy zabúdať.

3.7 Vyjadrovanie pocitov v sociálnych vzťahoch

Teória v oblasti prosociálnych vzťahov zaznamenala do súčasnosti určité výsledky, avšak jednotnosti v týchto teóriách sa zatiaľ nedosiahlo. Mnoho čiastkových zistení v tejto oblasti priniesla psychológia. Väčšina teórií bola síce empiricky

potvrdená a každá môže prispieť k vysvetleniu prosociálneho správania, no ich platnosť sa však nevzťahuje na všetky situácie.

Keď sa položí otázka, prečo ľudia napriek individualistickým rysom ochotne pomáhajú druhým ľuďom, odpovede sa rôznia. Najviac odpovedí sa prikláňa k nasledovnému (In: Zášková, Mlčák, 2009).

Pomáhanie ako dôsledok internalizácie noriem a hodnôt, pričom normy správania tu predstavujú regulátory, určujúce typ správania vhodný pre danú situáciu. Väčšina spoločností má *normy slušnosti*, ktoré podporujú spoluprácu a koordináciu medzi jedincami (napr. neprerušovať rozhovor). Spoločnosti majú tiež *normy poslušnosti* (napr. rešpektovanie rodičov) a *normy solidarity* (napr. starostlivosť o chudobných). Podľa Výrosta a Saměníka (In: Zášková, Mlčák, 2009) sa regulačné roly tejto normy vyznačujú prejavmi ako sú :

- *pocitom povinnosti* správať sa v daných situáciách očakávaným spôsobom;
- *pripravenosťou správať sa predpísaným spôsobom* aj neprítomnosti vonkajšej kontroly;
- *prežívaním pýchy zo „splneného záväzku“* po vykonaní povinností vyplývajúcich z normy;
- *pocitom viny* pri prekročení, nedodržaní, resp. deformovaní vecí tak, aby bolo možné udržať si presvedčenie o neprekročení normy (popretie zodpovednosti);
- *nepokojom, zlobou* v prípade, že druhý človek poruší normy a to aj v situácii, keď uskutočnený čin sa nedotýkal záujmov individua;
- *tendenciou vrátiť veci do pôvodného stavu*, ktorý bol narušený nerešpektovaním normy ostatnými.

Normy majú základnú vlastnosť a to slúžiť k zachovaniu spoločnosti, ktorej je jedinec členom a zabezpečujú v určitých proporciách záujmy všetkých jej členov. K obecné záväzným normám patria tie, ktoré zakazujú činnosť, ktorá spôsobuje škodu druhých ľudí a naopak prikazujú činnosti, ktoré vedú k prospechu a ochrane záujmov druhého, jeho obrane a k jeho rozvoju. Patria k nim *norma sociálnej reciprocity* a *norma sociálnej zodpovednosti*. (In: Zášková, Mlčák, 2009).

a) *Norma sociálnej reciprocity*.

Všeobecne tu platí zásada pomáhať tým, ktorí by nám sami pomohli a neuškodiť tomu, kto nám v minulosti pomohol Staub, 1978. (In: Záškodná, Mlčák, 2009). Norma pôsobí na individuálnej alebo skupinovej úrovni (rodinní príslušníci, priatelia, spolupracovníci...). Môže pôsobiť aj vtedy, keď jedinec pomôže s cieľom, že v budúcnosti môže aj on pomoc očakávať. Dá sa predpokladať, že sociálne normy fungovali od počiatku ľudskej spoločnosti ako spôsob podpory spolupráce a zabránení parazitovaniu na veľkých skupinách.

Rozvinutie týchto teórií sociálneho správania napomohla dnes už klasická „teória výmeny“ (Exchange theory). Napr. Homans, (In: Záškodná, Mlčák, 2009) v tejto teórii uvádza, že vzájomné správanie ľudí voči sebe sa dá popísať snahou o maximalizáciu ziskov a minimalizáciou nákladov. Pokladá vzťahy medzi ľuďmi za proces výmeny správania podporovaný odmenami a trestami.

Z nasledujúcich teórií možno spomenúť teóriu o *spravodlivosti a princípoch rozdeľovania* (Müller, Hassenbrauck, 1998), koncepciu M. Lenera, ktorá vysvetľuje prosociálne správanie pomocou *normy spravodlivého sveta*, inou je *norma solidarity* vlastnej skupiny verzus cudzej skupiny (J. Reykowski). (In: Záškodná, Mlčák, 2009).

b) Norma sociálnej zodpovednosti.

Táto norma prikazuje povinnosť starať sa o slabých a bezmocných, ktorí sa sami o seba nevedia postarať, nie sú schopní odplatiť dobré skutky. Norma ukladá pomáhať slabším fyzicky, ekonomicky a psychologicky (deťom, chorým, handicapovaným a.i), ktorí sa dostali do kritickej situácie. V zmysle uvedenej normy je uznávaný princíp, že bohatí jedinci v skupine by mali prispievať k všeobecnému dobru viac ako chudobní, čo sa v modernej spoločnosti v niektorých prosociálne orientovaných krajinách uskutočňuje prostredníctvom progresívneho daňového systému. (In: Záškodná, Mlčák, 2009).

Z iného pohľadu sa na prosociálne správanie nazerá z hľadiska *osobných noriem*. S. H. Schwartz nazerá na túto normu ako na internacionalizované presvedčenie a hodnoty, ktoré vytvorili v priebehu socializácie vnútorné štandardy správania. Zaujímavý je v tejto súvislosti aj model (IDP) diferenciacie sociálnych a personálnych noriem (Lovaš, 1998), ktorý predpokladá existenciu troch úrovní normatívnych presvedčení: *injuktívne normy*, ktoré špecifikujú schvaľované a neschvaľované správanie v danej kultúre (injukcia znamená príkaz dodržiavať dané

pravidlá a odmietat správanie, ktoré tieto pravidlá porušujú;) *deskriptívne normy*, ktoré špecifikujú čo väčšina ľudí spraví v určitých situáciách; *personálne normy*, ktoré vyjadrujú to, čo jednotlivec skutočne uznáva ako záväzné pre seba a pre ľudí, s ktorými sa stretáva. (In: Zášková, Mlčák, 2009).

Príspevkom k vysvetleniu prosociálneho správania je aj teória, ktorá definuje *sociálnu inteligenciu a emocionálnu inteligenciu*.

Sociálna inteligencia má veľmi úzky vzťah s emocionálnou inteligenciou, pretože obe popisujú dva aspekty toho istého konštruktú, pričom väčšina existujúcich definícií obsahuje jeden alebo viac nasledujúcich prvkov:

- schopnosť porozumieť a konštruktívne prejavovať emócie,
- porozumieť prežívaniu iných ľudí a vytvárať kooperatívne interpersonálne vzťahy,
- efektívne manažovať a regulovať emócie,
- realisticky zvládať nové situácie a riešiť problémy osobnej a interpersonálnej podstaty (Orme, Bar-On, 2002).

V tomto smere uvažovania interpretuje Orosová *sociálnu inteligenciu* ako schopnosť človeka porozumieť cíteniu, mysleniu a správaniu iných ľudí a sebe samému a na základe tohto porozumenia sa primerane správať. Ak je úroveň týchto schopností u človeka nízka, môže to spôsobovať problémy v sociálnych vzťahoch. *Sociálna inteligencia* je v týchto súvislostiach vnímaná ako *osobnostná črta* (Frankovský, Štefko, Baumgartner, 2006).

Vzájomný vzťah sociálnej a emocionálnej inteligencie viditeľne odzrkadľuje prístup Barona (2006), ktorý používa pojem *emocionálno-sociálna inteligencia*. Rozumie pod ňou súbor navzájom súvisiacich emocionálnych a sociálnych spôsobilostí, ktoré determinujú to, ako efektívne rozumieme a vyjadrujeme sami seba, ako rozumieme a vychádzame s inými ľuďmi a ako zvládame každodenné aktivity. Korelácie medzi sociálnou a emocionálnou inteligenciou vo svojej štúdií potvrdili Fedáková a Jeleňová (2004).

PRAKTICKÁ ČASŤ

4 VYUŽITIE EMPATIE, JEJ POZNATKOV, METÓD A POSTUPOV VO FIREMNEJ PRAXI

Ciele výskumu

Na základe vyššie spracovanej teórie nás najviac zaujíma empatia, ako osobnostná vlastnosť, dispozícia, rys a schopnosť človeka, ktorá znamená pochopiť a vcítiť sa pri vzájomnej komunikácii s druhým človekom do jeho duševného stavu. Uvedená schopnosť mu pomáha vystupovať empaticky v medziľudských vzťahoch.

Silná empatia by nemala chýbať ľuďom vo viacerých profesiách. Vo firemnej praxi by táto schopnosť v prvom rade nemala chýbať manažérom – lídrom firmy, ale tiež personalistom a "pravým rukám" manažérov – asistentkám.

