

# Vzájomná interakcia v pracovnom kolektíve

Autoevalvačný nástroj  
pre odborných a pedagogických  
zamestnancov

**AUTOR:**

PhDr. Ing. Marek Dobeš, PhD.

## Popis autoevalvačného nástroja pre administrátora

**Cieľ:** Zamyslieť sa nad rolami na pracovisku medzi kolegyňami/kolegami vo vzájomných interakciách a komunikácii.

**Cieľová skupina:** Nástroj je určený pre všetkých odborných a pedagogických zamestnancov.

Autoevalvačný nástroj vznikol so zámerom zamyslieť sa nad rolami v interakciách, v komunikácii na pracovisku a je inšpirovaný teóriou transakčnej analýzy E. Berneho.

V pracovnom kolektíve trávime veľa času a často ovplyvňuje našu pracovnú spokojnosť i náš výkon. Na pracovisku si vytvárame formálne aj neformálne vzťahy k spolupracovníkom a nadriadeným. Medziľudské vzťahy, atmosféra dôvery, vzájomného rešpektu a úcty ovplyvňujú kvalitu života, a tiež aj kvalitu pracovného života. Výskumy potvrdzujú, že vzťahy v pracovných kolektívoch sú zložité a komplikované. Na jednej strane sú ovplyvňované nutnosťou spolupráce a na druhej strane individualitou jedincov, ktorá smeruje k snahe človeka vyniknúť pred inými. Väčšina pracovných činností si vyžaduje skupinovú alebo tímovú prácu. Výsledok práce v každej organizácii, jej konkurencieschopnosť je priamo úmerná od výsledkov všetkých, ktorí sa na jej činnosti podieľajú, od ich spoločného pracovného úsilia.

Každý pracovný kolektív je jedinečný a trvá roky, kým sa vytvorí tak, aby bol orientovaný na spoločný cieľ. Potom závisí už len na tom, ako sa dosahovanie spoločného cieľa naplňa, či prevláda tolerancia, korektnosť, slušnosť a ochota navzájom sa podržať. Psychická nepohoda a záťaž, spôsobená nepriaznivou sociálno-psychologickou klímou, môže prispieť k stresu v práci, ktorý môže mať za následok aj zdravotné problémy.

Priaznivá sociálno-psychologická klíma je prínosná nielen pre jednotlivca, ale aj pre celú organizáciu. Zamestnanci, ktorí nemusia na pracovisku riešiť dlhotrvajúce konflikty, majú viac času venovať sa pracovným povinnostiam. Bežné nezhody sa v práci vyriešia za krátky čas a väčšinou vedú k spokojnosti zamestnancov a k efektívnej práci, pohode a celkovej dobrej klíme na pracovisku.

Formulár slúži na autoevalváciu. Jeho vyplnenie i zamyslenie sa nad odpoveďami je v rukách vašich respondentov. Jeho cieľom je poskytnúť priestor na zamyslenie sa nad svojím vnútrom i vzťahom ku kolegyňam a kolegom. Vo formulári neexistujú správne či nesprávne odpovede. Pri každom výroku je potrebné vybrať jednu odpoveď, ktorá najlepšie vystihuje situáciu tak, ako ich vníma daný respondent. Každá položka je priestorom pre rozmýšľanie. K formuláru sa môžete po čase opätovne vrátiť a zistiť, či sa postoje, vzťahy zapojených respondentov k sebe navzájom vyvíjajú alebo zostávajú nezmenené.

Autoevalvačný nástroj môžete využívať podľa vašich potrieb a predstáv. Napríklad, môžete vyberať len tie oblasti alebo otázky, ktorým sa chcete pri zlepšovaní vzájomnej spolupráce v budúcnosti viac venovať. Vzhľadom na to, že nástroj a jeho výstupy slúžia na kvalitatívne posúdenie, formulár je možné dopĺňať výrokmi alebo otázkami, ktoré ste v ňom nenašli, najmä ak potrebujete získať odpovede respondentov k špecifickej oblasti, situácii alebo téme.



