

## Recenze

---

**Kollárik, T., Lisá, E., & Ritomský, A. (2013). Psychodiagnostika manažerov. Učebnica pre vysoké školy. Žilina: EUROKODEX. 152 s. ISBN 978-80-8155-013-3.**

Renomovaný autorský tím složený ze slovenských badatelů a učitelů aktuálně působících na Fakultě psychologie Panevropské vysoké školy v Bratislavě přináší na knižní trh publikaci, která má sloužit jako vysokoškolská učebnice, tedy zejména k didaktickým účelům. Celá kniha je věnována širším souvislostem v rámci teoreticky i prakticky závažné problematiky zaměření, možností a mezi psychologické diagnostiky v oblasti managementu.

Recenzovaný text je koncepčně rozvržen do tří číslovaných hlavních kapitol ještě dále diferencovaných do několika podkapitol. Kromě toho je součástí knihy také úvodní pasáž, seznamující čtenáře stručně s jejím účelem a zaměřením a poměrně rozsáhlý přehled použité odborné literatury doplněný ještě o již realizované a do budoucna zamýšlené odborné publikační počiny vydavatele knihy žilinského Eurokódexu.

V první kapitole s názvem „Nosné dimenze osobnosti sociálně orientovaného manažera a jejich diagnostika“ je připomenuta skutečnost, že pozornost věnovaná diagnostice v sociální psychologii v minulém století plně neodpovídá jejímu významu a postavení v rámci psychologických věd. To je možno vysvětlit několika důvody (např. společenskou poptávkou po řešení aktuálních sociálních problémů, zájmem o malé skupiny, teoretickou nejednotností apod.). V kapitole jsou reflektovány úrovně, na nichž je uplatňována psychodiagnostika zejména v sociální psychologii (osobnost, mikroprostředí a struktura sociálních jevů). Pozornost je věnována také validitě a reliabilitě diagnostických metod a dalším otevřeným otázkám (např. kritéria, prognózy, společensko-ekonomický rámec apod.) souvisejícím s jejich užíváním jakož i otázkám zjišťování manažerských předpokladů pro práci s lidmi. Přitom je zdůrazněno, že používané metody musí splňovat psychometrické parametry, aby mohly být podkladem pro důležitá rozhodnutí v oblasti řízení. Kromě manažerských dispozic jsou v kapitole zmíněny některé další okolnosti, v nichž se manažerské pracovní aktivity realizují (sociální atmosféra) a fenomény, které s prací manažera a jeho řídicím stylem souvisejí (motivace zaměstnanců, pracovní spokojenost i vztah k práci vůbec). Jako příklad vícedimenzionálního nástroje (12 bipolárně pojatých dimenzí: nervozita, agresivita, deprese, vzrušivost, družnost, mírnost, dominance, zdrženlivost, otevřenost, extraverte, emocionální labilita a maskulinita) použitelného k diagnostice osobnosti manažera je přiblížen Freiburský dotazník (Das Freiburger Persönlichkeitsinventar – FPI) užívaný na Slovensku od roku 1984.

V druhé kapitole nazvané „Individuální charakteristiky manažera a jejich diagnostika“ jsou sledovány vlastnosti osobnosti manažera a jejich vztah k výkonnosti jednotlivců i celé organizace. Tato kapitola přináší informace o možnostech zjišťování osobnostních vlastností manažera pomocí metod NEO založených na pětifaktorovém modelu osobnosti. Dále je zde v této souvislosti zmíněn uznávaný a rozšířený diagnostický nástroj GPOP (Goldenův dotazník typologie osobnosti) navazující na známý inventář MBTI (Myers, Briggs). Pozornost autorů je také věnována těm osobnostním dimenzím manažerů, které predikují jejich selhání (11 dimenzí R. Hogana a R. B. Kaisera). Součástí druhé kapitoly jsou doporučení k omezení možného výskytu nedostatků v diagnostice vlastností manažerů a manažerských typů a pasáže věnované motivaci manažerů, jejich rozhodovacím procesům při řízení a testování jejich inteligence.

Třetí kapitola pojmenovaná „Psychometrické vlastnosti testů“ se zamýšlí nad psychometrickými souvislostmi psychodiagnostiky. Probírá základní pojmy z oblasti analýzy a hodnocení testových položek, standardizace a psychometrických charakteristik. Čtenář zde nalezne užitečné poznatky o základních parametrech psychologických metod. Některé z nich (jako validita, reliabilita, normalizace či standardizace) jsou uváděny v úvodu kapitoly a pak ještě jednou v samostatných podkapitolách. O validitě, reliabilitě, standardizaci a normách je možno se navíc dočíst v poněkud jinak formulované podobě také v první kapitole (na s. 10-11). To je na jednu stranu možno chápat jako vhodné např. pro didaktické účely, na druhou stranu, v zájmu lepší celkové orientace čtenáře v textu by podle mého soudu bylo stálo za zvážení zabývat se jimi v úplnosti na jednom místě.

