

Zmeny v policajnej organizácii a význam empatie pri ich presadzovaní do policajnej praxe

Anotácia: Príspevok venuje pozornosť viacerým okruhom problémov, ktoré súvisia s problematikou riadenia zmien v policajnej organizácii. Vymedzuje niektoré z faktorov, ktoré sú zdrojom reforiem v polícii, princípy úspešnej realizácie tohto procesu, postoje policajtov počas implementácie zmeny a možnosti prekonávania odporu k zmenám. Ďalej sa zaoberá empatickými kompetenciami manažéra, prináša pohľad na ich podstatu a približuje ich význam pre úspešné zavádzanie procesu zmeny v policajnej organizácii. Zdôrazňuje sa v ňom, že empatické prenikanie do osobnosti podriadeného je často citlivou záležitosťou, vyžadujúce bohaté skúsenosti manažéra, uplatňovanie jeho empatického počúvania, pozorovania a predstavivosti. Jej rozvoj a spôsoby uplatnenia pri implementácii zmeny by mali tvoriť súčasť profesijnej prípravy manažéra.

Kľúčové slova: zmena, faktory zmien, postoje k zmenám, stratégie prekonávania odporu k zmenám, empatia manažéra v procese zmien, význam empatie, prekážky empatie, determinanty empatie, rozvoj empatického chápania, empatické počúvanie.

Činnosť Policajného zboru determinujú celospoločenské i vnútroinštitucionálne faktory, ktoré sú zdrojom mnohých zmien prebiehajúcich vnútri policajnej organizácie. „Polícia, ako spoločenská inštitúcia a organizácia, v procese týchto zmien nebýva iba pasívnym objektom, ale veľmi často je aj aktívnym subjektom a realizátorom“¹ uvádza K. Murdza v súvislosti s reformami a ich dôsledkami na policajnú organizáciu. Zmeny v polícii sú na dennom poriadku a výsledky realizovaných prieskumov² naznačujú, že policajti – respondenti si vo všeobecnosti uvedomujú potrebu zmien, najmä zvyšovať kvalitu a zlepšovať výsledky svojej služobnej činnosti, čo je možné prostredníctvom vhodne nastavených zmien. Policajti najčastejšie žiadali zmeny v oblasti finančného ohodnotenia, materiálno-technického zabezpečenia služobnej činnosti, systému hodnotenia výsledkov práce. Spomedzi ďalších požiadaviek, ktoré by podľa ich názoru prispeli skvalitneniu výsledkov služobnej činnosti policajtov, môžeme spomenúť napr. dodržiavanie kritérií kariérneho postupu, zvýšenie prestíže polície, jej dôveryhodnosti, prispôsobenie legislatívy a právomoci podmienkam služby, zlepšenie sociálneho systému, skvalitnenie úrovne vzdelávania a výcviku policajtov, posilnenie základných útvarov a pod.

Niektoré z uvádzaných požiadaviek sa naplňajú. Najmä od začiatku tohto roka sme zaznamenali mnohé reformy v polícii, ktorých cieľom je posilniť priamy výkon služby, zefektívniť činnosť manažmentu, zmeniť hodnotenie a spôsob kariérneho postupu policajtov. Sme svedkami takých zmien ako zmeny v organizačnej štruktúre³, ktorých úlohou je posilniť výkon služby policajtov, zmeny vo vedení policajnej organizácie⁴, zmeny v oblasti hodnotenia činnosti príslušníkov Policajného zboru⁵, v oblasti zefektívňovania policajného

¹ MURDZA, K. Reforma ako špecifický druh sociálnej zmeny a jej dôsledky na policajnú organizáciu. In *Riadenie zmien v policajnej organizácii*. Bratislava 2006, s. 107.

² Napr. BILSKÝ, P. et al. Prieskum názorov policajtov na svoju profesiu a podmienky služobnej činnosti. Bratislava 2007. MURDZA, K., PAJPACHOVÁ, M. *Prieskum názorov policajtov na vybrané oblasti výkonu policajnej profesie*. Bratislava 2003.

³ Napr. Železničná polícia bola začlenená pod policajné prezídium z dôvodu zefektívnenia činnosti polície. Zlúčením úseku vyšetrovania a úseku kriminálnej polície bola vytvorená a systematizovaná služba kriminálnej polície, čím sa napr. zabráni duplicite niektorých úkonov.

⁴ Snahou subjektov riadenia je zvýšiť dôveryhodnosť slovenskej polície na úroveň dôveryhodnosti polície v západných krajinách, pričom inšpiráciou pre túto reformu je systém, ktorý funguje vo Veľkej Británii.

⁵ V nedávnej minulosti boli policajti nadriadenými hodnotení na základe ich subjektívneho názoru a skryte fungujúceho čiarkového systému. Nový systém hodnotenia, ktorý by mal byť v praxi uplatňovaný od 1.7.2011 bude zohľadňovať presne stanovený systém hodnotiacich kritérií, ktoré budú pozostávať z výkonnostných kritérií, vedomostných a osobnostných kritérií. Zavedením troch stupňov hodnotenia: viac ako uspokojivý,

vzdelávania, v oblasti systému kariérneho postupu⁶ či otázkam zmien v oblasti sociálneho systému policajtov⁷.