Formulár je určený na autoevalváciu a neslúži na porovnanie zamestnancov medzi sebou alebo posudzovanie daného jednotlivca. Cieľom práce s autoevalvačným nástrojom je získanie spätnej väzby, profesijný a osobnostný rast zamestnanca, analýza predchádzajúceho a aktuálneho stavu, nastavenie priorít na nasledovné obdobie so zámerom zvýšenia kvality práce v systéme poradenstva a prevencie v príjemnom a bezpečnom prostredí pre každého respondenta.

Administrátorom a distribútorom tohto nástroja môže byť riaditeľ alebo vedúci zamestnanec školy, školského zariadenia, odborný či pedagogický zamestnanec v riadiacej pozícii na akomkoľvek stupni podľa toho, od koho potrebujete zistiť situáciu ohľadom vzťahov na pracovisku.

Na základe toho, s akým cieľom plánujete využívať autoevalvačný nástroj odporúčame zvážiť nutnosť alebo potrebu vyžadovať od respondentov ich osobné údaje. Pracovať s formulárom môžete aj anonymne, bez toho aby ste vyžadovali od respondentov akékoľvek osobné informácie.

Formulár si môžu respondenti vyplniť len pre seba. Výsledky nie je potrebné nikomu ukazovať. Je to spätná väzba pre každého, kto chce vedieť viac o sebe samom, je to príležitosť o sebe porozmýšľať a dozvedieť sa, ako na tom je v oblasti svojich postojov a vzťahov ku kolegom a kolegyniam.

Formulár obsahuje 8 výrokov. Odhadovaný čas na vyplnenie je 10 minút.

Odporúčame po vyplnení hneď poskytnúť hárok s vyhodnotením, aby si každý respondent sám zhodnotil svoje vzťahy na pracovisku.

Zdieľanie výsledkov autoevalvácie a prípadná diskusia je vo vašich rukách, po dohode s respondentmi.



## Popis autoevalvačného nástroja pre respondenta

Autoevalvačný nástroj „Vzájomná interakcia v pracovnom kolektíve“ je určený predovšetkým vám – všetkým pedagogickým a odborným zamestnancom.

V pracovnom kolektíve trávime veľa času a často ovplyvňuje našu pracovnú spokojnosť i náš výkon. Na pracovisku si vytvárame formálne aj neformálne vzťahy k spolupracovníkom i nadriadeným. Medziľudské vzťahy, atmosféra dôvery, vzájomného rešpektu a úcty ovplyvňujú kvalitu života, a tiež aj kvalitu pracovného života. Väčšina pracovných činností si vyžaduje skupinovú alebo tímovú prácu. Výsledok práce v každej organizácii, jej konkurencieschopnosť je priamo úmerná výsledkom všetkých, ktorí sa na jej činnosti podieľajú, od ich spoločnému pracovnému úsilia.

Každý pracovný kolektív je jedinečný a trvá roky, kým sa vytvorí tak, aby bol orientovaný na spoločný cieľ, kde prevláda tolerancia, korektnosť, slušnosť a ochota navzájom sa podržať. Psychická nepohoda a záťaž, spôsobená nepriaznivou sociálno-psychologickou klímou, môže prispieť k stresu v práci, ktorý môže mať za následok zdravotné problémy.

Priaznivá sociálno-psychologická klíma je prínosná nielen pre jednotlivca, ale aj pre celú organizáciu. Zamestnanci, ktorí nemusia na pracovisku riešiť dlhotrvajúce konflikty, majú viac času venovať sa pracovným povinnostiam. Bežné nezhody sa v práci vyriešia za krátky čas a väčšinou vedú k spokojnosti zamestnancov a k efektívnej práci, pohode a celkovej dobrej klíme na pracovisku.

