

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁRSKE KOMBINOVANÉ ŠTÚDIUM

2010 – 2013

BAKALÁRSKA PRÁCA

Barbora Chlpeková

Konflikt a jeho riešenie v pracovnom prostredí

Praha 2013

Vedúci bakalárskej práce: prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR PART – TIME STUDIES

2010 - 2013

BACHELOR THESIS

Barbora Chlpeková

Conflict and its resolution in the workplace

Prague 2013

The Bachelor Thesis Supervisor: prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.

Prehlásenie

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

Súhlasím s prezenčným sprístupnením svojej práce v univerzitnej knižnici.

V Prahe dňa

Barbora Chlpeková

Pod'akovanie

Moje úprimné pod'akovanie patrí prof. PhDr. Miloslavovi Kodýmovi, CSc. za odbornú a metodickú pomoc pri koncipovaní tejto bakalárskej práce, a taktiež za rady a pripomienky, ktoré boli pre mňa cenným prínosom.

Anotácia

Bakalárska práca sa zaoberá problematikou interpersonálneho konfliktu v pracovnom prostredí. Úvodná časť sa venuje analýze faktorov ovplyvňujúcich pracovný proces, a taktiež analýze faktorov podnecujúcich vznik konfliktov na pracovisku. V ďalšej časti sa táto práca venuje fenoménu pracovnej interakcie, sociálnej percepcii, sociálnej komunikácii a ich prepojenosti so vznikom sporov. V záverečnej časti je popísaný proces riešenia konfliktnej situácie a niekoľko metód, ktoré významnou mierou prispievajú k hľadaniu jej efektívneho riešenia.

Kľúčové pojmy

Agresia, desať základných asertívnych práv, komunikačné bariéry, motivácia, pracovná atmosféra, princíp výhra – výhra, psychologická zmluva, sociálna interakcia, sociálna kognícia, stres, temperament.

Annotation

Bachelor thesis deals with interpersonal conflict in the workplace. The introductory part is devoted to the analysis of the factors affecting the working process, as well as an analysis of factors that stimulate the formation of conflict in the workplace. The next part of this thesis deals with the phenomenon of the working interaction, social perception, social communication and their connectivity to the emergence of disputes. The final section describes the process of resolving the conflict situation and several methods that significantly contribute to the search for effective resolutions.

Key words

Aggression, communication barriers, motivation, psychological contract, social cognition, social interaction, stress, temperament, ten basic rights of assertiveness, the win – win principle, working atmosphere.

OBSAH

ÚVOD	9
1 PRACOVNÉ PROSTREDIE	10
1.1 Priestorové a funkčné podmienky pracoviska	11
1.2 Fyzické podmienky práce	11
1.3 Ochrana zdravia a bezpečnosť pri práci	12
1.4 Organizačné podmienky práce	13
1.5 Sociálne – psychologické faktory pracovného prostredia	14
2 ČLOVEK V PRACOVNOM PROSTREDÍ	15
2.1 Osobnosť	15
2.2 Osobnosť pracovníka	19
2.3 Osobnosť manažéra	26
2.4 Fenomény pracovnej interakcie	29
3 SOCIÁLNA PERCEPCIA V PRACOVNOM PROSTREDÍ	32
4 SOCIÁLNA KOMUNIKÁCIA V PRACOVNOM PROSTREDÍ	37
5 PREDPOKLADY VZNIKU KONFLIKTU	43
5.1 Chyby v percepcii	45
5.2 Chyby v komunikácii	49
6 PRIEBEH KONFLIKTNEJ SITUÁCIE	55
7 RIEŠENIE KONFLIKTNEJ SITUÁCIE	61
7.1 Ideálne riešenie konfliktnej situácie	62
7.2 Najčastejšie spôsoby riešenia konfliktov na pracovisku	64
7.3 Úloha manažéra pri riešení konfliktnej situácie	66

7.4 Zvládanie stresu	68
7.5 Aserzívne chovanie	69
ZÁVER	72
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV	73
ZOZNAM OBRÁZKOV	76

ÚVOD

Konflikt na pracovisku je v dnešnej pracovnej realite ponímaný ako nežiadúci spoločenský proces. Dôvodom je skutočnosť, že vznik konfliktu obvykle sprevádzajú negatívne emócie a človek má tendenciu sa im vyhýbať. Interpersonálny konflikt je však bežnou súčasťou pracovného prostredia. Jeho existencia je v niektorých prípadoch dokonca nevyhnutná. Dôležité však je, akým spôsobom jednotliví pracovníci a ich manažéri dokážu s konfliktom pracovať. V situácii, keď spoločnosť stagnuje a jej ďalší vývoj je nejasný, môže byť konflikt prínosom a pomôcť k progresívnemu vývoju nielen u pracovného tímu, ale dokonca u celého podniku.

Vzniku konfliktu predchádza zlyhanie mnohých faktorov vplývajúcich na pracovnú atmosféru. Táto bakalárska práca si dáva za úlohu analyzovať predpoklady, ktoré môžu viesť ku vzniku napätej situácie a prerásť až do interpersonálneho konfliktu. Za hlavné predpoklady vplývajúce na vznik a priebeh konfliktnej situácie v pracovnom prostredí považuje táto práca chyby v sociálnej percepcii a interpersonálnej komunikácii. Nepochybnou mierou sa však na povahe pracovnej atmosféry podieľa osobnosť pracovníka, manažéra, a taktiež niektoré fenomény pracovnej interakcie ako je sociálna facilitácia, sociálna lenivosť alebo konformita voči väčšine.

Úvod tejto bakalárskej práce je venovaný opisu podmienok pracovného prostredia a pokračuje analýzou sociálnej percepcie a interpersonálnej komunikácie na pracovisku, na čo naväzuje rozbor konfliktnej situácie s možnými spôsobmi jej efektívneho riešenia. Táto bakalárska práca neobsahuje empirickú časť, ako uvádza zadanie. Dôvodom je prerušenie pracovného vzťahu so spoločnosťou, v ktorej malo prebiehať vlastné skúmanie spôsobu riešenia interpersonálnych konfliktov. Teoretické poznatky sú však spracované s ohľadom na vlastné pracovné skúsenosti a záujem o vyššie spomínané fenomény pracovnej interakcie.

1 PRACOVNÉ PROSTREDIE

Väčšina pracujúcich ľudí sa pohybuje v pracovnom prostredí, v rámci ktorého na nich dennodenne pôsobí veľké množstvo vonkajších vplyvov. Tieto vplyvy majú pozitívny a v mnohých prípadoch i negatívny dopad na prežívanie a následne i chovanie jednotlivých pracovníkov. Aby sa predišlo pôsobeniu nežiadúcich negatívnych vplyvov na pracovisku, boli definované pracovné podmienky pre činnosť človeka v pracovnom prostredí.

Pracovné podmienky pôsobia na výkonnosť, spokojnosť a spoľahlivosť pracovníkov. Pôsobia na neurofyziologickú a psychickú podstatu jedinca v pracovnom procese, čím významne ovplyvňujú zdravotný stav jedinca. Z týchto dôvodov patria pracovné podmienky medzi aktuálne riešené otázky v rámci psychológie práce a organizácie.

Podrobnejšiu analýzu pracovných podmienok je potrebné vykonať obzvlášť v prípade, ak nepraznivo vplývajú na pôsobenie človeka v pracovnom procese a negatívne pôsobia taktiež na jeho zdravie, výkon a spokojnosť. Na základe miery negatívnych dôsledkov na prežívanie a chovanie človeka v pracovnom prostredí môžeme nepriaznivé podmienky práce rozčleniť do troch skupín (Pauknerová, 2006, s. 116):

- a) *nepríjemné pracovné podmienky* – ktoré síce nespôsobujú zníženie pracovného výkonu, avšak častokrát menia postoj pracovníka k určitej podnikovej realite,
- b) *rušivé pracovné podmienky* – ktoré majú za následok zníženie pracovného výkonu. Môže sa jednať o fyzické faktory pracovného prostredia, ale aj o nevhodné sociálne – psychologické faktory.
- c) *škodlivé pracovné podmienky* – ktorých následkom je poškodenie organizmu. Medzi škodlivé pracovné podmienky môžeme zaradiť napr. extrémny hluk, oheň, vysoké teploty alebo prítomnosť nebezpečných chemikálií.

Pracovnými podmienkami je však potrebné zaoberať sa i v prípade, ak nemajú nepriaznivý vplyv na jednotlivých pracovníkov. Ich úlohou je vytvoriť také pracovné prostredie, ktoré zvýši pracovný komfort a podporí tak výkon jednotlivých pracovníkov. Podľa Pauknerovej (2006) zahŕňajú podmienky pracovného prostredia predovšetkým tieto oblasti:

- priestorové a funkčné riešenie pracoviska, vrátane estetického,
- fyzické podmienky práce,
- optimalizácia techniky a pracovných prostriedkov,
- bezpečnosť práce,
- organizačné podmienky práce,
- zdravotne – preventívna starostlivosť o pracovníkov,
- hygienické podmienky,
- sociálne – psychologické faktory pracovného prostredia.

Uvedené podmienky pracovného prostredia si priblížime v nasledujúcich podkapitolách.

1.1 Priestorové a funkčné podmienky pracoviska

Pre každého pracovníka je veľmi dôležité, ako vyzerajú pracovné priestory a jeho pracovné miesto, kde obvykle trávi podstatnú časť svojej pracovnej doby. Pracovné priestory musia zodpovedať antropometrickým charakteristikám pracovníkov, teda ich telesnej výške alebo dosahu prostredného prsta pri vzpažení a predpažení. Znalosť týchto údajov umožňuje efektívne riešenie parametrov celého pracoviska. Tieto údaje vplývajú na usporiadanie pracovného miesta, stanovenie optimálnych rozmerov i tvaru používaných technických zariadení, nábytku a potrebných pomôcok a spracovaného materiálu (Pauknerová, 2006, s. 117 – 119). Usporiadanie pracovného miesta i riešenie parametrov celého pracoviska by malo byť estetické, nakoľko estetickosť nepochybne zvyšuje pracovný komfort jednotlivých pracovníkov.

1.2 Fyzické podmienky práce

Podľa Pauknerovej (2006) medzi fyzické podmienky práce patria predovšetkým:

- *Osvetlenie.* Ľudské oko je prispôsobené dennému svetlu, ktoré je pre pracovný výkon najvhodnejšie. Z tohto dôvodu je dôležité, aby bolo osvetlenie na pracovisku rovnomerne intenzívne. Nie vždy je však možné využiť na pracovisku prirodzené denné svetlo. V takýchto prípadoch je možné využiť umelé osvetlenie, ktoré však musí byť primerane intenzívne. Štúdie z prvej polovice 20. storočia dokázali, že osvetlenie je jedným z dôležitých faktorov vplývajúcich na výkonnosť, produktivitu a bezpečnosť práce. Napr. vo

výrobných halách je nevyhnutné osvetlenie o intenzite 150 – 200 luxov (Pauknerová, 2006, s. 121).

- *Farebné riešenie pracoviska.* Farby majú na pracovisku špecifickú funkciu, a to predovšetkým bezpečnostnú, orientačnú a estetickú. Farebnosť predmetov umožňuje ich rýchle a presné rozlíšenie, čo zefektívňuje prácu a zvyšuje bezpečnosť (napr. v praxi sa používa ostrý kontrast čiernej a žltej, ktorý v prírode môže signalizovať nebezpečenstvo).

Farebné riešenie pracoviska ovplyvňuje estetické cítenie pracovníkov a má vplyv na ich vnímanie a prežívané emócie. Táto skutočnosť sa využíva v praxi, napr. v snahe o optické zväčšenie priestoru sa používajú svetlé, nevýrazné farby. Taktiež na pracovisku, kde je potrebná vyššia teplota, sa obvykle používajú studené farby (napr. zelená, modrá), kdežto v chladných priestoroch sa používajú teplé farby (napr. oranžová, červená). Nepopierateľný je i vplyv farieb na ľudské emócie. Spravidla platí, že červená farba symbolizuje silu, vášeň a energiu, kdežto biela je farbou nevinnosti a čistoty (Pauknerová, 2006, s. 123).

- *Zvukové podmienky pracoviska.* Zvukové podnety na pracovisku majú rôznu intenzitu. V prípade, ak je ich intenzita slabá a pre jedinca nemajú signálny význam, jedná sa o zvukovú kulisu. Významné zvukové podnety majú vyššiu intenzitu a slúžia k dorozumievaniu medzi ľuďmi, popr. medzi ľuďmi a technickými zariadeniami. Ak však zvukový podnet naberie neprimerane vysokú intenzitu a pôsobí na prácu jednotlivca rušivo, jedná sa o hluk. Hluk pôsobí negatívne na ľudský organizmus, a preto je jeho prítomnosť na pracovisku nežiadúca.
- *Mikroklimatické podmienky na pracovisku.* Tieto podmienky sú predmetom záujmu hygieny a fyziológie práce a obvykle sú normatívne stanovené. Patria sem teplota, vlhkosť a prúdenie vzduchu, popr. prašnosť, alebo chemické výpary.

1.3 Ochrana zdravia a bezpečnosť pri práci

Programy ochrany zdravia a bezpečnosti pri práci sa zaoberajú prevenciou poškodenia zdravia v dôsledku pracovných podmienok. Ich hlavným cieľom je ochrana

pracovníkov a všetkých ľudí, na ktorých má činnosť podniku vplyv. Programy ochrany zdravia pri práci tvoria dva prvky (Armstrong, 2007, s. 671):

- a) *pracovné lekárstvo* – ide o špecializovaný obor preventívnej medicíny, ktorý sa zaoberá diagnózou a prevenciou zdravotných rizík pri práci, a taktiež poškodením fyzického i psychického zdravia, ku ktorým došlo napriek dodržaniu preventívnych opatrení,
- b) *pracovná hygiena* – ktorej dodržiavanie pravidelne kontrolujú poverení chemici, inžinieri či ergonómovia, zaoberajúci sa meraním a kontrolou rizík prostredia.

Programy bezpečnosti pri práci sa týkajú predovšetkým systému práce. Zameriavajú sa na prevenciu nehôd a snažia sa minimalizovať prípadné straty pri ich vzniku. Programy ochrany zdravia a programy bezpečnosti pri práci sú vzájomne prepojené snahou predísť možnému riziku.

1.4 Organizačné podmienky práce

Vytvorenie organizačných podmienok je v pracovnom prostredí nevyhnutné. Z hľadiska organizácie práce a pracoviska zaisťujú organizačné podmienky efektívny a bezporuchový výkon pracovnej činnosti, racionálnu a efektívnu koordináciu pracovného úsilia jednotlivých členov pracovnej skupiny a v neposlednom rade organizačné zaistenie plynulosti práce (Pauknerová, 2006, s. 126).

Organizačné podmienky sú predpokladom pre vznik organizácie. Ak ľudia chcú dosiahnuť určitý cieľ, k čomu je potrebná kooperácia s inými ľuďmi, organizujú sa do určitých sociálnych celkov. Tieto celky potom fungujú ako prostriedky slúžiace k dosiahnutiu daného cieľa. Predpokladom pre správne fungovanie sociálnych celkov je del'ba funkcií medzi jej príslušníkov, resp. vnútorná štrukturalizácia funkcií a úloh, ktoré vedú k dosiahnutiu stanoveného cieľa. Na základe uvedených skutočností je organizácia definovaná nasledovne: „*Organizace je strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou, kontrolovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností*“ (Nakonečný, 2005, s. 12).

Na základe uvedenej definície bolo definovaných niekoľko znakov, ktoré sú pre organizáciu charakteristické. Nakonečný (2005) uvádza tieto:

- del'ba práce, moci a komunikačnej zodpovednosti: del'ba, ktorá nie je náhodná, ale uvážene plánovaná tak, aby boli dosiahnuté špecifické ciele,

- prítomnosť jedného alebo viacerých centier moci, ktoré kontrolujú činnosť organizácie, zameriavajú sa na jej ciele, kontinuálne sledujú činnosť organizácie a v prípade nutnosti reformujú jej štruktúru,
- rekombinácia personálu, nahradzovanie, vylučovanie či pridelovanie úloh v zmysle uskutočňovania náboru pracovníkov, ich prípadných školení a pridelovanie pracovných úloh.

Jedným z najdôležitejších činiteľov pre správne fungovanie organizácie sú jej zamestnanci. Riadenie činnosti jednotlivých zamestnancov je úlohou personálnych manažérov.

1.5 Sociálne – psychologické faktory pracovného prostredia

Už Aristoteles tvrdil, že človek je *zoon politikon*, teda bytosť spoločenská. Táto stará pravda sa prejavuje i v pracovnom prostredí, kde dochádza k neustálej medziľudskej interakcii. Prakticky akákoľvek činnosť človeka v pracovnom prostredí je činnosťou spoločenskou. Uskutočňuje sa v závislosti na vzťahoch a interakcii s druhými ľuďmi, a to v spoločenských podmienkach danej firmy či organizácie. Vzťah medzi človekom a sociálnymi podmienkami v pracovnom prostredí je vzájomný. Sociálne podmienky sa určitým spôsobom odrážajú v činnosti človeka, a naopak človek svojou činnosťou ovplyvňuje sociálne prostredie, v ktorom sa nachádza.

Sociálna podmienenosť ľudského chovania môže byť uvedomovaná v plnej miere, sčasti, ale i na scela nevedomej úrovni. Ak sa vyskytuje v pracovnom prostredí, je predmetom skúmania sociálnej psychológie práce. Tá čerpá poznatky zo všeobecnej psychológie práce, ale taktiež zo sociálnej psychológie. Oba tieto obory spätne obohacuje novými poznatkami. Sociálna psychológia práce sa orientuje na (Pauknerová, 2006, s. 195):

- a) *oblasť horizontálnych vzťahov na pracovisku* – ktorá analyzuje vzťahy medzi ľuďmi v pracovných skupinách, otázky komunikácie a interakcie, konfliktov apod.,
- b) *oblasť vertikálnych vzťahov na pracovisku* – ktorá analyzuje psychologické aspekty riadenia a vedenia ľudí.

V tejto práci sa budeme primárne venovať oblasti horizontálnych vzťahov na pracovisku. Jedinca v pracovnom prostredí budeme ponímať ako bytosť spoločenskú, avšak s ohľadom na skutočnosť, že sa jedná o jedinca s individuálnymi osobnostnými rysmi.

2 ČLOVEK V PRACOVNOM PROSTREDÍ

Ako sme už spomenuli, pracovné prostredie je typom interaktívneho prostredia, v ktorom naše pracovné chovanie ovplyvňujú druhí ľudia, ale zároveň i my ovplyvňujeme osoby, s ktorými prichádzame do bezprostredného i sprostredkovaného kontaktu. Spravidla platí, že pracovníci tej istej firmy alebo organizácie vytvárajú pracovný kolektív. Ten môže byť členený v rámci oddelení a rôznych zložiek danej spoločnosti. Môžeme povedať, že kolektív je účelovo organizovaná skupina ľudí, v ktorej existuje vzájomná interakcia. V rámci tejto interakcie je každý človek ovplyvňovaný druhými ľuďmi a súčasne svojím jednaním podnecuje zmeny v ich chovaní.

Človek v kolektíve je nepochybne bytosťou spoločenskou. Táto bytosť však disponuje určitými individuálnymi vlastnosťami a zručnosťami, je to bytosť jedinečná. Je to *osobnosť*.

2.1 Osobnosť

Téma osobnosti je síce všeobecne psychologickou, avšak v kontexte tejto práce musí byť spomenutá, pretože: „...*osobnosť individua je subjektom sociálnych vzťahů a súčasne determinantou sociálneho chování*“ (Nakonečný, 2005, s. 83).

Existuje množstvo rôznych prístupov k vymedzeniu psychologického pojmu *osobnosť*. V uplynulom storočí navrhli odborníci mnoho definícií osobnosti. My si uvedieme niekoľko z nich:

„*Osobnosť je individuální jednota člověka; je to jednota jeho duševních vlastností a dějů založená na jednotě těla a utvářená a projevující se v jeho společenských vztazích*“ (Tardy, 1964 – cit. podľa Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 47).

„Osobnosť je jedinečný vzorec rysů, tj. trvalých způsobů, jimiž se jedinec liší od druhých“ (Guilford, 1959 – cit. podľa Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 47).

„Osobnosť je to, čo dovoľuje predpovedať, čo učiní osoba v určitej situácii; zahŕňa všetko chovánie jedinca, zjavné i vnútorné“ (Cattell, 1950 – cit. podľa Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 47).

„Osobnosť je ďaleko skôr nepretržitým procesom než definitívnym výtvorom. Má sice niektoré rysy stabilné, ale zároveň prechádza kontinuálnymi zmenami“ (Allport, 1966 – cit. podľa Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 47).

Je zrejmé, že vo vymedzení psychologického pojmu *osobnosť* nikdy nepanovala jednota medzi odborníkmi z rady psychológov. Táto skutočnosť potvrdzuje zložitosť fenoménu osobnosti. I napriek tejto nejednote by sme však mohli rozmiestniť na fiktívnu os niekoľko protipólnych názorov, ktoré by spadali do jednej z dvoch skupín (Drapela, 1999, s. 14):

- a) *teoretici „ja“* – ktorí vnímajú osobnosť ako niečo, čo skutočne existuje a čo má skutočné účinky,
- b) *behavioristi* – ktorí pokladajú osobnosť za akúsi odvodeninu z chovania, ktoré je samo o sebe jediným priamo pozorovateľným a merateľným javom.