Je žiaduce, aby príslušníci Policajného zboru považovali zmeny realizujúce sa v podmienkach policajnej organizácie za príležitosť dosiahnuť niečo nové, lepšie, efektívnejšie. Úspešnosť realizácie procesu zmeny je podmienená akceptovaním určitých, nazveme ich pravidlá či princípy zmien.

Jasná vízia a stratégia „Kam a k čomu smerujeme a ako postupovať v procese zmeny“

Len prostredníctvom udaného smeru a jasných krokov realizácie prebiehajúcej reformy v polícii prostredníctvom jej vrcholových predstaviteľov je možné dosiahnuť transformáciu postojo, myslenia, správania a schopnosti všetkých zainteresovaných na zvyšovanie nimi poskytovaných služieb občanom. Vízia udáva smer, poskytuje predstavu budúcnosti organizácie po implementácii zmeny, vedie organizáciu, inšpiruje policajtov k činnosti. Je však nevyhnutné, aby boli policajti s víziou stotožnení, len tak ju budú nasledovať.

Zapájanie spolupracovníkov „Nikto nemôže z kola von“

Optimálnou možnosťou pri realizácii procesu zmeny v policajnej organizácii je, ak sú policajti silne motivovaní. Riadiace subjekty by mali využívať odborný potenciál, kreatívne myšlienky, iniciatívu svojich podriadených, zapájať ich do procesu zmeny od začiatku jej realizácie. Nespoliehať sa, že po zavedení zmeny sa všetci tí, ktorých sa zmena dotýka, s ňou stotožnia. Úspech prebiehajúcich reforiem v polícii je výrazne podmienený kvalitou realizácie a koordinácie procesu riadenia, závisí aj od kvality prvkov systému, ktoré sa podieľajú na procese premeny a vhodne vybraného projektu „modelu“ realizácie zmeny.

Riadenie zmeny zhora nadol

Iniciátormi realizácie procesu zmeny by mali byť predstavitelia vrcholového manažmentu Policajného zboru. Ich úlohou je, v každom prípade, plne stáť za premenami, podporovať ich, komunikovať o vízii s policajtmi, resp. s osobami, ktorých sa zmena dotkne, vysvetľovať im význam zmeny, dôvody, ktoré viedli k rozhodnutiam, a rovnako byť si vedomý prítomnosti a oprávnenosti emócií, ktoré priebeh zmien sprevádzajú. Prispieva to k znižovaniu neistoty policajtov (zamestnancov) a predchádza šíreniu strachu.

Vyvolanie potreby naliehavosti zmeny

Policajti by mali byť presvedčení o nevyhnutnosti a užitočnosti nastolených reforiem. O potrebe reformy v polícii svedčí napr. skutočnosť, že sú dlhodobo zverejňované neuspokojivé výsledky v činnosti polície, klesajúca, resp. stagnujúca dôveryhodnosť polície, filtrovanie informácií, znižujúca sa úroveň bezpečia občanov, nárast kriminality, nastavenie nesplniteľných kritérií, nespokojnosť občanov s kvalitou poskytovaných služieb policajtov či ich nespoľahlivosť. Rovnako sa vyžaduje poukázať na pozitívne stránky a prednosti, ktoré sa zmenou dosiahnu.

Komunikovanie a informovanie

Zabezpečením včasných a dôsledných informácií je možné predchádzať obavám a rôznym šumom. Získanie porozumenia a podpory policajtov na realizáciu zmeny je veľmi zložitý

uspokojivý a neuspokojivý, pričom všetky kritéria budú sumarizované v číslach, sa bude predchádzať slovným opisom, a teda i subjektívnemu a nespravodlivému hodnoteniu. Hodnotiace kritériá budú rozpracované pre jednotlivé druhy služieb policajnej organizácie.

<http://www.webnoviny.sk/krimi-v-sr/zacne-sa-historicka-reforma-hodnotenia/283761-clanok.html> (13.1.2011)

⁶ Podľa nového systému kariérneho postupu budú môcť postupovať policajti z funkcie na funkciu vždy len o jeden stupeň vyššie.

⁷ <http://aktualne.centrum.sk/domov/politika/clanek.phtml?id=1210831> (26.6.2010)

proces, ktorý si vyžaduje efektívnu komunikáciu vízie a stratégie zmeny. Vyžaduje sa informovať policajtov aj o úspešných „medzikrokoch“, resp. o každom viditeľnom úspechu.

Hľadanie riešení

Žiadna zmena ani reforma v polícii sa tomu nevyhne, prináša so sebou víťazov i porazených, má mnoho stúpcov i odporcov. Niektorí sú spokojní, zmenám sú naklonení, iní naopak, ako sme sa dočítali na niektorom z blogov, kde je predmetom diskusie práve prebiehajúca reforma v polícii, „balia kufre“. Je však potrebné komunikovať s jednou i druhou skupinou, hľadať i nachádzať individuálne riešenia. Vyžaduje si to uplatnenie empatie zo strany nadriadeného, ktorej sa budeme venovať v ďalšej časti tohto príspevku.