Lídri udávajú smer, ktorým sa budú firmy uberať. Teória aj vedecké výskumy v tejto oblasti ukazujú, že empatický líder je v súčasnosti i pre budúcnosť zárukou napredovania firmy. V súčasnosti nemáme vzory, ktoré by spĺňali uvedené zručnosti. Jedným z dôvodov je, že naše školstvo bolo zamerané na technickú zdatnosť, nie však na zručnosti riadenia ľudských zdrojov, komunikácie, psychológie práce, psychológie osobnosti, organizácie práce, firemnej kultúry, spoločenského správania a v neposlednom rade empatie. Preto vychovávalo odborníkov technokratov, ktorých vodcovská úloha dávala dôraz na úlohy výroby a techniky, nie však na výchovu dobrých lídrov. Technokrati potom považovali empatiu za brániacu v ich rozhodovaní a pri realizácii nepopulárnych opatrení, ktoré bolo potrebné uskutočniť pre zabezpečenie výrobných úloh.

Z teórie ako aj výskumov vyplýva, že empatická schopnosť je jednak dedičná vlastnosť, ale dá sa na rozdiel od "školskej" inteligencie (IQ) získať výchovou a vzdelávaním. Tu stojí pred riadením ľudských zdrojov významná úloha v ďalšom vzdelávaní v tomto smere.

Pritom cieľom našej práce je zistiť úroveň empatie u zamestnancov na pracovnej pozícii asistentka/manažér a ich záujmu o vzdelávanie v oblasti empatie.

Taktiež by nás zaujímalo zisťovanie úrovne emočnej inteligencie na základe jej typológie a sebahodnotenia.

Zhrňujúco môžeme povedať, že naše výskumné snaženie zameriame na premietanie empatie do firemnej praxe prostredníctvom zistenia úrovne empatie, emočnej inteligencie a schopnosti samohodnotenia. Pričom by sme uvedené chceli využiť pri nasledovnom kroku a tým by bolo navrhnutie dotazníka, ktorým by sme oslovili zamestnancov na pozícii asistent/ka. Navrhli sme aj dotazník pre manažérov, avšak získanie odpovedí od uvedenej skupiny zamestnancov je veľmi zložitá. (Znamenalo by to zaradiť tento výskum do plánu personálneho oddelenia, čo by podliehalo schváleniu vo vedení organizácie a táto činnosť by musela byť zverená do rúk odborníkov – psychológov. Našou snahou bolo vybrať otázky zo zahraničných výskumov, kde boli dosiahnuté vynikajúce výsledky z tejto oblasti, ktorými bolo možné zistiť empatickú schopnosť účastníka výberového konania na uvedenú pozíciu). Preto sa domnievame, že otázky by bolo možné využiť pri pracovných pohovoroch, alebo rozhovoroch pri výberových konaniach. Naše výskumné snahy sme zamerali aj na sebahodnotenie. Tento krok by bolo možné využiť pri výberových konaniach, na ktoré sa prihlási veľký počet záujemcov. Pre zrýchlenie výberového procesu by "samohodnotiteľ" vyplnil dotazník a zároveň by tento dotazník vyplnili členovia výberovej komisie.

Výskumné otázky, aké si v práci kladieme sú:

Aká bola úroveň empatie a emočnej inteligencie na pracovnej pozícii asistentka?

Nakoľko sa zhoduje úroveň sebahodnotenia uchádzača o zamestnanie s hodnotením členov komisie?

Na akej úrovni bola empatia členov výberovej komisie?

Aké otázky o empatii zapracovať do testu výberového konania pre lídra?

Je empatia zahrnutá v inzerátoch na prijímanie manažérov?

Je empatia súčasťou umenia.

4.1 Test: Empatia – pracovná pozícia asistentka

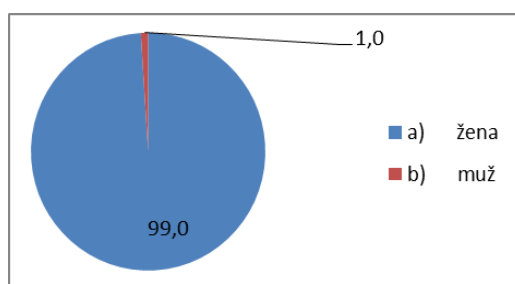
Úloha asistentky manažéra je v hierarchii firmy vysoko cenená. Od jej pracovných schopností, osobných vlastností, schopností komunikácie závisí spolupráca kolektívu a úroveň medziľudských vzťahov. Úroveň empatických schopností by na tejto pozícii malo byť jedno z dôležitých kritérií pre výber a hodnotenie zamestnanca. Z uvedeného dôvodu bola táto pozícia vybraná pre náš prieskum.

Asistentka by podľa viacerých zdrojov (popisy pracovných pozícií, inzeráty pre prijatie zamestnanca ...) mala vytvárať presnou a spoľahlivou prácou priaznivé prostredie pre prácu manažéra a tým napomáhať k efektívnosti činností v úseku, ktorý priamo podlieha pod riadenie manažéra. Mala by taktiež úzko komunikovať s kooperujúcimi úsekmi vo firme ako aj z vonkajším prostredím, mala by byť komunikatívna, vnímavá k emóciám spolupracovníkov a k udržiavaniu dobrých medziľudských vzťahov vo firme.

Prieskum bol vykonaný na vzorke 200 osôb, ktoré v súčasnosti pracujú ako asistentky vo firmách zameraných na obchodné a stavebné činnosti, na peňažníctvo a bankovníctvo vo verejnej správe, v zdravotníctve a farmácii a iných ekonomických činnostiach. Dotazník sme rozdiskutovali s 202/321 ľuďmi elektronicky - pomocou mailu. Pri výbere oslovených sa brali do úvahy nasledovné kritéria: pohlavie, vek, dosiahnuté vzdelanie a bydlisko (Graf 1 až 3).

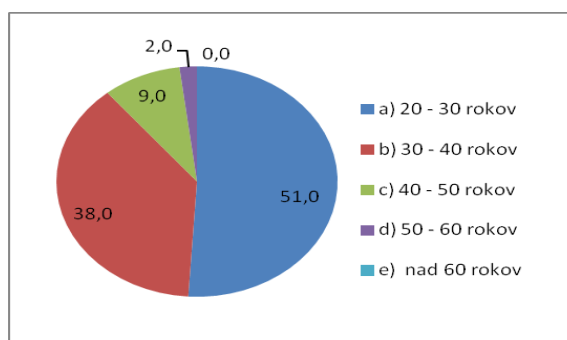
Štruktúra respondentov:

Graf 1: Špecifikácia respondentov podľa pohlavia (v %)



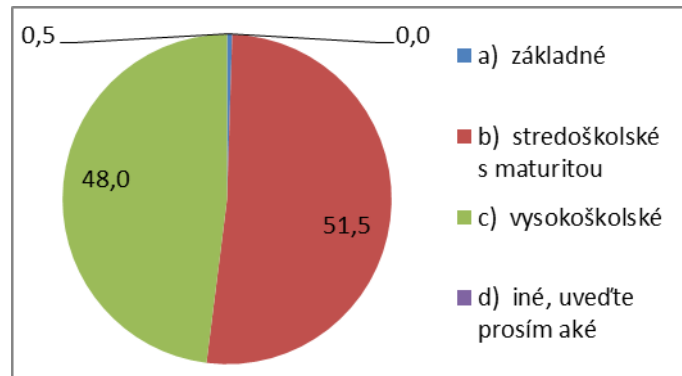
Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Graf 2: Veková štruktúra respondentov (v %)



Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

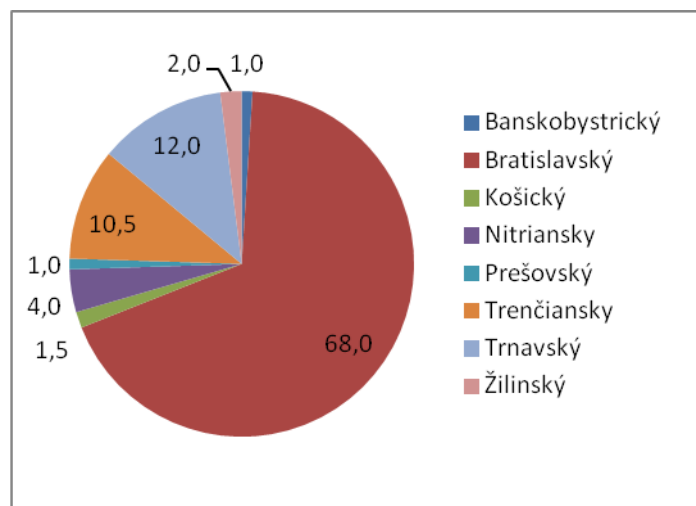
Graf 3: Dosiahnuté vzdelanie (v %)



Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Dosiahnuté vzdelanie: Stredoškolské vzdelanie s maturitou dosiahlo 51,5 %, vysokoškolské 48,0 % a základné 0,5 % opýtaných.