Okrem spomínaného behaviorizmu prispeli k pohľadu na fenomén osobnosti aj iné psychologické smery. Sú to napr.:

- *Psychoanalýza* – ktorá sa zaoberá predovšetkým dynamickou stránkou fenoménu osobnosti. Základ psychoanalytickej teórie tvoria: nevedomé psychické procesy, učenie o odpore a potlačení a zdôraznenie sexuality a Oidipovského komplexu. Kľúčovým pojmom psychoanalýzy je nevedomie, ktoré je chápané ako určujúci činiteľ duševnej dynamiky (Nakonečný, 1998, s. 277).
- *Humanistická psychológia* – podľa ktorej je osobnosť určovaná potrebou sebaaktualizácie a je určovaná svojimi perspektívami a snahou realizovať svoj potenciál (Nakonečný, 1998, s. 305).
- *Kognitívna psychológia* – ktorá sa zaoberá otázkou, ako ľudia vnímajú informácie z okolitého sveta, ako sa ich učia, pamätajú si ich a premýšľajú o nich (Sternberg, 2009, s. 20). Na základe získaných informácií si človek vytvára osobné konštrukty, ktoré používa k interpretácii okolitého sveta. Ak by

sme teda chceli spoznať osobnosť určitého jedinca, musíme najprv spoznať spôsob, akým konštruuje poznatky a osobnú skúsenosť.

Vráťme sa však ku štyrom definíciám osobnosti uvedených na začiatku tejto podkapitoly. Môžeme pozorovať, ako sa názory vyššie uvedených odborníkov líšili v tom, či je charakter osobnosti statický alebo sa jedná skôr o dynamický, nepretržitý proces. Je však všeobecne platné, že duševný život človeka tvorí celok, z ktorého môžu byť umelo vyabstrahované jednotlivé vlastnosti a funkcie, pričom celok má interindividuálne odlišné kvality. Na základe tejto skutočnosti sformuloval český psychológ Milan Nakonečný nasledujúcu definíciu osobnosti: „...*pojmem osobnosti v psychológii vyjadruje: organizovaný, dynamický a interindividuálne odlišný celek psychofyzických dispozíc, determinujúci prúbeh a projevy psychických procesů (reakcí)*“ (Nakonečný, 1998, s. 12).

Aj napriek odlišnosti, ktorá panuje medzi jednotlivými definíciami pojmu *osobnosť*, môžeme vymedziť niektoré všeobecné znaky, ku ktorým sa vzťahujú uvedené, prípadne i ďalšie spôsoby definovania daného pojmu. Podľa Bedrnovej, Nového a kol. (2009) sú to tieto:

- a) *jedinečnosť* – osobnosť je to, čo človeka ako individuum psychologicky odlišuje od ostatných,
- b) *súhrnnosť a jednota* – osobnosť je súhrnom psychologických prvkov, akýchsi subštruktúr, ktoré spolu vytvárajú neoddeliteľnú jednotu (celok),
- c) *relatívna stálosť* – osobnosť je to psychické v človeku, čo je relatívne stále a čo umožňuje predpovedať chovanie človeka v určitej situácii,
- d) *prispôsobenie a vývoj* – osobnosť je nepretržitým procesom a spôsobom, ktorý napomáha človeku vyrovnávať sa so zmenami podmienok v sebe a svojom okolí.

Ako však fenomén osobnosti vzniká? A akým spôsobom ovplyvňuje osobnosť chovanie človeka? S osobnosťou sa človek nenarodí, osobnosťou sa človek stáva v období, keď sa u neho začne vytvárať špecifická organizácia a dynamika duševného života, teda v čase, kedy sa človekom stáva i psychicky. Človek v novorodeneckom a ešte aj v batolacom veku sa v psychologickej rovine príliš nelíši od antropoidných opíc a jeho chovanie sa utvára mechanicky na základe podmienených reakcií. U dieťaťa sa ako prvé vyvíja tzv. *vedomie telového ja*, kedy si dieťa začína uvedomovať svoju fyzickú odlišnosť od vonkajšieho sveta. Vedomie telového ja vzniká z vnímania

vlastného tela, ktoré sa postupne vydeľuje ako celok odlišný od vonkajšieho prostredia. Človek je však predovšetkým sociálna bytosť a tento fakt si dieťa postupne uvedomuje. Začína sa u neho vyvíjať *vedomie sociálneho ja*. V tomto štádiu (vo veku asi dva a pol roka) si dieťa uvedomuje svoju jedinečnosť, odlišnosť od ostatných ľudí, svoju kontinuitu a identitu. Vedomie sociálneho ja sa stáva dôležitou základňou duševného života človeka (Nakonečný, 1998, s. 40 – 41).

Vráťme sa však k otázke, akým spôsobom ovplyvňuje osobnosť chovanie človeka. Aby sme porozumeli ľudskému chovaniu, musíme najskôr porozumieť silám, ktoré ho utvárajú. V každom z nás je mnoho takýchto síl. Pôsobia buď intrapersonálne a majú vzťah k našim vnútorným myšlienkovým pochodom, alebo interpersonálne a určujú náš vzťah k ostatným ľuďom. Tieto sily sú označované ako *dynamika osobnosti*. Vnútorný svet každej osoby je potom zložitou štruktúrou tejto dynamiky, ktorá zahŕňa fyziologické, psychologické a sociálne potreby, ktoré pôsobia ako motivačné činitele (Drapela, 1998, s. 13).

Tieto potreby nie sú u človeka vyvážené. Častokrát sa jedna z nich dostane do úbytku a človek má tendenciu jej nedostatok kompenzovať, a to napr. zaistením dostatočného prísunu potravy alebo vyhľadávaním prítomnosti iných osôb. Týmto potrebám rozumieme len sčasti. Niektoré zložky dynamiky osobnosti pôsobia mimo dosah nášho vedomia. Aj napriek tomu však majú na naše chovanie silný vplyv. Prítomnosť týchto motivačných činiteľov spôsobuje, že aj napriek tomu, že svoju osobnosť vnímame ako jednotný a pevný celok, v skutočnosti je v neustálom pohybe. Podobá sa skôr neustále trvajúcemu procesu než pevnej štruktúre, ktorá nepodlieha časovým zmenám. Ako uvádza Drapela (1998), mnohí psychológovia ponímajú osobnosť ako pole či základňu, ktorá obsahuje naše prítomné vnímanie seba samých, naše krátkodobé a dlhodobé ciele, rozličné znaky, hodnoty a bohatú zásobu životných skúseností. V tomto poli osobnosti prebiehajú neustále zmeny v závislosti od toho, aké vnemy prichádzajú z vonkajšieho prostredia a ako sú staré prvky postupne vyradované, pretože už nie sú pokladané za užitočné alebo dôležité.

Významným vnemom z vonkajšieho prostredia je interakcia s druhými ľuďmi. Tento postoj zastával už Alfred Adler, ktorý tvrdil, že „*jednotlivec se stává jednotlivcem teprve v sociálním kontextu*“ (Adler, 1999, s. 109). Táto myšlienka je súčasťou Adlerovej teórie, ktorá vznikla po odčlenení Adlera od Psychoanalytickej

spoločnosti Sigmunda Freuda. Alfred Adler si tak založil vlastnú odbornú spoločnosť vytvorenú zo stúpcov myšlienok individuálnej psychológie (Drapela, 1998, s. 41).

Podľa Adlera (1999) je cieľom individuálnej psychológie sociálne prispôbenie. Avšak dôležitosť sociálnych prvkov si uvedomíme jedine vtedy, ak venujeme pozornosť konkrétnemu duševnému životu jednotlivca. Adler nevníma rozdiel medzi psychológiou osobnosti a sociálnou psychológiou. Jeho snahy smerovali k analýze individuálneho životného štýlu, ktorá však vychádza zo sociálneho hľadiska a má sociálne využitie.

Vplyv sociálneho prostredia na osobnosť človeka je dobre pozorovateľný v pracovnom prostredí. V náväznosti na získané poznatky o osobnosti si v nasledujúcich podkapitolách priblížime osobnosť pracovníka a manažéra. Jednotlivé prvky štruktúry osobnosti, ako napr. temperament, inteligencia alebo tvorivosť budú popísané samostatne.

2.2 Osobnosť pracovníka

V úvode tejto podkapitoly si rozšírime základné myšlienky psychoanalýzy a behaviorizmu, ktoré následne aplikujeme do pracovnej reality. Jedná sa o prvky štruktúry osobnosti.

Ústredná postava psychoanalýzy Sigmund Freud prezentoval svoju predstavu o štruktúre osobnosti prostredníctvom troch úrovní vedomia a troch zložiek osobnostnej štruktúry. Tri úrovne vedomia charakterizoval ako (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 49):

- a) *vedomie* – obsahuje skutočnosti, ktoré si jedinec v danej chvíli uvedomuje,
- b) *predvedomie* – obsahuje skutočnosti, ktoré si jedinec v danej chvíli neuvedomuje, avšak v prípade, ak na ne zameria svoju pozornosť, je schopný si ich uvedomovať,
- c) *nevedomie* – obsahom sú skutočnosti, ktoré si človek neuvedomuje, a ktoré sú za bežných okolností vedomiu neprístupné.

Nevedomie predstavuje najrozsiahlejšiu a najvplyvnejšiu časť. Nevedomie nie je len akýmsi skladiskom pasívneho materiálu. Je to oblasť vysoko aktívnych a silných primitívnych pohnútok a zabudnutých túžob, ktoré v skrytej alebo premenenej forme stále vyvíjajú tlak na vedomú myseľ a z veľkej časti motivujú a určujú naše chovanie (Hunt, 2000, s. 180).

Tri zložky osobnostnej štruktúry charakterizoval Freud ako:

a) *ono (Id)* – je temná, neprístupná časť našej osobnosti. Je naplnená energiou, ktorej zdrojom sú pudy. Snahou Id je uspokojenie týchto pudov, je vedené princípom slasti. „Ono“ predstavuje neskrotené vášne, nepozná dobro ani zlo. Je však zložkou osobnosti, na ktorej sú závislé Ego i Superego (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 49).

b) *ja (Ego)* – táto zložka osobnosti sprostredkúva spojenie a konfrontáciu človeka s vonkajším, reálnym svetom. Zároveň prepojuje všetky tri zložky osobnosti navzájom a umožňuje uvedomovanie si signálov prichádzajúcich z vnútra duševného života jedinca (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 49).

Ide o komplex funkcií vytvorených skúsenosťou, ktoré ovláda princíp reality. Tento princíp umožňuje človeku prispôbiť sa okoliu a zároveň vyrovnáva napätie medzi pudmi a osobnou morálkou. Môžeme teda tvrdiť, že k funkciám Ega patrí i „obranná cenzúra,“ tj. odpor voči vnútornej dezintegrácii, predstava, že určité pocity sú hriechne, zločinné apod. Obrana funguje tak, že Ego nepripustí dezintegrujúci psychický obsah v jeho pôvodnej podobe do vedomia, kde by vyvolával pocit viny alebo úzkosti (Nakonečný, 1998, s. 279).

c) *nadja (Superego)* – je tvorené sústavou pôvodne vonkajších, najčastejšie rodičovských či im na úroveň postavených autoritatívnych príkazov a zákazov, ktoré vykonávajú dohľad nad všetkou činnosťou jedinca (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 50).

Superego na nevedomej úrovni kontroluje a cenzuruje Ego a je vrcholne dôležité k ovládaniu spoločenského chovania. Rozvíja sa v detskom veku, kedy sa dieťa postupne identifikuje s rodičom rovnakého pohlavia, absorbuje jeho príkazy a presvedčenia a privlastní si ich. Superego obvykle označujeme aj ako „svedomie“ (Hunt, 2000, s. 193).

Individuálne chovanie jedinca je výsledkom súhry uvedených troch činiteľov psychiky. Id usiluje o okamžité uspokojenie svojich túžob, Ego riadiace sa princípom reality sa snaží udržať pudy na uzde a nájsť prijateľné formy ich uspokojenia a Superego uplatňuje kontrolu prostredníctvom rodičovských hodnôt vstrebaných do nevedomia. V prípade, ak je Id v porovnaní s Egom a Superegom príliš silné, chovanie osoby je buď patologické alebo zločinné. Ak je však Superego príliš silné a potlačuje

potreby Ega, jedinec je frustrovaný a prenasleduje ho pocit viny. U zdravého jedinca celý systém riadi Ego, ktoré však nachádza spôsob, ako umožniť dostatočné uspokojenie Id, avšak nie za cenu vyvolania prenasledujúceho pocitu viny zo strany pohoršeného Superega (Hunt, 2000, s. 193).

Vyššie uvedené skutočnosti môžeme aplikovať i do pracovnej reality. Na základe poznatkov o zložkách osobnostnej štruktúry môžeme tvrdiť, že pracovník je bytosťou nielen racionálnou, ale aj emocionálnou a dokonca i pudovou. Jeho jednanie býva v niektorých situáciách viac, v iných zase menej spoluovládané neuvedomovanými impulzmi, ktoré sú v mnohých prípadoch ťažko kontrolovateľné. V praxi to môže spôsobovať problémy v snahe o primeranú interpretáciu reality, a to obzvlášť v prípadoch, ak je žiadúce usmerňovať jednanie pracovníka.

Opozíciou myšlienok psychoanalýzy bol vznik behaviorizmu. Jeho hlavným predstaviteľom bol John B. Watson, ktorý v troch vetách vyhlásil revolučné princípy behaviorizmu (Hunt, 2000, s. 246):

- Náplňou psychológie by malo byť chovanie, nie vedomie.
- Metóda psychológie by mala byť skôr objektívna než introspektívna.
- Cieľom psychológie by malo byť skôr predpovedanie a ovládanie chovania než základné porozumenie duševným javom.

Individuálne odlišnosti v chovaní jednotlivcov Watson neprisudzoval vnútorným osobnostným činiteľom. Smerodátne boli pre neho vonkajšie sociálne vplyvy, ktoré zohrávali najdôležitejšiu úlohu pri utváraní jedincovej identity. Osobnosť vo Watsonovom ponímaní môžeme chápať ako „produkt sústavy zvykov.“ Na základe týchto myšlienok vymedzil Watson osobnosť ako systém fungujúci na dvoch úrovniach (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 50):

- a) *úroveň vrodená* – ktorú predstavujú fyzilogické vlastnosti organizmu. Tieto vlastnosti sú u všetkých jedincov v podstate rovnaké a majú povahu vroděných reflexov,
- b) *úroveň získaná* – ktorú tvoria druho vo príznačné inštinkty, ktoré si jedinec osvojil učením a individuálne odlišné zvyky v podobe podmienených reflexov.

Myšlienky behaviorizmu by sme mohli aplikovať do pracovnej reality ako predstavu, že pracovníka je možné vhodným pôsobením na jeho podmienené reflexy

naučiť v podstate čomukoľvek. Spôsob, akým manažér vedie svojho pracovníka k danému cieľu by však mal byť za každých okolností v súlade s pracovnou etikou.

V skutočnosti je však osobnosť pracovníka omnoho komplexnejšia a zložitejšia, než naznačujú oba smery. Človek je aj napriek svojej biologickej a sociálnej predurčenosti schopný hľadiť do budúcnosti a vytvárať si o nej určitú predstavu. Stanovuje si ciele a vo svojej existencii hľadá hlbší zmysel. Ako by povedali predstavitelia humanistickej psychológie, človek vo svojej existencii kladie veľký dôraz na svoje seba realizačné a sebaaktualizačné ciele.

Vráťme sa však k novodobejšiemu prístupu k osobnosti človeka. V pracovnom prostredí je dôležité, aby si jednotliví pracovníci zodpovedali tri základné otázky: Aký som človek? Čo vlastne chcem a kam smerujú moje snahy? Čo všetko dokážem?

Uvedené otázky si zodpovieme pomocou nasledujúcich pojmov: temperament a charakter osobnosti, motivácia a individuálne schopnosti jedinca.

Temperament a charakter osobnosti pracovníka – základnou vlastnosťou ľudského duševného života, ktorá sa prejavuje už od narodenia, je vzrušivosť. Jedná sa o dispozíciu, ktorá určuje formálne vlastnosti reagovania, ako napr. jeho silu a dĺžku trvania. Vo všeobecnosti môžeme temperament charakterizovať ako formálnu vlastnosť dynamiky osobnosti, ktorá sa prejavuje napr. intenzitou pohybu, jeho tempom, ale aj hĺbkou prežívania. Temperament je úzko spojený so stavbou a činnosťou nervovej sústavy (Nakonečný, 1998, s. 79).

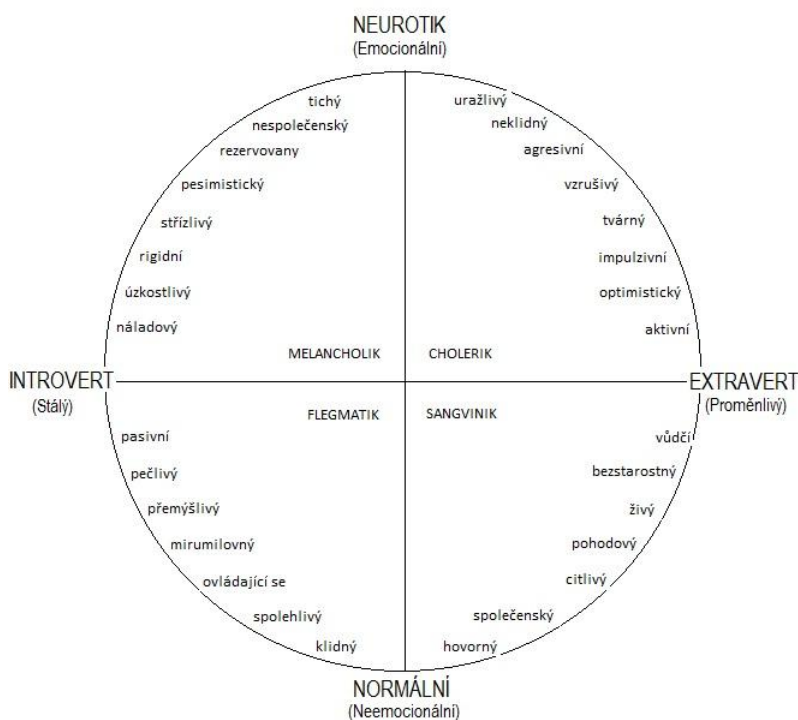
Temperamentové prejavy našej psychiky sú vrodene a počas života ich môžeme ovplyvniť len minimálne. Menia sa predovšetkým v detstve a s pribúdajúcim vekom sa stávajú nemenné. Nepodliehajú voľnému rozhodovaniu, môžeme ich ovplyvniť len sprotredkovane. Za základné znaky temperamentových vlastností sa považujú predovšetkým (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 55):

- a) *celkovo prevažujúce citové ladenie* – prejavuje sa prevahou pozitívnych alebo negatívnych emócií a citov, popr. ich relatívnou vyváženosťou,
- b) *psychická vzrušivosť* – prejavuje sa ako miera ľahkosti, popr. obtiažnosti vzniku duševných procesov,
- c) *odolnosť psychických dejov* – prejavuje sa ako miera ovplyvniteľnosti prebiehajúcich procesov či aktuálnych stavov pôsobením nových vplyvov,

- d) *trvalosť psychických dejov* – prejavuje sa dĺžkou trvania duševných dejov a stavov v situácii, keď pôvodný vyvolávajúci podnet prestáva pôsobiť vplyvom útlmových procesov,
- e) *celkové zameranie pozornosti* – prejavuje sa prevahou zamerania pozornosti na prežívanie, resp. na vonkajšie prostredie.

Existuje množstvo teórií temperamentu založených na typológii jedinca. My si pripomenieme teóriu anglického psychológa nemeckého pôvodu, H. J. Eysencka. Ide o prakticky využiteľnú teóriu, ktorá prepája známu antickú Hippokratovu a Galenovu typológiu s typológiou C. G. Junga. Eysenckovu teóriu temperamentu znázorňuje Obrázok 1.

Obrázok 1: Základné temperamentové dimenzie podľa teórie H. J. Eysencka



Zdroj: E – learningová podpora medzioborovej integrácie výuky témy vedomia na Univerzite Palackého v Olomouci, online, cit. 2013-03-13

Podľa Eysenckovej teórie predstavujú základnú dimenziu temperamentu extroverzia versus introverzia a labilita versus stabilita. Temperament každého jedinca spadá do určitej polohy v tomto dvojdimenzionálnom modeli. Aby sme však vedeli bližšie

charakterizovať dimenziu temperamentu konkrétneho jedinca, musíme si aspoň v krátkosti priblížiť jednotlivé pojmy v Eysenckovom modeli.

Hippokratova a Galenova typológia opisuje temperament jedinca na základe jeho príslušnosti k jednej z týchto štyroch skupín (Mikuláščík, 2007, s. 119):

- a) *Sangvinik* – je aktívny a veselý optimista, ktorý dobre zvláda krízové situácie. Nie je však vytrvalý, mnoho vecí neberie príliš vážne a má tendenciu sa opakovať.
- b) *Melancholik* – je skôr smutný, vážny, nerozhodný, úzkostlivý a veľa premýšľa. Ide o pesimistu, ktorý má bohatý vnútorný svet a ten vonkajší ho skôr zraňuje. Na druhej strane je to však obetavý idealista, ktorý má rád kultúru.
- c) *Cholerik* – je aktívny, avšak oproti sangvinikovi je výbušný, panovačný, unáhlený a ľahko sa dostáva do konfliktov. Býva uznávaný, ale nie je príliš obľúbený. Medzi jeho pozitívne stránky patrí dobrodružnosť, úprimnosť, vynaliezavosť a umenie presvedčiť.
- d) *Flegmatik* – je mierumilovný, trpezlivý a pohodlný. Pracuje pomaly, ale spoľahlivo. Je pokojný a rozvážny.