Pravidelná reflexia a krátkodobé víťazstvá

Proces zmeny je sprevádzaný jeho odmietaním, pochybnosťami, určitou neistotou, dokonca odporom. Tomu je však možné predchádzať prostredníctvom zaradenia pravidelnej reflexie a zisťovania, v ktorom štádiu procesu premeny sa práve nachádzame. Zároveň si tento proces vyžaduje policajtom neustále zdôrazňovať aj krátkodobé zlepšenia, úspechy, ktoré ich motivujú zvyšovať úsilie pri dosahovaní zmien a poukazovať na dôkazy, že zvolený smer je správny a hodný nasledovania.

Využívanie výsledkov a podpora ďalších zmien

Každá jedna zmena prináša so sebou rad ďalších zmien, pretože nie je možné zmeniť jednu časť organizácie bez súčasnej zmeny všetkých jej ostatných častí. Dôraz je potrebné klást' najmä na pružné reagovanie na potreby zákazníkov – občanov, ktorí očakávajú kvalitné poskytovanie služieb.

Zakotvenie zmien v policajnej kultúre

Reformy, ktoré sa zavádzajú, si vyžadujú byť v súlade s normami a hodnotami policajnej organizácie. Prenikanie nových prístupov do policajnej kultúry je silno závislé od výsledkov procesu premeny a je potrebné poukázať na skutočnosť, že podporujú fungovanie a rozvoj celého systému.

Postoje policajtov v procese realizácie zmien

Zmena môže byť chápaná ako niečo pozitívne, na čo už všetci dlho čakali, a iní tú istú zmenu bojkotujú, spomínajú na „staré dobré časy“, či dokonca sa „stavajú na zadné“. Rovnaké zmeny môžu teda prinášať rôzne reakcie. Táto reakcia alebo postoj k zmene je charakteristickým znakom, ktorý sa prejavuje v obsahu správania. Medzi najčastejšie *dôvody odmietania zmien* policajtmí a aj policajnými manažermi jednotlivých úrovní riadenia môžeme zaradiť:

1. Strach zo straty niečo cenného, sociálnych istôt, zamestnania, zo zníženia životnej úrovne, zo straty spoločenského postavenia, autority, priateľstva, dobrých medziludských vzťahov, rozhodovacej právomoci, z neznáma. Práve s týmto dôvodom odmietania zmien sa najčastejšie stretávame medzi policajtmí, pretože veľakrát býva práve predmetom zmeny zmena mocenských pozícií a môžeme tu sledovať mimoriadne veľkú opatnosť a zmeny sa uskutočňujú len veľmi ťažko.
2. Nepochopenie významu zmeny a nedostatok dôvery – policajti sa zmenám bránia, pretože sa s nimi o vízii a predpokladaných prínosoch zmeny nekomunikuje, „širia“ sa neúplné informácie, resp. „poloinformácie“. Stretnúť sa môžeme aj s veľmi vysokou nedôverou medzi tými, ktorí zmenu organizujú, a tými, ktorí ju implementujú. Je úplne prirodzené, že policajti zmeny odmietajú, v prípade, že im nerozumejú, nechápu ich podstatu a možné súvislosti.

3. Nestotožnenie sa s prínosom, ktorý zmena spôsobí. Policajti sú presvedčení, že zmena nie je v súlade s cieľmi a záujmami organizácie, resp. majú nedostatok informácií potrebných na akceptáciu zmeny.
4. Obavy policajtov z chýbajúcich či nedostatočných zručností a skúseností, ktoré sa od nich budú po zavedení reformy vyžadovať a ktoré by im pomohli adaptovať sa na nové podmienky a prostredie. Každý policajt má svoje silné stránky, avšak aj svoje skryté rezervy, z ktorých môžu prameniť pochybnosti, či nové úlohy zvládne.
5. Neochota experimentovať; viazanosť na tradície.
6. Sledovanie vlastných záujmov – v priebehu času si jednotlivец vytvára vzťahy, postavenie, väzby. Zmena znamená stratu moci, prestíže, rešpektu, pocitu bezpečia.
7. Protichodné záujmy – čo je prínosom pre policajta z jedného útvaru, môže byť pre policajta iného útvaru, odboru a pod. stratou.
8. Obavy z preťaženia operatívnymi úlohami a s tým súvisiaci nedostatok času a mnohé iné dôvody.

Pochopenie postoja ľudí k zmenám je prvým a dôležitým predpokladom úspešného zavádzania a riadenia zmien v policajnej organizácii, ich nedostatočná identifikácia môže viesť k brzdeniu tohto procesu.

Dôležitým kritériom pri uskutočňovaní zmien sú povahové vlastnosti ľudí vo vzťahu k zmenám. V odbornej literatúre sa môžeme stretnúť s viacerými typológiami zamestnancov podľa ich postoja k zmenám. Jednu z nich, klasifikáciu zamestnancov podľa ich postoja k navrhovaným zmenám a vynakladanému úsiliu pri realizácii zmien uvádzame aj v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka Klasifikácia ľudí podľa postoja k zmenám⁸

Klasifikácia ľudí podľa postoja k zmenám		Vynakladané úsilie pri realizácii zmien	
		malé	veľké
Postoj ľudí k uskutočňovaniu zmien	kladný	predstierač	vodca
	negatívny	rebel	nasledovateľ

Predstierač – je to policajt, pre ktorého je charakteristický kladný postoj k zmenám, avšak na ich uskutočnenie vynakladá minimum energie, rád si osvojuje výsledky druhých. Bude predstierať, že na zmene pracuje s očakávaním, ako to dopadne. Je potrebné venovať mu mimoriadnu kontrolnú pozornosť a na jeho pracovný výkon má veľký vplyv hmotná motivácia.