Cieľom práce s autoevalvačným nástrojom je získanie spätnej väzby ohľadom komunikácie na pracovisku, analýza aktuálneho stavu a nastavenie priorít na nasledovné obdobie so zámerom zvýšenia kvality práce v systéme poradenstva a prevencie v príjemnom a bezpečnom prostredí pre každého respondenta.

Jeho vyplnenie i zamyslenie sa nad odpoveďami je vo vašich rukách. Cieľom je poskytnúť vám priestor na zamyslenie sa nad svojím vnútrom i vzťahom ku kolegyniam a kolegom. Vo formulári neexistujú správne či nesprávne odpovede. Pri každom výroku je potrebné vybrať jednu odpoveď, ktorá najlepšie vystihuje situáciu tak, ako ju vnímate. Každá položka je priestorom pre rozmyšľanie. K formuláru sa môžete po čase opätovne vrátiť a zistiť, či sa vaše postoje, vzťahy k sebe navzájom na pracovisku vyvíjajú alebo zostávajú nezmenené.

Formulár si môžete vyplniť len pre seba. Výsledky nie je potrebné nikomu ukazovať. Je to spätná väzba pre každého, kto chce vedieť viac o sebe samom, je to príležitosť o sebe porozmýšľať a dozvedieť sa, aké vzťahy na pracovisku preferujete.

Formulár obsahuje 8 výrokov. Odhadovaný čas na vyplnenie je 10 minút.

Po vyplnení vám bude hneď poskytnutý hárok s vyhodnotením, aby ste si samostatne zhodnotili a identifikovali svoje postoje. Zdieľanie s ostatnými je na vás a vašej vzájomnej dohode.



## Autoevalvačný nástroj

### Vzájomná interakcia v pracovnom kolektíve

Autoevalvačný formulár pre odborných a pedagogických zamestnancov

- 1. Sedím s kolegom v jednej kancelárii. Ja chcem mať okno otvorené, on zatvorené. V takejto alebo podobnej situácii:**
  - a. budem nástožiť na tom, aby bolo okno otvorené.
  - b. nechám sa presvedčiť a okno zatvoríme.
  - c. pokúsime sa nájsť riešenie, ktoré by vyhovovalo obom.
  
- 2. Keď mám s kolegom konflikt:**
  - a. snažím sa z konfliktu rýchlo odísť.
  - b. usilujem sa pokojne konflikt riešiť a zväziť stanoviská oboch strán.
  - c. vrhnem sa do konfliktu s plným nasadením, aby som ho vyriešil vo svoj prospech.
  
- 3. Najviac sa mi pri kontakte s kolegami osvedčila stratégia:**
  - a. porozumieť im a spoločne riešiť problémy, ktoré sa vyskytnú.
  - b. konať sám za seba a snažiť sa získať nad nimi nejakú výhodu.
  - c. hlavne si ich nerozhádať, radšej ustúpiť.
  
- 4. Keď som na pracovisku s niečím nespokojný, je najlepšie vo vzťahu ku kolegom:**
  - a. nahlas a rázne povedať, čo sa mi nepáči, aj keď to môže niekoho uraziť.
  - b. radšej nepovedať nič.
  - c. vyjadriť svoj názor a zistiť, aký je názor ostatných.
  
- 5. Keď kolega organizuje oslavu, na ktorú ma nepozval:**
  - a. pravdepodobne zabudol alebo má na to nejaký iný dôvod.
  - b. dám mu to pri najbližšej príležitosti pocítiť.
  - c. necítim sa s tým dobre, ale nepoviem nič.
  
- 6. Kolega mi vyčíta, že som neurobil včas úlohu a jeho to zdržalo v práci:**
  - a. ohradím sa, že to nie je moja chyba a vytknem mu chyby z minulosti.
  - b. vypočujem si ho, ak má pravdu, priznám si chybu.
  - c. cítim pocit viny.
  