C. G. Jung uvádza pomerne odlišnú typológiu, kde ústrednú úlohu zohrávajú dva pojmy: *extroverzia* a *introverzia*. Extroverti sú spoločenski, vyhľadávajú zábavu a potrebujú mať okolo seba veľa ľudí. Je pre nich charakteristická aktivita, bezstarostnosť, impulzivnosť, sú menej spoľahliví a majú sklony k agresívnemu chovaniu. Vykazujú nižšiu schopnosť kontroly svojich citov v prejave. Majú tendenciu vyhľadávať vzrušenie, častejšie riskujú a vystavujú sa nebezpečenstvu. Ich reakcie sú bezprostredné a závisia od povahy aktuálnych, bezprostredných podnetov. Naproti tomu introverti bývajú skôr pokojní, vo vzťahoch s ľuďmi sú zdžanlivejší. Majú sklon premýšľať a plánovať do budúcnosti, neriadia sa podľa aktuálnych, bezprostredných podnetov. Preferujú stabilne usporiadaný spôsob života a kladú väčší dôraz na jeho etické aspekty (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 56).

Eysenckov dvojdimenzionálny model zahŕňa aj pojmy *labilita* a *stabilita*. Podľa Bedrnovej, Nového a kol. (2009) sa psychicki labilní jedinci vyznačujú vysokým skórom neuroticizmu, bývajú veľmi citliví, úzkostliví a citovo nestáli. Naproti tomu psychicky stabilní jedinci dosahujú nízke skóre neuroticizmu, bývajú menej citliví, zato však citovo stáli. Mávajú vyššiu sebadôveru a menej obáv z rôznych skutočností.

Temperament predstavuje predovšetkým formálnu stránku osobnosti. Oproti tomu charakter by sme mohli ponímať ako sústavu obsahových charakteristík každého človeka. V spoločnosti sa pod pojmom *charakter* častokrát rozumie tendencia človeka jednať podľa určitých etických princípov. V čiste psychologickom ponímaní však vyjadruje individuálnu zvláštnosť človeka, jeho zvyky, vlastnosti, postoje a záujmy (Nakonečný, 1998, s. 254). Na základe individuálnych vlastností, zvykov, postojov apod. si človek vytvára vzťah k druhým ľuďom, k spoločnosti, svetu, vesmíru, určitým spoločenským a filozofickým predstavám, k vlastnej činnosti a v neposlednom rade vzťah k vlastnej osobnosti.

S osobnosťou jedinca úzko súvisia aj jeho postoje. *Postoje* človeka bývajú charakterizované ako trvalé sústavy pozitívnych alebo negatívnych hodnotení, emocionálneho cítenia a tendencií jednať pre alebo proti vzhľadom k spoločenským objektom. V každom postoji môžeme rozlíšiť stránku konatívnu, ktorá poznáva a hodnotí určitú skutočnosť, stránku emocionálnu, teda citovú a stránku konatívnu, ktorá určuje, akým konkrétnym spôsobom bude človek jednať (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 58 – 59).

Motivácia – motívy sú funkčným prvkom štruktúry osobnosti, ktoré určujú smer a intenzitu chovania jedinca. Dávajú mu psychologický zmysel, nakoľko vyjadrujú jeho psychologické príčiny či dôvody. V psychológii pojem motivácia chápeme v dvoch zmysloch: v užšom zmysle vyjadrujú motívy vedomé zámery či vedomé ciele jednania, v širšom zmysle zahŕňajú motívy i nevedomé účely chovania, popr. iné ciele, ktoré viedli jedinca k určitému jednaniu (Nakonečný, 1998, s. 124).

Čo však spôsobuje to, že človek niečo chce? Aké sú jeho základné motivačné dispozície? Túto otázku si zodpovieme na základe vytvorenia dvoch skupín motívov (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 54):

- a) *primárne motívy (vrodené)* – táto úroveň motivácie je spojená s biologickými procesmi v organizme človeka a slúži k zachovaniu a rozvoju života jedinca i človeka ako biologického druhu,
- b) *sekundárne motívy (získané)* – táto úroveň motivácie je spojená so skúsenosťami jedinca, ktoré získal uspokojovaním prvotných motívov. Druhotné (sekundárne) motívy neprispievajú bezprostredne k zachovaniu života jedinca, ale smerujú k jeho rozvoji a skvalitňujú ho.

V pracovnom prostredí má motivácia vplyv na celkovú výkonnosť pracovníka. V tejto súvislosti hovoríme o *motivácii pracovného jednania*. V pracovnej realite platí pritom priama úmera: čím vyššia motivácia, tým vyšší pracovný výkon. Pojem výkonová motivácia vyjadruje relatívne stálu charakteristiku osobnosti, ktorú určuje potreba dosahovať úspech a potreba vyhnúť sa neúspechu. Tieto potreby sú v rôznej intenzite vlastné všetkým ľuďom. V prípade, ak prevažuje potreba dosiahnuť úspech, jedinec je aktívny v dosahovaní svojho cieľa. Pri prevahe potreby vyhnúť sa neúspechu sa jedná o pasívneho jedinca.

Výkon pracovníka ovplyvňuje aj tzv. *aspiračná úroveň*, ktorá predstavuje individuálnu výšku nárokov, ktoré jedinec kladie na svoj výkon, prípadne interindividuálne odlišný charakter vytýčených cieľov (Pauknerová, 2006, s. 173 – 174).

Interindividuálne schopnosti pracovníka – jedná sa o psychofyzické dispozície jedinca potrebné pre úspešný výkon určitej činnosti. Schopnosti sú z väčšej časti vrodené (uvádza sa percentuálne vyjadrenie až 60%) a k ich rozvoju musia byť splnené podmienky socializácie. Vrodené predpoklady sa označujú ako *vlohy*. Každý človek má určité vlohy. Dôležité však je tieto vlohy rozvíjať a tréningom sa pokúsiť o dosiahnutie ich maxima.

V praxi rozoznávame *všeobecné schopnosti*, ktoré sa môžu uplatniť v celej rade činností. Príkladom sú intelektové schopnosti. Druhou skupinou sú *špeciálne schopnosti*, ktoré sa uplatňujú len v niektorých činnostiach, napr. v hre na určitý hudobný nástroj. Iné delenie rozlišuje *schopnosti pohybové* (motorické), *schopnosti zmyslové* (senzorické) a *schopnosti rozumové* (kognitívne). Okrem schopností hrajú dôležitú rolu vo výkone činností aj iné faktory, ako napr. získané vedomosti, pohybová obratnosť alebo zručnosť (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 52 – 53).

Rozvíjanie zamestnancových schopností patrí medzi najdôležitejšie stratégie práce s ľuďmi. Je súčasťou výchovných a vzdelávacích programov určených na rozvoj znalostí i získaných zručností. Zamestnancove schopnosti sa musia rozvíjať vzhľadom na stále zložitejšiu techniku a stále väčšie požiadavky na efektívnu komunikáciu a spoluprácu.

2.3 Osobnosť manažéra

V predchádzajúcich podkapitolách sme si ozrejmili základné fakty o pojme *osobnosť* a v časti pojednávajúcej o osobnosti pracovníka sme sa venovali jednotlivým prvkom štruktúry osobnosti. Vzhľadom na uvedené skutočnosti sa v tejto časti práce budeme venovať osobnosti manažéra.

Manažér je osoba, ktorá určuje, čo, kedy a ako sa bude na pracovisku odohrávať. Jeho práca predstavuje komplexnú činnosť, zahŕňajúcu organizačné, ekonomické, psychologické, ale aj technické a technologické aspekty. Manažér priamo ovplyvňuje každodenné jednanie pracovníkov. Jeho snahy smerujú k zvyšovaniu ich výkonu, kvality práce, a taktiež manažér podporuje neustály rozvoj schopností jednotlivých členov svojho pracovného tímu. Obsah pracovnej činnosti manažéra závisí na jeho zaradení do určitej riadiacej funkcie. Podľa Pauknerovej (2006) na základe hierarchicky usporiadanej štruktúry hospodárskej organizácie rozoznávame medzi:

- a) *nižším manažérom* – ktorý zodpovedá za činnosť základnej pracovnej skupiny,
- b) *stredným manažérom* – ktorý zodpovedá za činnosť väčšieho úseku podniku či organizácie,
- c) *vyšším (vrcholovým) manažérom* – ktorý sa stará o činnosť celého podniku či organizácie.

Manažér vystupuje v roli vodcu, a preto charakter a obsah jeho činnosti kladú špecifické nároky na profil jeho osobnosti. U manažérov záleží na ich osobnostných charakteristikách omnoho viac než u iných pracovníkov. Očakáva sa u nich výskyt takých charakteristických čŕt, ktoré by sme mohli označiť za výnimočné. Od manažéra sa očakáva rozvíjanie ich kvality a smerovanie k ideálnemu stavu. Profil osobnosti manažéra je nutné posudzovať na základe konkrétnych prevádzkových okolností a podmienok, za ktorých sa riadiaca činnosť uskutočňuje. Ich zohľadnenie je dôležité pri posudzovaní významu jednotlivých vlastností na úspech vo výkone riadiacej funkcie. V nasledujúcej časti si preto uvedieme všeobecne aplikovateľný súhrn požiadaviek na schopnosti manažéra. Manažér by mal vedieť (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 274):

- vždy jasne a konkrétne predložiť pracovníkom svoj zámer a cieľ,
- zreteľne vyjadriť svoje prania pokyny, podnety alebo príkazy,

- presne formulovať svoje myšlienky a prezentovať ich zrozumiteľným spôsobom,
- rozhodovať aj v zložitejších situáciách,
- akceptovať jednanie pracovníkov, snažiť sa im porozumieť, tolerovať a usmerňovať ich,
- poskytovať pracovníkom spätnú väzbu, ale taktiež vedieť ju prijať a očakávať,
- ľahšie sa orientovať aj v zložitejších problémoch,
- tvorivo pristupovať k svojej práci,
- dobre organizovať a kontrolovať prácu riadených pracovníkov,
- pružne reagovať v neznámych situáciách,
- zvládať i väčšiu neuropsychickú záťaž,
- jednať v súlade s pracovnou etikou, mal by byť dôsledný, čestný a zodpovedný.

O intelektových (rozumových) schopnostiach sme už pojednali v pradávkujúcej časti. S intelektom úzko súvisí *inteligencia*. Tú by sme mohli vyjadriť ako schopnosť učiť sa zo skúseností, užívať metakognitívne procesy, ktoré skvalitňujú učenie a schopnosť prispôbovať sa svojmu prostrediu, ktoré môže v závislosti od rôznych sociálnych a kultúrnych súvislostí vyžadovať rôzne druhy prispôsobenia (Sternberg, 2009, s. 502 – 503). V posledných rokoch sa však diskutuje aj o tzv. *emocionálnej inteligencii*, ktorá sa definuje ako globálna schopnosť jedinca účinne sa vysporiadať so svojím okolím (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 53). V súvislosti s prácou manažéra sa rozlišuje päť zložiek emocionálnej inteligencie:

- sebavedomie,
- organizácia vlastného života,
- motivácia seba samého,
- empatia
- angažovanosť v kontakte s druhými ľuďmi.

Manažér sa počas výkonu svojej práce stretáva s rôznymi ľuďmi, ktorí sa vyznačujú problematickými osobnostnými vlastnosťami. Od manažéra sa očakáva, že bude schopný si s týmito ľuďmi poradiť a viesť ich k žiadúcemu cieľu. Avšak tak, ako je potrebné viesť svojich pracovníkov k neustálemu zlepšovaniu ich výkonu, je potrebné i neustále rozvíjanie vlastného manažérskeho potenciálu. K tomu výraznou mierou napomáhajú (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 286):

- a) *sebapoňatie* – je charakterizované ako jeden zo stavov „ja,“ v širšom slova zmysle ho môžeme charakterizovať ako postoj k vlastnému „ja.“ Dôležitú rolu v ňom zohráva nesúlada medzi skutočným a ideálnym „ja,“
- b) *sebahodnotenie* – je pomerne samostatná zložka sebapoňatia. Vyjadruje globálny obraz o hodnote vlastného „ja,“ ktorý si človek vytvára v priebehu vývoja,
- c) *sebaúčinnosť* – charakterizovaná ako presvedčenie jedinca, že dokáže úspešne realizovať chovanie potrebné k dosiahnutiu určitého cieľa.

Na úrovni uvedených troch prístupov k vlastnej osobe sa uskutočňuje vlastný rozvoj manažérskeho potenciálu. Dôraz sa kladie na rozvoj percepčných, interakčných, organizačných a behaviorálnych schopností. Keďže náplňou práce manažéra je vedenie ľudí, akákoľvek činnosť manažéra by mala byť v súlade s morálnym kódexom.

2.4 Fenomény pracovnej interakcie

Sociálni psychológovia pri formulácii jednotlivých teórií vychádzajú z predpokladu, že ľudské chovanie je funkciou osoby a situácie, v ktorej sa daná osoba práve nachádza. Každý jedinec vnáša do určitej situácie jedinečný súbor osobných vlastností, pod vplyvom ktorých rôzni jedinci jedajú v rovnakých situáciách odlišným spôsobom. Vplyv situácie na ľudské chovanie je väčší než sa domnievame. Dennodenne sa ocitáme v situáciách po boku rôznych osôb, ktoré určitým spôsobom ovplyvňujú naše chovanie a naše duševné procesy. Tento fenomén môžeme pozorovať aj v pracovnej realite. V pracovnom prostredí dochádza k neustálemu vzájomnému ovplyvňovaniu jednotlivých pracovníkov, a to bez ohľadu na ich pracovné zaradenie. Sila tohto sociálneho vplyvu však nepôsobí konštantne. Mohli by sme ju prirovnať k nepravidelnej sínusoide, to znamená, že sú isté momenty, kedy jej vplyv narastá, a taktiež situácie, kedy sociálny vplyv nepôsobí na náš výkon. V zásade platí, že na silu, akou na nás obecnosť pôsobí, vplývajú tri faktory (Hayesová, N., 2007, s. 50):

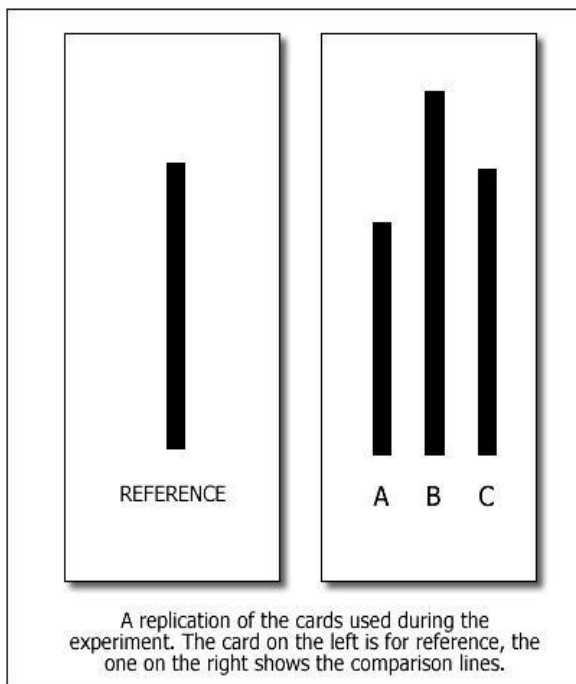
- a) *Počet* – teda celkové množstvo ľudí, ktorí sú prítomní. V zásade platí, že čím viac ľudí, tým väčší vplyv. Avšak v prípade, ak je prekročený istý počet divákov, narastanie ich vplyvu je s každou pribúdajúcou osobou stále menšie. Je teda veľký rozdiel medzi prítomnosťou jedného alebo troch divákov, ale nie už medzi desiatimi a dvanástimi divákmi.

- b) *Blízkosť* – tento faktor sa týka nášho kontaktu s prihliadajúcou osobou. V živote nám viac záleží na úsudku niekoho, s kým udržiavame pravidelný kontakt. Pokiaľ na náš výkon prihliada cudzia osoba, bude vzdialenosť medzi nami predstavovať bariéru, ktorá efekt prihliadajúceho zníži.
- c) *Vzťahy* – teda to, či sa v obecnstve nachádzajú ľudia, ktorí sú pre aktéra významní, alebo ktorí pre neho predstavujú zvláštnu referenčnú skupinu.

Zvláštnou referenčnou skupinou sú pre pracovníka jeho kolegovia. Ich prítomnosť môže mať na výkon pracovníka dvojaký vplyv: môže ho facilitovať, ale aj inhibovať. *Sociálna facilitácia* sa prejavuje rýchlejšim spracovaním zadanej úlohy, pričom jednou z podmienok jej vzniku je rivalita. Predpokladá sa, že keby sa v kolektíve nevyskytovali prvky súťaživosti, jeho členovia by nepracovali o nič lepšie než osamote (Hayesová, N., 2007, s. 48). Neskoršie rozvíjanie tejto teórie potvrdilo, že prítomnosť druhých osôb sa skutočne prejavuje, avšak nie v každom prípade facilituje chovanie osoby pri plnení stanovených úloh. Ukázalo sa, že existuje fenomén zvaný *sociálna lenivosť*, ktorým sa označuje inhibičný vplyv prítomnosti druhých osôb na výkonnosť jedinca. Totižto v prípade, ak je do činnosti zapojených viac ľudí, jednotlivec vynakladá menšie úsilie na splnenie určitej úlohy než keď sa v danej situácii ocitne len sám. Dochádza k efektu *rozloženia (difúzie) zodpovednosti*, kedy sa každý z účastníkov danej situácie spolieha na to, že ťarcha zodpovednosti nedopadá len na neho, a tak nie je jediným, od koho sa očakáva, že zakročí (Nolen – Hoeksema a kol., 2012, s. 707 – 713). Je to veľmi pohodlný spôsob existencie v kolektíve. Znamená to, že jedinec sa v spoločenstve svojich kolegov skrýva a spolieha sa na to, že sa určite nájde niekto, kto zadanú úlohu splní.

V pracovnom prostredí môžeme pozorovať i jav známy ako *konformita voči väčšine*. K vysvetleniu daného javu použijeme konkrétny experiment, ktorý uskutočnil sociálny psychológ Solomon Asch v roku 1951. Aschov obvyklý postup spočíval v tom, že nechal skúmanú osobu posadiť sa ku stolu so skupinou siedmich až deviatich ľudí (všetci boli v skutočnosti pomocníkmi experimentátora). Asch ukázal skupine obrázok troch rôzne dlhých zvislých čiar a požiadal členov skupiny, aby rozhodli, ktorá z nich je rovnako dlhá ako čiara na inom obrázku. Repllika kartičiek použitých v Aschovom experimente znázorňuje Obrázok 2.

Obrázok 2: Replika kartičiek použitých v Aschovom experimente



Zdroj: Explorable: Asch Experiment: A series of studies conducted in the 1950 's, online, cit. 2013-03-13

Každý člen skupiny postupne oznámil svoje rozhodnutie a skúmaná osoba bola na rade ako predposledná. Správna odpoveď bola zrejmalá a vo väčšine pokusov odpovedali všetci rovnako. V niekoľkých dopredu určených pokusoch ale dostali pomocníci experimentátora pokyn, aby odpovedali nesprávne. Asch potom sledoval, do akej miery sa skúmaná osoba prispôbilo názoru skupiny.

Výsledky boli prekvapivé. Napriek tomu, že správna odpoveď bola vždy očividná, priemerný účastník experimentu sa prispôbil nesprávnemu názoru skupiny asi v tretine prípadov a asi tri štvrtiny účastníkov sa názoru skupiny prispôbili aspoň v jednom prípade (Nolen – Hoeksema a kol., 2012, s. 715-716).

Niektorí európski vedci zaujali kritický postoj voči Aschovmu experimentu a správne podotýkali, že v dejinách ľudstva sa objavuje mnoho prípadov, keď informovaná menšina s jasne vymedzenými názormi získa väčšinu na svoju stranu. Dospeli k záveru, že menšina môže presvedčiť väčšinu o svojom názore v prípade, ak vystupuje dôsledne, avšak bez známok neústupnosti, dogmatizmu a arogancie. V takomto prípade menšina pôsobí dôveryhodnejšie a kompetentnejšie ako väčšina (Nolen – Hoeksema a kol., 2012, s. 719).

Uvedené javy je nepochybne možné pozorovať ako v bežnom, tak i v pracovnom prostredí. Členovia určitej pracovnej skupiny sa môžu so svojím názorom ocitnúť v menšine a dospieť k záveru, že stanovisko väčšiny je platnejším zdrojom informácií ako ich vlastná skúsenosť.

3 SOCIÁLNA PERCEPCIA V PRACOVNOM PROSTREDÍ

Percepcia (vnímanie) je vo všeobecne psychologickom ponímaní množina procesov, prostredníctvom ktorých podnety z okolitého prostredia poznávame, organizujeme a dodávame im zmysel. Výsledkom vnímania je *percept* (vnem), teda mentálna reprezentácia vnímaného podnetu. Na základe vnemu sme schopní pochopiť význam toho, čo bolo doposiaľ spracované len na úrovni zmyslov (Sternberg, 2009, s. 133 – 134).

Vnímanie podnetov z okolitého prostredia úzko súvisí s mierou pozornosti, ktorú venujeme jednotlivým podnetom. *Pozornosť* je nástroj, prostredníctvom ktorého aktívne spracovávame obmedzené množstvo informácií z obrovskej zásoby údajov v dlhodobej pamäti, ale aj informácie dopadajúce na našu sústavu zmyslov, popr. informácie pochádzajúce z rady ďalších kognitívnych procesov. Vďaka pozornosti uvážlivo používame naše mentálne zdroje a plne sa venujeme len tým podnetom, ktoré nás zaujímajú (Sternberg, 2009, s. 90). Selekcia jednotlivých podnetov a tým i odfiltrovanie menej dôležitých informácií ovplyvňujú určité subjektívne kritéria. Môže sa jednať o osobné, ale aj profesné záujmy jedinca. Na základe toho každý pracovník vníma pracovnú realitu toho ktorého podniku odlišne.

