

DOBRÝ VÝBER

No. 29

Milí priatelia a kolegovia,

Ako sa kalendár prehupol z mesiaca august na september, jeseň nemilosrdne zaútočila v plnej svojej sile. Svojou sychravosťou väčšine z nás (azda s výnimkou tých, ktorí si ešte odbehli na septembrovú dovolenku alebo si slnečné počasie udržiavajú stále v duši) dala zabudnúť na to, že tu ešte pred pár týždňami bolo leto. Klíma sa teda značne zmenila, čo však ostalo rovnaké, je náš občasník Dobrý výber. Ten znovu vyšiel, a to za účelom odprezentovania zaujímavých tém či sprostredkovania užitočných poznatkov práve Vám, milí čitatelia. A ani jeho témy nebudú príliš odlišné. V aktuálnom čísle totiž v značnej miere nadväzujeme na to predchádzajúce z leta. Vrátime sa napríklad k validite výberových metód, avšak tento krát Vám ponúkžeme pohľad na ich užitočnosť vo vzťahu k úspešnosti tréningu či zaškolenia. Taktiež prinášame aj sľubovanú 2. časť článku o koncepte Mindfulness, na ktorý sa tento krát pozrieme detailnejšie z hľadiska jej využitia v pracovnom prostredí. Po niekoľkých číslach taktiež hlásime návrat ku kompetenciám- tento krát sa bližšie povenujeme asertivitve. Na záver si bližšie posvietime aj na mýtus ohľadne tzv. Power posingu ako prostriedku pre získanie väčšieho vplyvu.

Prajeme príjemné čítanie!

*Martin Jakubek, Andrea Jakubková, Katarína Šiborová
Mayako s.r.o.*





AKO PREDPOVEDAŤ, KOHO SA OPLATÍ VZDELÁVAŤ A KOHO NIE?

V minulom čísle sme vás oboznámili s validitou jednotlivých výberových metód voči kritériu pracovného výkonu. To znamená, že výsledky publikované v čísle 28 znamenajú, nakoľko dobre každá z výberových metód predpovedá, aký pracovný výkon zamestnanec v budúcnosti bude podávať. Dnes chceme tento obraz doplniť pohľadom na validitu výberových metód, ak ide o predpoveď úspešnosti tréningu či zaškolenia.

Dávno sa minuli časy, kedy sa pracovné činnosti vykonávali rovnako aj po desaťročia. Zmena a inovácie sú neodmysliteľnými atribútmi súčasného pracovného sveta. Neustále prichádzajú nové technológie a postupy, ktorým je potrebné sa prispôbovať a ktorých účinné využívanie je pre zamestnancov nutné zvládnuť. Rýchlosť a efektívnosť s ktorou to dokážu sa tak stáva významným konkurenčným faktorom na trhu a mnohé spoločnosti sú ochotné platiť veľké sumy za systémy vzdelávania schopné zaškolenie zintenzívniť a skrátiť. Menej sa v tejto súvislosti uvažuje o skutočnosti, že neplatí, že by sa ktokoľvek bol schopný naučiť čokoľvek a že je teda vhodné pozrieť sa aj na predpoklady, ktorými jednotlivci pre zvládnutie učiva alebo zručností disponujú. Tento druh validity sa aj vo výskumnej literatúre rieši pomerne menej ako validita výberu ako takého, avšak údajov je k dispozícii dosť na to, aby sa dala zostaviť tabuľka validít obvyklých metód voči úspešnosti tréningu/zaškolenia. V mnohom sa podobá na minule publikovanú tabuľku, nájde sa však aj zopár významných odlišností. Prvou z nich je, že kvôli menej intenzívnemu výskumu je k dispozícii menej údajov o menšom počte metód.

Metóda (prediktor úspešnosti tréningu/zaškolenia)	Koeficient validity (r)	Spoločná validita, ak sa metóda použije s najlepšou (teda s testami rozumových schopností)	Prírastok validity pri spoločnom použití s testami rozumových schopností
Testy rozumových schopností	.67	x	x
Testy integrity	.43	.78	.109
Biografické údaje	.30	.74	.073
Neštruktúrované interview	.56	.74	.070
Záujmy	.34	.74	.070
Svedomitosť	.25	.73	.061
Referencie	.23	.71	.038
Štruktúrované interview	.41	.70	.034
Počet rokov vzdelania	.20	.70	.029
Extroverzia	.17	.69	.021
Assessment centrá	.37	.68	.014
Hodnotenie kolegami	.36	.68	.008
Prívetivosť	.13	.67	.007
Emocionálna stabilita	.14	.67	.001
Otvorenosť voči skúsenosti	.24	.67	.000
Pracovná skúsenosť (roky)	.00	.67	.000

Ako lepšie porozumieť čo tabuľka hovorí?

Podstatné sú tri stĺpce s číselnými hodnotami:

Koeficient validity (r): v tomto stĺpci sa dozviete, ako na tom sú metódy so svojou účinnosťou, ak by boli použité samostatne. Hodnota v stĺpci vlastne znamená, nakoľko správne daná metóda predpovedala úspešnosť tréningu či zaškolenia uchádzačov. Ideálna validita by bola = 1, vtedy by predpoveď bola absolútne presná, avšak ideálne metódy pochopiteľne neexistujú, takže výsledky sa pohybujú v intervale 0 (absolútne neužitočná predpoveď pracovného výkonu) po 0.65 (veľmi solídna predpoveď). Z výsledkov vyplýva, že najlepšie (podobne ako pri predikcii budúceho pracovného výkonu) predpovedajú testy rozumových schopností, naopak, roky pracovnej skúsenosti nie sú z tohto hľadiska schopné predpovedať vôbec nič...



Spoločná validita, ak sa metóda použije s najlepšou (teda s testami rozumových schopností) – tento stĺpec odpovedá na veľmi praktickú otázku, ak viem, ktorá metóda samostatne predpovedá najlepšie, akú druhú metódu mám zvoliť, aby som svoju predpoveď čo najvýraznejšie vylepšil? Aká kombinácia je najvýhodnejšia? Práve podľa neho sú výsledky zoradené a vy tak môžete veľmi jednoducho zistiť, ako veľmi či málo sa vám oplatí pridať

Zoznam premenných, ktoré sú v rámci predpovede úspešnosti tréningu či zaškolenia nanič ak ich použijete ako samostatné kritérium:

Počet rokov pracovnej skúsenosti, Prívetivosť, Emocionálna stabilita, veľmi málo toho povie Extraverzia

Pozn.1: do tejto skupiny patria okrem vyššie uvedených aj projektívne testy vrátane tých, ktoré sú založené na obľúbených kresbách či výbere farieb, rovnako ale aj celý rad pokútnych osobnostných dotazníkov, merajúcich často nezmyselné veci, akokoľvek zvučne znie meno ich vydavateľov, či metód skrývajúci svoju podstatu za know-how či obchodné tajomstvo. Nikto, kto nenechá svoju metódu posúdiť odborným kolegom z rôznych hľadísk si nemôže nárokovať jej vedeckosť. Do tejto kategórie spadajú aj napríklad populárne „štyly učenia sa“ ku ktorým má veda v poslednej dobe veľmi kritický prístup.

danú metódu k IQ testu do batérie metód. Odpoveďou totiž nie je jednoduchý súčet dvoch validít (pre tých, ktorých to zaujíma: je to kvôli tomu, že dve rôzne metódy môžu postihovať takmer totožné predpoklady), ale tzv. inkrementálna validita, hovoriaca práve o miere vylepšenia predpovede. Tú potom v čistej podobe zachytáva tretí stĺpec Prírastok validity pri spoločnom použití s testami rozumových schopností. Pridať k testu rozumových schopností napríklad ešte dotazník emocionálnej stability nám predpoveď úspešnosti zaškolenia nevylepší takmer vôbec. Naopak, úspešnosť predpovede vylepšíme takmer o 0.11 ak k testom rozumových schopností pridáme testy. Tretí číselný stĺpec teda hovorí o koľko stúpne kvalita našej predpovede, druhý nás informuje o tom, na akú úroveň sa dostaneme (dospeje sa k tomu súčtom hodnoty v treťom stĺpci a koeficientu validity pre testy rozumových schopností = .67.

AKTUÁLNA PONUKA NAŠICH ŠKOLENÍ

Ak máte záujem zúčastniť sa školenia, stačí sa nezáväzne a bezplatne registrovať a my Vás budeme informovať o konkrétnom termíne.