Graf 4: Bydlisko podľa krajov v SR (v %)



Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

V dotazníku boli uvedené dve (tri) otázky dotýkajúce sa empatie, pričom na jednu z nich bolo potrebné odpovedať slovne a na ďalšie áno, alebo nie.

Zvyšných dvanásť otázok bolo zameraných na zistenie úrovne emočnej inteligencie. Jednotlivé otázky boli postavené tak, aby zodpovedali typológii podľa Saloveya (bližšie popísané v kapitole 1.6.) a to:

- 1) Znalosť vlastných emócií
- 2) Zvládanie emócií
- 3) Schopnosť motivovať sám seba

- 4) Vnímavosť k emóciám druhých
- 5) Umenie medziľudských vzťahov

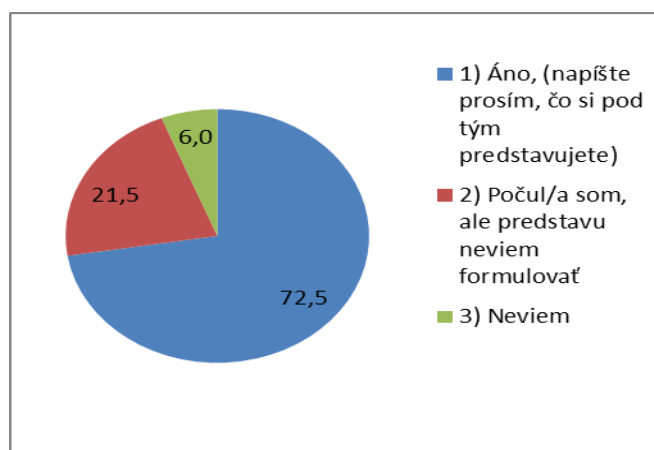
Pri každej z nich bolo potrebné označiť odpoveď v škále: Áno, Väčšinou áno, Niekedy áno/Niekedy nie, Väčšinou áno, Nie. Škála teda vyznačovala päť úrovní: 1....až 5, pričom 3 bol stred, od ktorého sa k hraničným bodom zisťovala vyššia, alebo nižšia schopnosť ovládať emócie. Nižšie uvádzame štatistické vyhodnotenie testu. V piatej kapitole pod názvom Diskusia uvádzame komentáre k jednotlivým otázkam.

4.1.1 Vyhodnotenie testu: Empatia – pracovná pozícia asistentka

Otázka A: Viete čo je empatia?

Na túto otázku odpovedalo kladne takmer tri štvrtiny (72,5 %) zo všetkých opýtaných. Avšak z odpovedajúcich áno odpovedalo na otázku správne 80,1 %. Ďalších 21,5 % opýtaných počulo o empatii a iba 6 % opýtaných nevedelo, čo je empatia.

Graf 5: Vyhodnotenie otázky – Viete čo je empatia? (v %)

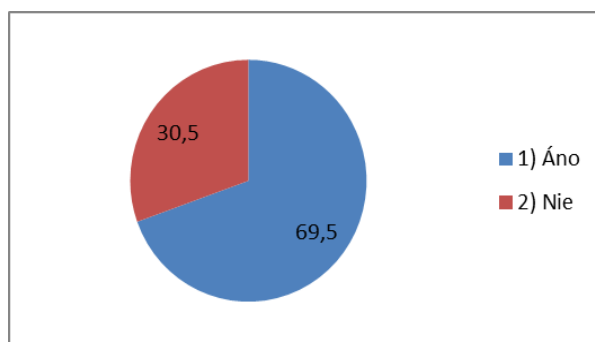


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka B: Nazdávate sa že by empatia mala byť súčasťou pracovných rozhovorov, alebo prijímacích rozhovorov?

Kladne odpovedalo takmer 70 % opýtaných a záporne 30,5 %.

Graf 6: Vyhodnotenie otázky - Nazdávate sa že by empatia mala byť súčasťou pracovných rozhovorov, alebo prijímacích rozhovorov? (v %)

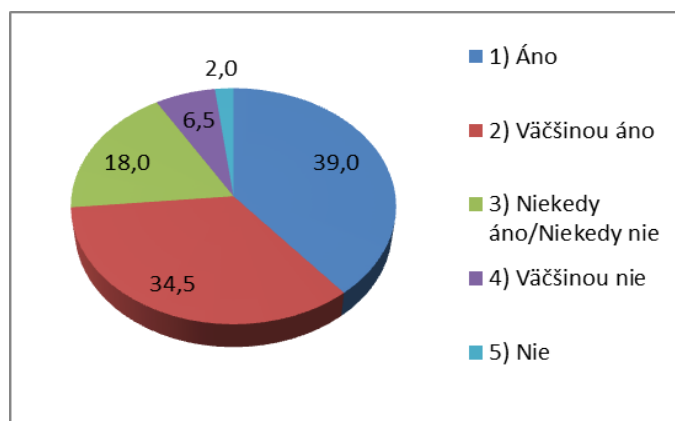


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka C: Prispôbujem moje správanie tomu s kým práve som?

Áno a väčšinou áno odpovedalo na túto otázku 73,5 % opýtaných, 18 % uviedlo niekedy áno/niekedy nie a odpoveďami väčšinou nie a nie sa vyjadrilo z celkového počtu 8,5 %.

Graf 7: Vyhodnotenie otázky - Prispôbujem moje správanie tomu s kým práve som? (v %)

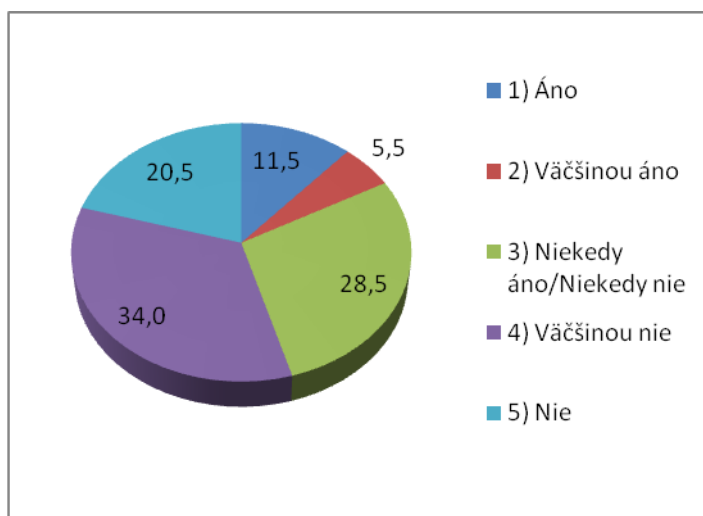


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka D: Pristihol/a som sa že som nervózna určitých situáciách, alebo udalostiach a ani neviem prečo?

Áno a väčšinou áno odpovedalo na túto otázku spolu 17 % opýtaných, 28,5 % uviedlo odpoveď niekedy áno/niekedy nie a 54,5 % odpovedalo väčšinou nie a nie.

Graf 8: Vyhodnotenie otázky - Pristihol/a som sa že som nervózna určitých situáciách, alebo udalostiach a ani neviem prečo? (v %)

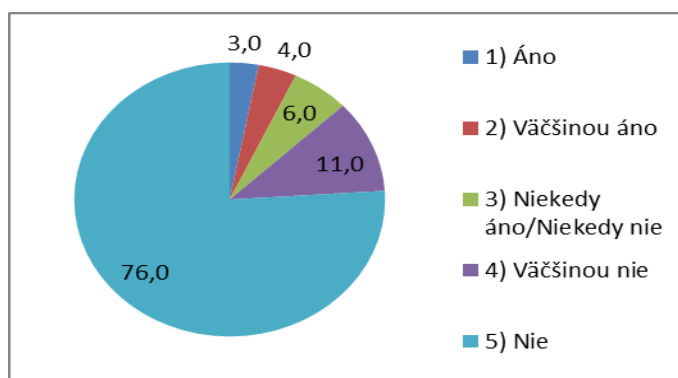


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka E: Otáľam v záležitostiach dôležitých pre moju prácu?

Výsledky poukazujú na to, že 87 % opýtaných odpovedalo na otázku väčšinou nie a nie. Len 7 % odpovedalo áno a väčšinou áno a 6 % niekedy áno/niekedy nie.

Graf 9: Vyhodnotenie otázky - Otáľam v záležitostiach dôležitých pre moju prácu? (v %)

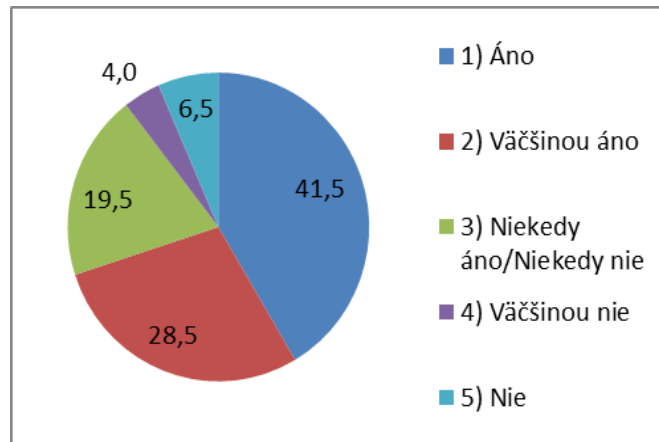


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka F: Viem byť pokojný/á aj, keď som v strese?