Proces vnímania výrazne ovplyvňuje prostredie, v ktorom sa daný jedinec nachádza, a taktiež ľudia, ktorí ho obklopujú. Vnímanie zásadne ovplyvňujú sociálne faktory, individuálna sociálna skúsenosť a je častokrát zamerané práve na sociálne javy. K vyjadreniu tejto skutočnosti sa používa pojem *sociálna percepcia*. Príkladom sociálnej percepcie je *interpersonálna percepcia*, teda vnímanie a spoznávanie druhých ľudí. Tento druh percepcie vyžaduje zapojenie vyšších poznávacích procesov daného jedinca, vďaka ktorým si vytvára ucelený obraz o osobnosti druhého človeka. Tento

obraz napomáha jedincovi porozumieť a primerane interpretovať chovanie prítomnej osoby (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 166 – 167).

Vnímajúca osoba vystupuje ako subjekt percepcie, na ktorý pôsobí rada fyziologických, ale aj psychologických faktorov, ako je skúsenosť, motivačné zameranie a emocionálny stav. Človek má sklon venovať svoju pozornosť udalostiam, ktoré sú v súlade s jeho aktuálnymi pocitmi a naopak si nevšima udalosti, ktoré jeho pocitom nezodpovedajú. V dôsledku toho sa oveľa viac dozvedáme o udalostiach, ktoré korelujú s našimi pocitmi. Aktuálne pocity môžu taktiež ovplyvniť naše hodnotenie druhých ľudí. To sa môže meniť v závislosti od nášho momentálneho citového rozpoloženia. Naše myslenie a chovanie podlieha i vplyvu emócií. Aktuálne pocity riadia naše chovanie a spracovávanie informácií prostredníctvom naliehavých potrieb, ktoré tieto pocity doprevádzajú a ich výsledkom môže byť impulzívne chovanie (Nolen – Hoeksema a kol., 2012, s. 470 – 473).

Subjektívna interpretácia sociálnych skúseností a spôsob uvažovania o sociálnom svete (*sociálna kognícia*) sa odohrávajú na vedomej alebo nevedomej úrovni. V prípade, ak nastane nevedomé kognitívne hodnotenie určitej situácie, človek môže pociťovať emócie bez toho, aby mu bol známy ich pôvod (Nolen – Hoeksema a kol., 2012, s. 752). Objav dvoch úrovní myslenia (nevedomej a vedomej) je dôležitý pre vysvetlenie spôsobu, akým vedomé alebo automatické kognitívne hodnotenie situácie ovplyvňuje naše sociálne chovanie a naše reakcie. Tento poznatok nám pomôže k vysvetleniu procesu utvárania prvého dojmu. Tento proces si objasníme pomocou nasledujúcich pojmov: stereotypizácia, individuácia a atribúcia.

Stereotypizácia bola predmetom výskumu dlhé desaťročia. Získané výsledky napovedajú tomu, že naše prvé dojmy z druhých ľudí môžu byť ovplyvnené našimi očakávaniami. Platí, že kedykoľvek vnímame nejaký predmet alebo udalosť, implicitne ich kategorizujeme a porovnávame nové informácie so svojimi spomienkami na predošlé stretnutia s podobnými predmetmi alebo udalosťami. Ľudské spomienky nie sú presnou reprodukciou pôvodných podnetov. Sú to zjednodušené rekonštrukcie našich pôvodných vnemov. Tieto zjednodušené pamäťové štruktúry sú súčasťou *schém*, ktoré obsahujú naše vedomosti a utriedené názory o ľuďoch, predmetoch, udalostiach a situáciách. Proces vyhľadávania takých schém, ktoré sú v súlade s predchádzajúcimi

poznatkami, sa nazýva *schematické spracovanie* (Nolen – Hoeksema a kol., 2012, s. 753).

Schematické spracovanie informácií by sme mohli označiť aj ako „myslenie zhora dolu.“ Predpokladom pre tento typ myslenia je *konštruktívne vnímanie*, pri ktorom vnímajúci jedinec tvorí (konštruuje) kognitívne pochopenie (vnem) podnetu. Ako základ konštrukcie vnemu využíva jedinec nielen senzorické informácie, ale zapája do procesu aj ďalšie informačné zdroje, ako sú znalosti uložené v pamäti alebo usudzovanie. Tento pohľad na spôsob vnímania býva označovaný ako *inteligentná percepcia*, pretože tvrdí, že v procese vnímania hrá dôležitú rolu myslenie vyššieho rádu. Tento typ percepcie zároveň dáva dôraz na efekt súvislosti alebo kontextu, ktorý označuje dôležitosť vplyvu okolitého prostredia na samotnú percepciu. (Sternberg, 2009, s. 162 – 163).

Opísané schematické spracovanie používame taktiež pri stretnutí s ľuďmi, ktorých zatriedujeme do jednotlivých skupín, a to buď na základe charakteristických telesných znakov (napr. rasa, pohlavie či vek) alebo na základe ich vzťahu k našej sociálnej identite. Jednotlivé schémy pre skupiny alebo typy ľudí sa nazývajú *stereotypy* (Nolen – Hoeksema a kol., 2012, s. 354). S každým stereotypom sa spájajú naše očakávania toho, aké konkrétne rysy či chovanie budú charakteristické pre toho ktorého jedinca. Napríklad od introverta očakávame, že bude tichý, pokojný a nebude vyhľadávať spoločnosť.

Jednotlivé asociácie, ktoré u nás vyvoláva konkrétny stereotyp, sa postupom času môžu automatizovať. Dochádza k tzv. *primingu*, ktorým označujeme aktiváciu schém situačnými vplyvmi. Prostredníctvom primingu sa zvyšuje schopnosť spracovávať podnety, ktoré sa určitým spôsobom vzťahujú k pôvodnému podnetu (Sternberg, 2009, s. 606). Napr. priming, ktorý vyvoláva aktiváciu stereotypu vzdelaného človeka, môže viesť k zlepšeniu výkonu vo vedomostnom teste.

Spojenie medzi aktiváciou stereotypu a stereotypným chovaním sa ukazuje byť vysoko spoľahlivé. Toto tvrdenie potvrdzuje experiment, počas ktorého boli jednotlivým účastníkom po dobu zhruba 30 milisekúnd ukázané fotografie tvári mladých mužov čiernej alebo bielej pleti. Treba podotknúť, že všetkci účastníci experimentu boli belosi. Doba 30 milisekúnd bola príliš krátka na to, aby si skúmané osoby spracovali obrázky mladých mužov na vedomej úrovni. Tieto obrázky

predstavovali podprahové podnety, ktoré boli zaradené do riešenia počítačovej úlohy. Účastníci experimentu po krátkom zhliadnutí obrázku strávili pomerne dlhú dobu riešením nudnej úlohy. Pri jej uložení sa na obrazovke počítača objavilo hlásenie: „Chyba F11: uloženie dát sa nepodarilo“ a počítač následne účastníkov informoval, že celú úlohu budú musieť splniť ešte raz. Skrytá videokamera zaznamenávala, ako sa skúmané osoby pri hlásení chyby v počítači tvárili. Ukázalo sa, že tí, ktorí krátko pred plnením úlohy videli snímky černošských tvárí, reagovali na chybu v systéme s väčším odporom a nesúhlasom. Dospelo sa k záveru, že aktivácia stereotypu mladého černošského muža, ktorého súčasťou je predstava, že mladí černosí sú nepriateľskí, u skúmaných osôb automaticky vyvolala nepriateľské chovanie (Nolen – Hoeksema, 2012, s. 755).

Z uvedeného vyplýva, že stereotyp môže byť aktivovaný už na základe krátkeho stretnutia s určitým človekom, ktorého kategorizujeme na základe telesných alebo sociálnych znakov. V dôsledku príslušnosti ľudí do určitej kategórie dôjde k ich hodnoteniu. Predchádzajúci experiment je jedným z rady príkladov, ktoré dokazujú, že pokiaľ posudzujeme ostatných ľudí ako príslušníkov cudzej skupiny, súčasne automaticky aktivujeme negatívne asociácie, ktoré potom uľahčujú vznik negatívnych reakcií.

Dôkazom toho, že stereotypy nie sú len súčasťou našej mysle, ale prenikajú i do našich činov, je tzv. *sebanaplňujúce sa proroctvo*. V tomto kontexte funguje určitý stereotyp ako osudové znamenie, ktoré predpovedá budúcnosť. Nie však preto, že by bolo vždy pravdivé. Pravdou však je, že akonáhle je určitý stereotyp aktivovaný, dokáže dať do pohybu celú radu behaviorálnych procesov, ktoré u druhých vyvolajú také chovanie, ktoré potvrdí pôvodný stereotyp (Nolen – Hoeksema, 2012, s. 759).

Stereotyp nie je v spoločnosti považovaný za žiadúci jav. Už len hrozba, že by sme mohli byť spojovaní s určitým stereotypom, v nás vyvoláva úzkosť a zhoršuje našu výkonnosť. Nositelia stereotypu, a to obzvlášť negatívneho, prežívajú zbytočný stres, neustále sledujú svoju výkonnosť a navyše pod tlakom navodenia dojmu psychickej pohody sa snažia potlačiť tieto negatívne emócie a pôsobiť na svoje okolie vyrovnaným dojmom.

Ako sme si už ukázali, naše hodnotenie ľudí je častokrát ovplyvnené ich príslušnosťou do určitej kategórie. Nesmieme však zabúdať na to, že daná osoba bola

zaradená do tej ktorej kategórie na základe našich vnemov, ktoré v niektorých situáciách nemusia plne zodpovedať skutočnosti. Z uvedených dôvodov by sme si mali byť plne vedomí hrozby, ktorú so sebou stereotypizácia prináša. Ako morálne zdatní jedinci by sme sa taktiež mali snažiť oddeliť spoločenské stereotypy od svojich vlastných skúseností a schopností.

Jedným zo spôsobov, ktorý nám umožňuje bojovať so stereotypom, je tzv. **individuácia**. Individuácia znamená individuálne posudzovanie osobných vlastností. Prostredníctvom individuácie dokážeme v niektorých prípadoch prekonať účinky stereotypu a vytvoriť si presnejší a osobnejší dojem o druhých ľuďoch. Predpokladom pre vytvorenie presnejšieho dojmu je starostlivé a vedome riadené uvažovanie. Proces individuácie je náročný, nakoľko stereotypizácie a kategorizácie sa vzdáva človek obvykle pomaly. K urýchleniu procesu dochádza vtedy, ak máme k dispozícii dostatočné množstvo informácií a taktiež dostatočnú motiváciu podrobne sa nimi zaoberať. V takom prípade začíname ľudí posudzovať na základe ich charakterových čŕt a nie na základe príslušnosti k určitej kategórii. Proces individuácie môže významne podporiť aj kontakt medzi členmi rôznych sociálnych skupín (Nolen – Hoeksema a kol., 2012, s. 760 – 762).

Ďalším procesom, prostredníctvom ktorého si vytvárame dojem nielen o druhých ľuďoch, ale aj o sebe samých, je tzv. **atribúcia**. Tento pojem označuje naše intuitívne pokusy vyvodiť príčiny určitého jednania. V bežnom živote sa častokrát musíme rozhodovať, či pozorované chovanie vypovedá viac o osobe alebo o situácii, v ktorej sa daná osoba nachádza. Pokiaľ usúdime, že pozorovaná osoba disponuje určitými vlastnosťami alebo postojmi, ktoré sú zodpovedné za jej chovanie, výsledkom nášho bádania je tzv. *dispozičná atribúcia*. Pokiaľ však usúdime, že príčinou chovania danej osoby sú okolnosti prostredia, dochádza k tzv. *situáčnej atribúcii*. Pri našom každodennom uvažovaní však častokrát prehliadame kauzálny vplyv danej situácie. Dochádza tak k *základnej atribučnej chybe*, ktorá sa objavuje v prípade, ak podceníme vplyv situácie na chovanie jedinca a predpokladáme, že toto chovanie je výsledkom jeho osobných vlastností (Nolen – Hoeksema a kol., 2012, s. 763 – 764).

4 SOCIÁLNA KOMUNIKÁCIA V PRACOVNOM PROSTREDÍ

Komunikácia má v živote človeka široké využitie. Samotné slovo je latinského pôvodu a znamená niečo spájať. V prostredí človeka tak môže označovať dopravnú sieť, ale taktiež premiestňovanie materiálu, informácií alebo postojov od jedného človeka k druhému.

Psychológia chápe komunikáciu v pomerne širokom kontexte. Okrem prenosu informácií medzi komunikátorom a komunikantom sleduje i spôsob sebareprezentácie jednotlivých komunikačných partnerov, ich sebaopotvrdzovanie, a taktiež spôsob vyjadrenia ich postojov k predmetu komunikácie a príjemcovi daného oznamu, pričom predmetom skúmania je verbálny i neverbálny prejav zúčastnených osôb. V živote človeka tak nie je možné nekomunikovať.

Komunikácia je širokým pojmom, v dôsledku čoho vzniklo veľké množstvo definícií snažiacich sa zachytiť jej podstatu. Napriek ich rôznorodosti môžeme najdôležitejšie charakteristiky komunikácie zhrnúť do štyroch základných bodov (Mikuláščík, 2010, s. 20):

- komunikácia ke prenos a výmena informácií v hovorenej, písanej, obrazovej alebo činnostnej forme, ktorá sa realizuje medzi ľuďmi a prejavuje sa nejakým účinkom,
- komunikácia je výmenou rôznych významov medzi ľuďmi za pomoci bežného systému symbolov,
- komunikácia je nevyhnutná k efektívnemu seba vyjadrovaniu,
- komunikácia je prostriedkom pre vytváranie a ovplyvňovanie vzťahov.

Predmetom nášho skúmania je *sociálna komunikácia*, teda komunikácia medzi ľuďmi. Súvisiacim pojmom je *sociálna interakcia*, ktorá označuje fakt, že aktivita každého človeka je zároveň výsledkom i príčinou aktivity druhých ľudí. Pozitívna sociálna interakcia sa prejavuje ako kooperácia, participácia alebo konsenzus, zatiaľčo prejavmi negatívnej interakcie sú rivalita, segregácia, diskriminácia alebo konflikt.

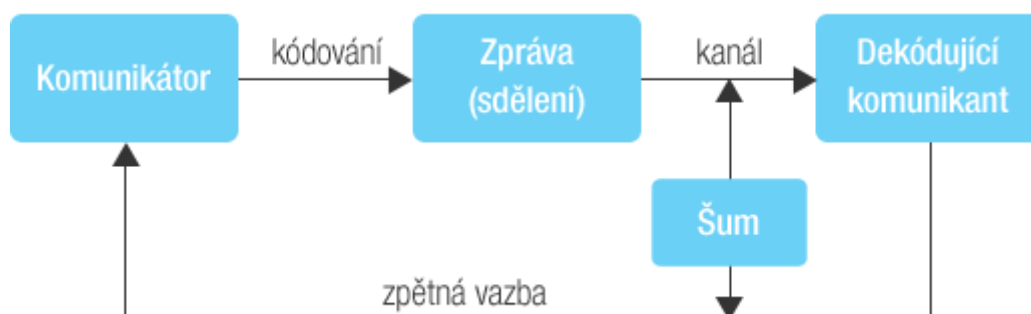
Sociálnu komunikáciu môžeme ponímať ako interakciu prostredníctvom verbálnych a neverbálnych signálov. Verbálna komunikácia nám umožňuje navzájom zdieľať

značné množstvo informácií. Pojmy, s ktorými človek pri verbálnej komunikácii operuje, majú dve zložky: *denotát*, ktorý označuje všeobecný význam pojmu dohľadateľný v slovníku; a *konotát*, ktorý označuje našu subjektívnu skúsenosť s predmetom alebo javom, ktorý daný pojem označuje. Význam verbálneho zdelenia objasňuje neverbálna komunikácia. Jej súčasťou sú neverbálne signály, ktoré sú častokrát nevedomej povahy a sú tak považované za dôveryhodnejšieho ukazateľa skutočných postojov daného človeka. Skúma sa hlavne: výraz tváre – mimika, gestika, celkové držanie tela – posturoológia, pohyb tela v priestore – proxemika, ale taktiež prvky reči, ktoré nenesú jazykový význam (napr. melódia reči, sila a tón hlasu) – paralingvistika. V prípade, ak medzi verbálnou a neverbálnou zložkou komunikácie dochádza k rozporu, existuje päťkrát väčšia pravdepodobnosť, že jedinec uverí práve neverbálnemu zdeleniu. Verbálna i neverbálna zložka komunikácie by tak mali byť v jasnom súlade (Pauknerová, 2006, s. 109).

Rada výskumov potvrdila, že komunikačná úroveň jedinca sa v prítomnosti iných ľudí mení. Za istých podmienok sa môže zlepšovať, za iných zase zhoršovať. K zlepšeniu komunikačnej úrovne dochádza, ak jedinec hovorí o veci, v ktorej sa vyzná a má o nej dostatočné množstvo informácií. A naopak, v prípade neistoty v danej oblasti sa komunikačná úroveň zhoršuje (Mikuláščík, 2010, s. 21).

Akým spôsobom sa však informácia dostáva od zdroja až k príjemcovi? Aby sme si túto otázku mohli zodpovedať, je potrebné poznať *základný komunikačný model* pracujúci s pojmami komunikátor, komunikant a správa (komuniké). Tento model znázorňuje Obrázok 3.

Obrázok 3: Základný komunikačný model



Zdroj: Marketing a reklama: komunikácia, online, cit. 2013-03-13

Komunikátor vysiela správu, do ktorej premieta časť svojej osobnosti. V ideálnom prípade volí vhodné komunikačné prostriedky a jeho zdelenie je jednoznačné. *Komunikant* prijíma správu. Do spôsobu vnímania danej myšlienky taktiež premieta svoju osobnosť, v dôsledku čoho v niektorých prípadoch nemusí správu prijať v podobe, v akej bola vyslaná. Správa (*komuniké*) je samotné zdelenie, popr. pocit, ktorý predáva komunikátor komunikantovi. Môže mať verbálnu i neverbálnu formu a pre komunikanta nemusí byť vždy čitateľné (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 176).

Rozšírme si však tento model o niektoré pojmy. *Komunikačný jazyk* je prostriedok, ktorý slúži k predávaniu určitej komunikačnej správy. Význam slov je individuálne odlišne chápaný, v dôsledku čoho si dvaja ľudia v prípade, ak hovoria rovnakým jazykom, nemusia vždy správne porozumieť. Konotatívny význam synonyma tak môže byť úplne odlišný. Dôležitú úlohu v komunikačnom jazyku hrajú procesy *kódovanie* a *dekódovanie*. Proces kódovania závisí na znalosti jazyka komunikanta, jeho slovnej zásobe, ale aj na schopnosti vedieť sa prispôbiť partnerovi, s ktorým práve jedná. Proces komunikantovho dekódovania významne ovplyvňuje to, aká je náplň a hĺbka prežívania prezentovanej správy. Vecná informácia s logickými argumentami obsahuje väčší podiel verbalizovanej formy, asi 70% v porovnaní s 30% neverbálneho zdelenia. Naproti tomu emocionálne zdelenie môže obsahovať až 90% neverbálneho prejavu. Cesta, ktorou je informácia zasielaná k recipientovi, sa označuje ako *komunikačný kanál*. Pri komunikácii tvárou v tvár sú hlavným kanálom zvuky, pohľady a pohyby tela, môžu to byť ale aj dotyky, príjemný hlas alebo vkusné oblečenie.

S ohľadom na pracovné prostredie môžeme rozlišovať tieto komunikačné kanály (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 179):

- a) *vertikálny* – a to vzostupný i zostupný. V organizáciách, kde prevláda direktívny spôsob vedenia pracovníkov, má komunikačný kanál predovšetkým zostupný charakter. Naproti tomu participatívny spôsob vedenia pracovníkov podporuje vzostupný spôsob komunikácie, ktorá uľahčuje spätnú väzbu,
- b) *laterálny* – ktorý označuje komunikáciu prebiehajúcu na rovnakej úrovni. Je typická pre organizácie s plochou organizačnou štruktúrou,
- c) *diagonálny* – označujúci komunikáciu medzi pracovníkmi a útvarmi na rôznych úrovniach. Tento typ komunikačného kanálu je typický pre demokraticky riadené organizácie.

Reakcia na prijatú správu sa označuje ako *spätná väzba (feedback)*. Spätná väzba je pre komunikáciu veľmi dôležitá, nakoľko poskytuje informácie o tom, ako je daná správa prijatá a chápaná. Je veľmi dôležité, aby spätná väzba nasledovala bezprostredne po prijatí správy. Tento druh komunikácie nie je jednoduchý. Je však veľmi dôležité o ňu usilovať, nakoľko jej vplyv sa prejavuje v zlepšovaní dôvery a celkovo pracovných vzťahov, zníženým výskytom konfliktov a zvýšením produktivity práce (Mikuláščík, 2010, s. 25 – 27).

Na priebeh komunikácie má nepochybne vplyv i prostredie, v ktorom sa komunikační partneri nachádzajú. V prípade, ak sa jedná o formálny typ prostredia, je možné očakávať, že aj komunikácia bude prebiehať vo formálnej rovine a dôraz sa bude klásť na dodržanie etikety a reprezentatívnosti.

Celkovú situáciu, v ktorej komunikácia prebieha, označujeme ako *komunikačný kontext*. Mikuláščík (2010) rozoznáva dve zložky kontextu: vnútornú a vonkajšiu. Pod vnútornou zložkou rozumieme spôsob, akým na nás komuniké pôsobí v momente, keď sa nachádzame v roli komunikanta. Nikto z nás nie je „tabula rasa,“ v dôsledku čoho vnímame určitú informáciu s ohľadom na naše osobné skúsenosti. Naproti tomu vonkajšia zložka komunikačného kontextu zahŕňa stimuly, ktoré na nás pôsobia zvonka, ako napr. priestor, v ktorom sa nachádzame, situácia, čas alebo ostatní ľudia a ich chovanie. Strata kontextu môže mať nepriaznivý vplyv na priebeh rozhovoru. Môže spôsobiť nesprávne pochopenie preferencií a cieľov nášho komunikačného partnera, čo môže byť základom pre vznik nedorozumení.