Podobne ako minule sa s vami ešte chceme podeliť o pár postrehov k vybraným metódam:

Testy rozumových schopností – okrem najlepšej možnej predpovede budúceho pracovného výkonu sú aj najlepšími v predpovedaní úspešnosti zaškolenia. V tomto prípade ich efektívnosť ešte dokonca mierne narástla. Je to normálne a logické, vzťah medzi rozumom a školskými výsledkami je dlhodobo známy a podrobne popisovaný od materských škôl až po univerzity. Jednoducho, komu to páli, ten sa dokáže podľa potreby rýchlo a ľahko učiť. Pravdou je, že v najsilnejšej podobe táto súvislosť existuje práve v materských školách a prvých ročníkoch škôl základných, neskôr už do výsledkov učenia sa začínajú významne vstupovať záujmy, motivácia a pod. Inteligencia si však svoju dominantnú úlohu stále zachováva a aj v kontexte pracovného zaškolenia v dospelosti je neporovnateľne lepším prediktorom jeho úspešnosti než

Zoznam premenných, ktoré sú v rámci výberu zamestnancov nanič ak ich použijete ako doplnok k testu rozumových schopností:

V podstate všetko, okrem testov integrity, biografických údajov (avšak je dosť ťažké vystopovať ktoré by to mali byť), interview štruktúrovaného alebo (lepšie) neštruktúrovaného, záujmov, a svedomitosti. Overovanie referencií je v tomto prípade užitočné, ale o niečo menej prínosné ako v situáciách výberu.

Pozn: pochopiteľne, aj v tomto prípade môžu mať niektoré z celkovo neužitočných metód svoj význam pri špecifických pozíciách, dôležité však je vedieť, prečo ich chcete využiť, čo nimi chcete zachytiť.

čokoľvek iné. Takže nielen pre rozhodnutia prijať vs. neprijať, ale aj pre rozhodnutia zaškoliť vs. nezaškoliť je jednoduchý IQ test tým najlepším, čo môžete využiť.

Testy integrity (= slušnosť a bezproblémovosť) – tak ako si zachovávajú významné miesto pri výbere zamestnancov, ukazujú sa aj ako najlepší možný doplnok testov rozumových schopností pri predpovedi úspešnosti zaškolenia. Tento efekt je tak trochu záhadou, pôvodný zmysel, kvôli ktorému sa začali administrovať bol totiž iný: mali fungovať ako náhrada detektoru lži a vopred odhaliť problematických zamestnancov, takých čo sú v práci násilní, kradnú, bijú sa, užívajú alkohol a drogy, atď. Pri vyhodnocovaní ich efektivity sa prišlo na to, že prekvapujúco dobre dokážu predpovedať aj samotný pracovný výkon a v podstate na rovnakej úrovni aj úspešnosť zaškolenia. Cenné v oboch prípadoch je, že ide o kvalitu nevelmi súvisiacu s inteligenciou, ktorá k predpovedi na základe IQ testu dokáže pridať najviac (má vysokú inkrementálnu validitu). Jednoducho, platí že úprimní, slušní a bezproblémoví ľudia pracujú produktívnejšie a aj sa učia lepšie.

Biografické údaje – od čias úspechu filmu Moneyball má najmä americký prístup k HR tendenciu kvantifikovať čokoľvek, čo sa kvantifikovať dá a hľadať takýmto spôsobom vzťahy k pracovnému výkonu alebo k úspešnosti zaškolenia. Biodáta ako sa tejto problematike zvykne hovoriť sa ukázali ako dobrý prediktor fluktuálnych tendencií (nové zamestnanie budú asi pravdepodobnejšie hľadať ľudia so vzdialenejším trvalým bydliskom), absencií (majitelia domácich skleníkov a poľnohospodárskej pôdy budú s väčšou pravdepodobnosťou „chorí“ v čase kedy sa zbiera úroda), ukázalo sa však, že sa z nich dajú získať aj vcelku hodnoverné predpovede celkového pracovného výkonu a aj zaškolenia. Špecificky voči úspešnosti tréningu môže mať význam nie množstvo ale kvalita získaného vzdelania odrazená v reputácii absolvovanej vysokej

školy v príslušnom odbore (spomínate na kontroverzný inzerát, ktorým forma oznámila absolventom viacerých vysokých škôl aby sa do nej radšej už nehlásili?). Problém s biodátami je v ťažkej zovšeobeciteľnosti súvislosti – to čo platí o vzdialenosti medzi bydliskom a pracoviskom v Bratislave, nemusí platiť v Prešove a taktiež aj v tom, že systémy hodnotenia životopisných údajov si firmy budujú samostatne a chránia si ich ako svoje know – how. Výhodu samozrejme majú veľké spoločnosti, schopné rýchlo nazbierať dostatok údajov na to, aby si vedeli vyhodnotiť, či hypotéka na krku zamestnanca znamená, že bude na pracovisku učenlivejší, alebo menej učenlivý.

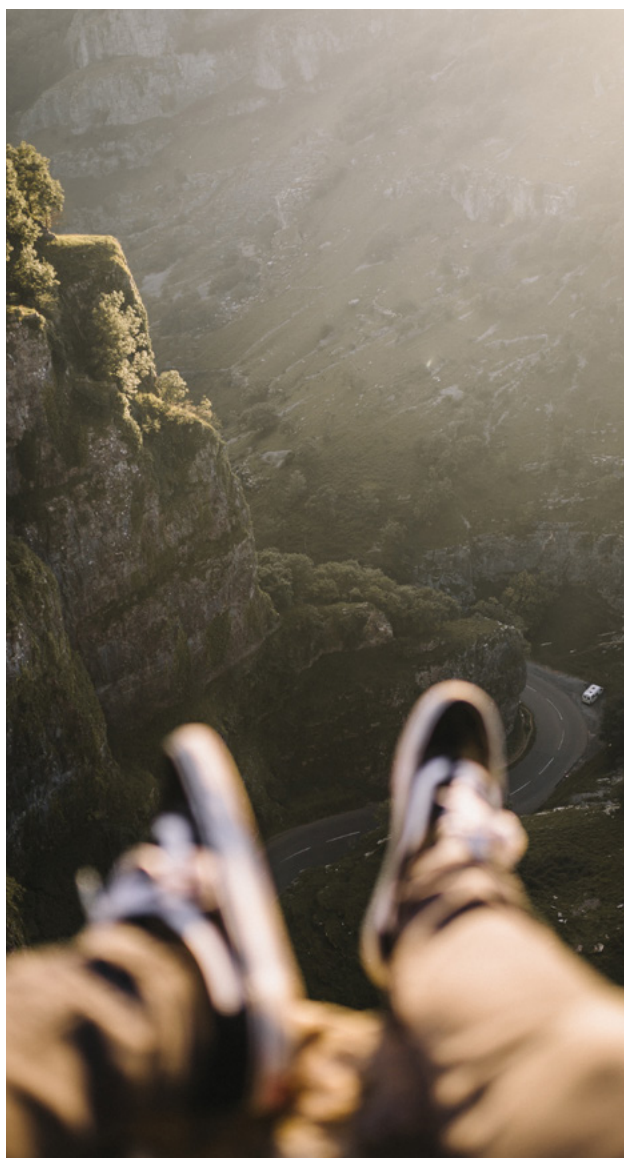
Osobnostné vlastnosti – aj v prípade predpovede úspešnosti zaškolenia si vedúce miesto medzi nimi udržiava svedomitosť, táto je navyše schopná aj solídne pridať k predpovediam vzniknutým rýdzo na základe IQ. Prívetivosť, emocionálna stabilita a prekvapujúco aj otvorenosť voči skúsenosti vedú k predpovedi založenej na IQ pridať veľmi málo prípadne takmer nič, príspevok extroverzie je o niečo väčší, stále však veľmi skromný. Ako samostatné miery úspešnosti zaškolenia sa tieto osobnostné črty príliš využívať nedajú.

Interview – pre predpovede úspešnosti zaškolenia vychádza ako lepšie neštruktúrované oproti štruktúrovanému, čo je určite prekvapenie hodné ďalšieho výskumu. Uvedené sa týka ako využiteľnosti rozhovoru ako samostatnej metódy, tak aj jeho pridanej hodnoty, ak sa použije spolu s testom inteligencie. Že kvalifikované pohovárne sa s účastníkom vzdelávania dokáže predpovedať viac, než mnohé sofistikované a podstatne drahšie metódy, je nepochybne dobrou správou.