Vodca – policajt, ktorého typickým prejavom je pozitívny postoj k zmenám a ochota urobiť všetko, čo je v jeho silách. Patrí medzi komunikatívne typy, pre okolie je mimoriadne motivujúci a svojím príkladom je schopný strhnúť aj ostatných. Na výkon vodcu pôsobí motivačne morálne ocenenie.

Rebel – policajt, ktorý sa vyznačuje negatívnym postojom ku zmenám, kritizovaním opodstatnenosti a reálnosti a hľadaním dôvodov, aby sa zmena nemusela realizovať. Práce na zmene sabotuje, je málo sebakritický, je toho názoru, že jeho práca je dobrá a netreba na nej nič meniť.

Nasledovateľ – policajt, ktorý je zvyknutý pracovať podľa pokynov a príkazov, čo je práve pre služobnú činnosť policajta charakteristické. Viac verí svojmu vodcovi ako vlastnému postoju. K zmenám zaujíma odovzdaný postoj, ak nie je manipulovaný rebelom.

⁸ BOROVSĀÝ, J. *Manažment zmien - cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava 2005, s. 40-42.

Prekonávanie odporu k zmenám

Každá reforma a aj tá, ktorá práve prebieha v policajnej organizácii, sa spája s prirodzeným odporom. Tento jav si vyžaduje v záujme dosiahnutia úspešného procesu zmeny prispôbiť metódy, techniky, stratégie a implementačné taktiky konkrétnej histórii, policajnej kultúre a zamestnancom v organizácii. Keďže proces zmien je veľmi zložitý, neexistujú konkrétne modely, ktoré by boli univerzálne pri prekonávaní všetkých druhov odporu k zmenám, avšak niektoré z uvádzaných modelov či stratégií sa pokúsime naznačiť v nasledujúcej tabuľke.

Tabuľka Stratégie prekonávania odporu k zmenám⁹

<i>Prístup v situáciách</i>	<i>Používané</i>	<i>Výhody</i>	<i>Nevýhody</i>
<i>Vzdelávanie a komunikácia, informovanosť</i>	Pri nedostatku, resp. nepresných informáciách a ich analýze.	Po osvojení si znalostí angažovanosť ľudí pri riadení zmien.	Dlhé trvanie.
	Uplatňuje sa pri znižovaní odporu ešte skôr, než k zmenám príde.		
Odovzdať zúčastneným stranám čo najväčší počet relevantných informácií.			
<i>Účasť a zapájanie</i>	Ak nemajú iniciátori dostatok informácií a ostatní silno odporujú.	Ľudia, ktorí sa na zmene podieľajú, majú k nej srdečnejší a autorský vzťah a podporujú ju.	Dosiahnutie konsenzu je časovo náročné a môže viesť k odklonu z cesty.
	Uplatňuje sa prostredníctvom zapájania do projektovania a realizovania zmien tých, ktorých sa týkajú, čo vedie k zvýšeniu ich angažovanosti.		
Spolupráca a účasť na rozhodovaní vedie vo väčšine prípadov k zníženiu odporu. To pomáha znižovať strach zo zmeny.			
<i>Pomoc a podpora</i>	Ak majú ľudia problém prispôbiť sa zmene.	Najúčinnejší spôsob prekonávania odporu a adaptácie.	Nie je zaručený úspech.
	Uskutočňuje sa podporovaním ľudí počas realizácie zmeny, napr. aktívnym načúvaním podriadených či prejavovaním záujmu o nich atď.		
Poskytnúť zamestnancom potrebné konzultácie na prekonávanie obáv.			
<i>Rokovanie (vyjednávanie) a dohoda</i>	Kde jednotlivec či skupina utrpí zmenou zreteľnú stratu alebo má značnú silu vzdorovať.	Uplatňuje sa pri predchádzaní väčšieho odporu.	Môže iniciovať reťazovú reakciu rokovať a viesť k spomaleniu zmeny.
	Realizuje sa vyjednávaním a diskusiou, čo vedie k určitej dohode, ktorá môže byť spojená i s určitou výhodou či ústupkom.		
Niekedy je nevyhnutné ustúpiť v určitých veciach, aby došlo k ľahšiemu presadeniu zmeny.			
<i>Manipulácia a kooptácia</i>	Ak nebudú fungovať iné praktiky alebo sú príliš nákladné.	Pomerne rýchle a lacné odstránenie rezistencie.	Ľudia sa môžu cítiť manipulovaní.
	Uskutočňuje sa buď: manipuláciou – napr. prostredníctvom presvedčovania ľudí, že zmena je v ich záujme zadržiavaním informácií, poskytovaním tendenčných informácií a pod. alebo kooptáciou jedinca – zn. dať mu pri projektovaní a realizovaní zmeny hlavnú úlohu.		
Pokus o nepriame ovplyvnenie postojov zamestnancov.			
<i>Donútenie (implicitný a explicitný nátlak)</i>	Kde je žiaduca rýchlosť a iniciátori zmeny majú značnú moc.	Je rýchla a možno ňou prekonať akýkoľvek druh odporu.	Pre možnú pasivitu a sabotovanie účastníkmi môže byť určitým rizikom.
	Uskutočňuje sa prostredníctvom vyhrážok, napr. straty zamestnania, výhod či obmedzením možnosti postupu.		
V prípade mizivých šancí na presadenie zmeny môže dôjsť i k pokusom o určité donútenie.			