Prekážkou v správnom dekódovaní správy môžu byť i fyzické podmienky prenosu alebo nutnosť komunikovať v cudzom jazyku. Faktory, ktoré bránia správne prenosu informácie k recipientovi súhrnne označujeme ako *komunikačný šum* (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 177).

V pracovnej realite je veľmi dôležité, aby bola komunikácia efektívna. *Efektívna komunikácia* je taká, pri ktorej za vzájomného rešpektovania partnerov dochádza k účelnej výmene informácií medzi subjektami, ktoré sú schopné tieto informácie správne kódovať i dekódovať a dokážu si taktiež poskytovať (a akceptovať) zodpovedajúcu spätnú väzbu. Efektivitu komunikácie ovplyvňuje predovšetkým správne chápanie komunikačného kontextu, rozvinuté komunikačné zručnosti a v neposlednom rade i pozitívny prístup jednotlivých účastníkov. V zásade platí, že

pokiaľ chceme efektívne komunikovať, mali by sme sa riadiť nasledujúcimi pravidlami (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 197):

- Odosielateľ musí vedieť, čo chce druhému zdeliť.
- Pri kódovaní správy je potrebné použiť symboly, ktoré sú zrozumiteľné pre obe strany.
- Dôležitá je starostlivá príprava komunikácie.
- Pred kódovaním danej správy je potrebné dobre odhadnúť u príjemcu mieru potreby danej informácie.
- Je nevyhnutné, aby panovala zhoda medzi tým, čo sa hovorí a akým spôsobom sa to hovorí.
- Emócie a vzťahy sú dôležité, nakoľko sociálna komunikácia nie je len obyčajnou výmenou informácií medzi komunikátorom a komunikantom.

Zásady efektívnej komunikácie využíva daná spoločnosť vo vnútropodnikovej komunikácii, a taktiež v komunikácii s vonkajším prostredím (tj. so zákazníkmi, odberateľmi, dodávateľmi alebo štátnymi orgánmi). My sa budeme v nasledujúcej časti venovať efektívnej interpersonálnej vnútropodnikovej komunikácii.

Vzhľadom k rozmanitosti informácií, ich odlišnému významu, a taktiež k množstvu zúčastnených subjektov je potrebné vytvoriť stratégiu internej komunikácie a celý proces efektívne riadiť. Podľa Armstronga (2007) by táto stratégia mala vychádzať z:

- analýzy toho, čo chce riadiť management,
- analýzy toho, čo chcú počuť pracovníci,
- analýzy problémov, ktoré sa v procese komunikácie objavujú.

V každodennej praxi je dôležité zvoliť vhodný spôsob komunikácie a neustále zdokonaľovať procesy, ktoré budú zaisťovať efektívny prenos informácií. Konkrétna informácia sa tak vždy v pravý okamih dostane presne tam, kam má a je jej pripisovaný presne ten význam, ktorý skutočne nesie. Kontrola priebehu a výsledku tohto procesu by mala byť samozrejmosťou. Prenos informácií zaisťujú komunikačné procesy, ktoré objasňujú (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 203):

- čo má byť zdelené,
- kto má informáciu pripraviť a ďalej posunúť,
- komu je informácia určená,
- akým spôsobom má byť správa ďalej predaná,

- kedy a kde má byť informácia predaná,
- aká bude kontrola celého procesu a jeho výsledku.

Pre rôzne typy informácií sa v danom podniku volí rôzny typ komunikačného kanálu. Armstrong (2007) rozlišuje tri typy vnútropodnikových komunikačných systémov:

- intranetové* – sem patrí napr. e-mail, intranet, firemné chaty a videokonferencie. Tento druh systémov naraz oslovuje väčšie množstvo zástupcov cieľovej skupiny, umožňuje väčšiu rýchlosť prenosu informácií, ich dostupnosť i v neštandardnom čase alebo možnosť komunikácie s ľuďmi fyzicky značne vzdialenými,
- písomné* – ktoré slúžia k zachovaniu informácie v pôvodnej podobe. Patria sem uznesenia z porád a jednaní, zadania dôležitých úloh, presných parametrov, ale aj podnikové noviny, časopisy, obežníky a nástenky.
- ústne* – ktoré sa uskutočňujú v priamom, bezprostrednom kontakte, a to buď tvárou v tvár medzi jednotlivcami, formou diskusie, na konferenciách a rôznych zhromaždeniach, alebo voľne v pracovných skupinách a tímoch. Kvalitná verbálna komunikácia môže motivovať partnera k lepším výkonom, sebarozvoju, zvyšovať šance na vzájomné porozumenie a nepochybne aj ovplyvňovať spokojnosť pracovníkov. Ide o formu medziľudskej interakcie v špecifickom type prostredia, kedy obe zúčastnené strany majú možnosť vzájomne si klásť otázky, podávať vysvetlenia a spoločnými silami dospieť k vzájomnému porozumeniu. Ústna komunikácia je kľúčová pre manažérov, pretože im napomáha efektívne viesť svoj pracovný tím. Informovanosť rádoých pracovníkov výrazne ovplyvňuje ich pracovnú spokojnosť.

Poradu vedie spravidla vedúci pracovník, ktorý by mal ponechať priestor na vyjadrenie otázok, názorov, popr. obáv pracovníkov a následne ich s nimi prediskutovať. Jednou z možností je stretnutie všetkých zamestnancov, pri ktorom vrcholový management prezentuje a komentuje výsledky celej organizácie, objasňuje aktuálnu situáciu alebo predstavuje novú kampaň.

Z vyššie uvedených informácií vyplýva, že interná komunikácia predstavuje prevažne formálny proces komunikácie v danej organizácii. Nezabúdajme však, že v organizácii sa komunikuje i neformálnymi prostriedkami. Tento druh komunikácie je

neriadený a nie je v ňom dôležité splnenie zadanej úlohy. Ide tu skôr o odreagovanie sa, o vyjadrenie emócií a zdieľanie spoločných záujmov. S neformálnou komunikáciou vznikajú neformálne vzťahy, s ktorými je potrebné cielene pracovať. V pracovnom prostredí je nutné predchádzať situáciám, keď sa zamestnanci dozvedajú významnú informáciu rýchlejšie neoficiálnou cestou, v rámci ktorej častokrát dochádza k jej významovému posunu.

Povaha zamestnaneckých vzťahov sa významne odráža v celkových výsledkoch organizácie, v jej úspechu, ale v prvom rade v samotnej existencii organizácie, a to obzvlášť v krízových situáciách. Za vytvorenie a udržiavanie pozitívnej atmosféry zamestnaneckých vzťahov v podniku nesie zodpovednosť predovšetkým vrcholové vedenie a personálny útvar. Pracovná atmosféra je však silno ovplyvnená chovaním líniových manažérov a vedúcich tímov. Predpokladom pre vytvorenie pozitívnych pracovných vzťahov je preto výber vhodných kandidátov do vedúcich funkcií, zaistenie ich zaškolenia a vytváranie procesu riadenia pracovného výkonu, ktorý umožní vyhodnotiť, akú úroveň schopností v oblasti pracovných vzťahov dosiahol vedúci daného tímu.

5 PREDPOKLADY VZNIKU KONFLIKTU

Existencia firiem a organizácií je závislá na ľudskom faktore. Ľudia však majú rozdielne osobnosti, postoje, záľuby a v neposlednom rade rôzne charakterové črty. Z tejto rozdielnosti pramenia i konflikty. Konflikty sú prirodzenou súčasťou každého pracovného prostredia. Ich eliminácia nie je žiadaná, nakoľko daná spoločnosť by sa tak vystavovala riziku stagnácie a straty schopnosti reagovať na zmenu.

Aby sme však bližšie porozumeli konfliktu medzi pracovníkmi, je potrebné si ho zadefinovať. Mikuláščík uvádza nasledovnú definíciu: „*Konflikt se může označit jako stav nerozhodnosti, rozpolcenosti, odlišnosti, nemožnosti dělat dvě věci najednou, ale může to být také neschopnost reagovat adekvátně na vzniklou situaci, což přináší úzkost, strach, obavy z nebezpečí nebo rizika*“ (Mikuláščík, 2007, s. 87).

Uvedenú definíciu je možné aplikovať na rôzne aspekty ľudského života. Predmetom nášho skúmania je však pracovné prostredie, kde za príčinu vzniku

interpersonálnych konfliktov označujeme zväčša nepriaznivú sociálnu klímu. Spoločným znakom konfliktov na pracovisku je existencia neriešených sporov medzi jednotlivými pracovníkmi či pracovnými skupinami. Konflikt tak predstavuje situáciu, v ktorej jedna strana usiluje o dosiahnutie určitého cieľa, zatiaľčo druhá strana sa jej v tom snaží zabrániť; resp. situáciu, kedy sa obe strany snažia o dosiahnutie toho istého cieľa, ktorý však môže dosiahnuť len jedna z nich.

Dôsledky vzniku konfliktnej situácie na komunikačných partnerov môžu byť pozitívne i negatívne. Predpokladom pre pozitívne dôsledky konfliktu je jeho systematické riešenie okamžite po vzniku nedorozumenia. Podľa Mikulášťika (2007) má v takomto prípade vzniknutý konflikt niekoľko pozitívnych dôsledkov:

- Posilnenie vzťahov. Odlišnosť názorov a postojov vnímame s väčšou toleranciou, ak sme ochotní im porozumieť a počúvať ich.
- U ľudí, ktorí sú ochotní vyjasniť si konflikt medzi sebou, je pravdepodobné, že si v budúcnosti budú viac dôverovať.
- Po úspešnom vyriešení konfliktu vzrastá na oboch stranách sebaúcta.
- Efektívne zvládané konflikty vytvárajú dobré zázemie pre tvorivého ducha.

Nie vždy sa však problém podarí vyriešiť ihneď po vzniku nedorozumenia. V takomto prípade môže konflikt negatívne vplyvať na osobu, ktorá je do situácie priamo angažovaná. Mikulášťik (2007) uvádza niekoľko konkrétnych príkladov negatívneho vplyvu konfliktu:

- psychické poruchy v podobe nesústredenosti, podráždenosti, neschopnosť koncentrovaného myslenia, neschopnosť odpočívať,
- fyzické dôsledky v podobe bolesti hlavy, poruchy spánku, zvýšenia krvného tlaku a tráviace ťažkosti,
- daná osoba sa dištancuje od vzťahov, ktoré sa jej javia ako problémové,
- požívanie alkoholu, drog alebo liekov.

Každý konflikt vzniká na základe určitej príčiny. Zdroje interpersonálnych konfliktov na pracovisku môžu byť rôznorodé. Môžu vznikať z dôvodu informačného skreslenia, osobnostných rozdielov, nevyjasnených cieľov a zodpovednosti jednotlivých pracovníkov alebo odlišných rolových očakávaní. Z hľadiska rôznych typov konfliktov môže ísť napr. o (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 252):

- a) *konflikty predstáv* – vznikajú vtedy, keď sa vyskytnú rozpory medzi tým, ako ľudia vnímajú konkrétnu situáciu a čo si z nej zapamätajú,
- b) *konflikty názorov* – vyplývajú z rozdielnych hodnotení jednotlivých skutočností a z ich odlišnej interpretácie,
- c) *konflikty postojov* – vznikajú tam, kde sa vyskytujú rozdielne tendencie a prístupy účastníkov k jednaniu v podobných situáciách,
- d) *konflikty záujmov* – vyjadrujú rozdielne až protikladné úsilie účastníkov komunikácie o uspokojenie svojich potrieb.

Základným problémom konfliktnej situácie je skutočnosť, že v nej dochádza k potlačeniu racionálneho jednania rôznymi druhmi emocionálnych reakcií. V dôsledku toho tak argumentácia jednotlivých účastníkov prestáva byť logická, dochádza k skresleniu výkladu minulých či súčasných udalostí, k zníženiu rešpektu voči autorite, strate sebakontroly a k narušeniu či úplnej deformácii interpersonálnej komunikácie.

Na základe uvedených skutočností by sme za príčinu vzniku konfliktnej situácie mohli označiť chyby v percepcii komunikačných partnerov, a taktiež chyby v interpersonálnej komunikácii, ktorá medzi nimi prebieha. Uvedené chyby budeme ponímať ako základné príčiny vzniku interpersonálneho konfliktu na pracovisku.

5.1 Chyby v percepcii

V kapitole číslo štyri sme si objasnili základné fakty o sociálnej percepcii. V tejto podkapitole si v náväznosti na predošlé poznatky uvedieme niekoľko percepčných chýb, ktoré by mohli byť predpokladom pre vznik konfliktnej situácie na pracovisku.

Za dôvod chybného vnímania daného subjektu budeme považovať nasledujúce činitele (Schulz von Thun, 2005, s. 47 – 48):

- a) *Negatívne sebaopímanie* – človek má sklon užívať vlastný sebaobraz ako kľúč k interpretácii prijímanej správy. A tak v prípade, ak má niekto o sebe negatívnu mienku, má sklon vyložiť si aj pozitívne posolstvo spôsobom, ktorý potvrdzuje jeho negatívny sebaobraz. Človek sa tak ocitá v bludnom kruhu, v ktorom negatívny sebaobraz dáva podnet pre vznik nových negatívnych zážitkov, ktoré tento sebaobraz potvrdzujú.
- b) *Obraz, ktorý má človek o druhých ľuďoch* – spravidla platí, že čím lepšie niekoho poznáme, tým ľahšie odhalíme skutočný význam jeho zdelenia.

Častokrát sa však stane, že obraz o druhom je založený na pomerne malom množstve informácií. Človek tak podlieha stereotypizácii a dopĺňa si neúplný obraz na základe oblečenia, pohlavia, veku alebo národnosti.

- c) *Korelované posolstvo* – menej vyhrotené konflikty môžu vznikáť z dôvodu, že príjemca na jednej strane síce prijíma dané zdelenie správne, avšak na druhej strane odhaľuje v tomto zdelení posolstvo, ktoré sa vyskytuje popri hlavnej myšlienke. V pracovnej realite sa korelované posolstvo môže vyskytovať napr. v situácii, ak nadriadený opakovane vysloví voči podriadenému pracovníkovi požiadavku, v ktorej recipient odhalí okrem iného aj pokarhanie za to, že daná úloha mala byť už dávno splnená. Korelované posolstvo býva dôvodom, prečo recipient častokrát reaguje na výzvu či požiadavku podráždene, čím sa pripravuje pôda pre vznik konfliktnej situácie.

Vráťme sa však o krok späť. Ako sme si už v predchádzajúcich častiach uviedli, pozornosť a percepcia spolu úzko súvisia. Tento fakt potvrdzuje existencia fenoménu zvaného *percepčná obrana*, ktorý sa častokrát na nevedomej úrovni uplatňuje v takých prípadoch percepčnej selekcie, v ktorých jedinec nevníma signály, ktoré by mohol identifikovať ako ohrozujúce. Ignoráciou týchto signálov tak človek nemusí čeliť negatívnym emóciám, ktoré by mu určité poznanie mohlo priniesť. Zvláštnym prípadom percepčnej obrany je snaha vyhnúť sa *kognitívnej disonancii*. Ide o obranný jav popisujúci ľudský sklon venovať viac pozornosti takým signálom, ktoré korešpondujú s hodnotovými preferenciami a postojmi jedinca, a menej tým, ktoré sú s jeho hodnotami a postojmi v konflikte (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 168).

Percepčná obrana výrazne bráni v spoznávaní druhých ľudí. Výrazný problém však môže nastať i vtedy, ak si vnímajúci subjekt svojim jednaním podstatne skresľuje vnímanie a spoznávanie druhej osoby. Vyplýva to z faktu, že sociálna percepcia je neoddeliteľnou súčasťou sociálnej interakcie, v dôsledku čoho je vnímajúca osoba vždy zároveň i osobou vnímanou. Z tohto dôvodu sa častokrát stáva, že poznanie druhých ľudí si sami skresľujeme na základe vlastného jednania navodeného prvým dojmom, ktoré zase vyvoláva špecifickú odozvu druhej strany.

Je teda dôležité mať na pamäti fakt, že človek častokrát nevníma druhých ľudí na základe toho, akí v skutočnosti sú, ale na základe predstavy, ktorú si o nich vytvoril. Nejde teda o interpretáciu skutočnej reality, ide o vytváranie subjektívnych predstáv,

kedy naše domnienky o myšlienkach a citoch druhej osoby nie sú založené na žiadnych jasne doložitelných faktoch.

Predstavy o druhých ľuďoch sú prirodzenou súčasťou nášho života. Nie je teda možné a ani žiaduce úplne ich vylúčiť. Pre poznanie pravdy je však potrebné brať ohľad na nasledujúce skutočnosti (Schulz von Thun, 2005, s. 55):

- Predstavy o druhom človeku sú *moje*.
- Predstavy môžu *odpovedať, ale aj neodpovedať* skutočnosti.
- Existujú dve možnosti, ako s predstavami zaobchádzať: nechať si ich pre seba a riadiť podľa nich svoje chovanie, alebo sa o ne podeliť a *overiť si, či zodpovedajú skutočnosti*.

Vytvoreným predstavám prispôbujeme teda i naše chovanie. I tu sa však dopúšťame omylu. Sme si istí, že vieme, ako naše chovanie vnímajú druhí ľudia. Nie je to však úplná pravda. Ako dôkaz toho, že táto naša predstava je neúplná, použijeme tzv. okienko *JOHARI*. Názov je odvodený od mien jeho autorov – Joe Lufta a Harryho Inghama (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 169).

Obrázok 4: Okienko JOHARI



Zdroj: Psychologie v teorii a praxi: prof.PhDr.Rudolf Kohoutek,CSc. blog, online,
cit. 2013-03-13

Kvadrant A charakterizuje oblasť chovania, kde motivácia i vlastné prejavy sú ich nositeľovi jasné a rovnako ich vnímajú aj ostatní. Môžeme tvrdiť, že ide o tzv. „verejnú

osobu“ v človeku. Tejto „osobe“ nerobí problém nadväzovať kontakty s ľuďmi a dokáže sa obvykle s každým ľahko dohodnúť. Gestá sú ľahko čitateľné pre jej okolie.

Kvadrant B predstavuje oblasť chovania a motivácie, ktorá je známa len ich nositeľovi, avšak neznáma jeho okoliu. V tomto prípade ide o tzv. „súkromnú osobu,“ ktorá je predstaviteľkou vnútorných, intímnych záležitostí, ktoré sú pre ostatných ľudí neznáme. Pokiaľ však existuje príliš mnoho informácií, ktoré sú pre túto osobu ťažko zdeliteľné, popr. nezdeliteľné, stáva sa pre ostatných ľudí nečitateľnou. Jej okolie nevie, ako sa voči nej majú chovať.

Kvadrant C označuje slepú oblasť sebapoznania, tzv. „slepé miesto.“ Ide o časť chovania, ktorá je dobre známa ostatným účastníkom interakcie, avšak danej osobe zostáva utajená. Môže sa jednať o nepriaznivé osobnostné charakteristiky, ktorých existenciu sa snaží človek potlačiť a presunúť ich do nevedomia, kde zostávajú bezpečne skryté. Takíto ľudia si potom nevšímajú v dostatočnej miere to, akým spôsobom jednajú, ako sa na verejnosti prejavujú, ako pôsobia na druhých ľudí a ako ich druhí vnímajú.

Kvadrant D vyjadruje tzv. „neznámu oblasť,“ teda tú časť vlastnej motivácie a chovania jedinca, ktorá zostáva utajená človeku i jeho okoliu. Čím väčšia je táto oblasť, tým vyššie je i riziko, že sa u daného človeka objavia poruchy jednania alebo dokonca poruchy osobnosti.

Pre dobre fungujúcu medziľudskú interakciu je potrebné, aby oblasť A prevažovala nad ostatnými oblasťami. Je to nutné prevažne u osôb, ktoré v rámci výkonu svojej pracovnej činnosti prichádzajú do kontaktu s druhými ľuďmi a ich úspech sa odvíja od správnej detekcie signálov a vytvorenia správnych úsudkov o komunikačnom partnerovi. Naopak je nežiadúce snažiť sa za každú cenu spoznať to, čo zahŕňa oblasť D, nakoľko ide z väčšej časti o nevedomé procesy a javy. Nie je teda jasné, ako bude ich poznanie na daného človeka vplývať. Odhalenie nevedomých procesov má význam až vtedy, ak u daného človeka pozorujeme patologické javy v jeho chovaní, čo môže naznačovať poruchu.

Okrem uvedených percepčných chýb existuje rada iných nepresností, ktorých sa dopúšťame pri vnímaní a hodnotení druhých ľudí. Podľa Bedrnovej, Nového a kol. (2009) sú to nasledovné:

- *efekt poradia* – prejavuje sa buď ako tendencia podliehať prvému dojmu o druhej osobe, alebo naopak ako prehnaný vplyv posledného dojmu na celkovej predstave o druhom človeku,
- *haló – efekt* – vyjadruje situáciu, keď sa posudzovateľ nechal prehnanne ovplyvniť výrazným charakteristickým znakom druhého človeka, ktorý potom zatieňuje ostatné vlastnosti,
- *projekcia* – opisuje sklon človeka pripisovať svoje vlastnosti, črty, ale taktiež pocity a motívy druhým ľuďom,
- *efekt známosti* – vyjadruje tendenciu pozitívnejšie hodnotiť ľudí, ktorých poznáme oproti tým, ktorých nepoznáme,
- *hornový efekt* – vzniká v momente, keď posudzovateľ hodnotí druhého človeka na základe informácií, ktoré sa o ňom do počul. Na základe týchto informácií si jedinec dopredu vytvára o danej osobe názor a signály, ktoré sa k nemu dostanú, tento názor už len potvrdzujú,
- *čiernobiele videnie* – vzniká, ak posudzovateľ hodnotí druhú osobu len na základe pozitívnych alebo naopak negatívnych vlastností.