Assessment centrá – ich pozícia je v podstate identická s tou, ktorú majú pri predpovedi budúceho pracovného výkonu: niečo predpovedať dokážu, najmä ak sa využijú samostatne. Ak by mali ale niečo pridať k predpovediam na základe testov rozumových schopností, dokážu toho minimum až takmer nič., zlepšenie predpovede je na úrovni zanedbateľného 1 – 2%. V oboch prípadoch sú prekonávané lacnejšími a jednoduchšími administratívne metódami. Za zmienku stojí, že výsledky pre assessment centrá sú takmer identické s výsledkami, aké sa dajú dosiahnuť prostredníctvom hodnotenia kolegami. Ak teda chcete rýchle, lacné a rovnako validné AC (či v tomto prípade zrejme presnejšie DC), môže stačiť rozoslať anonymné dotazníky o nádejnom účastníkovi vzdelávania jeho kolegom.

Roky pracovnej skúsenosti – tu by sa dali očakávať rôzne smery vzťahov. Lahko by sme mohli veriť tomu, že dlhšia pracovná skúsenosť sa spája s vekom a keďže vieme o horšom učení sa starších ľudí, predpokladali by sme, že čím skúsenejší zamestnanci, tým horší výsledok zaškolenia. Alebo presne naopak: mohli by sme čakať že skúsenejší zamestnanci dokážu zo svojich skúseností ťažiť aj pri tréningoch? Nič z toho nie je pravdou, vo všeobecnosti ani vek nesúvisí s pracovným výkonom, ani roky pracovnej skúsenosti s úspešnosťou zaškolenia. Prírodné, toto pravidlo platí vo vekom rámci obvyklého výkonu pracovných činností a netýka sa napr. 70-nikov. V budúcnosti však v súvislosti s postupným posúvaním veku odchodu do dôchodku bude užitočné pozrieť sa čo sa týka učenlivosti aj na čoraz staršie vekové skupiny.

Podobne ako pracovnú produktivitu, aj efektívnosť vzdelávania je možné riadiť výberom ľudí – umožnením prístupu k zaškoleniu prednostne tým, ktorí preň majú najlepšie predpoklady a naopak šetrením prostriedkov tam, kde je ich vynakladanie neúčinné. Zohľadnením vedy, stojacej za vyššie uvedenými zisteniami, môžu HR oddelenia napomôcť pracovnej produktivite podobným spôsobom ako pri výbere zamestnancov, hoci pravdepodobne nie až tak intenzívne. Je však nepochybne, že oproti súčasnému stavu, kedy sa o osobnom rozvoji veľa hovorí, ešte viac sa ho vykazuje, ale jeho realizácia je skôr intuitívna než systematická, význam celej problematiky rozvoja do budúca ešte vzrastie a identifikácia tých najlepších vzdelateľných zamestnancov bude synonymom komerčného úspechu firmy. V súčasnosti aj potom bude užitočné vedieť sa oprieť o to, čo o danej oblasti vie moderná veda





MINDFULNESS V PRACOVNOM PROSTREDÍ

V minulom čísle sme si vysvetlili, že záhadného a tak trochu ezoterického pojmu mindfulness sa netreba báť a veríme, že nie práve najmenším prehľadom benefitov sme vo Vás vzbudili aspoň malý záujem. Dnes sa budeme trochu viac venovať tomu, prečo by si všímavosť mala nájsť cestu aj do Vašich kancelárií.

Ako sme už zmienili minule, téma odolnosti voči stresu, wellbeing a všeobecne starostlivosti o duševné zdravie je pre organizácie aktuálne top témou. Finančné prostriedky, o ktoré ich oberajú dôsledky ťažkostí v oblasti duševného zdravia - ;izmus, prezentizmus a fluktuácia sú enormné.

Od roku 2009 len vo Veľkej Británii sa zvýšil počet vybraných sick days z dôvodov súvisiacich s duševným zdravím o 24% a počet pacientov liečiacich sa z rôznych typov mentálnych ochorení sa zdvojnásobil. Duševné zdravie je hlavnou príčinou vyberania si zdravotného voľna v UK a je zodpovedné za približne 70 miliónov vymeškaných dní - viac ako polovicu všetkých vymeškaných dní ročne. A to všetko sú straty o hodnote 20 miliárd eur ročne.

A my nemáme žiadny dôvod na to predpokladať, že by to na Slovensku vyzeralo diametrálne odlišne.

MEDITÁCIA V ZASADAČKE

Z tohto dôvodu mnohé z veľkých svetových spoločností zaviedli v uplynulých rokoch mindfulness programy pre svojich zamestnancov.

Ako na to?

Existuje mnoho spôsobov ako priniesť mindfulness do Vašej organizácie. Najčastejšie ide o formu tréningu alebo koučingu. Mnoho organizácií začína tým, že ponúkne zamestnancom možnosť zúčastniť sa jednej otvorenej hodiny. Takáto hodina slúži ako úvodná, trvá spravidla 45 minút až hodinu a pol a jej účelom je predstaviť zamestnancom koncept mindfulness a jeho možné benefity. Ďalším krokom závislým na odozve zamestnancov a budgete je dlhodobý mindfulness program. Väčšina mindfulness programov v spoločnostiach dnes stavia na základoch Mind-

fulness-Based Stress Reduction programu Jon Kabat Zinn-a, ktorý trvá 8 týždňov. Typicky potom program pozostáva z každotýždenných stretnutí o dĺžke 90 až 150 minút a každodennej samostatnej praxi. Podstatnou zložkou týchto programov je evaluácia. Je dôležité zvoliť parametre, ktoré budete v čase sledovať - ako napríklad miera prežívaného stresu, fyziologické parametre, miera absencií a podobne. Zaujímavou možnosťou je ponúknuť k na využitie zamestnancom niektorú z dostupných aplikácií, ktoré im budú pripomínať praktikovanie mindfulness na dennodennej úrovni. Dôležité je tiež vytvoriť priestor, kde by ľudia mohli relaxovať.

Ako je to v GOOGLE?

Google zaviedol mindfulness tréning pre svojich zamestnancov už v roku 2007. Vytvorili vlastný program s názvom Search Inside Yourself, ktorý dnes ponúkajú mnohým iným spoločnostiam. Do programu sa môžu zapojiť všetci zamestnanci a dennodenne prebiehajú hodiny vo viac než 35 kanceláriach po celom svete. Napriek tomu je čakacia listina na zapojenie sa do programu a trvá približne 6 mesiacov, než sa doň dostanete.

Kurz trvá 19 hodín a je možné ho absolvovať v rámci dvojdňového intenzívneho sústredenia alebo počas 6 týždňov v rámci každotýždenného stretnutia. V rámci kurzu sa sa účastníci zameriavajú na tréning pozornosti, tréning schopnosti vnímať vonkajšie, ale najmä vnútorné podnety (stav, v ktorom sa nachádza nielen telo, ale aj myseľ či psychika), pričom dochádza k lepšej úrovni sebazpoznania a vytvárania vhodných návykov (či už cvičenia mindfulness alebo vnímania druhých ľudí a empatického reagovania).

Google dlhodobo sleduje účastníkov svojho programu a vyhodnocuje jeho výsledky. Ich výskum naznačuje isté ťažkosti s udržaním účasti zamestnancov v rámci programu, ale poukazuje na zlepšenie životnej pohody, schopnosti koncentrácie a nižšej hladiny stresu u účastníkov, ktorí v programe zotrávajú. Až 89% účastníkov hlási zlepšenie prežívania stresu, 79% hlási nárast energie ako takej, 91% tvrdí, že sa zlepšila ich schopnosť zachovať pokoj v krízových situáciách a 85% účastníkov tvrdí, že sa zlepšila ich schopnosť komunikácie s ostatnými.

V iných firmách majú skúsenosti aj s vplyvom na zlepšenie dochádzky, napríklad vo vysoko stresových povolaniach v londýnskej doprave sa po absolvovaní programu zlepšila účasť na pracovisku o 50%, absencie z dôvodov duševných problémov poklesli až o 71%. Inde boli zaznamenané aj mierne pozitívne vplyvy na výkon a produktivitu práce, či zlepšenie komunikačných zručností zamestnancov a lepšie vyváženie pracovného a súkromného života.

