

Vedecký príspevok/ Scientific article

Recenzované/ Review: 03. 04. 2023

<https://doi.org/10.24040/eas.2023.24.1.51-63>



Unikátna schopnosť empatie v prípade slovenských manažérov

A unique ability of empathy in the case of Slovak managers

Filip Smutný^{a*},

^a Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela, ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8353-7644>

Abstract: Being able to put oneself in another's situation is truly a mastery skill that builds a manager's personality, team spirit and mutual trust. The aim of the paper is to declare the real importance of an empathy in a managerial work, as well as to present the results of empathy quotient on a sample of Slovak managers. For the examining, we used the Baron-Cohen and Wheelwright self-assessment test of empathy on a sample of 707 Slovak managers. Through our research, we conclude that Slovak managers have an above-average level of empathy. These positive findings opens up space for its implementation in every day work and also to reevaluate value preferences by knowing what makes a real sense. Secondary and primary survey results declare the fact that the right amount of empathy is not a sign of weakness, but of a person's greatness.

Key words: Empathy. Manager. Personality. Relations. Humanity.

JEL Classification: M14. M12. D91.

Úvod

Pri pohľade na rôzne spôsoby rozvoja súcitu si myslím, že empatia je dôležitým faktorom: schopnosť prejsť účasť na utrpení a situáciách iných a vôľa ich pochopiť a pomôcť im.

To je to, čo stojí za veľkosťou človeka."

Dalai Lama

* Korešpondujúci autor: Filip Smutný

Ekonomická fakulta, Univerzita Mateja Bela v Banskej Bystrici, Tajovského 10, 975 90 Banská Bystrica, Slovenská republika

e-mail: filip.smutny@umb.sk

This is an open access article under the CC BY license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Žijeme v súčasnosti, ktorá môže byť vnímaná ako nepredvídateľná v rozmanitosti každého dňa. Podobne môžeme charakterizovať prácu manažéra. Dlhé desaťročia je predmetom záujmu v oblasti manažmentu to, čo stojí za skutočným úspechom manažéra. Čoraz viac poznatkov poukazuje na skutočnosť, že zručnosti a schopnosti, ktoré sa považovali za dostatočné, už nestačia. Častou otázkou je, čo môžeme hľadať za rozdielmi medzi dobrými a vynikajúcimi manažermi a častejšia je otázka o rozdieloch medzi manažérom a lídrom. Jednou z kľúčových odpovedí je schopnosť rozpoznať seba a ostatných. Poznať a pracovať s emóciami svojimi, ako aj s emóciami iných či vytvárať lepšie a zdravšie vzájomné vzťahy a pri týchto zručnostiach nezabúdať na ľudskosť. Za spomínanými faktami stojí emocionálna a sociálna inteligencia, ktorá dlhé roky predstavuje spektrum pozitív v manažérskej práci a osobnosti v globálnom kontexte. Spoločným pilierom oboch inteligencií je unikátna schopnosť v podobe empatie.

1 Teoretické východiská

Správne ovládanie empatie je jedným z kľúčov k osobnému a profesionálnemu úspechu. Skúmaná schopnosť je o rozpoznávaní pocitov a stavov iných ľudí, schopnosti „vžiť sa do kože ostatných“ a vidieť svet ich očami. Empatia v manažmente znamená vytváranie tímového ducha, produktivitu, dobrú atmosféru a zdravé vzťahy či efektívnu komunikáciu. Empatia je alfou a omegou, keďže každý manažér, ktorý ju očakáva od iných, ju musí vedieť aj poskytnúť. Takéto prejavy sú najúčinnším stimulom pri budovaní úprimnej dôvery, ktorá má v pracovnej sfére nevyčísliteľnú hodnotu (Goleman 2017, Muhlfeit, Costi 2019). Podľa štúdie 108 Health Systems, do ktorej sa zapojilo 1 171 zamestnávateľov z amerického letectva, boli najlepšimi zamestnávateľmi tí, ktorí získali vysoké skóre za dôveru, medziľudské vzťahy, riešenie problémov, životný optimizmus a predovšetkým schopnosť empatického správania (Frankovský, Birknerová, 2017). Súhlasíme s autormi, ktorí tvrdia, že empatia nie je len prejav sympatie alebo súcitu. Ide o významnú schopnosť, ktorá vytvára dôveryhodnosť, zlepšuje prenos informácií a podporuje vzťahy v rámci organizácie aj mimo nej. Osobný a profesionálny rozvoj empatie podporuje líderskú atmosféru, ktorá rešpektuje jednotlivcov a vytvára základ pre individuálne a organizačné vzdelávanie.