Kladne, teda áno a väčšinou áno odpovedalo na otázku 70 % opýtaných. Niekedy áno/niekedy nie odpovedalo 19,5 % a 10,5 % odpovedalo väčšinou nie a nie.

Graf 10: Vyhodnotenie otázky - Viem byť pokojný/á aj, keď som v strese? (v %)

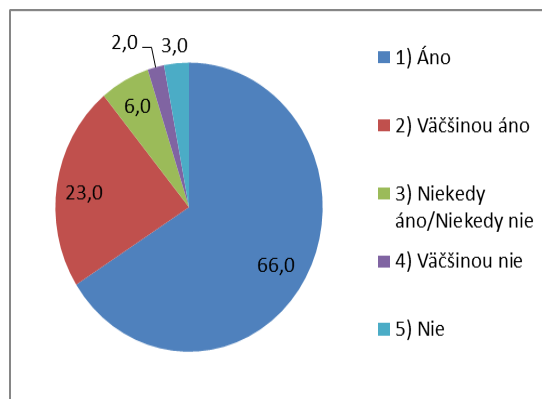


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka G: Rád/a sa zúčastňujem stretnutí, kde môžem stretnúť nových ľudí?

Áno a väčšinou áno odpovedalo 89 % opýtaných, 6 % odpovedalo niekedy áno, niekedy nie a 5 % väčšinou nie a nie.

Graf 11: Vyhodnotenie otázky – Rád/a sa zúčastňujem stretnutí, kde môžem stretnúť nových ľudí? (v %)

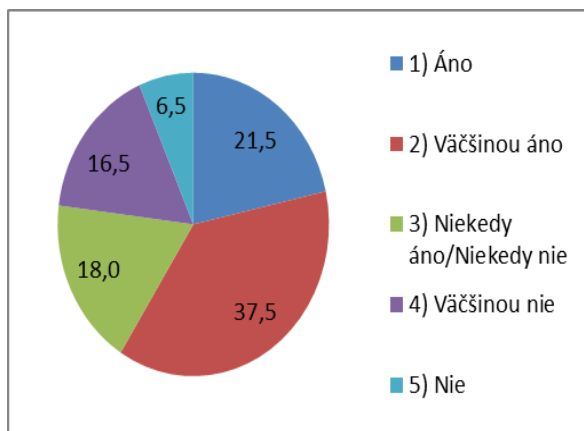


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka H: Keď spoznám niekoho nového, trvá mi dlho, aby som mu porozprávala veľa o sebe?

Na otázku odpovedalo 59 % opýtaných áno a väčšinou áno, 18 % uviedlo niekedy áno/niekedy nie a 23 % väčšinou nie a nie.

Graf 12: Vyhodnotenie otázky - Keď spoznám niekoho nového, trvá mi dlho, aby som mu porozprávala veľa o sebe? (v %)

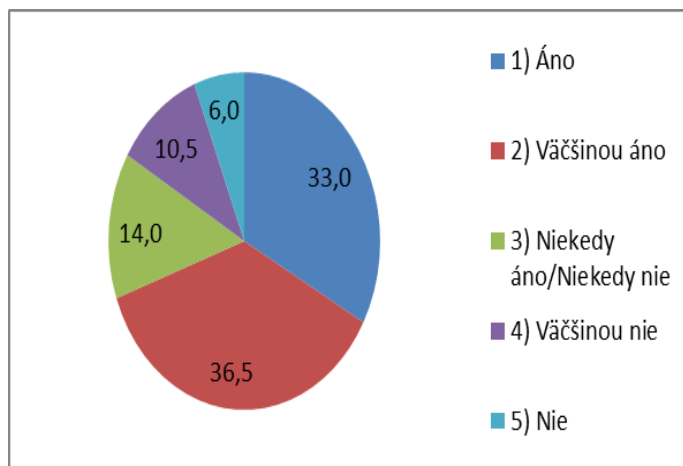


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka CH: Keď je niekto smutný, snažím sa mu pomôcť?

Áno a väčšinou áno odpovedalo 69,5 % opýtaných, 14 % uviedlo niekedy áno, niekedy nie a 16,5 % väčšinou nie a nie.

Graf 13: Vyhodnotenie otázky - Keď je niekto smutný, snažím sa mu pomôcť? (v %)

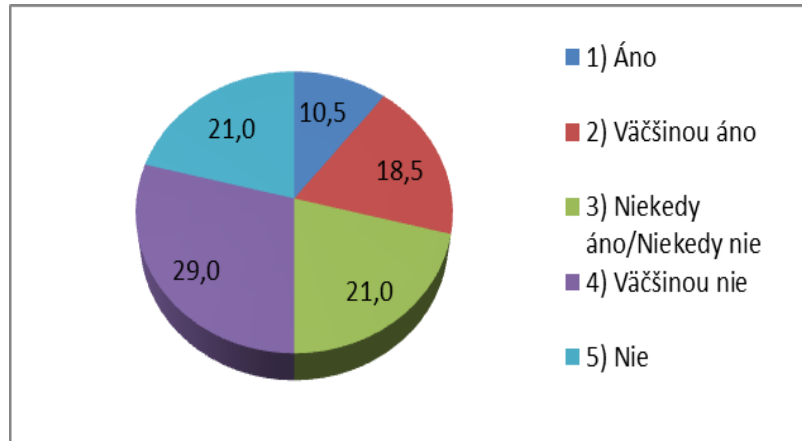


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka I: Ľahko sa rozptýlim?

Na otázku odpovedalo 29 % opýtaných áno a väčšinou áno, 21 % niekedy áno/niekedy nie a 50 % odpovedalo väčšinou nie a nie.

Graf 14: Vyhodnotenie otázky - Ľahko sa rozptýlim? (v %)

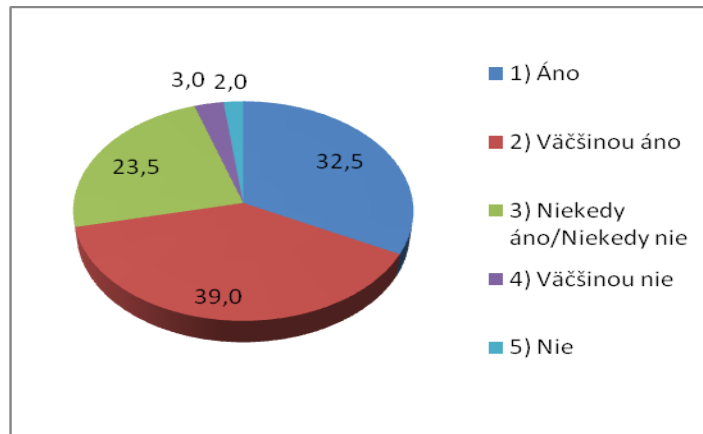


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka J: Som schopný/á motivovať sám seba na dokončenie neprijemných, ale nevyhnutných vecí?

Áno a väčšinou áno odpovedalo 71,5 % opýtaných, 23,5 % niekedy áno/niekedy nie a 5 % odpovedalo väčšinou nie a nie.

Graf 15: Vyhodnotenie otázky - Som schopný/á motivovať sám seba na dokončenie neprijemných, ale nevyhnutných vecí? (v %)

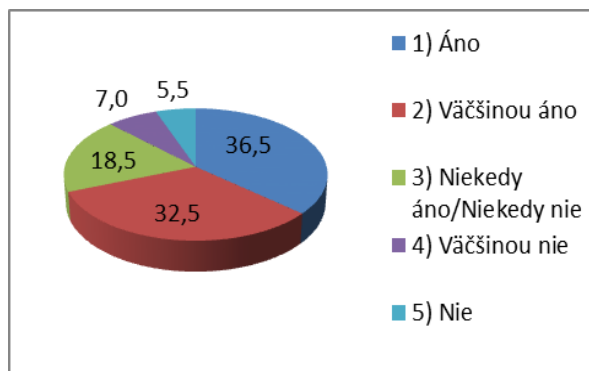


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka K: Som schopný/á používať veci, ktoré so sa naučil/a v rôznych situáciách?

Výsledky poukazujú na to, že 69 % opýtaných odpovedalo áno, alebo väčšinou áno, 18,5 % uviedlo niekedy áno/niekedy nie a 12,5 % väčšinou nie a nie.