Vedecké výskumy, ktoré sa v danej oblasti realizovali v podstate potvrdili pozitívne skúsenosti z praxe a dokladajú, že praktikovanie mindfulness vo vzťahu k pracovnému prostrediu:

- znižuje počet jedincov so syndrómom vyhorenia
- zlepšuje všeobecnú duševnú pohodu
- zlepšuje zvládanie stresových situácií
- znižuje mieru stresu počas multitasking úloh
- zlepšuje schopnosť koncentrácie sa na úlohu
- napomáha worklife balance
- zvyšuje job performance ratingy, teda zlepšuje výkonnosť zamestnancov
- zlepšuje úroveň vzťahov na pracovisku
- zlepšuje spoluprácu medzi zamestnancami
- zlepšuje odolnosť v podmienkach záťaže - rezilienciu
- napomáha zvyšovať work engagement
- redukuje absentizmus a fluktuáciu zamestnancov
- zvyšuje pracovnú spokojnosť
- zvyšuje mieru empatie voči klientom a zákazníkom.

Tibetskí mnísi a tí druhí

Doposiaľ sme sa rozprávali o mindfulness ako o stave, ktorý prežívame, keď našu pozornosť zameriame na určitý podnet pôsobiaci v aktuálnom okamžiku bez jeho zhodnocovania. Na to, aby sme nadobudli mindfulness využívame teda určité techniky a naša schopnosť prežívať tento stav je vecou tréningu.

Zdá sa však, že ľudia sa navzájom medzi sebou líšia v schopnosti tento stav dosiahnuť - niektorí sú v tom prirodzene zručnejší a sú toho napríklad schopní aj bez špeciálneho zaškolenia. Tento poznatok sa zapríčinil o to, že viacerí odborníci začali mindfulness vnímať ako črtu. Črta ako taká označuje relatívne trvalé charakteristiky ľudskej osobnosti ako je napríklad prívetivosť alebo svedomitosť.

V tomto ponímaní je mindfulness definovaná ako tendencia alebo predispozícia častejšie a ľahšie prežívať stav všímavosti. Ak mindfulness ako stav definujeme jeho prežívaním len v momentoch, kedy sa aktívne a vedome snažíme tento stav navodiť, tak potom mindfulness ako črtu vnímame skôr ako mieru, do akej spontánne prejavujeme stav typický pre mindfulness v každodenných situáciách.

Ide o pomerne nový smer, ktorým sa uberá zmysľanie vedcov a zatiaľ existuje ešte málo výskumných zistení, ktoré by podporili existenciu mindfulness ako stabilnej črty ľudí odlišiteľnej a plne jedinečnej od iných osobnostných črt ako je napríklad otvorenosť voči skúsenosti. Je preto možné, že miera, do akej sa jedinci medzi sebou líšia v schopnosti navodiť spontánne stav mindfulness je závislá na iných osobnostných črtách - ako napríklad spomínanej otvorenosti.

Čo je ale prínosom tohto pohľadu už dnes je poznanie, že u jedincov, ktorí sa pravidelne venujú cvičeniu mindfulness okrem dočasných zmien na úrovni mozgu a fyziológie dochádza k prenosu atribútov typických pre stav mindfulness aj do iných oblastí ich života a prežívanie typické pre stav mindfulness sa spontánne objavuje v rôznych každodenných situáciách. Teda následkom tréningu sa u ľudí objavuje niečo ako črta - typické predispozície k istému správaniu.

Legendy o Veľkej päťke

Veľká päťka je svätý grál psychológie, najmä čo sa testovania týka. Väčšina odborníkov sa zhoduje, že ide o jeden z najužitočnejších prístupov k popisovaniu ľudskej osobnosti a k postihovaniu rozdielov medzi ľuďmi.

Nie je sa teda čomu diviť, že práve Big Five je často predmetom výskumu odborníkov skúmajúcich jeho korelácie s inými psychologickými konštruktami. Tento trend neminul ani pole výskumu mindfulness a vedci sa pozreli na to, ako spolu mindfulness a Big Five súvisí.

Veľkou otázkou pre akékoľvek výskumné snaženie v oblasti mindfulness bolo (a stále je) vôbec nájdenie spôsobu ako koncept všímavosti merať. Akým spôsobom čo najúčinnejšie kvantifikovať koncept tak veľmi závislý na vnútornom prežívaní jedinca. Výhodiskom bolo vytvorenie sebasudzovacích nástrojov.

Požiadavka na kvantifikovateľnosť si však vyžadovala presnú operačnú definíciu a určenie oblastí, ktoré budeme posudzovať. Na základe revízie dostupných metód



na postihovanie konceptu všímavosti, Baer et al. (2006) získali za pomoci faktorovej analýzy 5 základných faktorov, ktoré podľa nich sýtia koncept mindfulness a ich postihovaním - pýtaním sa na ne - dokážeme nielen určiť, či sa daný jedinec dokáže dostať do stavu všímavosti, ale dokonca aj odlišiť bežnú populáciu od tých s extenzívnou mindfulness praxou. Rozlíšené faktory pomenovali ako:

1. **nonreactivity to inner experience** - nereagovanie na vnútorné prežívanie v zmysle dovolenia myšlienkám a pocitom prichádzať a odchádzať bez toho, aby sme sa ich chytili, hodnotili, súdili, premýšľali nad nimi a podobne,
2. **observing** - pozorovanie myšlienok/pocitov, venovanie svojej pozornosti interným alebo externým podnetom,

3. **acting with awareness** - uvedomelé konanie - vnímanie aktivity prebiehajúcej v danom okamžiku, opak autopilota,
4. **describing** - slovný popis vnútorných zážitkov,
5. **nonjudging of inner experience** - bezpredsudkové pristupovanie k prežívaniu. Spojením týchto 5 faktorov do jedného dotazníka vznikol *The Five Facet Mindfulness Questionnaire (FFMQ)*, ktorý bol použitý aj ako miera všímavosti v štúdiu skúmajúcej vzťah medzi týmito faktormi a nám dobre známymi faktormi Big 5, ktorú sa Vám budeme snažiť nižšie priblížiť.

Výskumy celkovej všímavosti, nedelenej na jednotlivé facety sa zhodujú v tom, že existuje vzťah medzi črtami Big 5 a schopnosťou či možno črtou mindfulness. Všímavosť pozitívne koreluje so svedomitosťou a naopak negatívne s črtou neuroticizmus (emočná labilita). Korelácie so zvyšnými faktormi Big 5 sú pozitívne, avšak nedosahujú štatisticky signifikantných hodnôt. Významný a silný negatívny vzťah s neuroticizmom je v súlade so všetkým, čo o všímavosti vieme. Čím lepšia schopnosť mindfulness - či už ako dôsledok tréningu alebo ako vrodená dispozícia - tým vyššia emočná stabilita, lepšie zvládanie krízových situácií a menšie prežívanie stresu. Vzťah so svedomitosťou odráža v sebe fakt, že mindfulness nie je len pasívnym prežívaním ale zámerným a vedomým konaním. Takže, ak chcete mať všímavých zamestnancov, mali by ste prijímať citovo stabilných a svedomitých uchádzačov.

Klocknerová a Hicks (2014) vo svojom výskume skúmali nielen vzťah medzi jednotlivými faktormi Big five a faktormi používanými v rámci dotazníkov všímavosti, ale aj ich vzťah ku kognitívnym zlyháním v rámci pracovného prostredia. Medzi takéto zlyhania patria napríklad rôzne omyly a chyby z nepozornosti (pozor na autopilota) ale aj výpadky pamäti (zlyhania v pamäti na dátumy, či mená, alebo akékoľvek iné - vyplí ste to svetlo alebo nie?). Výsledky ukázali, že významný vzťah sa našiel nielen medzi faktormi neuroticizmus a mindfulness, ale aj medzi kognitívnymi zlyháním a oboma konceptami. Teda, čím vyšší neuroticizmus (nižšia emocionálna stabilita) a čím nižšia schopnosť všímavosti tým viac kognitívnych zlyhání. Hoci príčina a následok sa z takýchto výskumov odvodí nedajú, hypotéza o tom, že zlepšenie všímavosti (alebo výber všímavějších zamestnancov) môže pozitívne vplývať na zníženie počtu ich kognitívnych zlyhání je vcelku oprávnená.