Empatické líderstvo je významná interpersonálna zručnosť a pokiaľ je rozvíjaná a správne aplikovaná, môže zlepšiť medziľudské vzťahy. Zároveň vytvára príležitosti na budovanie lepšej a úspešnejšej organizácie či podniku. Empatia prispieva k mnohým ďalším pozitívnym zmenám, najmä k morálnemu správaniu a komunikácii, ochote pomáhať, úprimnému budovaniu zrelej osobnosti a predovšetkým ľudskosti. Minárová (2014) uvádza, že v odbornej literatúre sa možno stretnúť s pojmom emocionálne inteligentný podnik, teda podnik, ktorý má

emocionálne inteligentných manažérov. Na zvýšenie a rozvoj tejto schopnosti sa podniky snažia vytvárať podmienky, ktoré stimulujú a podporujú jej rozvoj. Medzi vlastnosti takéhoto podniku patrí bezpodmienečne empatia manažéra, ktorá buduje zdravšie vzťahy a pracovné prostredie, ktoré pomáha eliminovať množstvo komplikácií pri fungovaní podniku. Autor tiež uvádza, že súčasná hektická doba často ponúka celému svetu skôr konzumný, materiálny a egocentrický spôsob života namiesto plnohodnotného a humánneho rozmeru bytia. Práve empatia výrazne pomáha na ceste od personalizácie cez socializáciu až k humanizácii.

Na ceste od povýšenia morálky, čestnosti a ušľachtilých hodnôt nad osobné ego a prázdnotu pomáha jedinečná schopnosť v podobe emocionálnej inteligencie. Viacerí autori a štúdie (Hakkak et al., 2015; Al Doghan et al., 2019; Grobelny et al., 2021; Dippenaar a Schaap 2017; Gilar-Corbi a kol.2019) sa zhodujú, že emocionálna inteligencia je významným prediktorom manažérskej práce. Ide o schopnosť poznať seba samého aj svoje emócie, a teda poznať druhých a ich emócie a tiež schopnosť vedieť s tým správne a múdro narábať. Zložky emocionálnej inteligencie manažéra možno charakterizovať aj podľa Golemana (2017), ktorý ju vo svojom modeli konkretizoval pomocou piatich schopností:

1. schopnosť poznať vlastné pocity (sebauvedomenie)

Ide o pozorovanie vnútorného ja a spoznávanie vlastných pocitov, ako aj uvedomenie si vzťahu medzi myšlienkami, pocitmi a reakciami. Pre manažérske pozície je to nevyhnutné, keďže štúdia Harvard Business Review potvrdila, že až 79 % skúmaných manažérov označilo aspoň jednu zo svojich schopností ako najsilnejšiu, zatiaľ čo ich podriadení ju vnímali ako slabo rozvinutú.

2. schopnosť ovládať svoje pocity (sebakontrola)

Ide o monitorovací vnútorný dialóg na zachytenie negatívnych myšlienok, ako napríklad útočenie na iných, uvedomenie si, odkiaľ pocity pochádzajú a tiež hľadanie spôsobov, ako zvládnuť strach alebo úzkosť, hnev alebo smútok. Sebakontrola, resp. sebaregulácia pomáha zvládať stres, odstraňuje agresivitu a pocity úzkosti či osamelosti. Schopnosť pomáha spamätať sa zo životných výkyvov oveľa rýchlejšie.

3. schopnosť motivovať sa (sebamotivácia)

Sebamotivácia je schopnosť motivovať či inšpirovať seba samého, ale aj zamestnancov v spektre činností. Hovoríme o veľmi dôležitom aspekte v živote manažéra. Manažéri, ktorí sú schopní sebamotivácie, zostávajú optimistickí aj v ťažkých časoch a dokážu viac motivovať iných. Ide o schopnosť dostať sa pri činnostiach do stavu optimálneho prežívania, byť efektívnejší a produktívnejší vo všetkých činnostiach.

4. citlivosť na emócie iných ľudí (empatia)

Schopnosť vnímať emócie iných ľudí, porozumieť im je považovaná za základnú zručnosť, ktorá definuje človeka. Je to schopnosť brať do úvahy pocity iných ľudí pri ich vlastnom rozhodovaní. Empatia je na vrchole rebríčka aj v požiadavkách na manažérske schopnosti, pretože ovplyvňuje počet každodenných činností a rozhodnutí, podporuje altruizmus a odstraňuje emocionálnu hluchotu. The Economic Times (2023) rovnako ako Rivas a Husein (2022) deklarujú, že práve agilita a empatia patria medzi kľúčové oblasti manažmentu budúcnosti.

5. schopnosť vytvárať dobré medziludské vzťahy (sociálne zručnosti)

Výsledkom všetkých predchádzajúcich zručností je umenie mať dobré vzťahy, komunikovať, vôľu úprimne počúvať a spolupracovať. Manažéri s touto schopnosťou dokážu ľahko a úspešne zvládnuť všetko, čo si vyžaduje sociálnu interakciu, a tak môžu „zažiť“.