- 7. Kolega si neurobil včas svoje povinnosti a mňa to zdržalo v práci:**
  - a. požiadam o vysvetlenie a oznámim mu, aké problémy mi to spôsobilo.
  - b. ráznym tónom si vyprosím, nech sa už takéto niečo neopakuje.
  - c. buď nepoviem nič, alebo ho poprosím, či by to mohol urobiť.
  
- 8. Kolega povie niečo, čo ma urazilo:**
  - a. okamžite mu to vrátim.
  - b. som ticho.
  - c. poviem mu, čo ma urazilo a požiadam ho, aby to v budúcnosti nerobil.



## Vyhodnotenie

Človek je spoločenský tvor a potrebuje sa orientovať vo svojom sociálnom prostredí. Vzťahy, ktoré má jedinec s ostatnými, do veľkej miery ovplyvňujú kvalitu jeho života.

Na vzťahy sa dá nazerať z rozličných pohľadov. Jednou z často používaných koncepcií je Berneho teória transakčnej analýzy. Podľa tejto teórie sa každý človek v interakcii s iným človekom môže ocitnúť v jednej z troch rolí – **v role rodiča, dospelého alebo dieťaťa**. Podobne aj druhý v tejto interakcii môže obsadiť jednu z uvedených rolí. Samozrejme, nemusí v jednej role zostať po celý čas interakcie. Role sa môžu meniť.

Jednotlivé položky vo formulári „Vzťahy v pracovnom kolektíve“ vychádzajú z teórie transakčnej analýzy. Podľa toho, do akej polohy sa postaví ten druhý, sa potom vyvíja vzájomná interakcia. Pozrite sa, aká rola je najbližšia vašim prejavom v interakcii s ostatnými:

### **RODIČ** – 1a,2c,3b,4a,5b,6a,7b,8a

Rola rodiča je charakterizovaná potrebou kontrolovať a prikazovať. Človek – rodič sa pokúša svojho partnera v interakcii presvedčiť o svojej pravde. Potrebuje, aby ho ten druhý poslúchal, aby výsledok interakcie vyznel v jeho prospech. Rola rodiča je charakterizovaná potrebou kontroly situácie, dominancie v situácii.

### **DOSPELÝ** – 1c,2b,3a,4c,5a,6b,7a,8c

Najkonštruktívnejšie riešenie problémov je v role dospelého, ktorý si vie obhájiť svoje, no zároveň je vnímavým i k potrebám iných. Človek v role dospelého vchádza do interakcie partnersky. Snaží sa o konštruktívne riešenie. Nesnaží sa presadiť na úkor toho druhého, no zároveň nenechá druhého, aby konal proti jeho záujmom.

### **DIEŤA** – 1b,2a,3c,4b,5c,6c,7c,8b

Rola dieťaťa môže byť buď submisívna alebo vzdorovitá. Rola dieťaťa je charakterizovaná buď podriadeným prístupom, alebo tvrdohlavosťou či rebelantstvom. Človek v role dieťaťa nebojuje otvorene za svoje záujmy, no nie je spokojný s podriadeným postavením.

Samozrejme, nejde o čierno-biele rozlíšenie, takmer vždy sa každý z nás pohybuje vo viacerých rolách. Ako sme už spomínali, v sociálnej situácii sa typicky stretnú dvaja účastníci. Pozrime sa teraz na to, ako medzi sebou interagujú ľudia, ktorí sa nachádzajú v hore uvedených úlohách.

## INTERAKCIE MEDZI ROLAMI

### **Rodič – Rodič**

Keď sa v interakcii stretnú dvaja ľudia, obaja v roli rodiča, výsledkom je často konflikt. Obaja sa snažia presadiť si svoje a menej počúvajú potreby toho druhého.

### **Dospelý – Dospelý**

Keď sa stretnú dvaja ľudia, každý v úlohe dospelého, sú šance na vyriešenie konfliktu vysoké. Obaja sa snažia o konštruktívne riešenie a sú schopní vnímať potreby toho druhého.