Ak ide o podrobnejšie vzťahy jednotlivých častí mindfulness s osobnosťou, zistilo sa že:

- **bezpredsudkové prežívanie** (nonjudging of inner experience) pozitívne súvisí s subfaktorom extravenzie priateľskosťou, takíto ľudia teda dokážu menej reago-

vať na svoje vnútorné prežívanie

- **schopnosť venovať svoju pozornosť interným/externým podnetom** pozitívne súvisí s Otvorenosťou, čo nie je žiadnym prekvapením
- **uvedomelé konanie** silne pozitívne súvisí so subfaktormi svedomitosti sebadisciplínou. Naopak silne negatívny vzťah sa preukázal medzi **schopnosťou nereagovania na vnútorné prežívanie** a subfaktormi neuroticizmu úzkosťou, hnevom, depresiou a neumiernenosťou. Pre takýchto ľudí je jednoducho kontrola svojich pocitov a nereagovanie na ne nesmierne náročnou úlohou...

Štúdiu poukazujúce na vzťah medzi faktormi Big 5 a všímavosťou sú zatiaľ len prvým dielikom do skladačky. Zatiaľ nevieme nič konkrétnejšie o povahe vzťahu medzi týmito dvomi konceptami. Možno je skutočne, ako tvrdia niektorí všímavosť osobnostnou črtou, možno ide len o stav, alebo schopnosť dosiahnuť stav, a ľudia s istými osobnostnými charakteristikami sú v dosahovanejšej všímavosti lepší než iní.

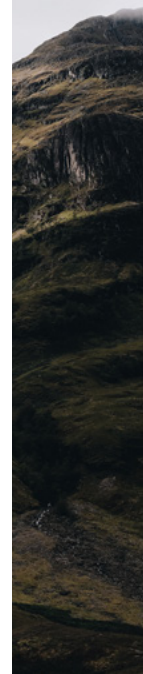
Tak, či onak, vieme, že ide o stav, ktorý prináša mnoho benefitov (ako sme si už povedali v minulom čísle Dobrého výberu) a to nielen z hľadiska zdravia človeka, ale aj z hľadiska jeho fungovania v pracovnom prostredí (ako sme si povedali pár riadkov dozadu).

Vedomosť, že isté osobnostné charakteristiky (ktoré môžeme v rámci výberového procesu pohodlne preskúmať) majú istý vzťah so schopnosťou všímavosti (a už vieme, že všímavosť je kľúčom k spokojnejšiemu, menej vystresovanému a koniec koncov výkonejšiemu zamestnancovi) tak môže byť celkom užitočnou informáciou v rámci výberového procesu).

Vyskúšajte si!

Cvičte toto cvičenie aspoň 10 minút. Začnete tým, že si sadnete, Vaša chrbtica je rovná a o nič sa neopiera, Vaše ruky sú voľne položené na kolenách, ramená sú uvoľnené. Oči môžete zavrieť (je to jednoduchšie) alebo nechať otvorené.

Zamerajte svoju pozornosť na miesto, v ktorom sa Vaše nohy dotýkajú podlahy. Sústreďte sa na pocit, ktorý vo Vás dotyk medzi Vašimi nohami a podlahou vyvoláva. Nepremýšľajte nad ním, len ho precíťte. Cítite chlad alebo teplo? Cítite štruktúru dlážky? V momente, keď sa Vaša myseľ vzdiali a začne premýšľať nad niečím iným, jemne ju vráťte späť a znovu sa skoncentrujte na pocit, ktorý vnímate z dotyku medzi Vašimi nohami a podlahou. Postupne presuňte svoju pozornosť na bod, v ktorom sa stretáva Váš zadok s podložkou, na ktorej sedíte. Vnímajte miesto, kde sa dotýkate. Vnímajte tvrdosť alebo mäkosť povrchu, na ktorom deíte. Vnímajte svoju vlastnú váhu. Znovu, ak sa Vám myseľ zatúla, jemne ju vráťte späť. Obdobným spôsobom môžete preskenovať celé svoje telo. Koľko pocitov ste si ani neuvedomovali? Že ste hladný? Že Vás niečo bolí? Niečo tlačí či ťahá? Na konci uvoľnite svoje sústredenie. Nezabudnite počas celého skenovania dýchať, živým Vám to pôjde lepšie.





POWER POSE

O pozitívnom vplyve štýlu držania a celkového postoja tela na naše sebedomie, presvedčivosť, vnímanie zo strany ostatných či úspešnosť v rôznych sférach nie len pracovného života už toho bolo popísané mnoho. Jedným z najznámejších pojmov v tejto oblasti je koncept tzv. „**Power pose**“, ktorý bol prvý krát v odbornej literatúre spomenutý v roku 2010, no preslávený až o 2 roky neskôr. Postarala sa o to sociálna psychologička **Amy Cuddy** z Harvard Business School prostredníctvom prednáškového Ted Talk videa s názvom „Your body language may shape who you are“, ktoré má na Youtube už cez 12 miliónov videí. Ak disponujete aspoň elementárnou znalosťou angličtiny, zrejme správne tušíte, že pod pomenovaním Power pose sa skrýva niečo ako **postoj sebedomia a moci**. A ako má tento postoj teda vyzeráť? Jeho ideálne prevedenie by malo spočívať v postavení na tzv. superhrdinu, t.j. **mierne rozkročený postoj, vztyčená hlava s jemne vystrčenou bradou** a ruky založené v bok. Áno, to, že zaujmete takúto pozíciu tela, by Vám naozaj podľa názorov niektorých odborníkov mohlo doslova zmeniť život. Konkrétne by mal mať výrazný vplyv na to, ako sa cítíme, malo by dôjsť k zvýšeniu nášho **sebedomia, dominancie** (vďaka nárastu **testosterónu**-hormónu dominancie) a šťastia. Zároveň by táto pozícia mala výrazne **redukovať stres** (čo by mal mať „na svedomí“ klesajúci **kortizol**- stresový hormón). Zmeny by sa tak mali týkať nie len prežívania, ale aj fyziológie. Aplikujme tieto benefity do pracovného prostredia: ak sa dokážeme cítiť a správať sebedomejšie, dominantnejšie a potlačiť stres, analogicky by nás ostatní mali brať vážnejšie a s väčším rešpektom. To je výhodné pri celom rade pracovných činností vrátane pracovných pohovorov, situácií vyjednávania či stretnutí za účelom presvedčania kolegov-partnerov-investorov ohľadom dôležitých a často aj náročných záležitostí. Power pose by tak v konečnom dôsledku mala mať vplyv aj na **lepší pracovný výkon**. Znie to priam kúzelné, nie? Stačí sa postaviť inak a celý svet nám zrazu bude ležať pri nohách. Táto teória získala uznanie, dostala sa do viacerých príručiek pre úspešných manažerov či zamestnancov a ovplyvnila tak veľké množstvo ľudí.

Je to ale skutočne tak? Ešte donedávna tomu viacerí odborníci verili, výsledky najnovších výskumov, pod ktorých realizáciu sa podpísali prestížni odborníci z renomovaných univerzít to však tak úplne nedokazujú. Naopak, **jednoznačne tvrdia, že postoj moci nemá žiaden objektívny vplyv na naše vystupovanie a myslenie**, pričom nemá nič dočinenia ani s našou **schopnosťou presvedčať**. Zistenia sa potvrdili **viacnásobne**, naprieč skúmaniami v **rôznych podmienkach** a pri **rôznych experimentálnych dizajnoch**.

Pýtate sa prečo predošlé výskumy účinky Power pose dokazovali a nové nie? Dôvodom je **väčšia vedeckosť** dnešných štúdií, **spolahlivejšie metódy** a v neposlednom rade aj **množstvo dobrovoľníkov**, na ktorých boli výsledky potvrdené. To je totiž oveľa vyššie ako v predchádzajúcich výskumoch zaoberajúcich sa touto problematikou. Rovnako sa zmenila aj **rétorika publikovania**: zatiaľ čo v minulosti sa publikovali skoro výhradne len štúdie s výraznými výsledkami, dnes je verejnosti prístupný každý výsledok. Je teda možné, že tie štúdie, v ktorých nevyšiel významný efekt Power pose, boli v minulosti nemilosrdne posielané do zabudnutia a ich zistenia zostali tajnými. V globále tak narážame znova na momentálne veľmi horúcu tému **replikovania štúdií**, kedy opakované štúdie preverujúce viac či menej uznávané výsledky z minulosti **neprinášajú zistenia zhodné s tými predošlými**.