Emocionálna inteligencia je úzko spätá so sociálnou inteligenciou manažéra. Jednou zo zložiek sociálnej inteligencie je kognitívna empatia, a tak je empatia spoločnou zložkou obidvoch inteligencií, pričom rozvoj vlastnej empatie manažéra znamená aj rozvoj obidvoch kľúčových inteligencií. Súhlasíme so Shirkani (2014), ktorá tvrdí, že v manažérskom súboji „ega verzus EQ“ je rozvoj vlastnej empatie silnou zbraňou, vzhľadom na fakt, že odborné znalosti, postavenie, sociálne postavenie či finančné konto nikdy neospravedľujú respektíve nemôžu kompenzovať nedostatok empatie, morálky a úprimného vedenia druhých. Výskum prezentovaný Moss (2018) realizovala spoločnosť MindTools, manažérska a podnikateľská vzdelávacia spoločnosť, v spolupráci s London University of Economics na vzorke 15 424 manažérov z celého sveta. 72,1 % skúmaných manažérov odporúča využívať a rozvíjať emocionálnu a sociálnu inteligenciu, keďže prinášajú vynikajúce výsledky v rozvoji líderstva, výsledkov v práci, ako aj v osobnom a profesionálnom živote. Životné skúsenosti poukazujú na fakt, že nikdy nie je dobré zabúdať na ľudskosť.

Podľa Breithaupta (2019) existuje 5 temnejších stránok empatie. Ide o stratu seba samého s pohľadom upreného iba na potreby iných, čierno-biele videnia sveta a situácií, snahu pomáhať s úmyslom rastu vlastného pseudo-altruizmu, ktorý je zameraný viac na vlastné ego ako pomoc iným. Taktiež ide o vžitie sa do pocitov iných so zámerom uškodiť či tešiť sa z ich nešťastia, ale aj prílišné viazanie sa na iného človeka a s tým spojenú nadmernú identifikáciu svojho života a skúseností s iným. Empatia je to, čo robí človeka človekom, je potrebné ju rozvíjať správnym a ušľachtilým smerom, pretože niektoré prípady môžu viesť k emocionálnym deviáciám, ktoré nevynechávajú ani manažérov a môžu mať fatálne dôsledky. Otázka môže znieť, či ide o temné stránky empatie alebo skôr temné stránky jednotlivca a tiež to, čo je ich príčinou. Správne rozpoznávanie a dekodovanie je kľúčom aj podľa Nakamura a Milner (2023),

ktorí uvádzajú, že je potrebné aby lídri prispôsobili svoju empatiu rôznym situačným a komunikačným modalitám.

2 Materiál a metódy skúmania

Sekundárny prieskum zahŕňa domácu a zahraničnú literatúru ako aj vedecké štúdie v globálnom kontexte. V rámci primárneho prieskumu bolo z celkového počtu 707 slovenských manažérov, od ktorých sme získali odpovede, 354 respondentov (50,1 %) mužov, manažérov a 353 respondentov (49,9 %) predstavovali manažérky. V prípade vekového zloženia respondentov najväčšiu skupinu predstavujú manažéri generácie Y, teda vo veku 26 až 41 rokov, spolu 230 (32,5 %). Následne sú to manažéri generácie X vo veku 42 – 56 rokov, spolu 221 (31,3 %). Z generácie Baby Boomers, nad 56 rokov, je 140 (19,8 %) manažérov a najmenšie zastúpenie má generácia Z, do 26 rokov, spolu 116 (16,4 %). Uvedené zastúpenie manažérov bolo aj očakávané vzhľadom na nižší vek respondentov.

Sebahodnotiaci test empatie bol súčasťou dotazníkového prieskumu zameraného na viacero oblastí. Komplexný výskum prebiehal online v časovom horizonte konca roka 2021 a začiatkom roka 2022. Na testovanie empatie bol použitý test od Baron-Cohena a Wheelwrighta (2004). V našej práci sme použili slovenskú verziu testu (Minárová, 2014), pričom test obsahoval 60 položiek, ktorým sme priradili skóre 2, 1, alebo 0, kde 2 znamenalo, že položka plne vystihuje respondenta, skóre 1 znamenalo neutrálnu odpoveď a skóre 0 znamenalo, že položka respondenta vôbec nevystihuje.

Zo 60 položiek len 40 priamo súviselo s empatiou, boli to položky ako:

- a) Nie je pre mňa ťažké vysvetliť niekomu niečo, čomu rozumiem a on/ona to na prvý raz nepochopí.
- b) Veľmi rád sa starám o iných ľudí.
- c) Ak poviem niečo, z čoho sa ten druhý cíti trápne, zamyslím sa nad tým a snažím sa to napraviť.
- d) Ak vidím niekoho plakať, vždy ma to rozruší.
- e) Ak vidím, že niekto do skupiny „nepasuje“, rozmýšľam, ako mu pomôcť.

Zvyšné položky (20) predstavovali distraktorové vyjadrenia, ako napríklad:

- a) Väčšinu nocí mávam sny.
- b) Svoje problémy radšej riešim sám.
- c) Keď sa ráno zobudím, cítim sa skvele.
- d) Uprednostňujem situačný humor pred verbálnym humorom.
- e) Žijem viac pre dnešok ako pre budúcnosť.