Graf 16: Vyhodnotenie otázky - Otázka K: Som schopný/á používať veci, ktoré so sa naučil/a v rôznych situáciách? (v %)

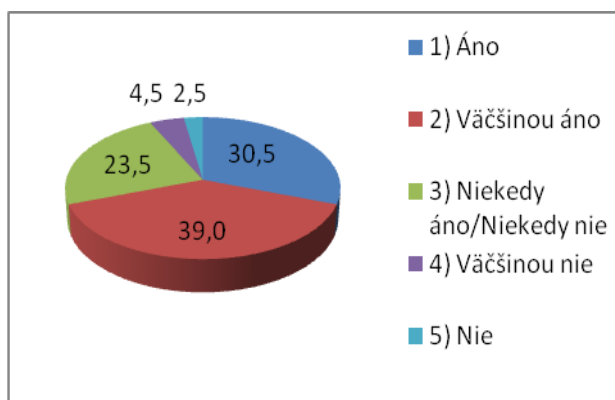


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka L: Pracujem dovedty, pokiaľ moja úloha nie je splnená?

V tomto prípade 69,5 % odpovedalo áno , alebo väčšinou áno, 23,5 % uviedlo niekedy áno/niekedy nie a 7 % odpovedalo väčšinou nie, alebo nie.

Graf 17: Vyhodnotenie otázky - Pracujem dovedty, pokiaľ moja úloha nie je splnená? (v %)

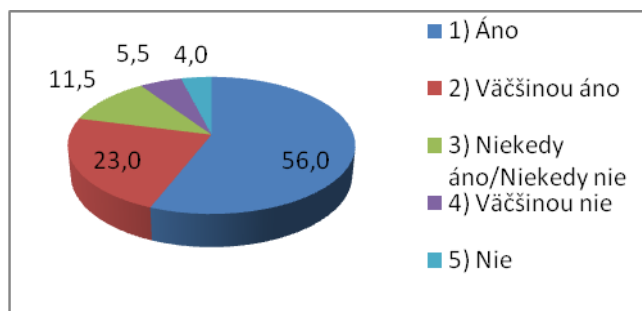


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka M: Som priateľský človek?

Áno a väčšinou áno odpovedalo 79 % opýtaných, 11,5 % uviedlo väčšinou áno/väčšinou nie a 9,5 % odpovedalo väčšinou nie a nie.

Graf 18: Vyhodnotenie otázky - Som priateľský človek? (v %)

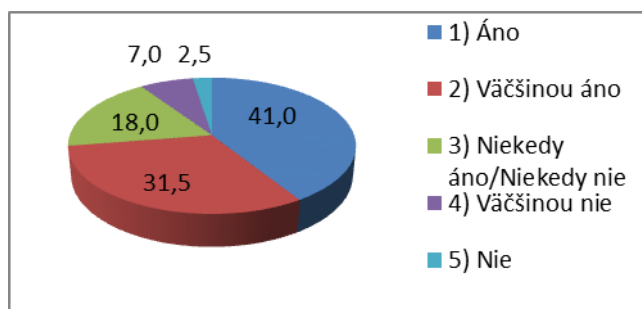


Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Otázka N: Som prispôsobivá?

K uvedenej vlastnosti sa kladne vyjadrilo spolu 72,5 % opýtaných, 18 % odpovedalo, že niekedy áno/niekedy nie a 9,5 % odpovedalo väčšinou nie a nie.

Graf č. 19: Vyhodnotenie otázky - Som prispôsobivá? (v %)



Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

4.2 Test: Vnímanie a odhad vlastností človeka pri výberovom konaní

Pri výberovom konaní, ktorého a zúčastňuje vysoký počet uchádzačov, je možné tento proces zrýchliť a zefektívniť využitím jednoduchých dotazníkov, ktoré vyplní jednak adept uchádzajúci sa o zamestnanie a jednotliví členovia výberovej komisie. Výsledky z dotazníka sa spracujú veľmi rýchlo a sú objektívnejšie. Postup takéhoto hodnotenia prebieha nasledovne.

V prvom kroku si adept urobí sebahodnotenie podľa dotazníka, ktorý mu predloží výberová komisia. V druhom kroku prebieha rozhovor výberovej komisie s

adeptom. Pri rozhovore si jej členovia robia poznámky a úsudky o adeptovi. Následne si komisia, svoje hodnotenia porovnáva zo sebahodnotením uchádzača.

Príkladom je aj nižšie uvedený dotazník, ktorý sme k tomuto účelu zostavili. V ňom bolo uvedených 10 základných otázok na povahové vlastnosti uchádzača, ktoré boli postavené v protikladoch. Na hodnotenie vlastností bola pripravená stupnica od 1 – 7, pričom stred bol 4. Adept pritom hodnotil sám svoje vlastnosti tak ako ich cítil. Na základe rozhovoru a pomocou svojich empatických schopností hodnotiaci z výberovej komisie určil podľa bodov stupnice akú úroveň vlastností adept dosiahol.

Tabuľka 2: Sebahodnotenie a hodnotenie členmi výberovej komisie

	Sebahodnotenie	člen 1	člen 2	člen 3	člen 4	člen 5	člen 6	člen 7	člen 8	člen 9	Priemer hodnotenia člen 1-9	Rozdiel sebahodnotenie a priemeru členov komisie
Vlastnosti človeka												
rýchly - pomalý	5	4	4	6	6	7	6	3	6	3	5	0
uzavretý - otvorený	6	7	3	5	5	6	6	4	2	5	4,78	1,22
rozhodný - váhavý	2	3	4	6	6	6	6	4	5	3	4,78	-2,78
veselý - vážny	1	1	4	3	1	4	1	3	3	2	2,44	-1,44
romantik - realista	1	2	2	1	2	3	2	3	7	3	2,78	-1,78
improvizujúci - metodický	3	5	5	2	2	3	4	3	6	5	3,89	-0,89
dominantný - submisívny	3	3	4	6	6	4	6	5	5	5	4,89	-1,89
stabilný - labilný	3	6	2	2	5	4	4	3	4	3	3,67	-0,67
chladný - vášnivý	7	6	3	2	7	5	7	5	2	5	4,67	2,33
aktívny - pasívny	3	4	5	4	2	6	2	2	6	2	3,67	-0,67
stupnica 1-2-3-4-5-6-7 stred 4												

Zdroj: vlastné zisťovanie a spracovanie

Z výsledkov hodnotenia vyplynulo, že sa adept a hodnotiaci komisia zhodli v bodovom hodnotení jeho vlastností rýchly – pomalý. Malý rozdiel v hodnotení bol vlastností stabilný – labilný a aktívny – pasívny. Najmenej sa zhodli pri hodnotení vlastností rozhodný a váhavý.

4.3 Emočná inteligencia a empatia u lídrov

Vplyv emočnej inteligencie na efektívnosť podniku je v ekonomike pomerne novou myšlienkou. Zo štúdie vedúcich pracovníkov sa ukázalo, že pre väčšinu z nich je empatia ťažko akceptovateľná.

Domnievajú sa, že ich práca si vyžaduje ich hlavy, nie srdce. Súčítanie so spolupracovníkmi by narušovalo ich organizačné ciele, nedokázali by urobiť „tvrdé“ opatrenia, ktoré si biznis vyžaduje, aj keby ich povedali humánnejším spôsobom.

V našich podmienkach však nízka akceptovateľnosť empatie na pracovisku pretrváva medzi lídrami. Sme si však vedomí, že zložitá ekonomická situácia si vyžiada nové prístupy v riadení, čo dáva predpoklad, že v rámci výberových konaní na vedúce pozície bude kladená požiadavka aj na hodnotenie emocionálnej inteligencie a úrovne empatie uchádzačov.

Vykonanie prieskumov medzi lídrami je zložitou úlohou a nezaobíde sa bez vedeckého výskumu, ktorý patrí do rúk odborníkov – psychológov. Napriek uvedenému v tejto práci navrhujeme zrealizovať test *Emočná inteligencia a empatia u lídrov*. Presné znenie otázok testu sme uviedli v prílohe bakalárskej práce s názvom *Príloha A - Test: Emočná inteligencia a empatia u lídrov*.

4.4 Prieskum inzerátov na pracovnú pozíciu manažéra z pohľadu empatie

Pri prieskume inzerátov na manažérske pozície na stránke www.profesia.sk [23.2.2013] sme zisťovali, či spoločnosti zaraďujú medzi požiadavky na manažérske pozície schopnosť empatie. Počas dlhodobého sledovania sme uvedenú požiadavku nezaznamenali. Ako príklad uvádzame nižšie inzerát na pozíciu Manager IT (aplikácii). Práve táto pozícia si vyžaduje človeka s vysokou schopnosťou empatie. Dôvodom je, že bude riadiť tím v ktorom jeho podriadení budú ľudia s vysokým IQ, a títo ľudia sú väčšinou introverti. Efektívnosť práce tohto tímu je podmienená schopnosťou manažéra vcítiť sa do myšlienkových postupov podriadených a na základe nich vedieť motivovať pracovníkov svojho tímu.