Skúsme si to teda zhrnúť. Áno, zaujatie Power pose Vám pokojne môže pomôcť cítiť sa subjektívne lepšie a mocnejšie, avšak v tomto prípade hovoríme skôr o určitej **autosugescii** ako o objektívnom zlepšovaní stavov. Ľudská psychika je oveľa mocnejšia ako si väčšina ľudí myslí a ak uveríme, že istá vec nám v niečom pomáha, dokážeme samého seba oklamať a v konečnom dôsledku reálne pociťovať údajné benefity. Stačí sa pozrieť na tzv. **placebo efekt**, ktorého existencia je mnohonásobne výskumne potvrdená. Ak nás teda nejaká pilulka bez akýchkoľvek účinných látok dokáže zbaviť bolesti či zredukovať symptómy epilepsie (áno, bol dokázaný aj takýto účinok placebo), prečo by sme po zaujatí postoja, pri ktorom veríme že nás zbaví stresu a neistoty naozaj nedosiahli tieto výsledky? Faktom je, že k identickému výsledku by sme sa dopracovali aj vtedy, ak by sme uverili v rovnaké pozitívne dôsledky aj pri postoji s jednou rukou vo vzduchu a druhou položenou na hlavu. Stačí teda uveriť. Objektívne výskumne dokázaný efekt však Power pose nemá.

Ako sa ale hovorí, „zlá burina nevyhynie“. Hneď v momente, ako boli publikované výsledky popierajúce účinky Power pose, vyrojili sa nové „zaručené“ teórie a typy na to, čo na rozdiel od postoja moci zaručene funguje. Spomedzi toho, čo sme našli, považujeme na najexkluzívnejšie rady napr. spraviť si pred dôležitým stretnutím selfie, obliecť sa do červenej či zatancovať si „power dance“, ktorý má presne vymedzené kroky ako aj pesničky, pri ktorých má najvyššiu účinnosť (jednou z nich je napríklad Born this way od Lady Gaga :). Nuž, môžete to vyskúšať, avšak reálny účinok týchto tipov je hádajte aký, žiadny :) . Naše odporúčanie? Skúste si namiesto experimentovania s vyššie uvedenými trikmi **osvojiť asertívne techniky a práva**. Vplyv na postupne viac a viac **sebedomejšie, sebaistejšie vystupovanie a taktiež lepšiu schopnosť presadiť sa** je pri svedomitom tréovaní a správnom aplikovaní asertívnych postupov takmer istý :) .



ASERTIVITA

Každé pracovné miesto má svoje špecifiká. Niekde je potrebné vedieť úspešne vyjednávať, niekde komunikovať s nespokojnými zákazníkmi či trvať na svojom napriek nesúhlasu ostatných, inde zase presadiť svoje názory voči náročnému komunikačnému partnerovi. Pre všetky tieto pracovné činnosti je podstatná jedna schopnosť: byť **asertívny**.

Čo to tá asertivita vlastne je?

Kompetencia asertivita je v dnešnej dobe už relatívne známym pojmom a predstavuje veľmi cennú komunikačnú a sociálnu zdatnosť. Vo svojej podstate ide o priame, jasné, no zároveň primerané vyjadrenie vlastných názorov, potrieb, práv či pocitov, pričom sa zároveň dbá na to, aby neporušovala práva iných osôb a neznižovala ich dôstojnosť. V komunikácii tak vedie k zdravému a primeranému sebaapresadeniu, ako aj sofistikovanému prijímaniu kritiky. Je významnou interakčnou stratégiou, v rámci ktorej človek dokáže jasne prezentovať svoj názor a stať si za svojím bez zbytočnej prehnanej ústupnosti, alebo naopak, útočnosti a nátlaku. V mnohých profesiách preto tvorí nevyhnutný kľúč k pracovnej úspešnosti, je však využiteľná aj v súkromnom živote. Asertivita nie je vrodenu zálazitosťou, ide o nacvičiteľnú schopnosť.

Slubným predpokladom asertívneho správania je zdravá miera sebaúcty, sebaistoty a sebavedomia spojená so schopnosťou objektívne posudzovať veci. Tento vzťah je však obojstranný-asertivita je zároveň aj prostriedkom zvyšovania všetkých troch uvedených črt. Navyše, ak si človek osvojí asertívne stratégie, okrem bránenia vlastných hraníc taktiež dokáže úspešnejšie čeliť manipulácii, lepšie zvládať záťaž a je menej skormútený obavami, stresom, neistotou či strachom. Asertivita by mala byť zjavná nie len v rovine slov, ale aj v reči tela, gestách, tóne hlasu či udržiavaní očného kontaktu.

Jednu z najlepších publikácií o asertivite v našich končinách je kniha *Tomáša Nováka a Věry Capponi Asertivné do života* (viacero uvedených poznatkov je práve z nej), záujemcovia o podrobnejší pohľad na asertivitu ju nájdu vzhľadom na dávnejší dátum vydania skôr v knižniciach než v knižkupectvách.

Zlatá stredná cesta

V rámci komunikácie je asertivita veľmi často označovaná ako **zlatá stredná cesta**. Prečo? Predstavuje totiž ideálnu voľbu spomedzi triády **pasivita-asertivita-agresivita**. Ak sa teda dokážeme správať v interakciách asertívne, sme vo výhode ako oproti tzv. „pasívnym pritákačom“, ktorí cestu ústupu a prispôsobenia sa volia často zo strachu, nízkej sebadôvery alebo ostýchavosti, tak aj voči osobám s agresívnym štýlom komunikácie, ktoré sa snažia presadiť svoje nátlakom a za každú, často krát aj negatívnu cenu – a v okolí tým provokujú nepriateľské postoje voči sebe. Rozoberme si to na drobné:

Pasivita: Pasívni ľudia sa často zdráhajú presadzovať svoje požiadavky, často vrátane tých najoprávnenějších. Vysvetľujú to najmä obavami, že zlyhajú, prípadne, že okolie bude na ich správanie reagovať negatívne. Zjednodušene, chcú byť s každým za dobre. Veľká časť z nich asertivitu chybné chápe ako tvrdú, bezohľadnú a nepriateľskú a vyjadrenie svojich potrieb považuje za prejav sebeckosti či namyslenosti. Pri pasívnom štýle komunikácie vystupujú ako dominantné faktory na povrch neistota či bezbrannosť voči požiadavkám ostatných. Pasívna osoba má potrebu neustále sa prispôbovať, všetko vysvetľovať či bezdôvodne sa ospravedlňovať, a to hlavne preto, aby nevznikla žiadna výmena názorov. Úmysel síce šlachetný, avšak za cenu absolútneho potlačania svojich práv, želaní a názorov na úkor iných. Jediné, čo je možné touto „dobrovoľnou submisívnosťou“ dosiahnuť, je získať status človeka, s ktorým je veľmi jednoduché mávať a manipulovať. A stať sa viac než samým sebou zbierkou požiadaviek na seba naložených či dokonca vytušených z okolitého prostredia. A to predsa nikto z nás nechce, či?

Agresivita: Doslova protipólom pasivity je agresivita. Agresívny človek presadzuje svoje pocity, myšlienky či názory často veľmi nevhodným spôsobom, ktorý absolútne neberie do úvahy práva či názory iných ľudí. Agresívny štýl komunikácie ide ruka v ruku s dominovaním, degradovaním, súťažiením a znižovaním dôstojnosti zangažovaných osôb. Takýto človek si síce často svoje nakoniec presadí, avšak za cenu narušenia medziludských vzťahov, napätia v tíme, neochoty spolupracovať zo strany iných ľudí či negatívneho renomé v organizácii. Toto všetko sa môže v konečnom dôsledku pretaviť aj do zhoršenej celkovej výkonnosti celej firmy.

Asertivita: Pri presadzovaní svojho nie sme ani prehnane úslužní, ani agresívni. Zotrvávame v pokojnom

a pozitívnom smerovaní, vďaka čomu získame od ostatných pozornosť a rešpekt. Zároveň však prostredníctvom asertívneho správania prejavujeme rešpekt aj my druhým, čo je základnou esenciou toho, že nedochádza k narušeniu vzťahov. Je veľmi podstatné nespájať si asertivitu s neochotou kooperovať. Cieľom asertívneho človeka je dosiahnuť tzv. win-win riešenia, ktoré prinášajú úžitok pre obe strany, a ku ktorým často vedie cesta práve prostredníctvom dohodnutia sa. Asertívny človek sa na rozdiel od agresívneho nepresadzuje „aj cez mŕtvoly“: je preňho dôležité dať najavo svoje postoje, názory, či nápady, no zároveň dokáže s pokorou prijať aj to, ak jeho riešenie v konečnom dôsledku nie je posúdené ako to najadekvátnejšie. Aj preto môže asertivita na pracovisku viesť k vyššej pracovnej úspešnosti a taktiež pracovnej spokojnosti.