**Dieťa – Dieťa**

Obaja účastníci interakcie v úlohe dieťaťa môžu mať problém situáciu konštruktívne posunúť ďalej. Môžu byť pasívni a niet toho, kto by konflikt vyriešil. Prípadne môžu utiecť k pasívno-agresívnemu štýlu bez konkrétneho riešenia.

**Rodič – Dospelý**

Táto forma interakcie môže mať viacero výsledkov. Človek v roli rodiča sa bude snažiť presadiť svoje, človek v roli dospelého sa bude snažiť problém riešiť, no nie za cenu vlastnej kapitulácie. Role v tejto interakcii sú často nestabilné – ak dospelý vydrží byť vo svojej úlohe, postupne môže stiahnuť rodiča do úlohy dospelého a konflikt úspešne vyriešia. Urobí to vtedy ak rodičovi ukáže, že tento nie je v ohrození, a že dohoda neublíži jeho egu.

Na druhej strane, ak dospelý nevydrží vo svojej úlohe, rodič ho môže stiahnuť na úroveň rodiča – a obaja sa začnú hádať o to, kto si presadí svoje. Alebo môže rodič dospelého stiahnuť na úroveň dieťaťa, kedy sa tento začne pasívne-agresívne brániť.

**Dospelý – Dieťa**

Podobne ako v predchádzajúcej konfigurácii, i v tejto interakcii sa môžu role dynamicky meniť. Dospelý sa bude snažiť situáciu konštruktívne riešiť. Dieťa však často nevyjadrí jasne čo chce, respektíve nebude chcieť spolupracovať na riešení problému. Znova záleží na tom, či dospelý ustojí svoju pozíciu a postupne stiahne dieťa do úlohy dospelého, kde obaja situáciu vyriešia. Alebo či dieťa stiahne dospelého na svoju úroveň, kde sa budú vzájomne doťahovať, či na úroveň rodiča, keď dospelý stratí trpezlivosť a bude sa snažiť situáciu riešiť direktívne.