5.2 Chyby v komunikácii

Ďalším predpokladom pre vznik konfliktnej situácie sú chyby v komunikácii. Aby k nim však došlo, musia medzi komunikátorom a komunikantom existovať tzv. *komunikačné bariéry*. Tieto bariéry negatívne ovplyvňujú priebeh interpersonálnej komunikácie. Uvedomenie si vzniku bariér v komunikácii je prvým krokom k tomu, aby sme ich mohli prekonať. Pre prehľadnosť si uvedieme dve základné formy bariér s príslušnými príkladmi (Mikuláščík, 2010, s. 36 – 37).

Externé bariéry – týkajúce sa vonkajšieho prostredia. Môže sa jednať o:

- nezvyklý typ prostredia s prvkami, ktoré pôsobia na komunikačného partnera rušivo, ako napr. stôl medzi aktérmi, nesprávna vzdialenosť alebo nevyhovujúce usporiadanie nábytku v miestnosti,
- demografické bariéry označujúce rozdiely vo veku a pohlaví. Napríklad kývnutie hlavou u muža môže znamenať súhlas s rečníkom, zatiaľčo kývnutie hlavy u ženy môže naznačiť len to, že rečníka počúva,

- vyrušovanie treťou osobou, ktorá nemusí aktívne vstupovať do rozhovoru, avšak už len svojou prítomnosťou ovplyvňuje jeho priebeh,
- hluk a vizuálne podnety, ktoré rozptyľujú našu pozornosť,
- organizačné bariéry, kde bariérou môže byť aj samotná organizácia. Napríklad ak vrcholový manažér rozpošle obežník, hierarchické usporiadanie organizácie môže byť príčinou toho, že od pracovníkov na nižších postoch nedostane spätnú väzbu.

Interné bariéry – ktoré súvisia s osobou aktéra komunikácie. Môže sa jednať o:

- obavu z neúspechu, ktorá vyvoláva zväzujúci pocit a obavy zo zlyhania, čo sa u komunikujúceho môže prejavovať napr. na chvení hlasu alebo na zníženej kontrole štylistiky prejavu,
- problémy osobného rázu, ktoré majú vplyv na prežívanie a celkový emočný stav jedinca. Silné emócie ako napr. hnev a zlosť vedú k zníženej sebakontrole, v dôsledku čoho býva narušená kontrola slušného chovania a úcty k partnerovi,
- sémantické bariéry, ktoré vznikajú skomolením významu zdelenej správy. Táto bariéra sa môže vyskytnúť v prípade, ak jeden z účastníkov nerešpektuje nižšiu úroveň komunikačného partnera. Rešpektovať vyššiu komunikačnú úroveň partnera je síce možné, je však obtiažne prispôbiť sa úrovni jeho verbálneho prejavu. Sémantické bariéry môžu byť podmienené i kultúrou alebo použitím nárečia. Odlišná je i slovná zásoba jednotlivých účastníkov. Častokrát sa stáva, že jeden z komunikačných partnerov nechce pripustiť, že danému výrazu nerozumie a tak sa tvári, že všetkému rozumie, čím vytvára neexistujúce súvislosti,
- fyzické nepohodlie, ktoré znižuje výkonnosť v pozornom počúvaní a verbálnom prejave,
- nesústredenosť na komunikáciu, keď jeden z účastníkov nevenuje plnú pozornosť priebehu komunikácie, poprípade sa nezaujíma o predmet konverzácie a o osobu, s ktorou komunikuje,
- nepripravenosť na komunikáciu,
- bariéru v podobe xenofóbie, neúcty, povýšenectva alebo výrazné prejavovanie nesympatií voči komunikačnému partnerovi,

- stereotypizácia, teda zaradovanie komunikačného partnera do kategórie, na základe čoho mu prisudzujeme všetky ďalšie vlastnosti, ktoré daná kategória zahŕňa. Naše jednanie je predpojaté a plné predsudkov.

V nasledujúcej časti pojednáme predovšetkým o interných bariérach medziľudskej komunikácie. Nebudeme sa však zaoberať patologickou komunikáciou u jedincov trpiacich duševnou poruchou alebo poruchou osobnosti. To sú témy pre klinickú psychológiu. Predmetom nášho záujmu bude chybná interpersonálna komunikácia v pracovnom prostredí, ktorá nastáva pri zvýšenej miere agresivity, pasivity, manipulačnom chovaní účastníkov konverzácie, pesimizme, zneužívaní moci nadriadených pracovníkov a neschopnosti podať a prijať konštruktívnu kritiku.

Agresivita je zámerné poškodzovanie ľudí, zvierat a vecí. Podľa Mikulášťa (2010) môže mať formu *explozívnu*, ktorá sa prejavuje otvorene, je nezdržanlivá a nešetrná; alebo formu *implozívnu*, ktorá je charakteristická sebaovládaním, vyhýbaním sa priamej konfrontácii a extrémnou introverziou, čím je agresivita potlačená a u človeka sa zvyšuje vnútorné napätie. V pracovnej realite sa agresivita prejavuje obvykle ako presadzovanie sa na úkor iných alebo odmietanie ich potrieb, pocitov a postojov. Nemusí sa však zákonite jednať o fyzické poškodzovanie druhých ľudí, o hrubé slová, vulgarizmy, krik a panovačný hlasový prejav. Pod agresívnym jednaním rozumieme taktiež použitie irónie a sarkazmu s cieľom degradovať druhú osobu. Agresívne jedajúca osoba si obvykle naprižná svoje chyby a pri presvedčaní druhých osôb nerada ustupuje. Používa dlhý očný kontakt, ktorý býva veľmi prenikavý, čakajúc, kým druhá strana uhne pohľadom a pristúpi na to, čo sa od nej očakáva. Agresívny človek býva taktiež arogantný a nezdržanlivý. Rád druhým káže, čo majú robiť, rád vyčíta, moralizuje a nedokáže si priznať vlastnú chybu. Neváha použiť šikanu, ak je potrebná na dosiahnutie vytúženého cieľa.

Pokiaľ sa nejedná o psychopatickú alebo psychotickú agresivitu, príčinou agresívneho chovania býva zväčša frustrácia, bolesť a neuspokojivé vzťahy. Agresívne jedajúci ľudia majú tendenciu na chvíľu opustiť svoje neprimerané chovanie, ak sú s ním konfrontovaní a ak sa s nimi hovorí o probléme, ktorý ich sužuje. Pokiaľ sa jedná o pracovný problém, dokáže byť nápomocný rozhovor s manažérom, avšak pokiaľ sa jedná o osobný problém, je potrebné vyhľadať pomoc psychológa. O agresii, ktorá je hybnou silou agresívneho chovania, bližšie pojednáme v ďalšej kapitole.

Opačným problémom býva *pasivita*, čiže slabosť, závislosť a ústupnosť v chovaní voči iným, a to obzvlášť voči agresívnym ľuďom. Pasívne jedajúci človek sa snaží vyhnúť sa konfliktom, a tak radšej ustúpi, i keď vie, že má právo vyjadriť svoj názor. S implozívne agresívnym jedincem ho spája snaha vyhnúť sa priamej konfrontácii. Pasívneho človeka sužuje úzkosť zo zlyhania, chýba mu istota v jednaní, a tak pred problémami radšej uteká, akoby im mal čeliť. Tento jedinec obvykle netrvá na svojich právach a pokiaľ aj áno, tak veľmi nenápadnou, ľahko prehliadnuteľnou formou. Necení si sám seba, je osamelý a častokrát bezradný aj pri riešení banálnych problémov.

Zdá sa, že pasívny jedinec so všetkým súhlasí. Tento pocit pramení z tendencie pasívneho človeka identifikovať sa s tým, čo sa po ňom vyžaduje a aj keď vo svojich myšlienkach nesúhlasí, nakoniec sa podradí. Nakoľko sa bojí zodpovednosti, ťažko sa rozhoduje a radšej sa utiahne do ústrania, len aby mal svoj kľud, a to i za cenu stagnácie vo svojej kariére.

Naproti tomu *manipulátor* koná veľmi aktívne a premyslene. Rôznymi taktikami sa snaží prinútiť svojho komunikačného partnera, aby jednal podľa jeho predstáv, pričom využíva navodený pocit viny a zodpovednosti svojej „obete“ za vzniknutú situáciu. Do určitej miery taktiky manipulačného chovania využívame všetci, a to napr. v situácii, keď sa v niekom snažíme navodiť pocit viny za neskorý príchod. Sú však ľudia, ktorí pocit viny necítia a nedokážu jednoznačne a otvorene hovoriť, vystupovať a jednať. Vyhovuje im svet plný klamstva, pretváranky, dvojzmyslov a poloprávd. Títo ľudia bývajú zväčša manipulačnými majstrami a na manipuláciu svojho okolia využívajú silu seugescie.

Sugerovanie je taký spôsob predávania názorov, podsúvania postojov či indukovania pocitov, pri ktorom sugerujúcemu záleží na tom, aby jeho názory, postoje a pocity považoval príjemca za svoje vlastné bez toho, aby si uvedomil, že bol niekým zmanipulovaný. Sugestor sa presadzuje priamym alebo nepriamym spôsobom. Priamy spôsob môže využívať rodič alebo učiteľ, ktorý prizvukuje dieťaťu „váhu autority“ a snaží sa ho prinútiť k tomu, aby sa chovalo želaným spôsobom. Príkladom nepriameho nátlaku môže byť napr. navodenie stavu otupenej pozornosti alebo vyvolanie masového nadšenia. Adresát podlieha sugerovaniu obvykle vtedy, ak je zvyknutý autoritu na slovo poslúchnuť, ak druhému slepo dôveruje a nepredpokladal by u neho výskyt manipulatívneho chovania, alebo ak nemá dostatok údajov

k zmyslovému či rozumovému overeniu danej informácie. Dôležitá je teda miera „sugestibility“, teda náchylnosti k celostnému prijatiu informácie bez jej predošlého overenia. Sugestibilitu zvyšuje stav regresie, keď sa adresát vďaka sugerujúcemu ocitne v rannom štádiu svojho vývoja, v tzv. „poslušnom ego – stave“, v ktorom je príjemca ľahko ovplyvniteľný (Vybíral, 2009, s. 61).

Mikuláščík (2010) uvádza niekoľko typov manipulátorov:

- a) *útočný, diktátorský* – ktorý tvrdo presadzuje svoje názory a záujmy, obvykle zneužíva svoju moc alebo sa ju snaží za každú cenu získať,
- b) *parazitný, bolestínsky* – ktorý zdôrazňuje svoje nedostatky, svoju neschopnosť a závislosť na ostatných, prezentuje sa ako podceňovaný, neprávom podhodnotený a naznačuje, že pokiaľ mu nepomôžeme, sme zodpovední za jeho utrpenie,
- c) *intrigán* – ktorý štvie ľudí proti sebe, ohovára, prekrúca pravdu a vyvoláva spory,
- d) *byrokrat* – ktorý prehnane zdôrazňuje svoju funkciu, schováva sa za predpisy a zneužíva svoju moc voči podriadeným pracovníkom, ktorí sú závislí od jeho rozhodnutí,
- e) *obetavec* – ktorý predstavuje najláskavejší typ manipulátora, koná pre dobro ostatných ľudí, a tak si prisudzuje právo určitých výsad ako protislužbu za svoju láskavosť,
- f) *posledný spravodlivý* – ktorý vyvoláva u druhých pocity viny a zastáva názor, že práve on je tým najpovolanejším ostatných súdiť, kritizovať a kontrolovať,
- g) *podceňovaný génus* – ktorý sa chová ublížene, cíti sa byť neoprávnene podceňovaný a apeluje na každého, kto ho odmieta uznávať,
- h) *paternalista* – ktorý sám vie, čo je najlepšie, a tak aj činí,
- i) *mafíán* – ktorý sa tvári ako ochranca, ovšem za primeranú protislužbu.

Ďalším spôsobom, ktorý môže negatívne ovplyvniť priebeh komunikácie, je zneužívanie osobnej moci. *Moc* je schopnosť niečo robiť a ovládať a prejavuje sa vo vzájomných vzťahoch. V pracovnej realite majú moc zväčša nadriadení pracovníci – manažéri. Schopný manažér by mal porozumieť podstate moci a dokázať s ňou zaobchádzať tak, aby dosiahol stanovený cieľ. Podľa Mikuláščíka (2010) môže mať moc rôznu podobu:

- a) *donucovanciu* – ktorá núti ľudí k určitému chovaniu rôznymi donucovacími prostriedkami,
- b) *expertnú* – keď autorita moci závisí predovšetkým na znalostiach a odbornosti určitého človeka,
- c) *informačnú* – ak je moc daná na základe množstva informácií, ktoré má určitý jedinec navyše voči ostatným,
- d) *legitímnu* – ktorá závisí podľa pozície v organizácii, podľa oficiálnej role, ktorú určitý jedinec v organizácii zastáva,
- e) *odmeňovacia a sankčná* – keď hmotné podmienky umožňujú poskytovať finančné alebo vecné zvýhodnenie, popr. znevýhodnenie,
- f) *prenesená* – čiže zverovanie právomocí inej osobe.

Ďalšími negatívnymi vplyvmi na komunikáciu sú pesimizmus a kritika. Pesimistickí ľudia veria v negatívne predpovede a na situáciu sa obvykle pozerajú z tej horšej stránky. Keď však ich chovanie prekročí prijateľnú mieru a pretrvávajú neustále sťažnosti, nariekanie a vzlykanie, pesimisticky naladení ľudia začínajú svoje okolie obťažovať, čím sa z nich stávajú nežiadúci komunikační partneri.

Naproti tomu kritika je nevyhnutnou súčasťou života i pracovnej aktivity. Avšak ak jej je príliš veľa, znižuje sebavedomie kritizovaného, a taktiež nemusí byť vždy prijatá v plnej miere a v pôvodnom význame. Častokrát môže vyvolať obranný postoj, odmietanie spolupráce alebo dokonca nepriateľstvo. Keďže kritika zraňuje sebavedomie a ľudskú pýchu, jej nadmerný výskyt môže vyvolať agresívne chovanie. Je preto veľmi dôležité zdieľať kritiku vhodným a konštruktívnym spôsobom. Mala by sa zameriavať na kritizovanie konkrétnych aktivít a nie na celkové hodnotenie nositeľa určitého chovania, a taktiež by sa nemala používať formou predčasného zovšeobecňovania a stereotypizácie. Aby bola kritika prínosná, musí byť kritizovaný človek najprv ohodnotený a až potom mu môže byť niečo vyčítané. Taktiež by sa kritika mala odohrávať medzi štyrmi očami a nie pred ostatnými členmi pracovného kolektívu. Kritizovaný pracovník by mal prijať kritiku ako pomoc a príležitosť eliminovať chyby, ktorých sa dopustil. Aby však k takémuto prijatiu kritiky došlo, je potrebné jednať s kritizovaným pracovníkom dôstojne a akceptovať fakt, že je rovnocenným komunikačným partnerom, aj keď sa v jeho práci vyskytli slabiny.

6 PRIEBEH KONFLIKTNEJ SITUÁCIE

V predchádzajúcej časti sme si ozrejmili podmienky vzniku konfliktu a jeho pozitívny i negatívny dopad na pracovné prostredie. V tejto časti práce sa budeme venovať vývoju konfliktnej situácie a taktiež faktorom, ktoré majú vplyv na jej priebeh. Konflikt budeme ponímať ako proces a nie ako statický jav, ktorý nepodlieha vývoju. Ako pomôcku použijeme prirovnanie konfliktu k priebehu života: zrodí sa, narastá, zraje, kulminuje.

Na začiatku konfliktu je názorový rozdiel. Ten sa postupne mení v rozpor, ktorý neskôr kulminuje v konflikt. Spočiatku sú aktérmi komunikační partneri, z ktorých sa neskôr stávajú oponenti a nakoniec súperia až nepriatelia. Tomuto vývoju zodpovedá i jednanie aktérov konfliktu, miera ich emočného zaujatia a argumentácia ich cieľov. Spravidla sa dvaja jedinci, jedinec a skupina alebo skupiny dostávajú do konfliktu, pokiaľ sa aspoň jedna zo zúčastnených strán cíti byť podráždená druhou stranou.

Vzniká tak napätá situácia, ktorá predpovedá vznik konfliktu. Podľa Mikulášťika (2007) túto situáciu môžeme rozpoznať podľa niekoľkých charakteristických črt:

- Frustrácia ako subjektívny nepríjemný pocit alebo nepríjemná skúsenosť. Dôvodom frustrácie môže byť neprekonaná prekážka alebo sklamanie. Môže ísť o skľučujúcu predstavu, že nám niekto bráni v dosiahnutí vlastného cieľa, obohatenú o odpor k danej osobe, nechť, nepriateľstvo, ale i strach.
- Vina býva väčšinou zvaľovaná na toho druhého. Tým sa zbavujeme pocitu zodpovednosti za vznik možného konfliktu.
- Čím viac emócií je zaangażovaných do konfliktu, tým väčšiu silu môže konflikt nabrať. Sila frustrácie, a tým pádom i emócií, je premenlivá. Negatívne emócie sa kumulujú postupne. Pri ich nahromadení stačí už len malý podnet pre vznik samotného konfliktu. Ten býva často spontánny a nepredvídateľný.

Nie každá napätá situácia však musí zákonite prejsť v konfliktogénnu. Aby k tejto zmene došlo, musí byť splnených niekoľko z nasledujúcich kritérií (Mikulášťik, 2007, s. 88):

- Dochádza k zvýšenej afektivite, argumentácia naberá charakter emočný a osobný. Objavuje sa napätie, čo negatívne vplyva na spoluprácu. Vznikajú

pocity, že ten druhý koná nerozumne alebo úmyselne klame, nechce ustúpiť a je nespravodlivý.

- Dochádza k zníženému rešpektovaniu ľudí, spolupracovníkov, nadriadených.
- Minulé alebo súčasné udalosti sú interpretované skreslene.
- Komunikácia je deformovaná, dochádza k ostentatívnemu mlčaniu.
- Dochádza taktiež ku strate sebakontroly, reakcie sú spontánne, neuvážené a v istých situáciách neprimerané situácii.
- Aktivita verbálna častokrát prechádza v aktivitu konatívnu. Tá sa prejavuje neadekvátnym, častokrát agresívnym stupňovaním danej situácie. Vo vyhrotených prípadoch môže dojsť k fyzickému ataku. Opačnou reakciou je apatia.
- Využívanie všetkých možných postupov k takzvanému „zúčtovaniu.“
- Vznikajú podskupiny s vedome protichodným jednaním.
- Zasahovanie nezainteresovaných ľudí, ktorí sa snažia pôsobiť ako facilitátori, ale mnohokrát v skutočnosti len zvyšujú napätie a problematizujú vzťahy.

Prejdime však k samotnému priebehu konfliktnej situácie. V prvej fáze prebieha analýza konfliktu, v ktorej je potrebné si ujasniť, o aký druh konfliktu sa vlastne jedná. Ide o konflikt predstáv, názorov, postojov, či rozdielnych záujmov? Aké postoje viedli k tejto rozdielnosti? Pokusy o riešenie konfliktnej situácie častokrát stroskotajú na tom, že jej účastníkom nie je úplne zrejmé, aký druh konfliktu medzi nimi vlastne vznikol. Pokiaľ prevláda snaha o riešenie vzniknutej situácie, hrozí riziko použitia nesprávnych metód, ktoré nemusia viesť k vyriešeniu samotného konfliktu.

Pre úspešné spracovanie konfliktu je potrebné jeho včasné rozpoznanie. Podľa Kleina a Kresseho (2008) má konflikt niekoľko stupňov vývoja. Prvým stupňom je rozladenosť, ktorá dáva podnet pre vznik diskusie. Nasleduje prerušenie kontaktu medzi účastníkmi a následne sociálna expanzia, počas ktorej sú ostatní členovia pracovného kolektívu oboznámení o vzniknutej situácii. Následne sa vytvára stratégia boja proti skupine, ktorá zastáva protipólny názor. Jej členovia sa môžu uchýliť až k hrozbám, výhražkám alebo sabotáži. Nasleduje porušenie vnútropodnikových pravidiel zo strany jednej skupiny, po čom nasleduje pomsta protipólnej skupiny. Posledným štádiom konfliktnej situácie je tzv. „vojna“ medzi aktérmi a ich komplicmi. Je to konečná fáza, ktorá predpokladá zničenie partnera za každú cenu.

Ako je však možné, že ľudské bytosti dokážu vyhrotiť konfliktnú situáciu až do takéhoto extrému a to bez ohľadu na to, aké následky bude mať ich jednanie pre obe strany? Odpoveď na túto otázku nie je jednoduchá. Ak však chceme porozumieť motívom ľudského jednania v konfliktných situáciách, je potrebné vychádzať z hybnej sily, ktorá je v človeku hlboko ukorenená, a ktorú zdieľa so všetkými dravecami v živočíšnej ríši.