Rozdiel medzi pasivitou, agresivitou a asertivitou je zrejmy. Pre ešte lepšie porozumenie si ho však demonštrujeme aj na príklade reálnej pracovnej situácie:

Situácia: Ste súčasťou pracovného tímu, ktorý momentálne plánuje vymyslieť a vytvoriť novú marketingovú kampaň. Vašou hlavou koluje jeden veľmi slubný nápad, ktorý by ste radi prezentovali na nadchádzajúcej kľúčovej porade. Ako by ste reagovali ako..

...pasívny zamestnanec: Čakáte, kým Váš nadriadený, prípadne niekto iný, stavajúci sa do dominantnej pozície v tíme, prednesie svoj návrh. Namiesto toho, aby ste následne jeho nápad kriticky zhodnotili a pripomienkovali, prípadne predniesli svoj vlastný návrh, zvolíte cestu vyhnutia sa a nekritického bezvýhradného súhlasenia s tým, čo prezentovala osoba pred Vami.

...agresívny zamestnanec: Hneď ako jeden z prvých sa hlásite o slovo a prezentujete svoj nápad v domnienke, že je perfektný a že nikto v tíme nemôže mať lepší. Očakávate preto, že všetci ostatní s ním jednoznačne súhlasia a Vám neostane nič iné, ako „zlíznúť všetku smotanu“. Ak sa však Vaše očakávanie nenaplní a niekto iný sa predsa len rozhodne navrhnuť alternatívu, bez konštruktívneho premyslenia a posúdenia nápadu ihneď zamietavo krúтите hlavou a argumentujete, že to určite nebude fungovať. Zároveň sa pravdepodobne tvárite, že ste si nevšimli ostatných kolegov prevracajúcich nad Vami oči.

...asertívny zamestnanec: Vypočujete si rôzne návrhy od rôznych kolegov, pričom ich dôsledne konštruktívne zhodnocujete, zaznamenávate si ich silné stránky a zároveň sa zamýšľate nad tým, ako by sa dali vyriešiť ich úskalnia. Následne empaticky prezentujete svoje pripomienky a spojíte dobré myšlienky z predošlých nápadov so svojím pôvodným návrhom. Úspešne tak prispějete ku konverzácii a brainstormingu, no bez toho, aby ste bezmyšlienkovito presadzovali svoje či znevažovali iných členov tímu.

Asertivita má aj svoje konkrétne techniky. Radia sa medzi ne:

- **Asertívne NIE:** Ide o nácvik jasnej a rozhodnej odpovede „nie“ na požiadavky, ktoré nechceme splniť alebo sú pre nás neprijateľné, a to bez pocitu viny.
- **Voľná informácia:** Technika učiaci rozoznávať v rozhovore prvky indikujúce, čo je pre partnera zaujímavé a dôležité. Technika znižuje plachosť pri

Prejavy asertivity (nielen) na pracovisku:

- vedieť povedať nie
- vedieť požiadať o to, čo potrebujeme
- jasne komunikovať svoje stanoviská, vedieť nesúhlasiť tak, že sa to komunikačného partnera nedotkne
- prejavíť svoj názor aj v prípade, že je diametrálne odlišný od tých, ktoré majú kolegovia či nadriadení
- v prípade interakcie s manipulujúcim či agresívnym komunikačným partnerom vedieť vytrvať v pokojnom a pozitívnom prezentovaní svojho pohľadu
- vedieť povedať si svoj názor, no zároveň to neurobiť provokatívne
- vedieť dokázať konštruktívne vyjadriť ako kritiku či negatívne hodnotenie, tak aj pochvalu
- vedieť prijať kritiku bez urazenia sa

Asertívne práva:

- Právo sám posudzovať svoje vlastné správanie, myšlienky a emócie a byť za ne a za ich dôsledky sám zodpovedný.
- Právo neponúkať sebaponižujúce a zbytočné výhovorky či ospravedlnenia za svoje správanie.
- Právo samostatne posúdiť, nakoľko som zodpovedný za riešenie problémov iných ľudí.
- Právo priznať omyl a zmeniť svoj názor.
- Právo robiť chyby a nie byť za ne zodpovednosť.
- Právo povedať: „ja neviem“.
- Právo byť nezávislý na schválení a dobrej vôli ostatných.
- Právo robiť nelogické rozhodnutia.
- Právo povedať: „ja ti nerozumiem“.
- Právo povedať: „je mi to jedno“.
- Právo sám sa rozhodnúť, či sa v danej situácii budem správať asertívne alebo nie.

nadväzovaní rozhovoru a uľahčuje rozhovor obom stranám.

- **Sebaotvorenie:** Technika uvoľňujúca sociálnu komunikáciu a redukovávajúca manipuláciu. Ide o spontánne, otvorené a priame vyjadrovanie toho, ako veci vidíme, vnímame a čo cítime či prežívame.
- **Pokazená gramofónová platňa:** Technika spočívajúca v presadzovaní toho čo chceme pokojným opakovaním svojho bez nutnosti vysvetľovania alebo ospravedlňovania. Učí vytrvalosti v presadzovaní toho, čo chceme.



- **Prijateľný kompromis:** Technika, v rámci ktorej ako prostriedok sebaapredania ponúkame partnerovi kompromis prijateľný pre obe strany. Prijateľný kompromis je však použiteľný len vtedy, ak nie je v hre naša sebaúcta.
- **Otvorené dvere:** Ide o metódu zvládania kritiky. Spočíva v tom, že kritikovi pokojne priznáme, že v tom, čo hovorí, môže byť niečo pravdy. Neodporúča sa používať vtedy, ak ide o manipulatívnu alebo ponížujúcu kritiku. Slúži ako prevencia konfliktu a taktiež otupovania kritikovej chuti na hľadanie ďalších kritických pripomienok.
- **Negatívna asercia:** Metóda akceptovania vlastných chýb a omylov. Ide o zmenu presvedčenia, že za svoje chyby sa treba cítiť previnilo a ospravedlňovať. Namiesto toho vedie k prijímaniu svojich omylov a diskusií o nich za účelom budúceho vyhnutia sa im. Redukuje taktiež zlosť nášho kritika.
- **Negatívne opytovanie:** Táto technika taktiež súvisí s asertívnym zvládaním kritiky. Pri negatívnom opytovaní na kritiku nereagujeme popieraním, obranou ani odvetou, no naopak, snažíme sa prostredníctvom otázok kritiku čo najbližšie upresniť a premeniť na zisťovanie konkrétnejších informácií. Kritika vedie k väčšej otvorenosti a zároveň redukuje silu manipulatívnej kritiky.
- **Selektívna ignorácia:** Ide o metódu asertívneho zvládania hnevu a zlosti. Dávame najavo, že kritiku vnímame, no nereagujeme a vytesňujeme informácie, ktoré považujeme za povedané v afekte, manipulatívne, príliš všeobecné či nevecné.

Asertívne techniky je možné používať zvlášť, no taktiež ich kombinovať či plynule prechádzať z jednej techniky do druhej. Osvojenie každej z nich prispieva k zlepšeniu kompetencie asertivity.

Využívate jednu z najvalídnejších metód výberu-behaviorálne interview a chcete si overiť, ako je na tom vás uchádzač s asertivitou? Pri vyhodnotení odpovedí uchádzača v nich prirodzene hľadáme prvky asertivity. Inšpirujte sa nasledujúcimi otázkami:

1. Voči akému druhu správania iných sa Vám najnáročnejšie presadzuje? Čo presne považujete za náročné? Ako ste reagovali v poslednej situácii, v ktorej ste museli interagovať s osobou vyznačujúcou sa takýmto správaním?
2. Popíšte mi príklad situácie, v ktorej ste nesúhlasili s nápadom inej osoby.
3. Uveďte situáciu, v ktorej ste boli kvôli niečomu kriti-

Necítite sa dostatočne asertívny? Pre začiatok skúste toto:

- V každej situácii sa snažte o to vnímať aj vlastné potreby a názory.
- Využívajte viac frázy typu: „ja si myslím“, „podľa môjho názoru“..
- Vnímajte potreby a preferencie aj iných ľudí, avšak bez potlačania svojich osobných práv, pocitov a cieľov.
- V komunikácii nevnímajte ostatných ako protivníkov ale ako partnerov.
- Pokúste sa vyhnúť krasorečneniu či chodeniu okolo horúcej kaše a povedzte na rovinu to, čo chcete povedať.

zovaný. Ako ste reagovali?