Inzerát na stránke www.profesia.sk

Pracovná pozícia: Manager IT (aplikácií)

Informácie o pracovnom mieste

Miesto práce: Bratislava

Druh pracovného pomeru: plný úväzok

Náplň práce, právomoci a zodpovednosti

- riadenie IT teamu zodpovedného za aplikácie podniku,
- štandardizácia, konsolidácia a monitorovanie životného cyklu aplikácií,
- integrácia relevantných obchodných potrieb a vhodných IT riešení,
- komunikácia s jednotlivými oddeleniami spoločnosti a zabezpečenie vhodnej podpory pre konečného užívateľa,
- riadenie projektov (aj na medzinárodnej úrovni),
- spolupráca s externými dodávateľmi,
- manažment zmeny,
- účasť na príprave tendrov a odbornom hodnotení dodávateľov.

Iné výhody

- práca pre veľkú nadnárodnú spoločnosť s modernými systémami riadenia,
- atraktívny systém benefitov,
- možnosť kariérneho rozvoja

Spoločnosť, pre ktorú je pozícia obsadzovaná

Iné neuvedené oblasti

Veľká nadnárodná výrobná spoločnosť.

Požiadavky na zamestnanca

Požadované vzdelanie

vysokoškolské II. stupňa

vysokoškolské III. stupňa

Znalosti

Jazykové znalosti:

Anglický jazyk – aktívne

Počítačové znalosti - používateľ:

SAP - pokročilý

Osobnostné predpoklady a zručnosti

- Plynulá znalosť anglického jazyka.
- Skúsenosti s riadením IT oddelenia (min. 10 ľudí).
- Znalosť infraštruktúr vo veľkých spoločnostiach
- Skúsenosť so zavádzaním alebo rozvojom SAP.
- Rozsiahla znalosť ERP, MIS, Office a iných súvisiacich podporných aplikácií.
- Vynikajúce negociačné schopnosti.
- Vysokoškolské vzdelanie.

Zdroj: <http://www.profesia.sk/> [23.2.2013]

V uvedenom inzeráte sú osobnostné predpoklady a zručnosti formulované čisto technokraticky, čo nestačí na vykonávanie manažérskej funkcie.

4.5 Empatia v umení

Už dávnejšie sa slovo empatia používa vo výtvarnom a literárno-dramatickom umení. Tak ako sme uviedli v teoretickej časti tejto práce, treba konštatovať, že umelec bez empatie nemá úspech.

Ako "čerešničku na torte" uvádzame rozhovor so spevákom Miroslavom Žbirkom o jeho texte piesne Empatia, ktorý je uvedený v jeho knihe "Čo bolí to prebolí":

Ja: Môžete mi prosím odpovedať na pár otázok?"

M. Žbirka: " Ale áno, rád. "

Ja: " Vo vašej knihe je okrem iného aj text piesne Empatia, môžete mi prosím povedať, čo vás viedlo k jeho napísaniu? "

M. Žbirka: " Život. Keďže mám už tých šesťdesiat, (úsmev) je veľa vecí, nad ktorými človek rozmýšľa – nad dobami, ktoré prežil priateľmi a rodinou, prácou, s ktorou súvisia úspechy aj neúspechy, zážitky.....

Ja: " Určite ste veľmi empatický človek, čo sa dalo vidieť aj v priebehu Vášho koncertu. Sledovali ste hostí a zaujali, zabavili vašim špecifickým humorom a dokonca až rozospievali aj tých, ktorí nie sú vašimi fanúšikmi. Ako to robíte? "

M. Žbirka: " Mám rád ľudí . (úsmev) Viete, pre mňa je empatia naozaj svit, s ktorým sa mi dá vcítiť sa do druhých. Aj keď je to dosť náročné, hneď na začiatku koncertu sa snažím vcítiť do obecnstva a tak aj potom hrám, aby im bolo dobre. "

Ja: " Ďakujem Vám veľmi pekne. "

Empatia

Text: Miro Žbirka

Empatia je smer.
Kľúč od srdcí a dvier.
Smútok iných aj smiech.
Nerozumieš tak nech.

Empatia je svit.
Do druhých sa vcíť.
Zbožné pranie ja viem.
Neprekročíš svoj tieň.

Svet je absurdný.
Sám to vidím tiež.
Mávam také dni.
Zavri oči bež.

Potom ráno zas.
Tma sa rozplynie.
V diaľke známy hlas.
Opäť jasne znie.

Zdroj: ŽBIRKA, Miro: *Čo bolí to prebolí*. 1. vyd. Bratislava: Ikar, 2012. 191 s. ISBN 978-80-551-3295-2.

Z doterajších prieskumov vyplýva, že empatia a emočná inteligencia sú dôležitou súčasťou profesionálneho, osobného a spoločenského života. Napomáhajú k efektívnosti riadenia firiem, k rozvoju a upevňovaniu medziľudských vzťahov

5 DISKUSIA

Diskusia k testu Empatia – pracovná pozícia asistentka

V predchádzajúcej kapitole sme štatisticky vyhodnotili test Empatia – pracovná pozícia asistentka. V tejto časti diskutujeme o výsledkoch testu z pohľadu poznatkov o empatii, ktoré sme získali v prvej až tretej časti bakalárskej práce.

A. Viete čo je empatia?

Výsledok z odpovedí poukazoval na to, že aj po eliminácii nesprávnych odpovedí až 80 % zo všetkých respondentov odpovedalo správne. Z uvedeného môžeme usúdiť, že väčšina s celkového počtu je s touto problematikou oboznámená. Domnievame sa, že na výsledku sa podpísala vzdelanostná úroveň respondentov (až 99,5 % z celkového počtu dosiahla vysokoškolské a stredoškolské vzdelanie s maturitou) a tiež to, že ženy sú empatickejšie ako muži, ako vyplýva z vykonaných vedeckých výskumov. (In Záškodná ,Mlčák, 2009).

B. Nazdávate sa že by empatia mala byť súčasťou pracovných rozhovorov, alebo prijímacích rozhovorov?

Nakoľko prieskum bol vykonaný u osôb, ktoré v súčasnosti zastávajú pozíciu asistentky a poznajú potreby vyplývajúce z ich práce, preto sa domnievame, že odpovede naznačili, že na ich pozícii musí byť empatický človek.

C. Prispôbujem moje správanie tomu s kým práve som?

Výsledky prieskumu ukazujú, že presvedčivá väčšina opýtaných je vnímavá k pocitom druhých.

D. Pristihol/a som sa že som nervózna určitých situáciách, alebo udalostiach a ani neviem prečo?

Z výsledku je možné domnievať sa, že väčšina opýtaných vie kontrolovať svoje emócie. Významný podiel opýtaných, ktorý priznáva nervozitu možno pripísať súčasnej dobe, kedy stres je dosť významnou súčasťou pracovného aj osobného života. Dotýka sa to vo väčšej miere pozície asistentky vo firme, u ktorej sa stretávajú emotívne situácie manažér – zamestnanci a opačne.

E. Otáľam v záležitostiach dôležitých pre moju prácu?

Výsledky svedčia o tom, že vysoké percento z opýtaných vie motivovať samých seba k práci, čo nepochybne prispeje k dobrému pracovnému vzťahu manažér – asistentka.

F. Viem byť pokojný/á aj keď som v strese?

Výsledky odpovedajú na to, ako respondenti vedia zvládať emócie. Domnievame sa, že podiel tých, ktorí vedia zvládať stres je vysoký. Jedno z možných vysvetlení je, že profesia asistentky nesie so sebou aj mnoho situácií, v ktorých treba zvládnuť stres a asistentky sú na stres v priebehu praxe tréňované.

G. Rád/Rada sa zúčastňujem stretnutí, kde môžem stretnúť nových ľuďí?

Výsledok naznačuje, že väčšina opýtaných je spoločenská a má schopnosť rozvíjania medziľudských vzťahov.

H. Keď spoznám niekoho nového, trvá mi dlho, aby som mu porozprávala veľa o sebe.

Odpovede svedčia o schopnosti komunikovať a empatia je v podstate založená na komunikácii a tiež na schopnosti rozvíjať medziľudské vzťahy.

CH. Keď je niekto smutný, snažím sa mu pomôcť?

Prevaha opýtaných sa snaží pomôcť v smútku druhému, čo svedčí o ich vnímavosti k emóciám druhých.

I. Ľahko sa rozptýlim?

Odpovede poukazujú na znalosť vlastných emócií.

J. Som schopný/á motivovať sám seba na dokončenie nepríjemných, ale nevyhnutných vecí?

Odpovede poukazujú na to, že výrazná prevaha opýtaných má schopnosť motivovať samých seba k činom, aj napriek problémom s tým spojeným.

K: Som schopný/á používať veci, ktoré so sa naučil/a v rôznych situáciách?

K tejto otázke sa respondenti nevyjadrili a nemali žiadny komentár.