Reč je o *agresii*, sile, ktorá má výrazný vplyv na chovanie človeka. Agresia sa definuje ako psychologická monumentálnosť, ktorá má za cieľ poškodiť prírodu, veci, ľudí alebo dokonca seba samého. Jej výskyt je u človeka prirodzený, nakoľko je dôležitá pri reakcii na neočakávané situácie, slúži k udržaniu života, získaniu obživy, sebaapresadenia či obrane. Agresia je skôr abstraktným pojmom zahŕňajúcim isté emočné stavy a vnútorné impulzy k jednaniu, ako je napr. zlosť, hnev, zúrivosť, nepriateľstvo a pohrdanie. Tieto impulzy sú spojené s určitými predstavami a fantáziami – niekomu sa pomstiť, zničiť ho, znemožniť alebo dokonca zabiť, a taktiež s chovaním, ktoré druhému človeku spôsobuje ujmu. Agresia však nemá len negatívny prínos. Umožňuje človeku bojovať za svoje ideály a vzoprieť sa proti nespravodlivosti a zlu (Poněšický, 2004, s. 22).

Existuje nejednotnosť v názore, či je agresia vrodená alebo získaná. V dôsledku toho vzniklo niekoľko teórií vysvetľujúcich zdroj a príčinu vzniku agresie (Hayesová, 2007, s. 116 – 121):

- a) *Teória vrodenej agresie* – ktorá predpokladá, že agresia je súčasťou genetickej výbavy každého jedinca. Tvorcom tejto myšlienky je už spomínaný zakladateľ psychoanalýzy Sigmund Freud, ktorý predložil verejnosti teóriu dvoch inštinktov. Životný inštinkt alebo Eros zahŕňa všetky podnety k zachovaniu života. Keďže podnetom môže byť sexuálna energia, Eros sa spája s pojmom „libido.“ Naproti tomu inštinkt smrti alebo Thanatos obsahuje všetky impulzy k nepriateľstvu, sadizmu a agresii, a dokonca, ako predpokladal sám Freud, i podnecovanie k vlastnej smrti.
- b) *Hypotéza frustrácia – agresia* – táto teória predpokladá, že k agresívnemu jednaniu dôjde vtedy, pokiaľ sme frustrovaní vo svojich snahách dosiahnuť nejaký cieľ alebo uspokojiť niektorú z našich potrieb. Prirodzený stav ľudských bytostí je neagresívny, nakoľko nejednáme agresívne v prípade, že naše

základné potreby sú uspokojené a darí sa nám dosahovať naše ciele. Túto myšlienku publikoval J. Dollard už v roku 1939.

- c) *Agresia ako naučené chovanie* – táto myšlienka pochádza od A. Bandury, ktorý predpokladal, že ľudia sa chovajú agresívne, pretože sa naučili, že sa im to vyplatí. Spôsobov, ktoré k takémuto chovaniu mohli viesť, je mnoho, patrí k nim napr.: napodobňovanie v detstve alebo v adolescencii, a to na základe vlastnej skúsenosti alebo aj obyčajným pozorovaním druhých ľudí. Taktiež ľudia, ktorí vidia, že je za agresívne jednanie odmenený niekto iný, sa naučia toto chovanie napodobňovať prostredníctvom zástupného podmieňovania.
- d) *Agresia ako kombinácia rôznych vplyvov* – agresia, podobne ako mnoho iných aspektov ľudského chovania a prežívania, vzniká pravdepodobne na základe niekoľkých rôznych faktorov. Ako spoločný rys všetkých týchto faktorov predpokladá táto teória zvyšujúcu mieru vzrušenia. Nakoľko silné emócie (napr. hnev) sú úzko spojené s fyziologickým vzrušením, môže vzrušený človek ľahko sklízať k hnevu, pokiaľ je prítomný správny podnet.

Dôležitým faktorom ovplyvňujúcim mieru prejavovanej agresie je prostredie, ktoré môže sklon jedinca jednať agresívne (teda *agresivitu*) zvyšovať alebo znižovať. Takýmto prostredím môže byť pre jedinca dokonca i štát. V súvislosti s touto myšlienkou je zaujímavý názor Slavomila Hubálka, ktorý porovnáva agresívne jednanie ľudí v časoch totalitného režimu a dnes. Tvrdí, že agresivitu totalitného režimu vystriedala agresivita tržného hospodárstva a hrdinom dnešnej doby sa stal podnikateľ či agresívny manažér schopný predať čokoľvek. Riziko dnešného človeka údajne spočíva v tom, že rezignuje na hodnoty rozumu a citu, solidarity, tvorivosti a zodpovednosti, a namiesto toho sa orientuje na hmotné veci, peniaze a konzum. V súvislosti s týmito skutočnosťami poukazuje Hubálek na nutnosť k výchove spoločnosti k morálke a dobrým mravom (Poněšický, 2004, s. 205 – 208).

Nie som kompetentná dôkladne porovnávať výhody a nevýhody spomínaných režimov. Bola by som však opatrná s vyjadrením, že pre dnešného človeka nie sú cenné hodnoty ako rozum, cit, solidarita alebo zodpovednosť.

Ďalším z faktorov ovplyvňujúcich priebeh konfliktnej situácie je miera prežívaného *stresu*. Stres sa vzťahuje k udalostiam, ktoré človek vníma ako ohrozenie svojej telesnej

alebo duševnej pohody. Takéto udalosti sa obvykle nazývajú *stresory* a ľudia na nich reagujú stresovými reakciami.

Ako uvádza Vybíral (2009), stresory môžu byť:

- a) *fyzické* – napr. hlad, malý priestor alebo extrémne teplo,
- b) *hlboko psychické* – napr. komplex z obezity,
- c) *voľné a iné intrapsychické* – napr. strach, že sa nám nepodari splniť pracovnú úlohu včas,
- d) *sociálne a kontextové* – napr. hrozba sankcií, strach zo straty zamestnania, civilizačný stres.

Stres má za následok nadmerné vzrušenie, na ktorý organizmus reaguje najskôr poplachovou reakciou, ktorá po určitej dobe prechádza do pokusu o adaptáciu na vzniknutú situáciu, alebo do vyčerpania. Poplachová reakcia vyvoláva významné fyziologické zmeny doprevádzané špecifickými emóciami. Aby sme bližšie porozumeli tomu, ako človek prežíva stresovú situáciu, objasníme si najprv vnímanie stresu po fyziologickej stránke. Spôsob, akým stresory vplyvajú na retikulárnu formáciu človeka nám pomôže vysvetliť, prečo sú niektorí ľudia pod vplyvom stresu excitovaní a iní zase spomalení a unavení.

V zásade sú dve možné cesty, ktorými sa stres môže uberať. Jedna vďaka sympatiku vedie k zvýšenej produkcii adrenalínu, čím sa zrýchľuje tep, zvyšuje sa krvný tlak, zúžia sa cievy na periférii tela, rozšíria sa cievy vo veľkých svaloch, človek sa spotí, zrýchli sa mu dych a zhorší sa trávenie, nakoľko krv je odvádzaná do svalovej hmoty. Stres tak v našom tele mobilizuje spaľovanie glukózy a tukov, čím oslabuje imunitu. Telo je vydráždené a pripravené k aktivite. Druhá cesta, ktorou sa stres môže uberať, vedie cez parasympatikus a aktivuje hormón kortizol, čo spôsobuje úbytok tekutín, pokles výkonnosti, celkové spomalenie a naopak zvýšenú činnosť tráviacej sústavy (Vybíral, 2009, s. 257).

Zo psychologických faktorov, ktoré významne ovplyvňujú mieru prežívaného stresu, sú to napr.:

- *ovplyvniteľnosť udalosti* - teda miera, v ktorej môžeme udalosť vyvolať, alebo naopak zastaviť.
- *predvídateľnosť* - teda to, do akej miery vieme, ako a kedy situácia nastane.

Pokiaľ uvedené faktory zlyhajú a my sa predsalen dostaneme do neočakávanej stresovej situácie, môžeme reagovať niekoľkými spôsobmi. Najbežnejšie príklady reakcií na stres uvádza Nolen – Hoeksema a kol. (2012):

- a) *hnev a agresia* – resp. hnev, ktorý môže viesť až k agresii. Hypotéza frustrácia-agresia predpokladá, že kedykoľvek človek nedokáže dosiahnuť cieľ, o ktorý usiluje, prejaví sa agresívny pud, ktorý smeruje k poškodeniu objektu alebo osoby, ktoré boli príčinou frustrácie. Priama agresia voči zdroju frustrácie nie je vždy možná alebo rozumná. Jej zdroj je niekedy neurčitý alebo nepostihnuteľný. Človek nevie, na čo má zaútočiť, ale pociťuje hnev a hľadá objekt, na ktorom by si ho mohol vybiť. Jedinec, ktorý frustráciu spôsobil, je niekedy natoľko mocný, že útok na neho by bol nebezpečný. Pokiaľ okolnosti bránia útoku na objekt, ktorý je príčinou frustrácie, agresia býva niekedy presmerovaná, a teda agresívne jednanie nebude namierené voči skutočnej príčine frustrácie, ale voči nevinnému človeku alebo objektu.
- b) *apatia a depresia* – uzavretie sa do seba. Pokiaľ stresové podmienky pretrvávajú a jedinec sa s nimi nedokáže vyrovnáť, apatia prerastie až v depresiu. Možnú príčinu vzniku tejto reakcie podáva teória naučenej bezmocnosti. Jej pôvodné znenie nám pomáha pochopiť, prečo sa niektorí ľudia v obtiažnych situáciách vzdávajú. Dôvodom je fakt, že dospeli k presvedčeniu, že situácia je beznádejná, a preto nemá zmysel s ňou bojovať. Svoju nečinnosť si odôvodnia a situácii sa prispôbujú.
- c) *oslabenie kognitívnych funkcií* – pri stretnutí so silnými stresormi ľudia okrem emočných reakcií častokrát vykazujú podstatné oslabenie kognitívnych funkcií. Majú ťažkosti v sústredení a logickom usporiadaní myšlienok. Nechajú sa ľahko rozptýliť. V dôsledku toho všetkého sa zhoršuje ich schopnosť plniť zložitejšie úlohy.

Prejavy frustrovaného človeka však nemusia v každom prípade viesť k agresívnemu jednaniu. I keď označujeme frustráciu ako silnú tendenciu dosiahnuť cieľ a uspokojiť svoje potreby, spôsob reagovania na frustrujúcu situáciu (tzv. *frustračná tolerancia*), je rôzny. Frustrácia sa okrem spomínanej agresie môže prejavovať ako psychomotorický nepokoj, apatia a celkový nezáujem riešiť vzniknutú situáciu, ďalej ako tendencia slepo opakovať zafixované správanie (stereotypy) alebo ako návrat k predchádzajúcemu

zaužívanému správaniu (regresia). Z hľadiska konfliktov nastávajú najnepriaznivejšie situácie vtedy, ak si jedinec v predstave, že dosiahne cieľ, sám vytvára nepriaznivé situácie a reaguje na ne neprimeraným spôsobom. V takomto prípade stráca sebakontrolu a nie je schopný situáciu pokojne riešiť (Kačáni, Bucková, 2001, s. 21 – 23).

Konflikt však môže byť pre pracovné prostredie aj prínosom. Vďaka nemu pracovný tím nestagnuje a za podmienky, že je konflikt vhodne smerovaný, môže pracovný tím dokonca prosperovať a z konfliktnej situácie vyťažiť maximum. I za týchto podmienok však už len samotný pojem „konflikt“ vyvoláva u mnohých pracovníkov negatívne pocity. Z tohto dôvodu vo väčšine spoločností prevláda snaha vyhnúť sa konfliktu a v prípade, že predsazen prepukne, snažiť sa nájsť jeho efektívne riešenie. Ako však toto riešenie nájsť? Aké sú najvhodnejšie spôsoby k efektívnemu zvládnutiu konfliktnej situácie? Odpoveď nám prinesie nasledujúca kapitola.

7 RIEŠENIE KONFLIKTNEJ SITUÁCIE

Zamestnanci majú pri hľadaní riešenia konfliktu dve možnosti. Môžu „vykopať vojnovú sekeru“ alebo „zložiť zbrane“ a usilovať sa o nájdenie riešenia v mieri. Vojnová stratégia funguje na princípe *výhra – prehra* a končí víťazstvom jednej strany a prehrou druhej. Správanie protivníkov je agresívne a v zápale emócií sú málokedy schopní nájsť efektívne riešenie. Naproti tomu mierová stratégia končí na princípe *výhra – výhra* a víťazom sú obe strany. Pokoj zbraní podporuje individuálny rast jedinca a zdá sa byť efektívnejším spôsobom hľadania východiskovej situácie (Kačáni, Bucková, 2001, s. 61).

So zreteľom na túto skutočnosť budú v nasledujúcej časti navrhnuté možné spôsoby riešenia konfliktnej situácie. V úvodnej časti tejto kapitoly sa budeme venovať tomu, ako by riešenie konfliktnej situácie malo v ideálnom prípade vyzeráť. Následne pojednáme o faktoroch, ktoré výraznou mierou prispievajú k efektívnemu riešeniu vzniknutého konfliktu.

7.1 Ideálne riešenie konfliktnej situácie

Ideálne riešenie konfliktnej situácie by podľa Mikulášťika (2003) malo vyzerat' nasledovne: V prvej fáze účastník konfliktu rozoberá problém zo svojho subjektívneho pohľadu. Opisuje, aký dopad má na neho vzniknutá situácia, aké má pocity a ako vníma jednanie svojho opozičníka. Ide o zhromažďovanie faktov z pohľadu daného účastníka. V druhej fáze obaja účastníci konfliktu opisujú problém spoločne a snažia sa uvedomiť si rozdielne vnímanie toho druhého. Je veľmi dôležité pozorne počúvať nášho komunikačného partnera a poskytovať mu spätnú väzbu. Pri konfliktoch hrajú dôležitú úlohu pocity jeho účastníkov. Preto je potrebné s nimi oboznámiť aj nášho opozičníka. Takisto je potrebné pozorovať zhody a nezhody v interpretácií faktov o konflikte. Zhodu vo faktoch je potrebné ujasniť, verbalizovať, a tam, kde sa prejavia odlišnosti, je potrebné hľadať cestu k možným ústupkom na jednej i druhej strane. V tretej fáze je potrebné znovu sa zamerať na individuálne potreby a prania každého z účastníkov a hľadať medzi nimi kompromisy. V poslednej fáze by malo dôjsť k zhodnoteniu riešenia celej situácie s posúdením miery spokojnosti oboch strán. Táto fáza sa môže s odstupom času opakovať.

Interpersonálny konflikt na pracovisku sa priamou či nepriamou cestou dotýka aj priamo nezainteresovaných členov pracovného kolektívu. Preto je veľmi dôležité vytvoriť takú pracovnú atmosféru, ktorá nepredstavuje živnú pôdu pre vznik konfliktu a dáva priestor pre úspešnú tímovú prácu. Pre vytvorenie takejto atmosféry je však nutné rešpektovať niektoré pravidlá, ktoré na prvý pohľad môžu pôsobiť samozrejme, avšak ako sa ukázalo, ich dôsledné dodržiavanie v praxi nie je vôbec jednoduché. Podľa Bedrnovej a Nového (2009) ide o nasledujúce pravidlá:

- každý uznáva druhého ako rovnocenného partnera,
- vyžaduje sa stále vyjadrovanie subjektívneho názoru, hodnotenia a návrhov riešení,
- je nevyhnutné vyvarovať sa „vražedným vyjadreniam“ typu: „o tom nie je potrebné diskutovať“ alebo „to predsa nemôžete myslieť vážne,“
- názorové rozdiely by mali byť ponímané ako zdroj informácií a nie ako rušivý faktor,
- neexistujú názory a skúsenosti, o ktorých by sa nemohlo pochybovať,

- konflikty na pracovisku sa nezakrývajú, ale odkrývajú a následne sa diskutuje o ich príčinách,
- v priebehu tímovej práce je nutné podávať konštruktívnu kritiku a vyhnúť sa posmechu, ironizovaniu a urážaniu,
- je potrebné vyvarovať sa šeptaniu s prísediacimi, tajným telefonátom a ohováraniam za chrbtom,
- agresívne a extrémne stanoviská majú byť oslabené a v prípade nutnosti ich vyjadrenia majú byť podané primeraným spôsobom,
- všetci členovia tímu by mali byť v rovnakej miere informovaní o dôležitých skutočnostiach.

Pozitívna pracovná atmosféra napomáha udržiavať pozitívny pracovný vzťah. Jeho udržanie podľa Mikuláštička (2010) podlieha svojim špecifickým pravidlám, a to:

- podporiť druhého, zastať sa ho pred ostatnými kolegami, ak nie je zrovna prítomný,
- zdieľať informácie o svojich úspechoch i neúspechoch a prežívaných emóciách,
- vzájomná dôvera,
- vzájomná pomoc,
- usilovať o to, aby sa ten druhý cítil v našej spoločnosti dobre.

Pracovné vzťahy sú súčasťou formálneho systému daného pracoviska, avšak premieta sa do nich celá rada neformálnych kontaktov. Neformálny systém pracovných vzťahov obohacuje vzťahy svojou jedinečnosťou a individualitou, čím výrazne ovplyvňuje samotnú prácu. Nemá preto zmysel, aby manažér na pracovisku zakazoval akúkoľvek formu neformálnych rozhovorov, ku ktorým by za takýchto podmienok dochádzalo tajne. Je však potrebné dbať na to, aby osobné rozhovory nenapĺňali väčšinu pracovnej doby.

V tejto podkapitole sme si ozrejmili, ako by v ideálnom prípade malo vyzeráť riešenie konfliktnej situácie. Pracovná realita však častokrát neponúka ideálne podmienky pre zvládanie konfliktu. V mnohých pracovných tímoch dochádza k porušeniu niektorých z vyššie uvedených pravidiel. Vzniká tak napätá situácia, ktorá je, ako sme si v predchádzajúcich častiach uviedli, predpokladom pre vznik konfliktnej situácie. Jej priebeh ovplyvňuje štýl riešenia konfliktu, ktorý jedinec v danom prípade používa.

7.2 Najčastejšie spôsoby riešenia konfliktov na pracovisku

Jedným z modelov umožňujúcich pochopenie a porovnanie rôznych spôsobov, akými sa ľudia snažia vyrovnat' s interpersonálnymi konfliktami na pracovisku, je model rozlišujúci päť štýlov zvládania konfliktov. Jednotlivé štýly sa odlišujú tým, v akej miere sa v nich vyskytuje starostlivosť o druhých a starosť o seba samého. Snaha uspokojiť svoje vlastné potreby závisí na miere, v akej je jedinec aktívny či naopak pasívny pri presadzovaní svojich osobných záujmov, a taktiež na miere jeho kooperatívnosti či nekooperatívnosti.

Päť spôsobov zvládania konfliktov na pracovisku tak predstavuje rôzne kombinácie sebahpresadzovania a spolupráce. Podľa miery ich výskytu jednotlivé spôsoby zvládania interpersonálnych pracovných konfliktov nesú tieto názvy (Bedrnová, Nový a kol., 2009, s. 255 – 256):

- a) *Únikový štýl* – predstavuje nesebahpresadzujúci a nekooperatívny spôsob. Ľudia využívajúci tento štýl sa snažia vyhnúť konfliktom a pôsobiť neutrálne. Nechávajú vývoju konfliktu voľný priebeh a nezasahujú doň, čo môže prameniť z ich averzie k napätiu a nožnej frustrácii, ktorá je s konfliktom obvykle spätá. Stále používanie únikového štýlu však obvykle ústi do nepriaznivého hodnotenia zo strany ostatných spolupracovníkov. Napriek tomu však existujú situácie, v ktorých za určitých okolností môže byť použitie únikového štýlu žiaduce. Môže sa jednať napr. o prípad, keď daný problém má minimálny význam alebo ak existuje príliš málo informácií na to, aby sa v danom čase mohol konflikt vyriešiť.
- b) *Kompetitívny štýl* – zahŕňa prístupy, ktoré sú sebahpresadzujúce a nekooperatívne. Ide o spôsob riešenia využívajúci schému výhra – prehra. Pracovníci používajúci tento štýl sa pokúšajú dosiahnuť svoj cieľ bez ohľadu na ostatných kolegov. Kompetitívny štýl obsahuje spravidla prvky nátlaku, vynucovania a dominancie. Môže síce v danej situácii dopomôcť jedincovi dosiahnuť svoj cieľ, avšak rovnako ako únikový štýl, vedie časom k nepriaznivému hodnoteniu zo strany druhých.
- c) *Prispôsobivý štýl* – predstavuje kooperatívne, avšak nesebahpresadzujúce jednanie. Tento štýl môže jedincovi slúžiť k povzbudeniu spolupráce u druhých ľudí či podriadeniu sa ich prianiam. Zamestanci uplatňujúci tento spôsob

riešenia konfliktov sú obvykle kladne hodnotenými pracovníkmi, ale zároveň sú považovaní za slabých a príliš submisívnych komunikačných partnerov. Prispôsobenie sa prianiam ostatných vyžaduje, aby jedinec zakrýval či prikrášľoval svoje pocity. V prípade dlhodobého používania sa ukazuje byť neefektívny.

- d) *Kooperačný štýl* – je jednanie, ktoré je sebapresadzujúce i spolupracujúce. Tento prístup k interpersonálnemu konfliktu môže byť charakterizovaný ako obojstranná výhra. Kooperačný štýl podporuje snahu maximalizovať spoločné výsledky a vyznačuje sa hľadaním príčiny konfliktu, vytváraním alternatívnych prístupov a snahou o nájdenie obojstranne prínosného riešenia. Pracovníci využívajúci tento spôsob riešenia sú obvykle považovaní za dynamických a ich hodnotenie zo strany ostatných kolegov je celkovo priaznivé.
- e) *Kompromisný štýl* – predstavuje jednanie založené na spolupráci i sebapresadzovaní. Riadi sa schémou dávaj – ber a jeho typickým znakom je, že obsahuje spravidla sériu postupných ústupkov. Ľudia využívajúci tento spôsob riešenia konfliktov sú obvykle priaznivo hodnotení zo strany ostatných kolegov. Kompromisný štýl je všeobecne prijímaný ako priaznivé riešenie konfliktnej situácie. Narozdiel od kooperatívneho štýlu však nevytvára predpoklady pre maximalizáciu spoločného uspokojenia. Kompromisný štýl ponúka skromné a väčšinou len čiastočné uspokojenie pre obe strany. Jeho použitie je vhodné tam, kde nie je možné nájsť obojstranne výhodné riešenie alebo ak dosiahnutie dohody je pre obe strany výhodnejšie.