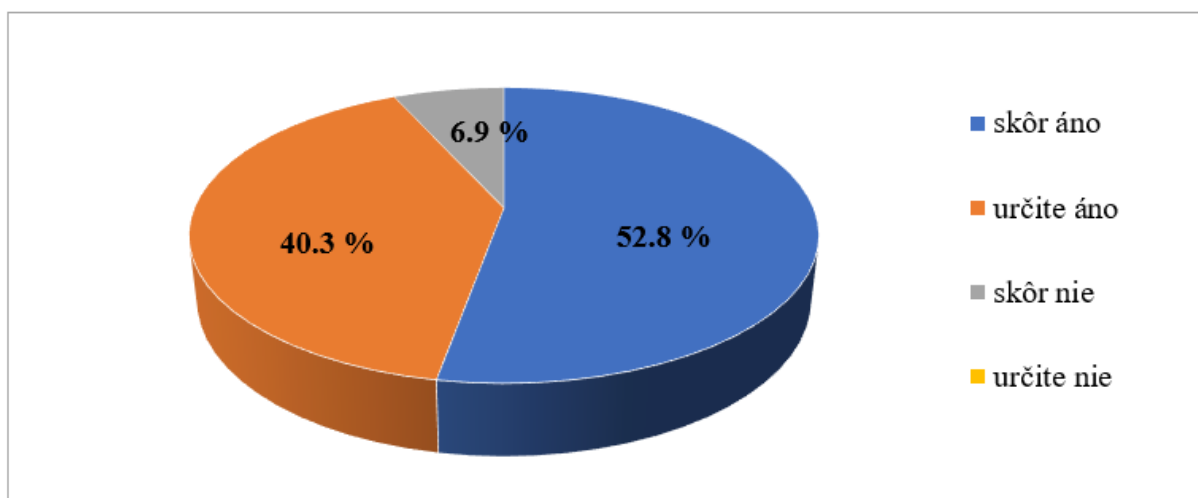
- f) Som toho názoru, že dobré správanie je to najdôležitejšie, čo môžu rodičia svoje deti naučiť.

Najvyšší, najlepší možný výsledok bol 80 bodov a najnižší, najhorší, výsledok mohol predstavovať 0 bodov. Hodnotiacia škála od 0 do 32 bodov je nízka úroveň, v tomto rozmedzí sú väčšinou jednotlivci s Aspergerovým syndrómom alebo autizmom. Od 33 do 52 bodov je priemerná úroveň empatie (u žien je to priemer 47 bodov, u mužov 42 bodov), ďalej od 53 do 63 bodov predstavuje nadpriemernú úroveň empatie a výsledok od 64 do 80 bodov znamená veľmi vysokú úroveň empatie, teda tých najempatickejších manažérov.

3 Výsledky a diskusia

V prieskume sme sa manažérov pýtali priamo na oblasť empatie, konkrétne to, ako vnímajú svoje empatické správanie vo svojej práci. Otázka znela: Myslíte si, že vo svojej manažérskej práci využívate dostatok empatie? (Viete si predstaviť, ako sa cíti ten druhý a ste ochotní počúvať, pochopiť a pomôcť mu?)

Väčšina manažérov odpovedala čiastočne kladne, takže usudzujeme, že schopnosti vnímajú a uplatňujú, no stále si uvedomujú vlastné vnútorné rezervy, ktoré sa dajú eliminovať.

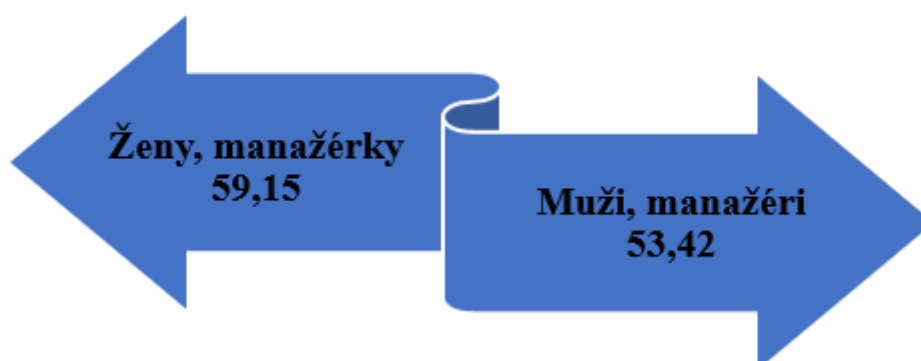


Graf 1 Využívanie vlastnej empatie očami manažérov
Zdroj: Vlastné spracovanie z výsledkov prieskumu

Výsledky nášho prieskumu ukazujú, že ženy, manažérky majú vyššiu úroveň empatie, v priemere 59,15 bodu, čo predstavuje nadpriemernú úroveň empatie a zistenie korešponduje aj s inými výsledkami komplexného výskumu. Muži, manažéri dosiahli priemernú hodnotu 53,42 bodu, a tak sa, aj keď tesne, v rámci hodnotiacej škály, dostali do nadpriemeru. Podobné výsledky pozorujeme aj v predchádzajúcich zisteniach výskumu, ktoré tento príspevok nezahŕňa, konkrétne z Golemanovho testu, ktorý sa využíva na testovanie emocionálnej