L. Pracujem dovedy, pokiaľ moja úloha nie je splnená?

Odpovede vyjadrujú motiváciu samých seba k plneniu úloh, ale aj empatiu vo vzťahu k manažérovi, nakoľko prevaha úloh je zameraná na pomoc pri jeho práci .
situáciách

M. Som priateľský človek?

Z výskumu vyplýva že prevaha z opýtaných je priateľská a pozná túto svoju vlastnosť.

N. Som prispôsobivá?

Z prieskumu je vidno, že prevaha respondentov je prispôsobivá. Táto schopnosť - vlastnosť je pre asistentku výhodou.

Vyhodnotenie výsledkov prieskumu v diskusii

Z výsledkov prieskumu vyplynulo, že väčšina respondentov preukázalo vedomosti o pojme empatia a prejavilo záujem ďalej sa v tejto problematike vzdelávať. V odpovediach na otázky, ktoré skúmali ich emočnú inteligenciu bolo zrejmé, že väčšina z opýtaných pozná vlastné emócie, vie ich zvládnuť, vie motivovať sám seba, vie byť vnímavý k druhým a má schopnosť rozvíjať medziľudské vzťahy.

Nakoľko respondentmi boli asistentky, ktoré aktívne v tejto pozícii pracujú, alebo pracovali, dá sa na základe výsledkov prieskumu predpokladať, že tieto vlastnosti a schopnosti by mali mať aj asistentky, ktoré na túto pozíciu budú firmy vyberať a odporúčať firmám- a ich personalistom, aby pri výberových rozhovoroch neopomenuli medzi kritéria zaradiť aj schopnosť empatie a emočnej inteligencie.

5.1 Diskusia k testu: Vnímanie a odhad vlastností človeka pri výberovom konaní

Pri zisťovaní vnímania a odhadu vlastností človeka pri výberovom konaní, sú niektoré výsledky diskutabilné.

Z výsledkov hodnotenia vyplynulo, že sa adept a hodnotiaca komisia zhodli v bodovom hodnotení jeho vlastností rýchly – pomalý. Malý rozdiel v hodnotení bol vlastností stabilný – labilný a aktívny – pasívny. Najmenej sa zhodli pri hodnotení vlastností rozhodný a váhavý, takže rozdiely môžu byť spôsobené u adepta stresom z pohovorov, alebo, že zámerne neuvádza pravdu a u členov výberovej komisie rozdielnou schopnosťou empatie. preto sa využívajú v ďalšom kroku u vhodných kandidátov na pozíciu techniky, ktoré overia úroveň vlastností z iných hľadísk.

5.2 Emočná inteligencia a empatia u lídrov

Vykonanie prieskumov medzi lídrami je zložitou úlohou a nezaobíde sa bez vedeckého výskumu, ktorý patrí do rúk odborníkov – psychológov. Napriek uvedenému v tejto práci navrhujeme test *Emočná inteligencia a empatia u lídrov*. Znenie otázok testu sme uviedli v prílohe bakalárskej práce s názvom *Príloha A - Test: Emočná inteligencia a empatia u lídrov*.

5.3 Prieskum inzerátov na pracovnú pozíciu manažéra z pohľadu empatie

V diskusii prieskumu inzerátov na manažérske pozície sme dospeli k záveru, že len máloktorá spoločnosť zaraďuje medzi požiadavky na manažérske pozície schopnosť empatie. Počas dlhodobého sledovania sme zistili, že v inzerátoch zo stránky www.profesia.sk sú osobnostné predpoklady a zručnosti formulované väčšinou technokraticky, čo nestačí na vykonávanie manažérskej funkcie. Požiadavka na schopnosť empatie sa nachádzala zo 6700 len v 100 inzerátov. Spoločnosti, ktoré empatiu vyžadujú sú väčšinou tie, ktoré si inzeráty na pozície zadávajú sami a nie prostredníctvom personálnych agentúr.

Z doterajších prieskumov vyplýva, že empatia a emočná inteligencia sú dôležitou súčasťou profesionálneho, osobného a spoločenského života. Napomáhajú k efektívnosti riadenia firiem, k rozvoju a upevňovaniu medziľudských vzťahov.

ZÁVER

Pokúsime sa teraz stručne zavŕšiť kontinuitu myšlienok, ktorú sme v bakalárskej práci sledovali.

Hlavnou myšlienkou bakalárskej práce bolo zaradenie empatie do profesionálneho a spoločenského života, ktorá tak v pracovných vzťahoch, ako aj v osobnostných ešte veľmi absentuje. Spoločnosť si totiž vyžaduje nové prístupy a tie stavajú empatiu a emočnú inteligenciu do popredia v konkurenčných trhových podmienkach, osobitne a špecificky na pracovisku. Presadenie nových prístupov vo firemnej praxi je možné len prostredníctvom lídrov, ochotných a schopných ich realizovať. Zreteľným sa stáva, že chýbajú - lídri ako vzor, ktorí by spĺňali v práci uvedené zručnosti, bola im vlastná osobná pokora, empatia a sila psychológie správania sa. V praxi máme málo významných veľkých organizácií, ktoré by týchto lídrov vychovávali. Vo viacerých organizáciách chýbajú personálne oddelenia, alebo sú s malým počtom pracovníkov v nich. Chýbajú nám teda koučovia, ktorí by na vyššej kvalitatívnej úrovni riadili personálne vzťahy v organizáciách tak, aby sa predchádzalo zbytočným komunikačným nedorozumeniam a tým aj disharmónii v organizácii práce, ktorá sa neskôr prejavuje neefektívnosťou výsledkov práce.

Z uvedených dôvodov príslušné kapitoly bakalárskej práce zaciľujeme na oblasť riadenia ľudských zdrojov a komunikáciu, bez ktorej empatiu nie je možné uplatňovať ani rozvíjať.

Zložitá ekonomická situácia výrazne vplýva na riadenie ľudských zdrojov. Z uvedeného tiež vyplýva že chýba potreba zmien v spôsobe riadenia; prechodu z technokratického riadenia, zameraného striktne len na výrobu a plnenie úloh organizácie, ďalej na riadenie prispievajúce k formovaniu motivácie pracovných tímov a tým aj k vyššej efektívnosti práce. V práci zdôrazňujeme, že oblasť riadenia ľudských zdrojov nadobúda v súčasnosti mimoriadnu dôležitosť pri riadení organizácie. Riadenie ľudských zdrojov sa stáva rozhodujúcim nástrojom zvyšovania výkonnosti, konkurencieschopnosti a tým ekonomickej úspešnosti každej organizácie. Správne vytvorená predstava riadenia ľudských zdrojov v konečnom dôsledku prezentuje príležitosti pre uskutočňovanie nových myšlienok, ktorých dôležitou súčasťou je zakomponovanie empatie do spôsobu riadenia organizácie.

Záver, že k prieniku empatie do riadiacich činností môže najvýznamnejšie napomôcť personálna práca či už pri výbere zamestnancov, alebo organizovaním nielen odborného vzdelávania, ale aj k rozvinutiu komunikačných a empatických schopností riadiacich pracovníkov, zvyšuje úroveň medziľudských vzťahov v organizácii a vyššiu motiváciu pracovníkov. Výzvou sa takto stáva permanentné profesijné vzdelávanie a nevyhnutnosť celoživotného vzdelávania, ktoré sú potrebné k profesionálnemu rastu. Dnes má málo organizácii sociálny systém, ktorý by dával finančné možnosti určené na vzdelávanie. Pre organizáciu je veľmi dôležité komunikovať so zamestnancami o ich osobných potrebách vzdelávania a určiť dohodu o absolvovaní vzdelania.

V bakalárskej práci sme zdokumentovali, že v riadení ľudských zdrojov sú obzvlášť dôležité výberové konania, ktoré je nutné zamerať tak, aby nevznikli komunikačné omyly, čo inými slovami vyžaduje odosobniť sa od vlastnej sympatie a nevyhnutnej schopnosti použiť empatiu na správne zaradenie kandidáta. Konečným efektom zaradenia takýchto postupov je nielen to, či jeho profesionálne schopnosti sú vhodné na danú pozíciu, ale aj to či jeho danosti, schopnosti, a temperament sú vhodné na prispôsobenie sa už existujúcemu kolektívu danej spoločnosti. Dôraz kladený na empatiu ako základ rozhovorov sa preto sústreďuje pri výberových konaniach na schopných kandidátov, ktorí majú potenciál zosúladenia osobnej pokory a profesionálnej vôle, ktorí vedia, že bez skromnosti nedosiahnu empatiu, ktorá je nedosiahnuteľná pre technokratov. Za veľmi pozitívne treba považovať sústredenie pozornosti na tak dlho zanedbávanú emočnú inteligenciu, ktorá obrazne povedané pomáha nielen pri lepšom poznaní medziľudských vzťahov, ale ak ju vieme zaradiť do širšieho firemného života prináša veľmi pozitívne efekty.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

ADAIR, John: *Efektivní komunikace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 175 s. ISBN 80-86581-10-9.