⁹ Prevzaté a doplnené: BOROVSKÝ, J. *Manažment zmien*. Bratislava 2005, s. 73.

Kvalitné a originálne zdroje, spôsobilosti a schopnosti predstavujú trvalý základ existencie organizácie. Podstatou súčasných a budúcich stratégií je schopnosť byť pripravený na zmenu a sám sa meniť, t. j. prispôbovať sa sústavne sa meniacemu prostrediu. Ak sa podarí natrvalo začleniť neustále zlepšovanie do všetkých oblastí činnosti policajnej organizácie, a to najmä za podpory a angažovania sa vrcholového manažmentu, možno očakávať i konkrétne výsledky. Na začiatku si však riadenie zmien vyžaduje autoritatívny spôsob vedenia, ktorý môže byť štartovacou čiarou pre dlhodobé reformy a tie sa stanú súčasťou iniciatívy policajtov.

Zmena zasahuje a ovplyvňuje služobnú činnosť policajtov, a preto si vyžaduje od samého začiatku podporu všetkých, ktorých zasiahne, ako aj tých, ktorí sú potrební na to, aby sa mohla zmena implementovať. Uvedomenie si skutočnosti, že ľudia – policajtov nevnímajúc – nemajú radi zmeny, si vyžaduje získanie čo najširšej podpory a má za následok odbúravanie odporu k zmenám. Vyhnúť sa odporu pri zmenách napomáha vhodný motivačný systém policajtov, zapájanie ich do procesu zmeny od samého začiatku, vysvetľovanie dôvodov na zmenu, prezentovanie jasnej stratégie a vízie a rešpektovanie názorov ostatných, ale i vizualizácia pokroku.

Začať od problému a zaangažovať radových policajtov do tvorby riešenia je lepšie ako vymyslieť riešenie a potom sa doprosovať podpory.

Požiadavky na zvyšovanie kvality poskytovaných služieb políciou budú aj v ďalšom období narastať, čo môže mať dosah aj na úlohy, roly, znalosti, schopnosti, teda i kompetencie manažérov pôsobiacich v policajnej organizácii. Práve empatia policajného manažéra predstavuje jednu z možných metód, ktorú je možné uplatniť na ceste pri prekonávaní odporu k zmenám.

Význam empatie v procese zmeny

Empatiu môžeme oprávnené považovať za dôležitú súčasť komplexu komunikačných kompetencií policajného manažéra. Svoje uplatnenie nachádza najmä vo vertikálnej komunikačnej rovine. Empatický nadriadený lepšie svojich podriadených vníma, udržiava s nimi komunikačný kontakt, viac a zainteresovane o nich rozmýšľa, zaoberá sa nimi v predstavách, dokáže pochopiť a pritom vhodne usmerniť ich správanie. Dokáže sa orientovať v prípadných horizontálnych konfliktoch, o ktoré práve v procese prebiehajúcich reforiem v Policajnom zbore nie je núdza, vie im prostredníctvom komunikačných aktivít predchádzať a efektívne ich riešiť.

V starogréčtine slovo empatia znamenalo silnú emóciu, vášeň. Postupne sa však do neho vniesol nový obsah v podobe vcítenia sa do prežívania a správania inej osoby. Pregnantnejší a komplexnejší prístup k podstate empatie prezentuje J. Boroš, ktorý ju chápe ako „schopnosť, ktorá človeku v rámci bezprostredného kontaktu pomocou procesov komunikácie s druhým človekom umožňuje vžiť sa do jeho psychického stavu, to znamená vnímať svet tak, ako ho vníma ten druhý, zakúsiť jeho city, ambície, úspechy a neúspechy“¹⁰. Inými slovami empatia môže byť chápaná ako schopnosť vžiť sa do druhých, vcítiť sa do toho, čo chcú, vysvetliť si, prečo druhí reagujú práve týmto spôsobom, registrovať ich želania, potreby, záujmy, pocity či prejavy emócií. V manažérskej praxi to znamená, že empatia predstavuje rezonanciu (ohlas) manažéra na konkrétnu osobnosť svojho podriadeného. Na jej základe je schopný preniknúť do jeho emocionálnej sféry, pochopiť výsledky predstavivosti a myslenia, motívy konania podriadeného, rezultujúce vonkajšie správanie jeho osobnosti bez akýchkoľvek verbálnych prejavov. Základným predpokladom empatie manažéra je sociálny styk a bezprostredný komunikačný kontakt s podriadenými. Aj keď sa empatia najčastejšie

¹⁰ BOROŠ, J. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava 2001, s. 126.

dotýka dvoch osôb, je zrejmé, že v manažérskej činnosti bude empaticky chápaných viacero podriadených, t. j. policajtov, ktorých sa zmena dotkne.