**Rodič – Dieťa**

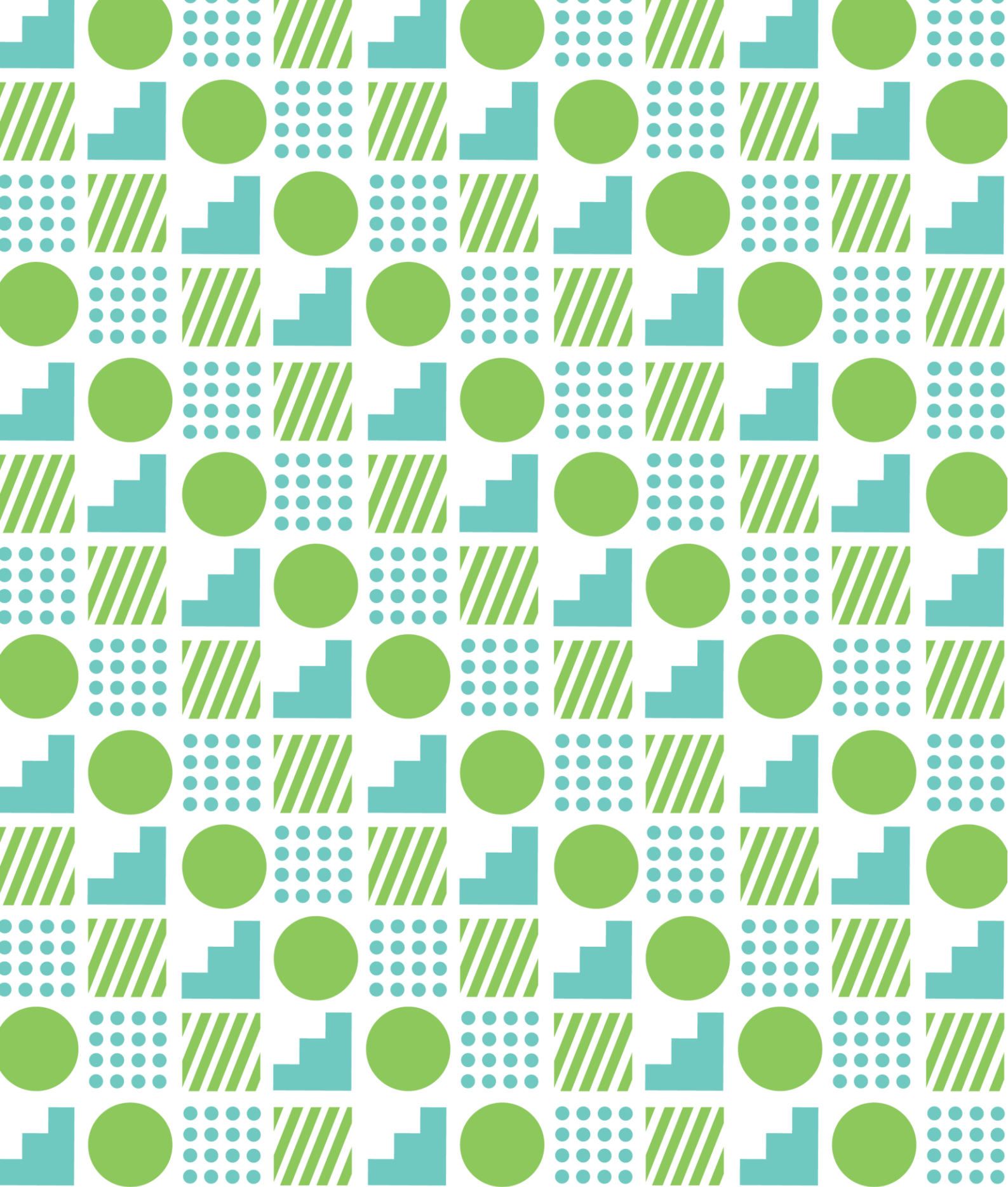
Konštelácia rodič – dieťa sa môže zdať stabilnou. Rodič si spravidla presadí svoje na úkor dieťaťa. Avšak z dlhodobého hľadiska táto konštelácia nie je riešením, pretože v človeku v úlohe dieťaťa zostáva a silnie pocit nespokojnosti, ktorý potom môže ústiť do ďalších a ďalších konfliktov.

Na týchto situáciách vidíme zložitosť a rôznorodosť medziľudských vzťahov. Pre úspešné vzťahy v živote je potrebné byť schopným počúvať druhých, vnímať ich motívy a potreby a vedieť ich zladiť so svojimi bez toho, aby sme museli prehnane ustupovať z našich potrieb a záujmov. Takáto rovnováha je predpokladom pre dobrú interakciu človeka so svojím sociálnym prostredím.

**Zdroje**

- BERNE, E. 2016. Games People Play. The Psychology Of Human Relationships. Vydavateľstvo: Penguin Books, 176 s. ISBN 9780241257470
- BERNE, E. 2019. Ako sa ľudia hrajú. Psychológia ľudských vzťahov. Vydavateľstvo: Aktuell, 208 s. ISBN 9788081720581
- SCHLEGEL, L. 2007. Transakčná analýza ako kreatívne spojenie hlbinej a kognitívnej psychoterapie. Vydavateľstvo: F, 576 s. ISBN 8088952360





VÝSKUMNÝ ÚSTAV  
DETSKEJ PSYCHOLÓGIE  
A PATOPSYCHOLÓGIE



**ŠTANDARDY**  
NÁRODNÝ PROJEKT

Štandardizáciou systému poradenstva a prevencie  
k inklúzii a úspešnosti na trhu práce