ARMSTRONG, Michael: *Personální management*. 6. vyd. Olomouc: Grada Publishing, 1999. 964 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael: *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva – JAROŠOVÁ, Eva - NOVÝ, Ivan a kolektiv: *Manažerská psychologie a sociologie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2012. 616 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva – NOVÝ, Ivan a kolektiv: *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopln. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

FOOT, Margaret – HOOK, Caroline: *Personalistika*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

GIDDENS, Anthony: *Sociologie*. Praha: Argo, 1999. 596 s. ISBN 80-7203-124-4.

GOLEMAN, Daniel: *Emoční inteligence*, 2. vyd. Praha: Metafora, 2011. 315 s. ISBN 978-80-7359-334-6.

HLUBUČEK, Karel: *Pravda o Baťovi*. Praha: Knihotiskárna Kalina a Dolenský v Praze-II, Sokolovská č. 22. nákladem vlastním, 1925. 77 s.

KOUBEK, Josef: *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, Riegnier ČR, 1998. 399 s. ISBN 80-85943-51-4.

MENTZEL, William: *Rozhovory se spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, 2004. 106 s. ISBN 80-247-0408-0.

NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie*. 2. vyd. Praha: Nakladatelství Academia, 2009. 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.

PLUDEK, Alexej: *Český král Karel*. 2. uprav. vyd. 11-089-79 13/33, Nakladatelství Panoráma, 1979. 126 s.

ŘÍČAN, Pavel: *Psychologie osobnosti*. 6. reevid. a dopln. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

ŠTEPANÍK, Jaroslav: *Umění jednat s lidmi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 152 s. ISBN 80-247-0530-3.

TURECKIOVÁ, Michaela: *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2009. 128 s. ISBN 978-80-86723-80-8.

VYBÍRAL, Zbyněk: *Psychologie komunikace*. 2. vyd. Praha: Portál, 2009. 320 s. ISBN 978-80-7367-387-1.

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

BUDA, Béla: *Empatia*. 2. vyd. Nové Zámky: Psychoprof, 1994. 338 s. ISBN 80-967148-0-5.

ČECH, Ján: *Sociálna psychológia pre učiteľov*. 1.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. 291 s. ISBN 978-80-86723-59-4.

JURINA, Lubomír: *Evolúcia ešte neskončila*. TREND 50-51 2012 december, 98 s. ISSN 1335-0684.

Slovenský náučný slovník, 1. a 3. diel, Litevna, Bratislava – Praha, 1932.

FARKOVÁ, Marie: *Vybrané kapitoly z psychológie*. 2.vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2008. 336 s. ISBN 978-80-86723-64-8.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna – NACHTMANNOVÁ, Oľga. – JONIAKOVÁ, Zuzana: *Personálny manažment*. 2. vyd. Bratislava: Iura Edition, 2011. 235 s. ISBN 978-80-8078-391-4.

KACHAŇÁKOVÁ, Anna a kolektív: *Riadenie ľudských zdrojov: Personálna práca a úspešnosť podniku*. Bratislava: Sprint-vfra, 2007. 207 s. ISBN 978-80-89085-87-5.

ŽBIRKA, Miro: *Čo bolí to prebolí*. 1. vyd. Bratislava: Ikar, 2012. 191 s. ISBN 978-80-551-3295-2.

Zoznam použitých internetových zdrojov

<http://ei.czechian.net/webs/ei/historie.php> internet [24.1.2013].

<http://www.profesia.sk/> [23.2.2013].

MAYER-SALOVEY-CARUSO. Emotional Intelligence Test (MSCEIT™)

<http://eiconsortium.org/measures/msceit.html> [26.12.2012].

Zoznam ostatných zdrojov

ZOZNAM OBRÁZKOV, GRAFOV a TABULIEK

Zoznam obrázkov

Obrázok 1: Sídlo emócií – nižšia časť mozgu Thalamus	24
--	----

Zoznam grafov

Graf 1: Špecifikácia respondentov podľa pohlavia v %	49
Graf 2: Veková štruktúra respondentov v %	49
Graf 3: Dosiahnuté vzdelanie v %	50
Graf 4: Bydlisko podľa krajov v SR v %	50
Graf 5: Vyhodnotenie otázky A v %	51
Graf 6: Vyhodnotenie otázky B v %	52
Graf 7: Vyhodnotenie otázky C v %	52
Graf 8: Vyhodnotenie otázky D v %	53
Graf 9: Vyhodnotenie otázky E v %	54
Graf 10: Vyhodnotenie otázky F v %	54
Graf 11: Vyhodnotenie otázky G v %	55
Graf 12: Vyhodnotenie otázky H v %	55
Graf 13: Vyhodnotenie otázky CH v %	56
Graf 14: Vyhodnotenie otázky I v %	56
Graf 15: Vyhodnotenie otázky a J v %	57
Graf 16: Vyhodnotenie otázky v %	57
Graf 17: Vyhodnotenie otázky L v %	58
Graf 18: Vyhodnotenie otázky M v %	58
Graf 19: Vyhodnotenie otázky N v %	59

Zoznam tabuliek

Tabuľka 1: Druhy dotazníkov	34
Tabuľka 2: Sebahodnotenie a hodnotenie členmi výberovej komisie	60

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha A - Test	I
-------------------------------	----------

PRÍLOHY

Príloha A – Test: Emočná inteligencia a empatia u lídrov

1. Mám tendenciu odložiť alebo sa vyhnúť diskusii na háklivú tému.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Akonáhle myslím na pesimistickú vec, moje myšlienky sú viac a viac negatívne.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Rád/Rada sa učím nové veci.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Keď ma niečo trápi, nemôžem prestať na to myslieť.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Som tvrdohlavý/á.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Viem, ktoré situácie môžem zvládnuť a viem, ktoré ma rozhodia.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Keď mám urobiť niečo zložité, alebo nepríjemné, je pre mňa ťažké sa k tomu namotivovať.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Som schopný/á objasniť svoj názor, aj keď viem, že ostatní nebudú so mnou súhlasiť.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. V ťažkých obdobiach som náchylnejší/a k nezdravému správaniu ako sú: (užívanie drog, pitie alkoholu, jedenie nezdravých jedál, nedostatok spánku).

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Porušujem sľuby.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Viem byť pokojný, aj keď som v strese.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Rád sa zúčastňujem stretnutí, kde môžem spoznať nových ľudí.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13. Keď spoznám niekoho nového, netrvá mi dlho, aby mu porozprával/a veľa o sebe.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Baví ma objavovanie nových vecí.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Som hrdý na to, že som odlišný.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Som schopný motivovať sám seba na dokončenie nepríjemných ale nevyhnutných.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17. Keď som nahnevaný mám sebaovládanie:

vynikajúce

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. Baví ma práca ktorá nevyžaduje veľa nových myšlienok a nápadov.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19. Je pre mňa veľmi ťažké pracovať normálne, keď som pod tlakom stretnutí a termínov.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

20. Som hrdý/á na svoju prácu.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Baví ma skúmať témy, ktoré ma zaujímajú aj mimo oblasť mojej odbornosti.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

22. Pracujem dovedty, pokiaľ moja úloha nie je splnená.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Každý sa musí postarať sám o seba, nemusím si všímať ostatných.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Moja práca trpí, keď mám problémy v osobnom živote.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Veľké spoločenské akcie ma vyčerpávajú.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26. Rozčúlim sa nad vecami, ktoré ostatní považujú za nepodstatné.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

27. Viem otvorene diskutovať o mojom osobnom živote...

s každým kto ma počúva.

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

s priateľmi a rodinou

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

s jedným, alebo dvomi ľuďmi, ktorým verím

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

s nikým

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Kedy naposledy ste boli pozorný/á k niekomu?

V posledných niekoľkých hodinách

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V posledných niekoľkých dňoch

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V posledných niekoľkých týždňoch

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

V posledných niekoľkých mesiacoch

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ja ani neviem

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. Chodím rád na oslavu špeciálnych udalostí ...

sám

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

s jednou osobou

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

s malou skupinkou blízkych priateľov

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

s veľkou skupinou priateľov

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

s čo najviac ľuďmi

Áno	Väčšinou áno	Niekedy áno/ Niekedy nie	Väčšinou nie	Nie
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ďakujem Vám ochotu a za Váš vzácny čas venovaný vyplňovaniu dotazníka.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno a priezvisko autora: Jana Kollárová

Odbor: Řízení lidských zdrojů

Forma štúdia: kombinované

Názov práce: Empatia a vyjadrovanie pocitov v osobných a sociálnych vzťahoch

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 61

Celkový počet strán príloh: 6

Počet titulov českých použitých zdrojov: 17

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 6

Počet internetových zdrojov: 3

Počet ostatných zdrojov: 22

Vedúci práce: PhDr. Martina Šadláková