Pokiaľ sa policajný manažér nedokáže dostatočne vcítiť do podriadených policajtov, následne sa to môže odraziť v sťaženej realizácii nastavenej vízie a stratégie zmien, s čím súvisia i zábery a ciele celého tímu, vo sfére zníženej pracovnej aktivity, v problémoch v oblasti interpersonálnych vzťahov, v napätej sociálno-psychologickej atmosfére a pod. Problém môže nastať v situácii, ak sa policajt, ktorého chceme empaticky pochopiť, uzavrie do seba, bráni sa preniknutiu do svojej psychiky, nerád pristupuje na otvorenú komunikáciu, až úzkostlivo ovláda svoje správanie, pričom jeho prežívanie má iný obsah či intenzitu. Zdrojom práve takéhoto správania môže byť niektorý z dôvodov odmietania zmien, o ktorých sme sa v príspevku už zmienili. Inou prekážkou empatie sú narušené vzájomné vzťahy medzi policajným manažérom a podriadeným policajtom. Tak napríklad konfliktný vzťah negatívne ovplyvňuje mieru otvorenosti, aktivizuje negatívne pocity, prináša až nenávisť a antipatiu. Obraz o podriadenom je potom zjednodušený, pretože percepčia sa sústreďuje na prejavy, ktoré súvisia s týmto konfliktom. To znamená, že empatia predpokladá obojstranné osobnostné prijatie a autentickú komunikáciu.

Empatické chápanie zo strany manažéra neraz potrebuje dlhší čas na to, aby prenikol k zaujímavým a dôležitým psychickým zvláštnostiam podriadených (napr. skutočný vzťah k nadriadenému, k svojej profesii, sklony ku konfliktnosti, k súpereniu, nadmerná senzitivita, emocionálne a motivačné osobitosti a pod.). Preniknutie do týchto javov manažérovi umožňuje voliť adekvátny spôsob usmerňovania konania policajtov v procese implementácie reforiem.

Determinanty uplatňovania empatie v etapách zmien

Empatia policajných funkcionárov je výrazne determinovaná štýlom, ktorý uplatňuje v procese vedenia svojich podriadených. Najmä autokratický štýl má negatívny vplyv na interpersonálne spätné informácie a je prekážkou rozvoja empatických schopností svojou neosobnosťou, strnulou racionalitou, obmedzovaním komunikačných aktivít podriadených, absolútnym nesúhlasom s ich odlišnými názormi, vyvolávaním stavov obáv a strachu. Ako uvádza B. Buda, maďarský odborník na problematiku empatie, „práve vyradenie kritických spätných informácií je najdôležitejšou hybnou silou pri vytváraní tohto štýlu vedúceho. Vedúci sa takto zbavuje vnútorných napätí vlastnej osobnosti, ľahko si zachováva pocit, že práve to, čo robí, je správne, a nič mu nebráni nachádzať vysvetlenia, ktoré podporia jeho názory. Nie zriedka si vytvára celkom falošný obraz o policajnej organizácii a robí aj nesprávne a škodlivé rozhodnutia“¹¹. Autokratické riadenie spolu s nedostatkom empatie vytvára podmienky na zhoršenie medzil'udských vzťahov na pracovisku, vznik konfliktov, na nežiaducu fluktuáciu a pracovnú absenciu, sťažuje prácu celého tímu. Uplatnenie tohto štýlu vedenia je však žiaduce práve v prvej etape „naštartovania“ zmien.

Sociálno-integračný štýl vedenia, spolu so schopnosťou empatie, pomáha procesu interiorizácie podriadených s policajnou organizáciou, podporuje ich ochotu a iniciatívu pri procese zmeny, ich zmysel pre zodpovednosť za pracovné výsledky, pohotovosť a pripravenosť riešiť prípadné problémy a pod. a svoj význam má v ďalších etapách zavádzania reformy.

Každý človek má v priebehu realizácie premeny svoje problémy, zaujíma isté postoje, vyjadruje svoje názory, resp. skrýva ich, a tieto je potrebné odhaliť a reagovať na ne. Keď manažér nepocítiť potrebu svojho podriadeného pochopiť, nemôže sa čudovať, že ani on nechápe jeho. Manažér by si mal vyčleniť optimálny čas na komunikáciu s podriadenými, frekvencovane sa s nimi kontaktovať, správne ich perciovat', dávať najavo svoju ústretosť

¹¹ BUDA, B. *Čo vieme o empatii?* Bratislava 1988, s. 252.

a úprimný záujem pochopiť ich prežívanie a konanie. Policajný manažér by si mal nájsť čas na svojich podriadených, komunikovať s nimi, informovať a vysvetľovať im, čo môžu zmenou očakávať, zisťovať, ako zmenu zvládajú, akceptovať aj výrazne protichodné pocity a pod.

Rozvoj empatického chápania

Schopnosť vcítiť sa je v zásade vlastná každému človeku. Prehlbovanie empatie spočíva v rozvoji senzitivity na iných ľuďoch a interpersonálnej percepcie. Potrebná je aj primeraná úroveň sebapoznania manažéra, pretože ten obvyčajne posudzuje (porovnáva) vonkajšie prejavy podriadených s vlastnými potenciálnymi reakciami a správaním v podobnej situácii, teda uvažuje nad tým, ako by reagoval on v etape prispôsobovania sa novým podmienkam. Empatické chápanie neraz potrebuje dlhší čas na to, aby preniklo k hlbším štruktúram osobnosti podriadeného. To vyžaduje trpezlivosť, pozorovací talent, dostatočnú kognitívnu motiváciu, všímavosť, „vyladenie sa“ na myšlienkové procesy, psychické stavy a osobnostné kvality podriadeného.