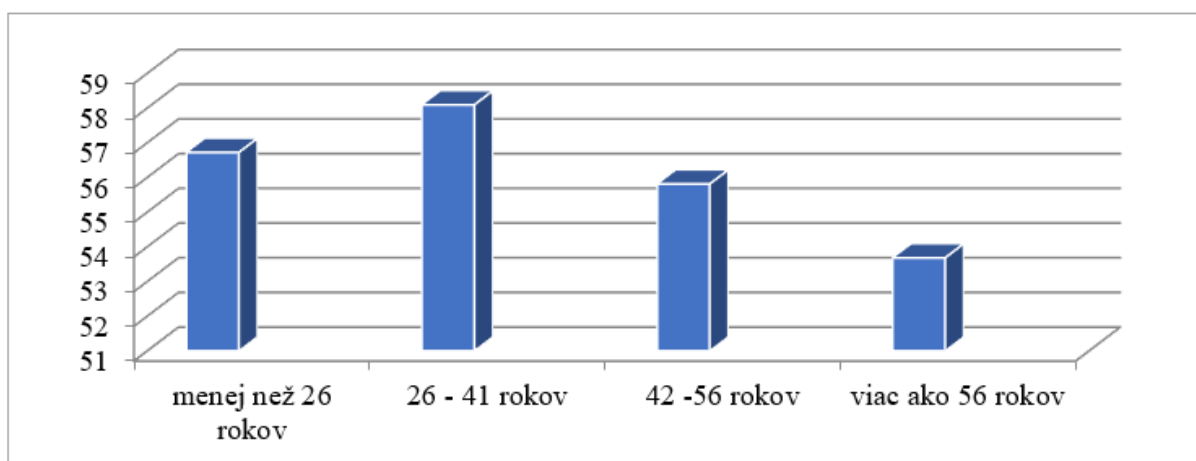
inteligencie manažérov, ako aj MESI testu, ktorý sa používa na testovanie sociálnej inteligencie manažérov a tiež v rámci vlastnej sebareflexie manažérov, ktorú prezentuje graf 1, uvedený vyššie.

Na základe zistených výsledkov považujeme zistenia za relevantné a tiež veľmi priaznivé aj z toho dôvodu, že vedecké empirické výskumy spojené s testom kvocientu empatie poukazujú na skutočnosť, že priemerné skóre žien je vo všeobecnosti 47 bodov a mužov 42 bodov.



Obrázok 1 Kvocient empatie podľa pohlavia
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu

Z pohľadu rôznorodosti vekových generácií vnímame skutočnosť, že s pribúdajúcim vekom má empatia manažérov miernu tendenciu klesať (graf 2 nižšie). Najvyššiu úroveň empatie dosahujú manažéri vo veku 26 až 41 rokov (priemerná hodnota 58,09 bodu).



Graf 2 Kvocient empatie podľa veku
Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu

Naše zistenia korešpondujú s podobným výskumom o kvociente empatie (Minárová, 2014), ktorý v roku 2013 predstavovala vzorka 705 manažérov slovenských podnikov. Vzhľadom na takmer rovnaký počet respondentov môžeme spoľahlivejšie porovnať zistenia a

konštatovať, že schopnosť vcítiť sa do pocitov iných s rastúcim vekom manažérov klesá, nejde však o markantné zmeny, skôr o menšie poklesy. Štúdia poukázala aj na fakt, že slovenské firmy stále nevenujú dostatočnú pozornosť tejto dôležitej schopnosti, keďže empatia u mužov manažérov vykazovala priemernú hodnotu 35,81 a empatia manažérok bola na hladine 39,01 bodu. Potvrdzujeme zistenie, že ženy disponujú vyššou mierou empatie a zároveň pozorujeme zvýšený záujem a tiež pozornosť tejto nepochybne významnej schopnosti, keďže celkovo priemerná hodnota empatie slovenských manažérov v priebehu ôsmich rokov narástla na hodnotu 56,28 bodu. Tento výsledok hodnotíme vysoko pozitívne.