Celý text posuzované knihy je psán přehledně a srozumitelným jazykem. Některé podkapitoly následují za sebou spíše volně, bez explicitního zdůraznění jejich návaznosti, ale to u učebnice nemusí nikterak vadit. Autoři se poměrně důkladně zabývají celou řadou teoretických i praktických otázek vědecké psychologické diagnostiky v širším kontextu zohledňujícím i specifika osobnostních dimenzí řízení v práci s lidmi. Přitom přinášejí řadu potřebných poznatků a údajů teoretického i praktického charakteru souvisejících s psychologickou diagnostikou v managementu užitečných pro odborníky i studující oborů vztahujících se nějakou měrou i k problematice řízení lidí. Množství informací didakticky zpracovaných v jednom titulu může být ovšem vhodně využito i širší veřejností, takže knihu lze doporučit vedle vysokoškolských studentů i dalším zájemcům o relevantní poznatky z dané oblasti.

*Karel Paulík*

---

**Pavluvčíková, E. (2013). Psychologické poradenstvo pre partnerov a rodiny. Prešov: Pavol Šidelský – Akcent print. 261 strán. ISBN 978-80-89295-48-7.**

Publikácia sa zaoberá predovšetkým vzťahmi. Vzťahmi v partnerstve, manželstve a rodine. Poskytuje dlhoročné poradenské skúsenosti autorky s prácou s ľuďmi v poradni. Je určená jednak odborníkom pomáhajúcich profesií, ktorí sa zaoberajú vzťahmi, študentom ale aj ľuďom, ktorí prežívajú problémy v partnerskom vzťahu či v rodine. Obsahuje základné informácie o poradenstve, poradenskom procese a zaoberá sa tiež špeciálnymi vzťahovými problémami ako sú nevera či žiarlivosť. Poskytuje tiež informácie o rozvodovom, porozvodovom a rodinnom poradenstve. Teoretické základy sú v texte kombinované s poradenskými skúsenosťami autorky. Publikácia je veľmi vhodne doplnená kazuistikami aj praktickými cvičeniami, umožňujúcimi overiť si stupeň porozumenia informáciám.

V prvých troch kapitolách autorka vymedzuje pojem psychologické poradenstvo, poradenský proces a osoby, ktoré sa zúčastňujú poradenského procesu. Uvádza rôzne spôsoby definovania pojmu poradenstvo a poskytuje akýsi návod, ako pracovať s klientom v problémovej situácii krok po kroku, od prvého kontaktu s klientom až po ukončenie poradenského procesu. Autorka vymedzuje profesionálne ale aj osobnostné vlastnosti, akými by mal poradca disponovať. Zdôrazňuje tiež význam poradenského tímu a spoluprácu poradcu s inými odborníkmi.

V štvrtej, piatej a šiestej kapitole sa publikácia zameriava na samotnú prácu s klientom. Základom poradenského procesu je dobre vedený poradenský rozhovor. Od neho závisí, či sa človek uvoľní a zverí so svojimi problémami poradcovi. Schopnostiam a zručnostiam potrebným na vedenie poradenského rozhovoru sa zaoberá piata kapitola. V šiestej kapitole sú popísané konkrétne techniky,

ktoré vo svojej práci poradca využíva ako je napríklad poskytovanie informácií, hranie rolí či relaxačné techniky.

Osobnostným poradenstvom, problémami v osobnostnom ladení, krízovými situáciami a problémami v oblasti rozvíjania osobnostného potenciálu pokračuje siedma kapitola. Od osobnostného poradenstva autorka prechádza v ôsmej kapitole k poradenstvu párovému, kde popri vymedzeniach špecifických osobnostných typov, ktoré môžu spôsobovať problém v partnerskom spolužití, autorka nezabúda ani na aspekty dôležité pri výbere partnera a faktory ovplyvňujúce manželstvo. Obzvlášť je pozornosť venovaná vývoju manželského vzťahu v čase a prvej vývojovej kríze. V nadväznosti na manželskú krízu sú veľmi vhodne uvedené stratégie zvládania, ktoré sú kombinované s názornými ukázkami poradenských rozhovorov vedených s osobami prežívajúcimi prvú vývojovú manželskú krízu.