4. Priblížte nám jeden konkrétny moment z vašej doterajšej pracovnej kariéry, kedy ste odmietli niečo čo vám bolo vnucované?
5. Uveďte príklad situácie, v rámci ktorej ste museli niekoho požiadať o pomoc alebo niečo na čo ste nemali priamy nárok. Ako ste postupovali?
6. Kedy a akým spôsobom sa vám podarilo presvedčiť niekoho o niečom dôležitom? Popíšte celú situáciu.
7. Povedzte mi o situácii, kedy ste jednoducho museli slovné vyjadriť svoje vnútorné pocity ohľadne určitej pracovnej záležitosti. Čo presne ste povedali a ako?
8. Uveďte moment z práce, kedy ste názor či návrh vášho nadriadeného či kolegu považovali za nesprávny a vedúci k istému omylu, čoho dôsledkom ste jednoducho s ním nemohli súhlasiť. Ako ste k celej situácii pristúpili?

Bonus na záver: Chcete zistiť, či je vaša úroveň asertivity dostatočná alebo treba na nej ešte zapracovať? Vyplňte si dotazník od Nováka a Capponi a zistíte, ako na tom ste.

Inštrukcia: Zamyslite sa nad sebou a úprimne posúďte každé z nasledujúcich tvrdení. Zoberte pero a papier a zaznamenávajte čísla svojich odpovedí na jednotlivé položky. Môžete voliť zo 4 možností:

- *Pokiaľ tvrdenie dokonale vystihuje vaše správanie, zapíšte si číslo 1.*
- *Pokiaľ je tvrdenie podobné vášmu obvyklému správaniu, prípadne sa správate v súlade s tvrdením nie vždy, ale často, zapíšte si číslo 2.*

AKTUÁLNA PONUKA NAŠICH ŠKOLENÍ

Ak máte záujem zúčastniť sa školenia, stačí sa nezáväzne a bezplatne registrovať a my Vás budeme informovať o konkrétnom termíne.



- Ak tvrdenie vystihuje vaše správanie iba vo výnimočných prípadoch, zapíšte si číslo 3.
- Ak tvrdenie absolútne nevystihuje vaše správanie, zapíšte si číslo 4.

Teraz zrátajte všetky čísla, ktoré ste si napísali na papier. Výsledné číslo predstavuje počet bodov, ktoré ste v tomto dotazníku dosiahli:

70 a viac bodov: Zrejme nepatríte k ľuďom, ktorí si nechajú brnkať po nose, treba byť však na pozore. Je možné, že Vaše správanie presahuje úroveň asertivity a dalo by sa skôr kvalifikovať ako agresívne. Určite by Vám neublížilo skúsiť sa naučiť veci riešiť spôsobom, pri ktorom by ste si dokázali zachovať vlastnú tvár aj bez toho, aby ste to robili na úkor práv druhých. Takýmto správaním riskujete, že sa Vám ľudia budú vyhýbať.

50-70 bodov: S vysokou pravdepodobnosťou ste človek, pre ktorého asertívne stratégie správania nie sú žiadnou neznámou a dokáže ich plne využívať v širokej škále interakcií. Nemusíte mať tak obavu, že sa v pracovnom svete stratíte alebo že sa Vám nedostane rešpektu. Svoju asertivitu môžete však vždy trénovať na vyššiu a kvalit-

nejšiu úroveň, napríklad osvojením si nových techník. :)

30-50 bodov: Pravdepodobne sa radíte do skupiny takzvaných situačne asertívnych ľudí. Asertivita nie je Vaša dominantná stratégia pri riešení vecí, ak však ide o niečo skutočne dôležité, ste schopní ju použiť. Pokúste sa konať asertívne aj v iných druhoch situácií a čoskoro uvidíte jej ďalšie benefity.

Menej ako 30 bodov: Ste zrejme až príliš úslužný a ústupčivý. Chránite sa voči povesti hádavého človeka, avšak na druhú stranu si nedokážete zastať svoj vlastný názor a často robíte niečo, čo ani robiť nechcete, len aby bol ten druhý spokojný. Nie je dobré nechať so sebou príliš zametať. Skúste prekonať zábrany a vyskúšajte aspoň v jednej situácii namiesto ustupovania siahnuť po niektorej z asertívnych techník. Možno budete sami prevapení, aký to bude mať oslobodzujúci účinok. :)

Okrem osobného výsledku a sebapoznania Vám tento dotazník môže pomôcť aj naučiť sa rozoznať prejavy asertivity u seba aj iných. Rovnako sa vyššie uvedené otázky dajú transformovať na behaviorálne otázky využiteľné vo výberovom pohovore.

1.	Keď ma kolega požiada o pôžičku, nedokážem odmietnuť, aj keď sám na tom nie som finančne práve najlepšie.	1	2	3	4
2.	Neviem začať rozhovor s osobou, ktorá mi je sympatická. Čakám, až to urobí ona.	1	2	3	4
3.	Keď ma niekto niekam pozve a ja vidím, že mu na tom záleží, nedokážem odmietnuť, aj keď sa mi to vôbec nehodí.	1	2	3	4
4.	Keď ma niekto predbehne v rade, nedokážem sa ohradiť napriek tomu že mám nesmiernu chuť.	1	2	3	4
5.	V rôznych debatách nedokážem druhým skočiť do reči, aj keď je jasné, že už len "mlátia prázdnu slamu".	1	2	3	4
6.	Ak chcem v akejkoľvek situácii odpovedať niekomu na jeho žiadosť "nie", robí mi to problém alebo mi je trápne.	1	2	3	4
7.	Nedokážem ukončiť rozhovor, aj keď ma ani rozprávajúci ani téma jeho rozprávania vôbec nezaujímajú a prípadne ani nemám na daný rozhovor čas.	1	2	3	4
8.	Keď sa s niekým rozprávam, nedokážem mu oponovať, a to ani v situácii, kedy pokladám svoj názor na danú vec za lepší.	1	2	3	4
9.	Ak niečomu nerozumiem (v práci, v škole, doma atď), je mi trápne požiadať o vysvetlenie.	1	2	3	4
10.	Na stretnutiach, schôdzach a rôznych verejných zhromaždeniach nediskutujem. Pripadal by som si hlúpo.	1	2	3	4
11.	Keď niekto zruší dohodnuté stretnutie, nedokážem navrhnúť iný termín. Čakám, kým to urobí druhá strana.	1	2	3	4
12.	Keby som sa pokúšal druhým ľuďom prikazovať, dopadlo by to zrejme podľa motta "prikáž a urob sám"	1	2	3	4
13.	Ak mi niekto z blízkych ľudí krivdí, nenamietam. Ovládam sa, aby nerozpoznali moje rozladenie.	1	2	3	4
14.	Pozvať niekam osobu, o ktorú mám záujem, je pre mňa nadľudský výkon.	1	2	3	4
15.	Ak sa mi dostáva pochvaly, zostanem v rozpakoch a neviem, ako reagovať.	1	2	3	4
16.	Keď zistím, že som v reštaurácii dostal plesnivejúce alebo inak znehodnotenú jedlo, radšej ho vyhodím ako by som mal vybavovať reklamáciu.	1	2	3	4
17.	Pri predstave, že by som musel pracovať ako poisťovací agent, mi naskakuje husia koža.	1	2	3	4
18.	Ak mám hovoriť o niečom dôležitom, alebo s niekým dôležitým, začnem rozprávať nezreteľne a niekedy sa aj zajakávam.	1	2	3	4
19.	Je mi veľmi nepríjemné, ak musím v situácii núdze požiadať o pomoc cudzieho človeka. (napríklad aj poprosiť niekoho o drobné na lístok na MHD)	1	2	3	4
20.	Je mi nepríjemné začať rozhovor s úradnými alebo vyššie postavenými osobami, a to aj keď im potrebujem nevyhnutne niečo povedať.	1	2	3	4

(Ne)páčil sa Vám obsah tohto čísla? Sú témy, ktoré Vás zaujímajú a radi by ste si o nich prečítali niečo viac na stránkach nášho časníka? Máte problém v práci, a zišla by sa Vám rada? Neváhajte a napíšte nám na mayako@mayako.sk

Každá spätná väzba, komentár, či nápad nám pomáhajú robiť z toho vedu. :)