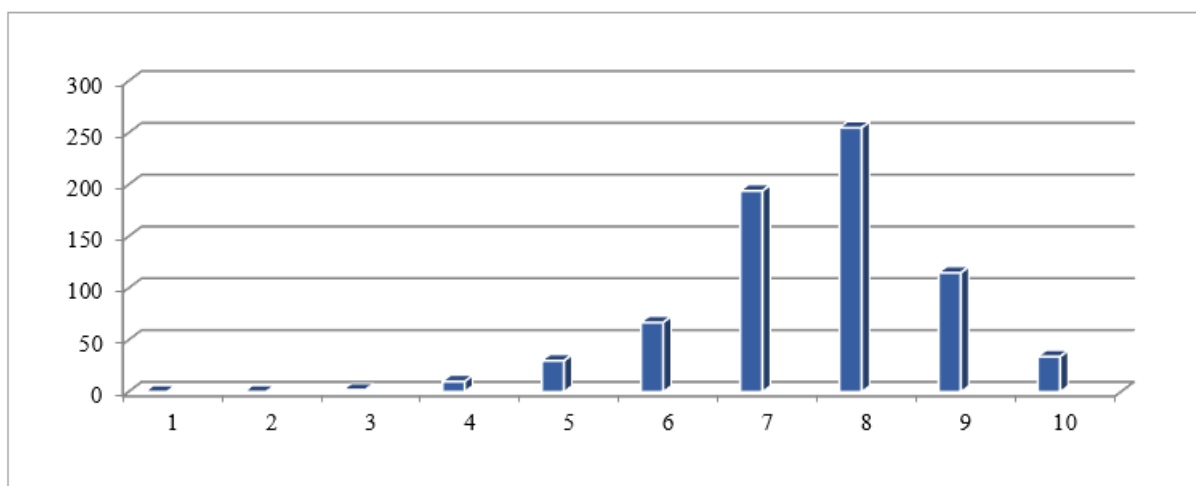
Pri zohľadnení iných faktorov je možné pozorovať veľmi malé rozdiely medzi analyzovanými manažérmi. Kvocient empatie rastie zvyšovaním vlastného vzdelania, z pohľadu rodinného stavu majú vyššiu mieru empatie vydaté manažérky, prevažne vydaté manažérky s dieťaťom alebo viacerými deťmi. Ďalšie zistenie deklaruje fakt, že kvocient empatie nesúvisí s pôvodom manažérov, teda s faktorom, z ktorej časti Slovenska pochádzajú. Pri pohľade na stupeň riadenia je možné pozorovať, že vyšším kvocientom empatie disponujú manažéri prvej línie. Predpokladám, že tento výsledok vyplýva zo širokého spektra ich pracovnej náplne, ich tendencia vedieť sa vžiť do kože iných ľudí je vyššia a sú tiež odolnejší a citlivejší na množstvo detailov. Zohľadňujúc väzbu manažéra a počet rokov manažérskej praxe, pozorujem miernu stagnáciu v kvociente empatie. Komplexne, kvocient empatie manažérov v analyzovaných slovenských podnikoch je skutočne priaznivý, ide o hodnotu 56,28 bodov.

Byť empatický manažér znamená poznať odlišnosť a jedinečnosť každého človeka na pracovisku, zároveň to predstavuje lepšiu vnímavosť, schopnosť porozumieť zákazníkovi ako aj ostatným zainteresovaným stranám podniku. Bezpochyby schopnosť predstavuje aj ochotu pomôcť, pochopiť, všimnúť si a poďakovať, ako aj vedieť podať slušne konštruktívnu a nedemotivujúcu spätnú väzbu. Rovnako sa prejavuje v zručnosti správne používať zmysel pre humor, uvedomovať si životnú situáciu každého zamestnanca, a tak byť schopný nájsť správne slová podpory alebo sa stať aktívnym a nápomocným, keď je to úplne nevyhnutné. Všetko spomenuté má hlboký vplyv na rast vzájomnej dôvery, morálny kredit manažéra ako aj rozvoj charismatickej osobnosti, ktorú zamestnanci počujú a vnímajú nie preto, že musia, ale preto, že sami chcú. V realizovanom prieskume mali manažéri opäť možnosť ponoriť sa hlbšie do svojho „ja“ v rámci otázky, v ktorej sa úprimne zamysleli či majú v rámci manažérskej práce ľudský prístup k druhým a hodnoty ako slušnosť, férovosť, česťnosť, pomoc druhým a spoločné dobro. Takmer všetci manažéri odpovedali úplne alebo čiastočne kladne, t. j. až 97,4 % sa domnieva, že takými hodnotami skutočne oplývajú. Na základe všetkých zistení môžeme spoľahlivejšie

konštatovať, že manažéri týmito danosťami a hodnotami do určitej miery skutočne disponujú a je na každom jednotlivcovi, aby si to uvedomil a následne, v čo najväčšej miere, uplatnil v práci.

Ďalšia otázka zisťovala komplexný názor manažérov pohľadom na seba na škále od 1 do 10, pričom 10 bodov predstavovalo najvyššie, respektíve najlepšie hodnotenie, hodnotené z hľadiska ich osobnosti, prístupu a manažérskeho správania.

Z výsledkov sa domnievam, že väčšina skúmaných manažérov vníma skúmané položky života nadpriemerne pozitívne. Väčšina manažérov (255) sa ohodnotila známku 8. Výsledok deklaruje, že sú si vedomí svojich silných stránok a schopností, ako aj špecifických rezerv a nedostatkov, ktoré sa dajú zlepšiť učením sa na vlastných chybách, sebauvedomením, životnými skúsenosťami a poznatkami.



Graf 3 Sebahodnotenie osobnosti manažérov

Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov prieskumu

Manažérom odporúčame dbať na neustály rozvoj vlastnej empatie, pretože prináša veľa pozitív prejavujúcich sa na každodennej báze. Ide o lepšie vzťahy a atmosféru na pracovisku, spokojní a lojálnejší zamestnanci, väčšia vzájomná dôvera, rešpekt, silnejšia identifikácia s pracovnými cieľmi a vyšší výkon, nižšia fluktuácia či ľahšie zvládanie náročných situácií, pracovná kreativita, inovatívnosť a ochota podporovať a pomôcť si navzájom. Významným faktom je, že empatia podporuje charizmu manažéra. Na základe skúmania problematiky môžeme konštatovať, že empatiu je možné neustále rozvíjať. Ide predovšetkým o pochopenie významu empatického správania. V dnešnej spoločnosti je možné pozorovať, že veľa jednotlivcov a skupín pozná pojem empatia, no v situáciách, kedy je potrebné ju realizovať, rýchlo zlyhávajú. Rozvíjať empatiu tiež znamená byť lepším poslucháčom, a teda nemyslieť na vlastné myšlienky, ale plne sa sústrediť na to, čo hovorí ten druhý. Počúvanie a porozumenie