Deviata kapitola pojednáva o žiarlivosti v partnerských vzťahoch. Okrem osobnostných vlastností vo vzťahu k žiarlivosti, vrodenej žiarlivosti či situačnej žiarlivosti je pozornosť venovaná aj stratégiám na zvládanie žiarlivosti. Autorka v tejto časti uvádza zaujímavé mýty spojené so žiarlivosťou, ktoré prepája s partnerskými dialógmi s poradenskej praxe. Špecifickou témou nevery pokračuje desiatka kapitola. Teoretické vymedzenia typov a príčin nevery sú doplnené o poradenskú pomoc poskytovanú pri zvládaní nevery a o názornú kazuistiku s autorkiným komentárom k prípadu.

K dôležitým témam v oblasti partnerských vzťahov patrí aj rozpad vzťahu. Príčiny rozpadu vzťahu sú rôzne a prežívanie rozchodu patrí k ťažkým životným situáciám. Rozvodovému a porozvodovému poradenstvu sa autorka venuje v jedenástej a dvanástej kapitole. Zdôrazňuje, že rozvod je proces, ktorý prináša všetkým zúčastneným stranám straty, ktoré sa prejavujú vo všetkých oblastiach života.

Trinásta a štrnásť kapitola prechádza naprieč teoretickými informáciami o rodine, rodinnom systéme a rodinných procesoch. Vymedzuje funkčné a dysfunkčné rodiny a zvláštna pozornosť je venovaná patologickým rodinám, týraniam a zanedbávaniu dieťaťa. Po teoretickom vymedzení rodiny pokračuje táto téma pätnástou a šestnástou kapitolou, v ktorej autorka opisuje rodinné poradenstvo a rodinnú terapiu a nezabúda ani na tému nedobrovoľnej bezdetnosti, ktorá sa spája s množstvom nepríjemných pocitov a má silný dopad na partnerský vzťah. Popri vymedzeniach partnerských a rodinných vzťahov je priestor venovaný aj téme smrti, ktorá je neoddeliteľnou súčasťou života a smútkovému poradenstvu (17. kapitola).

Človek je sociálna bytosť a je pre neho prirodzené fungovanie v rozličných sociálnych skupinách. Túto skutočnosť si autorka plne uvedomuje a v osemnástej kapitole opisuje skupinové poradenstvo ako špecifickú formu poradenskej pomoci. Publikáciu uzatvára zdôraznením potreby supervízie ako metódy ako metódy kontinuálneho zvyšovania profesionálnych kompetencií poradcu (19 kapitola).

Publikácia je písaná veľmi zrozumiteľne a prehľadne. Rozdelenie textu a jednotlivých kapitol vytvára logický sled, ktorý umožňuje čitateľovi získať čo najviac informácií o obsahovo rozsiahlej téme psychologického poradenstva. Je vidieť, že autorka má dlhoročné skúsenosti s poradenskou prácou, ktoré sa jasne odzrkadľujú v tejto publikácii. So svojimi poradenskými skúsenosťami sa rozhodla so svojimi čitateľmi podeliť prostredníctvom celej publikácie, ktorá obsahuje množstvo názorných príkladov, ukážok poradenských rozhovorov a kazuistik. Publikácia je vhodná ako učebný materiál pre študentov, pre odborníkov, ktorí sa zaoberajú poradenskou prácou rovnako ako aj pre ľudí, ktorí chcú nahliadnuť do poradenskej práce.

*Michaela Hrabovecká*

---

**Procházka, J., Vaculík, M., & Smutný, P. (2013). Psychologie efektivního leadershipu. Praha: Grada Publishing. 152 s. ISBN 978-80-247-4646-3.**

Problematika leadershipu je předmětem zájmu četných badatelů, o čemž svědčí mimo jiné i velké množství publikací a internetových odkazů vztahujících se k tomuto tématu.

Tříčlenný autorský tým formálně rozčlenil text knihy do 6 číslovaných kapitol, které jsou až na jednu výjimku (první kapitola) ještě členěny na podkapitoly. Dále kniha obsahuje úvodní pasáž seznamující stručně čtenáře s obsahem knihy a přístupem autorů k jejímu zpracování, seznam použité literatury, věcný a jmenný rejstřík a stručné představení autorů.

První kapitola Leadership a leader je určitým východiskem pro další směřování knihy. Vymezuje základní pojmy s ohledem na jejich obsahový vývoj v posledních šesti desetiletích a přibližuje výchozí pojetí leadershipu jako procesu, v němž někdo ovlivňuje druhé lidi a určuje směřování určité skupiny. Kritériem kvality nastavení tohoto procesu včetně kvality leadera samotného pak je výkon skupiny.