Každý človek má tendenciu k prednostnému uplatňovaniu jedného či dvoch uvedených spôsobov riešenia konfliktu. K nájdeniu efektívneho spôsobu riešenia konfliktnej situácie môže prispieť vhodný výber jedného z piatich štýlov, ktorý je primeraný aspektom konkrétnej situácie.

Dôležitú úlohu pri riešení konfliktnej situácie zohráva osoba manažéra. K jeho úlohám patrí vytváranie vhodných podmienok pre pracovný výkon zamestnancov. V momente, keď sa na pracovisku vyskytujú spory, ktorých existencia sa prehliada alebo popiera, dochádza k živelným stretom, ktoré narúšajú pracovnú atmosféru. Jednou z dôležitých schopností manažéra by preto malo byť konštruktívne riešenie sporov.

7.3 Úloha manažéra pri riešení konfliktnej situácie

Konflikt na pracovisku môže spravidla vzniknúť medzi podriadenými pracovníkmi alebo medzi podriadeným a nadriadeným pracovníkom. My sa v tejto časti budeme venovať obom prípadom.

Manažér by mal pri riešení konfliktov medzi podriadenými pracovníkmi vystupovať ako *facilitátor*. Jeho úlohou by malo byť presvedčenie oboch strán, aby boli ochotné spolu viesť dialóg a dbať na to, aby boli dodržiavané určité pravidlá. Ako vedúci pracovník má dve možnosti zásahu do sporu medzi pracovníkmi. Buď ho zaujíma len forma rozhovoru a dbá na dodržiavanie pravidiel jednania, alebo zasahuje i do obsahovej stránky a obom stranám navrhuje možné ústupky. Druhý z uvedených postupov sa nazýva *arbitráž* a vyžaduje podrobnú analýzu a porozumenie, odhalenie osobných preferencií a pocitov jednotlivých aktérov (Mikuláščík, 2007, s. 95).

Je veľmi dôležité, aby si manažér zachoval nadhľad nad vecnou stránkou problému. Jeho hierarchicky vyššie postavenie ho nesmie viesť k vyriešeniu konfliktnej situácie za jeho účastníkov. Manažér by mal byť pre pracovníkov oporou a navádzať ich k tomu, aby si konflikt vyriešili sami. On ako vodca už len dbá na to, či priebeh situácie nenaberá nekontrolovateľný charakter, čo by mohlo viesť k nežiadúcemu súdному sporu. Z tohto dôvodu by manažér mal dbať na to, aby komunikácia medzi zúčastnenými stranami bola vecná a aby nedochádzalo k vzájomnému obviňovaniu a znižovaniu dôstojnosti druhej strany.

Po zmapovaní príčin konfliktu medzi podriadenými pracovníkmi nastáva fáza riešenia. Je potrebné, aby všetky varianty riešenia daného sporu boli zrozumiteľné a prístupné obom stranám. Podľa Bedrnovej a Nového (2009) sa osvedčuje zachytiť jednotlivé návrhy účastníkov písomne a spoločne hľadať pozitíva i možné limity potenciálnych riešení. Je dôležité, aby manažér výslednú variantu riešenia konfliktu zhrnul a uistil sa, že jej obe strany správne porozumeli a akceptujú všetky dôsledky, ktoré z prijatia tohto riešenia vyplývajú.

V prípade, ak sú účastníci konfliktnej situácie na rozdielnej úrovni hierarchického rebríčku, riešenie sa riadi rovnakými racionálnymi princípmi hľadania prijateľného východiska pre obe strany. V praxi je však takmer nemožné, aby sa v takomto spore neprejavili mocenské vzťahy. Prehra manažéra by mohla byť ponímaná ako strata jeho prestíže. Z tohto dôvodu sa v spoločnostiach, kde prevláda byrokratický a patriarchálny

model riadenia, riešia konflikty mocenským spôsobom, a pokiaľ sa podriadenému pracovníkovi uvedené riešenie nepozdáva, má dve možnosti: zmeniť zamestnávateľa alebo vyriešiť spor súdnou cestou.

Naopak v moderných systémoch podnikového riadenia je každý konflikt medzi pracovníkom a jeho nadriadeným posudzovaný z hľadiska jeho obsahu, čo dáva priestor pre hľadanie vecného, racionálneho riešenia vzniknutého sporu. Spoločnosti tohto typu dávajú zamestnancovi priestor participovať na chode podniku a podnecujú jeho tvorivosť.

Ďalšia skupina pomerne častých konfliktov medzi nadriadeným a podriadeným pracovníkom vyplýva z rozdielneho ponímania psychologickkej zmluvy. *Psychologická zmluva* vyjadruje kombináciu či akési spojenie viery jedinca a jeho zamestnávateľa v to, čo jeden od druhého očakáva. Môžeme ju teda ponímať ako radu nepísaných očakávaní, ktoré existujú medzi pracovníkom a jeho zamestnávateľom. Veľmi dôležitá je však interpretácia týchto neformálnych sľubov a očakávaní. Nakoľko obe strany určitého zamestnaneckého vzťahu (čiže zamestnávateľ a pracovník) môžu mať na určité špecifické záležitosti rôzne pohľady, môže pri dodržaní psychologickkej zmluvy vzniknúť rada nedorozumení (Armstrong, 2007, s. 201).

V takomto prípade je veľmi dôležité, aby si manažér pri riešení konfliktu so zamestnancom pripravil presné argumenty, čo a kedy bolo nesprávne vykonané, aká je možná náprava a aké opatrenia bude nutné vykonať, aby sa daný druh chovania už neopakoval. I tu však platí vyššie spomínané pravidlo, že manažér sa musí odosobniť od vzťahovej stránky sporu a sústrediť sa na stránku obsahovú. Len tak je ako vedúci pracovník schopný rozpoznať pravú príčinu konfliktu.

Z uvedeného vyplýva, že v pracovnom prostredí je veľmi dôležitá voľba štýlu riešenia konfliktu, ktorý musí byť vhodne použitý vzhľadom na povahu vzniknutej situácie. Aby však bolo možné nájsť efektívne riešenie určitého sporu, je potrebné pristupovať k problému vecne a s nadhľadom. Pri zapojení emócií je však táto úloha náročná. V nasledujúcej časti si preto ozrejmime niekoľko základných techník, ktoré napomáhajú jedincovi „zachovať si chladnú hlavu“ a zmeniť svoj afektívny prístup na prístup racionálny.

7.4 Zvládanie stresu

Ako sme už spomenuli, stres je reakcia organizmu na vzniknutú záťaž. Táto reakcia odzrkadľuje mieru našej vlastne pripravenosti a odolnosti. Mobilizujú sa naše sily, organizmus sa adaptuje na zmenu prostredia. Človek sa snaží znovu získať stratenú rovnováhu.

Vzniku stresu sa v pracovnom živote nevyhneme. Dôležité však je, aby bol stres znesiteľný, aby podporil náš výkon a aby nás svojou intenzitou neoberal o silu. Keď je človek vyčerpaný, akúkoľvek záťaž vníma citlivejšie.

Stres je podobne ako konflikt vnímaný v spoločnosti skôr pejoratívne. Avšak podoby stresu môžu byť dvojaké. Existuje (Mikuláščík, M., 2007, s. 73):

- a) *pozitívny eustres* – ktorý slúži ako stimulácia, výzva a podporuje akčnú pripravenosť na výkon,
- b) *negatívny distres* – ktorý predstavuje nadmernú a nežiaducu záťaž, z ktorej niet úniku, a ktorá sa prejavuje v podobe výraznejšieho opotrebovania organizmu.

Aby nedošlo k nadmernému opotrebovaniu organizmu, existuje niekoľko spôsobov, ako s distresom bojovať. Podľa Nolen – Hoeksema a kol. (2012) delíme tieto metódy na behaviorálne a kognitívne. Medzi *behaviorálne techniky* patria:

- *Biologická spätná väzba (biofeedback)* – ide o metódu, pri ktorej jedinec dostáva informácie (spätnú väzbu) o určitom aspekte svojho fyziologického stavu a potom sa pokúša tento stav zmeniť. Takýmto spôsobom je možné napr. zmierniť akútne bolesti hlavy.
- *Relaxačný tréning* – človeka učí, ako uvoľniť jednotlivé svaly, zvoľniť tempo reakcie doprevádzanej fyziologickými alebo emočnými symptómami, a taktiež zmierniť tepovú frekvenciu a krvný tlak, o ktorých sa nesprávne predpokladalo, že nepodliehajú vedomej kontrole, nakoľko sú riadené autonómnou nervovou sústavou.

I ľudom, ktorí ovládajú svoje fyziologické a emočné reakcie prostr. relaxačného tréningu a biologickej spätnej väzby, robí vykonávanie týchto metód problém, ak sa dostanú do skutočnej stresovej situácie. K zmierneniu týchto ťažkostí môže dopomôcť *kognitívna technika*. Tá sa zameriava na zmenu kognitívnych reakcií jedinca na stresové situácie. Nakoľko pri tom využíva i behaviorálne techniky, výsledná terapia nesie názov *kognitívno – behaviorálna terapia*. Tá sa snaží pomôcť ľudom rozpoznať typy

stresových situácií, ktoré vyvolávajú špecifické emočné a fyziologické reakcie, a zároveň zmeniť spôsob, akým sa s týmito situáciami vyrovnávajú. Ukázalo sa, že využitie kognitívno – behaviorálnej terapie má veľký účinok na modifikáciu chovania typu A. Ľudia, u ktorých sa toto chovanie vyskytuje, sú veľmi súťaživí a orientovaní na úspech, pociťujú nedostatok času, nedokážu odpočívať a reagujú veľmi netrpezlivo až zlostne, pokiaľ sa majú vyrovať s omeškaním alebo musia jednať s ľuďmi, ktorí sú podľa ich úsudku neschopní (Nolen – Hoeksema a kol., 2012, s. 607).

K ďalším nápomocným metódam pri boji s distresom patria *aeróbne cvičenia*. Pod týmto pojmom rozumieme akúkoľvek vytrvalostnú činnosť, ktorá zvyšuje tepovú frekvenciu a spotrebu kyslíku. Môže ísť napr. o behanie, plávanie, jazdu na bicykli a i. Tieto činnosti napomáhajú k tomu, že jedinec v stresovej situácii vykazuje nižšiu tepovú frekvenciu a krvný tlak oproti ľuďom, ktorí sa nevenujú týmto činnostiam pravidelne. Navyše, u ľudí s dobrou fyzickou kondíciou klesá riziko vzniku niektorých civilizačných chorôb.

Uvedené techniky vykonáva jedinec sám. V pracovnom prostredí je však veľmi dôležité podporiť tímovú prácu a zvýšiť mieru asertivity.

7.5 Asertívne chovanie

Naučiť človeka chovať sa asertívne je dlhodobý proces, ktorého výsledok je však veľmi prínosný. Asertívny prístup napomáha k nájdeniu racionálneho riešenia konfliktnej situácie a taktiež funguje ako prevencia pred vznikom neprijemného sporu.

Asertívny človek dokáže vyjadriť to, čo chce alebo nechce, to, aký pohľad má na danú situáciu, je otvorený a úprimný, nesnaží sa pred okolím nič schovávať. Rešpektuje zásady slušnosti, ohľaduplnosti a na svojich právach trvá spôsobom, ktorý nepoškodzuje práva ostatných. Dokáže sa chovať sebaisto, avšak s ohľadom na potreby ostatných, pre ktorých dokáže byť úprimným poslucháčom. Kritiku dokáže prezentovať prijateľným spôsobom a nerobí mu problém prijímať ju späť. Svoju pripomienku zdeľuje bez emócií a zbytočného napätia a umožňuje druhým vyjadrovať ich pocity, myšlienky a priania.

Existuje tzv. *desať základných asertívnych práv*, ktoré môže človek využívať, avšak s ohľadom na etické princípy a zákonnosť svojho počínania. Ide o nasledujúce práva (Vybíral, 2009, s. 239):

- Právo spoliehať sa na vlastný názor, ktorý o sebe máme a uprednostňovať ho pred názorom druhých na našu osobu.
- Právo chrániť sa pred manipuláciou zo strany druhých.
- Právo rozhodnúť sa nelogicky bez povinnosti vysvetľovať a ospravedlňovať sa za to, ako sme sa rozhodli.
- Právo chovať sa nezávisle na tom, či to druhí budú schvaľovať.
- Právo robiť chyby.
- Právo zmeniť svoj názor.
- Právo posúdiť, nakoľko a či vôbec je človek zodpovedný za riešenie problému druhých ľudí.
- Právo povedať, že nevieme.
- Právo povedať, že niečomu nerozumieme.
- Právo prehlásiť, že nám to je „jedno.“

Uvedené práva nie je možné ponímať ako také návody k chovaniu, ktoré sú zárukou úspešnosti pri sebakpresadzovaní. Ako asertívne jedajúca osoba má každý človek právo rozhodnúť sa, kedy, ako a či vôbec niektorú zo zásad použije.

V súvislosti s vyššie uvedenými právami boli definované základné asertívne techniky napomáhajúce zvýšiť mieru asertivity vo svojom konaní. Ide o nasledujúce modely (Mikuláščík, 2010, s. 82 – 83):

- *Obohraná gramofónová doska* – predstavuje taktiku, ktorá umožňuje čeliť manipulácii, presadiť svoj oprávnený nárok či odmietnuť neoprávnené požiadavky zo strany druhých. Podstata spočíva v umení byť vytrvalým v uplatňovaní svojich nárokov, a to bez hnevu a útoku na protivníka.
- *Technika otvorených dverí* – je uplatniteľná pri neoprávenej kritike. Je potrebné rozlišovať, ktoré aspekty kritiky sú pravdivé a ktoré nie. V prípade, ak kritik o nás tvrdí nepravdivé skutočnosti, je potrebné tieto mylné informácie prehliadať a reagovať len na pravdivé časti jeho výpovede.
- *Vyrovnanie sa s kritikou, súhlas s oprávnenou kritikou* – kritika môže byť veľmi manipulatívna. Avšak v prípade, ak je uskutočňovaná formou spätnej väzby, ktorá umožňuje korekciu nepravdivých skutočností, môže byť prínosná.
- *Dotazovanie na nedostatky* – ide o techniku zisťovania pravej príčiny odmietavého alebo kritického postoja nášho komunikačného partnera.

Predmetom nášho záujmu je odhalenie hlbšieho motívu, ktorý ho viedol k vyjadreniu kritiky a spôsobu, ktorým môžeme uvedené nedostatky napraviť.

- *Prijateľný kompromis* – je zárukou uspokojenia na oboch stranách. Tento princíp vyžaduje pripravenosť poľaviť z niektorých požiadaviek a nájsť riešenie, ktoré je prijateľné pre obe strany.
- *Zvládanie negatívnej asertivity* – je technika, ktorá napomáha zvládať vlastné chyby a omyly. Spočíva v uvedomení si faktu, že je lepšie nebáť sa priznať svoje nedostatky, zbytočne a zdĺhavo ich nerozpytvávať a vziať si ponaučenie do budúcnosti.

Pre vytvorenie a udržanie primeranej atmosféry, ktorá je predpokladom pre úspešnú tímovú prácu, je nutné rešpektovať vyššie uvedené pravidlá, ktoré pôsobia banálne, ale v praxi majú nezastupiteľný význam. Napriek tomu, že vlastné riešenie problému nepochybne prináša mnoho originálnych nápadov, dodržiavanie pevnej štruktúry zvyšuje pravdepodobnosť tímovej spolupráce a napomáha k vytvoreniu pozitívnej pracovnej atmosféry.

ZÁVER

Interpersonálny konflikt je bežnou súčasťou každého pracovného prostredia. Ako sme si však dokázali, jeho prítomnosť nemusí byť ponímaná len negatívne. Konflikt na pracovisku je dôkazom, že náš pracovný tím nestagnuje, ale že sa vyvíja a napreduje. To, že odbočil z plánovanej cesty a musí čeliť názorovým rozdielom, je len dočasnou, prekonateľnou prekážkou. Naše úsilie by však malo smerovať k odhaleniu pravej príčiny vzniku konfliktnej situácie. Ukázali sme si, že príčiny vzniku sporov sú rôzne. V našom ponímaní ide o chyby vyskytujúce sa v sociálnej percepcii a interpersonálnej komunikácii. Práve od nich sa odvíja vznik mnohých negatívnych javov na pracovisku, ktoré sme si detailne popísali v príslušných kapitolách.

V úvodnej časti sme sa venovali osobnosti, jej štruktúre a individualite, v ďalšej časti sme pojednali o niektorých fenoménoch pracovnej interakcie, ktoré by mohli byť priamou či nepriamou cestou späť so vznikom konfliktu na pracovisku. Druhá časť tejto bakalárskej práce bola venovaná analýze vzniku, priebehu a riešenia konfliktnej situácie.

Dôvodom, prečo k samotnej analýze konfliktu na pracovisku viedla pomerne dlhá cesta, je prepojenosť konfliktu s osobnosťou jednotlivých pracovníkov, ich vnímaním pracovnej reality a spôsobom interpretácie ich postojov a pocitov. Tieto skutočnosti vplývajú na povahu konfliktnej situácie a modifikujú jej ďalší priebeh.

Znalosť týchto skutočností zefektívňuje prácu manažérov a ostatných členov pracovného tímu, ktorí dennodenne čelia faktu, že kvalitu ich práce ovplyvňujú nielen ich osobné predpoklady na výkon určitej funkcie, ale taktiež prítomnosť ostatných pracovníkov, ktorí ich pracovný výkon facilitujú alebo dokonca inhibujú.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

Zoznam použitých českých zdrojov

- ADLER, A. *Porozumění životu: Úvod do individuální psychologie*. 1. vyd. Praha: Aurora, 1999. 160 s. ISBN 80-85974-76-2.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1407 – 3.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. 798 s. ISBN 978 – 80 – 7261 – 169 – 0.
- DRAPELA, V. *Přehled teorií osobnosti*. 2. vyd. Praha: Portál, 1998. 175 s. ISBN 80 – 7178 – 251 – 3.
- HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. 4. vyd. Praha: Portál, 2007. 166 s. ISBN 978-80-7367-283-6.
- HUNT, M. *Dějiny psychologie*. 1. vyd. Praha: Portál, 2000. 708 s. ISBN 978-80-7367-814-2.
- KLEIN, H. M., KRESSE, A. *Psychologie: Základ úspěchu v práci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 192 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 2444 – 7.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Komunikační dovednosti v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 328 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 2339 – 6.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 384 s. ISBN 978 – 80 – 247 – 1349 – 6.
- NAKONEČNÝ, M. *Psychologie osobnosti*. 2. vyd. Praha: Academia, 1998. 333 s. ISBN 80 – 200 – 0628 – 1.
- NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80 – 247 – 0577 – X.

NOLEN-HOEKSEMA, S. a kol.: *Psychologie Atkinsonové a Hilgarda: Přepřacované vydání*, 3. vyd. Praha: Portál, 2012. 888 s. ISBN 978 – 80 – 262 – 0083 – 3.

PAUKNEROVÁ, Dana a kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery: 3., aktualizované a doplněné vydání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 256 s. ISBN 80 – 247 – 1706 – 9.

PONĚŠICKÝ, J. *Agrese, násilí a psychologie moci*. 1. vyd. Praha: Triton, 2005. 226 s. ISBN 80 – 7254 – 593 – 0.

SCHULZ VON THUN, F. *Jak spolu komunikujeme? Překonávání nesnází při dorozumívání*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80 – 247 – 0832 – 9.

STERNBERG, R. J. *Kognitivní psychologie*. 1. Vyd. Praha: Portál, 2009. 640 s. ISBN 978 – 80 – 736 – 7638 – 4.

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

Zoznam použitých zahraničných zdrojov

BUCKOVÁ, M., KAČÁNI, V. *Ako zvládať konflikty*. 2. vyd. Bratislava: Iris, 2001. 135 s. ISBN 978 – 80 – 890 – 1821 – 5.

Zoznam použitých internetových zdrojov

E – learningová podpora medzioborovej integrácie výuky témy vedomia na Univerzite Palackého v Olomouci. [online]. © 2012 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://pfyziolfup.upol.cz/castwiki/?p=1459>

Explorable: Asch Experiment: A series of studies conducted in the 1950 's. [online]. © 2008 – 2013 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://explorable.com/asch-experiment>

Marketing a reklama: komunikácia. [online]. © 2013 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://www.marketing-a-reklama.cz/komunikace/>

Psychologie v teorii a praxi: prof.PhDr.Rudolf Kohoutek,CSc.: blog. [online]. © 2012 – 2013 [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1209>

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok 1: Základné temperametové dimenzie podľa H. J. Eysencka	23
Obrázok 2: Replika kartičiek použitých v Aschovom experimente	31
Obrázok 3: Základný komunikačný model	38
Obrázok 4: Okienko JOHARI.....	47

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Meno autora: Barbora Chlpeková

Obor: Sociální a mediální komunikace

Forma štúdia: kombinovaná

Názov práce: Konflikt a jeho riešenie v pracovnom prostredí

Rok: 2013

Počet strán textu bez príloh: 64

Celkový počet strán príloh: 0

Počet titulov českých použitých zdrojov: 17

Počet titulov zahraničných použitých zdrojov: 1

Počet internetových zdrojov: 3

Počet ostatných zdrojov: 0

Vedúci práce: prof. PhDr. Miloslav Kodým, CSc.