Rozvoj empatie manažéra predpokladá využitie všetkých kanálov, za pomoci ktorých môže získať osožné informácie o svojom podriadenom. Odporúča sa všimnúť si napríklad výraz tváre, držania tela, gest, zafarbenia hlasu, proxemiky a ďalších nonverbálnych prejavov, obsahu a formy reči. Manažér by mal vnímať želania, zámery, ciele konania podriadeného i jeho emocionálne prejavy – napätie, hnev, obavy, starosti, nespokojnosť, žiaľ, smútok z opúšťania „zabehnaného, starého, bezpečného“ až po radosť a nadšenie z nového na druhej strane a iné, ktoré sú typickými črtami pri zavádzaní reforiem.

Existujú v podstate tri základné možnosti, ako získať empatické informácie o podriadenom – prostredníctvom počúvania, pozorovania a predstavivosti.

„Empatické počúvanie je odmenou a povzbudením pre hovoriaceho. Empatickým počúvaním komunikujeme našu starostlivosť o človeka a skutočnosť, že ho akceptujeme. Posilňujeme tým vedomie hodnoty vlastnej osoby u človeka, s ktorým komunikujeme“¹², uvádza J. Čech. Je možné ho chápať ako proces prijímania verbálnych i nonverbálnych oznámení, uvedomenie si ich hodnoty a významu a reakciu na ne.

Empatické počúvanie manažéra by malo rešpektovať zásadné princípy. Napríklad:

- udržiavať dvojstrannú komunikáciu s prevahou na strane hovoriaceho;
- dávať zreteľne najavo záujem o hovoriaceho, o jeho problémy a názory;
- registrovať a pochopiť myšlienky a vnútorné pocity podriadeného v ich jednote;
- neignorovať zložité, nežiaduce i zdanlivo nevýznamné oznámenia;
- uvedomiť si vlastné predsudky ako zdroj interferencie s pregnantnosťou počutého;
- nebyť zaujatý, vyhýbať sa unáhleným úsudkom a hodnoteniam;
- snažiť sa potlačiť subjektívne i objektívne komunikačné bariéry;
- parafrázovať zmysel oznámenia hovoriaceho, so záujmom a úprimne sa vypytovať, vyjadrovať pochopenie pre jeho pocity.

Nie každý podriadený otvorene verbálne vyjadrí, čo pociťuje a prežíva. Manažérovi, ako skúsenému pozorovateľovi, však nemôžu uniknúť prejavy nadšenia, spokojnosti, duševnej pohody, radosti alebo naopak, prejavy zlého svedomia, pochybnosti, neistoty, nervozity, zlosti, pohrdania, obáv a pod. Obvyčajne ide o aktuálne emocionálne prejavy. Ich vnímanie a hodnotenie však vyžaduje primeranú senzitivitu a neunáhlenosť v posudzovaní. Je známe, že človek dokáže byť vynikajúcim hercom a v niektorých situáciách svoje emócie utajovať, alebo dokonca vyjadrovať emócie opačne orientované. Objektívnejšie údaje

¹² ČECH, J. *Sociálna komunikácia pre políciu*. Bratislava 2000, s.406.

o priebehu emócií podriadeného je možné získať len na základe komplexného posúdenia ich vonkajších prejavov, predovšetkým v oblasti mimiky, gestikulácie, intonácie či zafarbenia hlasu, tempa rečového prejavu a pod.

Dôležitým predpokladom prehĺbenia empatie manažéra je aktivizácia vlastnej predstavivosti, snaha predstaviť si, čo podriadený prežíva. Pritom sa sám seba bude pýtať napríklad „Ako by som sa cítil v tejto situácii? Ako by som reagoval? Čo by som potreboval? Načo by som sa zameral?“ Svoju predstavu je však potrebné si overiť, lebo odpovede na uvedené otázky sú odpoveďami manažéra, nie sledovaného a vnímaného podriadeného. Kvalita predstavivosti manažéra môže byť vysoká osobitne v spojení s kognitívnymi motívmi (potreba, záujem niečo poznať, do niečoho preniknúť, niečo si overiť). Vznik adekvátnej predstavy o podriadenom je pomerne náročný proces vyžadujúci bohatosť vnemov, jeho dostatočne dlhé, zámerné a celostné pozorovanie.

Empatická schopnosť neznamená nejakú „všvedúcnosť“ manažéra, hoci prostredníctvom nej je možné podriadeného pochopiť oveľa viac ako bez nej. Neprejavuje sa jednoducho v tom, že manažér bez väčšieho vypätia síl, automaticky, pochopí svojich podriadených. Skôr v tom, že si ich lepšie všíma, komunikuje s nimi, viacej o nich rozmýšľa, zaoberá sa nimi v predstavách. Tak ako už bolo na viacerých miestach tohto príspevku naznačené, len relevantné informácie diskutované s podriadeným sú zárukou úspechu najmä v policajnej organizácii.