Ve druhé kapitole Různé pohledy na efektivitu leadera se popisují a hodnotí t ukazatele silných a slabých stránek leaderů používané ve výzkumech. Např. obvyklé kritérium efektivnosti leadera výkon skupiny (group performance), jehož předností je, že může být poměrně objektivní, má i slabé stránky spočívající např. v tom, že kromě leadera ovlivňují efektivitu pracovního týmu i jiné proměnné včetně vnějších vlivů. V této oblasti zřejmě není jednota ani v používaných pojmech ani v kritériích hodnocení leaderů. To ovšem komplikuje možnost komparace výsledků různých výzkumů a v konečném důsledku to také vede ke snížení přehlednosti poznatků vůbec a méně zkušeného čtenáře to může i mást. Usnadnění zběžné orientace v ukazatelích efektivnosti leadera a způsobech jejího zjišťování může pomoci uvedená stručná tabulka.

Různými faktory efektivnosti, příčinami individuálních diferencí leaderů, možnostmi predikce a formování efektivnosti leaderů se zabývá třetí kapitola Faktory efektivnosti leadera. Tato kapitola je nejobsažnější a zřejmě tvoří jádro knihy. Na základě zjištění různých výzkumů jsou zde popisovány faktory ovlivňující řídicí efektivitu globálně i dílčím způsobem. Postupně jsou charakterizovány příslušné dovednosti a kompetence se snahou o určení klíčových vůdčích kompetencí kauzálně provázaných s efektivním standardním, případně výjimečným pracovním výkonem. Přitom jsou zmíněny dva nejužívanější způsoby identifikace důležitých vůdčích dovedností a kompetencí, a to přístup zaměřený na pracovní pozici (job-based approach) a přístup zdůrazňující budoucnost (future-based approach) spolu s dalšími postupy uplatňovanými poněkud méně, jako přístup orientovaný na osobnost (person-based approach) a přístup stavějící zejména na hodnotách (value-based approach). V rámci těchto přístupů jsou přiblíženy podstatné proměnné jako např. osobnostní znaky leadera (součásti pětifaktorového modelu osobnosti, inteligence, charisma, sociální identita apod.), situační proměnné (pracovní vyspělost vedených osob, příznivost situace). Ve třetí kapitole je dále stručně představen psychodynamický přístup k leadershipu, který je v jistém smyslu blízký (osobní přístup k vedeným pracovníkům založený na rovnosti, schopnost získat je pro své myšlenky) transformačnímu leadershipu, jemuž je věnována čtvrtá kapitola Transakčně-transformativní přístup.

Tato kapitola obsahuje informace o vztahu transformačního přístupu leadera k jeho efektivitě, jehož existenci podporují četné výzkumné studie. Transakčně-transformativnímu leadershipu je v současnosti věnována značná pozornost. Jeho základem je vztah leadera ke spolupracovníkům a k úkolům. Z toho důvodu se autoři v této kapitole věnují také konkrétním projevům leaderova chování v souvislosti s jejich efektivitou.

Poznatky potřebné pro identifikaci kvalitního leadera a adekvátní posouzení jeho výkonnosti lze nalézt v páté kapitole Jak identifikovat dobrého leadera a zhodnotit jeho výkon. Zde jsou v tomto

kontextu zmíněny standardizované psychodiagnostické metody (psychologické testy), metoda assessment centra a možnosti využití pro daný účel více zdrojové zpětné vazby.

V šesté kapitole Rozvoj efektivity leadera se čtenář dozvídá více o možnostech formování manažérských dovedností a rozvíjení efektivity leadera. K určitému rozvoji manažérských dovedností běžně dochází v samotné každodenní řídicí praxi. Kromě toho ovšem existují formální tréninky pro leadery. Ty by měly programově vycházet ze skutečných podmínek a potřeb konkrétních pracovišť a rozvíjet potřebné kompetence komplexně.

Součástí všech šesti kapitol jsou praktická konkrétní doporučení vztahující se k probraným tématům.

Autoři vycházejí zejména z anglicky psaných zdrojů. Orientaci čtenářů usnadňuje uvádění českých ekvivalentů ustálených anglických pojmů. Centrální pojem „leader“ používají v anglické podobě, což zdůvodňují absencí obsahově adekvátního českého názvu. Nabízející se pojmy „vůdce“ či „vedoucí“ pro daný účel plně nevyhovují

Recenzovaná kniha je psána přehlednou a srozumitelnou formou. Poměrně stručně a úsporně shrnuje poznatky z více odborných zdrojů i náměty pro zamyšlení, jak efektivitu leadershipu zvýšit. Po mém soudu může v intencích autorského určení dobře posloužit studentům jako zdroj přibližující a komentující teoretické náhledy i osobám zabývajícím se problematikou vedení lidí v praxi.

*Karel Paulík*

---