je často veľkou pomocou a podporou. Empatiu je možné rozvíjať aj záujmom o osobný život zamestnancov, individuálnymi stretnutiami, dávaním a žiadaním si spätnej väzby, ktorá bude založená na slušnosti a rešpekte, ale aj prejavom autenticity. V prostredí, kde vládne väčšia harmónia a tímový duch sa aj zložité veci riešia ľahšie, a na druhej strane aj jednoduché veci môžu pôsobiť náročne a komplikovane plynúť v prostredí, kde vládne nervozita, averzia, apatia či nedôvera.

Záver

Empatia je dôležitá schopnosť, ktorá posúva manažérske myslenie a spôsob jeho konania ako z pohľadu emočnej empatie, ako súčasti emocionálnej inteligencie, tak aj z pohľadu kognitívnej empatie ako súčasti sociálnej inteligencie. Práve pochopením významu a rozvíjaním empatie je manažér schopný vcítiť sa do druhého človeka, rozpoznať a dekodovať aj zašifrované prvky osobnosti zamestnancov. Vie nielen prejaviť účasť a podporu v situáciách, ktoré si to vyžadujú, ale vie odhadnúť aj správanie, priania, pocity či vnímanie a prípadné myslenie zamestnanca. Rozvíja svoje emocionálne a sociálne schopnosti, a tak môže lepšie voliť štýl komunikácie, štýl spolupráce či hodnotenia a odmeňovania, ako aj rozvoj, vedenie a motiváciu zamestnancov.

Vzorka slovenských manažérov ukázala, že manažéri majú nadpriemerný kvocient empatie, čo vytvorilo priestor na sebazdokonaľovanie a uvedomenie si skutočného významu tejto schopnosti, keďže nejde o frázu, ale často zabúdanú skutočnosť. Manažér, ktorý očakáva dôveru, ju musí aj poskytnúť ostatným a rovnako platí, že manažér, ktorý očakáva pochopenie, musí byť dobrým poslucháčom a prejaviť ochotu pomôcť. Miller (2022) uvádza tvrdenie, že empatické vedenie je najefektívnejším štýlom vedenia a vylúčenie empatie z práce môže byť falošným predpokladom, s čím súhlasia aj Polman a Winston (2022). Autori uvádzajú, že lídra, ktorý spája, je možné opísať slovami: zmysel pre účel, empatia, pokora a ľudskosť, odvaha, schopnosť inšpirovať, otvorenosť, úprimná a čestná spolupráca.

Limitou štúdie môže byť fakt, že výsledky vychádzajú zo sebahodnotiaceho testu. Skúmané skutočnosti však ukazujú, že je náročné skúmať a pozorovať každého manažéra samostatne, keďže bola skúmaná značná vzorka manažérov využitím širokospektrálneho testu. Počas výskumu boli manažéri požiadaní o to, aby sa úprimne pozreli do svojho vnútra a odpovedali pravdivo. Zároveň môžeme konštatovať, že test, ktorý bol súčasťou prieskumu, pôsobil dosť sebareflexívne, o čom svedčia aj spätné väzby manažérov. Test viacerých z nich prinútil hlboko sa zamyslieť nad svojím správaním a prístupom k životu.

Dôležité je si uvedomiť, že vôľa k zmene musí byť na oboch stranách, na strane manažéra aj na strane zamestnancov. Bez tohto je proces spolupráce veľmi zložitý. Ďalším fundamentálnym faktom je skutočnosť, že ako každá vzácna súčasť ľudskej osobnosti, aj v rámci empatie musí manažér poznať jej správnu mieru, preto je empatia schopnosťou, ktorú je potrebné si vážiť a oceniť, nie zneužívať. Manažér by tak mal rozpoznávať, čo má skutočne zmysel a čo nemá, ide o náročný proces spoznávania seba i druhých, ktorý podmienený správnymi hodnotami prináša veľmi pozitívne výsledky a zároveň buduje zrelú osobnosť, ktorá prináša pokoj a vyšší zmysel všetkému.

Zámerom príspevku nebolo konštatovať, že dôležitou súčasťou manažéra a manažérskej práce je výhradne empatia či emocionálna a sociálna inteligencia. Účelom bolo poukázať na dôležitosť tejto schopnosti, ktorá v spojitosti s ostatnými zložkami osobnosti manažéra prináša spektrum pozitív. Emocionálna stránka manažéra nie je opakom intelektuálnej stránky. Nejde o triumfálne víťazstvo srdca nad hlavou, ale o ich obohacujúce spojenie.