Istým stupňom empatie, ako jednej z významných komunikačných kompetencií, je vybavený každý človek, ibaže nie každý a nie v každej situácii ju dokáže uplatniť. Jej rozvoj a spôsob aplikácie pri vedení podriadených by mali tvoriť súčasť profesijnej prípravy každého manažéra. To však predpokladá existenciu pozitívneho vzťahu manažéra k podriadeným, k ich vedeniu, regulácii ich činnosti, ale aj osobný záujem stať sa voči nim empatickým, pociťovať potrebu, využívať empatiu pri skvalitňovaní interpersonálnych vzťahov, skupinovej atmosféry a spoločných pracovných výsledkov.

Niekoľko riadkov namiesto záveru

Policajná organizácia má snahu implementovať zmeny na všetkých jej úrovniach riadeniach a v prebiehajúcich procesoch, je naklonená inováciám, lebo len prostredníctvom toho bude schopná dostatočne uspokojovať neustále sa zvyšujúce potreby zákazníkov – občanov, bude spĺňať potrebné normy a nariadenia a zvyšovať spokojnosť zamestnancov. Proces niektorých v súčasnosti prebiehajúcich reforiem je možné zefektívniť prostredníctvom uplatňovania jednej z komunikačných kompetencií, empatie. Priestorom na jej rozvoj je každodenný komunikačný kontakt s podriadenými. Konečne je potrebné mať k dispozícii vhodné poznatky z psychológie osobnosti a zo sociálnej psychológie s dôrazom na oblasť manažérskej komunikácie. Pozitívne výsledky môže priniesť aktívna účasť na špecializovanom sociálno-psychologickom výcviku.

Literatúra

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno : Computer Press 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BUDA, B. *Čo vieme o empatii?* Bratislava : Pravda 1988. 305 s. ISBN 075-014-88.

BOROŠ, J. *Základy sociálnej psychológie*. Bratislava : Iris 2001. 227 s. ISBN 80-89018-20-3.

BOROVSKÝ, J. *Manažment zmien – cesta k rastu konkurencieschopnosti*. Bratislava : Eurounion 2005. 142 s. ISBN 80-88984-66-1.

ČECH, J. *Sociálna komunikácia pre políciu*. Bratislava : Akadémia Policajného zboru 2000. 442 s. ISBN 80-8054-143-4.

MURDZA, K. Refórma ako špecifický druh sociálnej zmeny a jej dôsledky na policajnú organizáciu. In *Riadenie zmien v policajnej organizácii. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie*. Bratislava : Akadémia Policajného zboru 2006, s. 107-114. ISBN 80-8054-373-9.

PAJPACHOVÁ, M. Niektoré východiská riadenia zmien v organizácii. In *Riadenie zmien v policajnej organizácii. Zborník príspevkov z medzinárodnej konferencie*. Bratislava : Akadémia Policajného zboru 2006, s. 38-44. ISBN 80-8054-373-9.

PETERS-KÜHLINGER, G., JOHN, F. *Komunikační a jiné „měkké“ dovednosti*. Praha : Grada Publishing 2007. 105 s. ISBN 978-80-247-2145-3.

POLÍCIA, 2011, č. 3, 4. Bratislava : Odborový zväz polície v Slovenskej republike 2011.

PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. Praha : Grada Publishing 1996. 181 s. ISBN 80-7169-334-0.

ROBBINS, S., P., COULTER, M. *Management*. Praha : Grada Publishing 2004. 599 s. ISBN 80-247-0495-1.

<http://www.cas.sk/clanok/189249/sef-policie-spisiak-zmeny-sa-budu-tykat-vyse-8000-policajtov.html> (13.01.2011)

<http://www.webnoviny.sk/krimi-v-sr/zacne-sa-historicka-reforma-hodnotenia/283761-clanok.html> (13.1.2011)

<http://aktualne.centrum.sk/domov/politika/clanek.phtml?id=1210831> (26.6.2010)

Key words: change, change factors, attitudes to the changes, strategies of overcoming aversion to the changes, empathy of a manager in the process of changes, significance of empathy, empathy obstacle, determinants of empathy, development of empathic apprehension, empathic listening.

Summary

The article deals with issues of factors, which are the sources of current reforms in the police. It points out principles of successful process of change realization, on which acceptance of change implementation is dependent. In particular, it highlights defining clear strategy and vision, involvement of colleagues in the process of change, administration of the changes from top to bottom, arising need of change urgency, communicating and informing, looking for new solutions, regular reflexion and pointing out short-term triumph, using results and support of other changes and at last but not least implantation of the changes into police culture. It also focuses on the most common reasons of refusing the changes and strategies or techniques of overcoming aversion to the changes. At the same time it addresses empathic competences of a manager, it evaluates its essence and explains its significance for successful implementation of the process into the police organization. It emphasizes that the empirical personality comprehension of a subordinate is often a sensitive issue requiring highly experienced manager, using his empathic listening, watching and imagination. Its development and ways of using when implementing changes should be part of professional training of a manager. It reminds us significance of active participation of a manager throughout specialized social and psychological training.

*Ing. Monika Pajpachová, PhD.
Akadémia Policajného zboru v Bratislave
Katedra manažmentu a informatiky
e-mail: monika.pajpachova@minv.sk*

doc. PhDr. Jaromír Hašek, PhD.

Akadémia Policajného zboru v Bratislave
Katedra manažmentu a informatiky

Recenzent: doc. Karol Murdza, PhD.