Grantová podpora: Príspevok vznikol v spolupráci a s podporou projektu VEGA 1/0642/22 Myslenie založené na rizikách: Vytváranie príležitostí pre MSP prostredníctvom strategickkej agility.

Zoznam použitej literatúry

- [1] Al Doghan, M. A., et al. (2019). Do psychological diversity climate, HRM practices, and personality traits (Big Five) influence multicultural workforce job satisfaction and performance? Current scenario, literature gap, and future research directions. [Ovlivňují psychologické klima diverzity, postupy řízení lidských zdrojů a osobnostní rysy (Big Five) pracovní spokojenost a výkonnost multikulturních pracovníků? Současný scénář, mezery v literatuře a budoucí směry výzkumu]. *SAGE Open*, 9(2). <https://doi.org/10.1177/2158244019851578>
- [2] Breithaupt, F. (2019). *The Dark Sides of Empathy*. [Temné stránky empatie]. New York, NY: Cornell University Press.
- [3] Dippennar, M., Schaap, P. (2017). The impact of coaching on the emotional and social intelligence competencies of leaders. [Ovplyvňujú atmosféra psychologickej rozmanitosti, postupy riadenia ľudských zdrojov a osobnostné črty (Big Five) pracovnú spokojnosť a výkonnosť multikultúrnych pracovníkov? Súčasný scenár, medzera v literatúre a budúce

- smery výskumu]. *South african journal of economic and management sciences*. 20(1), 1-16. <https://doi.org/10.4102/sajems.v20i1.1460>
- [4] Frankovský, M., Birknerová, Z. (2017). *Sociálna inteligencia – významná osobnostná charakteristika manažéra a coping*. Prešov, Slovensko: Bookman, s.r.o.
- [5] Gilar-Corbi, R., et al. (2019). Can emotional intelligence be improved? A randomized experimental study of a business-oriented EI training study for senior managers. [Dá sa zlepšiť emocionálna inteligencia? Randomizovaná experimentálna štúdia obchodne orientovaného školenia EI pre vrcholových manažérov]. *PLoS ONE*, 14(10). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0224254>
- [6] Goleman, D. (2017). *Emocionálna inteligencia*. Bratislava, Slovensko: Citadella.
- [7] Grobelny, J. et al. (2021). Emotional intelligence and job performance: a meta-analysis. [Emocionálna inteligencia a pracovný výkon: metaanalýza]. *International Journal of Work Organisation and Emotion*. 12(1), 1-47. <https://doi.org/10.1504/IJWOE.2021.115620>
- [8] Hakkak, M., et al. (2015). Investigating the effects of emotional intelligence on social-mental factors of human resource productivity. [Skúmanie vplyvu emocionálnej inteligencie na sociálno-psychologické faktory produktivity ľudských zdrojov]. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. 31(3), 129-134, <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2015.06.005>
- [9] Miller, H. (2022). *Why Empathetic Leadership Is the Most Effective Leadership Style*. [Prečo je empatické vedenie najefektívnejším štýlom vedenia]. Dostupné na: <https://leaders.com/articles/leadership/empathetic-leadership/>
- [10] Minárová, M. (2014). *Emocionálna inteligencia ako súčasť kompetentnosti manažéra*. Banská Bystrica, Slovensko: Vydavateľstvo Univerzity Mateja Bela v Banskej Bystrici – Belianum, Ekonomická fakulta Banská Bystrica.
- [11] Moss, D. (2018). *The top 10 management skills you need*. [10 najdôležitejších manažérskych zručností, ktoré potrebujete]. Dostupné na: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-magazine/book-blog/pages/the-top-10-management-skills-you-need.aspx>
- [12] Muhlfeit, J., Costi, M. (2019). *Pozitívny líder*. Bratislava, Slovensko: Lindeni.
- [13] Nakumara Y., Milner J. (2023). Inclusive leadership via empathic communication. [Inkluzívne vedenie prostredníctvom empatickej komunikácie] *Organizational Dynamics*. 52(1). <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2023.100957>
- [14] Polman, P., Winston, A. (2022). Becoming a courageous, net positive leader. [Stať sa odvážnym, čistým pozitívnym lídrom]. *Leader to leader*. 2022(103), 25-30. <https://doi.org/10.1002/tl.20625>

- [15] Rivas, D.F., Husein, S. (2022). Empathy, persuasiveness and knowledge promote innovative engineering and entrepreneurial skills. [Empatia, presvedčivosť a znalosti podporujú inovatívne inžinierske a podnikateľské zručnosti]. *Education for Chemical Engineers*. 40, 45-55. <https://doi.org/10.1016/j.ece.2022.05.002>
- [16] Shirkani, J. (2014). *Ego versus EQ. Osm pastí emocionální inteligence a jak sa s nimi vyrovnávají manažeři*. Praha, Česká republika: Management Press, s.r.o.
- [17] The Economic Times. (2023). *Adaptability, Agility, Empathy: Key to a Successful Manager*. [Adaptabilita, agilita, empatia: Klúč k úspešnému manažérovi]. Dostupné na: <https://economictimes.indiatimes.com/adaptability-agility-empathy-key-to-a-successful-manager/articleshow/98973877.cms?from=mdr>