

ÚČINNOST VÝCVIKU VEDÚCICH PRACOVNÍKOV V RIEŠENÍ ZÁŤAŽOVÝCH INTERPERSONÁLNYCH SITUÁCIÍ

Ivana GALLOVÁ

Abstrakt: *Príspevok prezentuje skúmanie problematiky vzdelávania vedúcich pracovníkov v organizácii v intenciách prístupu zameraného na človeka. Cieľom vzdelávania je rozvíjať ústredné postojoyé kvality prístupu - akceptáciu, empatiu a kongruenciu ako súčasť sociálnych kompetencií, ktoré podporujú efektívne a úspešné pracovné vzťahy. V rámci účinnosti vzdelávania príspevok prezentuje efektivitu interpersonálneho správania vedúcich pracovníkov v riešení interpersonálnych, primárne záťažových situácií. 116 vedúcich pracovníkov po absolvovaní 6dňového výcviku riešilo 3 modelové záťažové situácie. Obsahová analýza reakcií interpersonálneho charakteru predpoklad o prevahe efektívnych reakcií nad neefektívnymi nepotvrdila jednoznačne. Ukázala mierny nárast efektívnych reakcií s prevahou kongruentných reakcií nad neefektívnymi reakciami.*

Kľúčové slová: *vzdelávanie vedúcich pracovníkov, interpersonálne situácie, sociálne kompetencie, prístup zameraný na človeka, empatia, akceptácia, kongruencia*

Vyspelá materiálna a technologická úroveň organizácie spojená s odbornými kompetenciami pracovníkov nie sú dostatočnou zárukou dosiahnutia výsledkov. Pracovné výsledky sú významne ovplyvňované podobou pracovných vzťahov. Proces vedenia v organizáciách nie je možný bez toho, aby vedúci pracovníci nevstupovali do interpersonálnych vzťahov. V podmienkach organizácie sú zamestnanci vystavení komunikačným situáciám, ktoré vedú k stresu a nespokojnosti na oboch zúčastnených stranách. Nutnosť udržať konkurencieschopnosť organizácie vytvára na vedúcich pracovníkov tlak. Následná neschopnosť manažérov zvládať napätie produkuje nepriateľské správanie k podriadeným. Vedúci pracovníci neefektívnou komunikáciou v podobe agresívneho, pasívneho, respektíve manipulatívneho správania (Praško, Prašková, 2007) často neuvedomovaného, nevyužívajú potenciál efektívnych sociálnych interakcií. Uvedené odčerpáva energiu na produkciu a dosahovanie želaných pracovných výsledkov.

Medzi faktory odlišujúce úspešných a neúspešných manažérov identifikované Lombardom, Rudermanom a McCauleym (1988) úspešnosť manažéra podporuje jeho kompetentnosť v interpersonálnych vzťahoch (in Sternberg, 2004). Kollárik (1993) potvrdzuje, že prítomnosť sociálnych kompetencií u jednotlivca podmieňuje ako efektív-

ne, keď bude riešiť interpersonálne situácie. Majtán (2008) uvádza, že vedúci pracovník disponujúci dobrými sociálnymi kompetenciami je zvyčajne úspešnejší než vedúci pracovník so slabými sociálnymi kompetenciami.

Sociálne kompetencie možno do istej miery ovplyvňovať. Z tohto dôvodu sa stávajú významným prvkom špecifických výcvikov. Jedným z modelov rozvoja je výcvik v intenciách prístupu zameraného na človeka (Rogers, 1997b, 2000) aplikovaný s cieľom rozvinúť osobnostné, sociálne a profesionálne kompetencie vedúcich pracovníkov:

- podporou osobnostného rastu,
- rozvíjaním schopností efektívnych interpersonálnych vzťahov,
- osvojením si postoja facilitujúceho proces zmeny v skupine.

Aplikácia prístupu zameraného na človeka vo vzdelávaní vedúcich pracovníkov je v našich podmienkach overovaná aj výskumne a výsledky sú východiskom koncepcie predkladaného príspevku (Sollárová, 2005a, 2005b, Sollárová, Sollár, 2007a, 2007b). Prístup zameraný na človeka si kladie sa cieľ komplexný rozvoj osobnosti „rast v smere sebaaktualizácie“ jedinca. Rogers (2000) zdôrazňoval, že o efektivite akéhokoľvek vzťahu rozhoduje prítomnosť postojových kvalít, ako:

- **empatia**, t.j. schopnosť vcítiť sa do sveta druhého,
- **kongruencia**, t.j. schopnosť byť sám za seba, komunikovať vlastné názory,
- **akceptácia**, t.j. schopnosť akceptovať nezávisle od kvality plnenia určitých podmienok.

Postojové kvality prístupu zameraného na človeka sa v riadiacej práci vedúceho pracovníka viažu na špecifické ciele.

Empatia je kvalita umožňujúca vedúcemu pracovníkovi pochopiť, čo vypovedané slová druhého znamenajú. Potvrdením, respektíve súhlasom od toho, kto správu vysielal, sa komunikácia stáva transparentnou a oslobodenou od možných subjektívnych interpretácií. V momente, keď vedúci pracovník odloží subjektívne prežívanie, presvedčenie a hodnotenie venuje významnú pozornosť tomu, čo hovoria ostatní. Prakticky druhému ponúka priestor v momente, keď chce pochopiť, analyzovať a riešiť to, čo je pre neho subjektívne dôležité. V dôsledku toho člen skupiny cíti porozumenie (Rogers, 2000).

Kongruencia je pre vedúceho pracovníka podporou pre vyjadrenie toho, čo prežíva. Vedie k tomu, že vedúci pracovník je kompetentný manifestovať vlastné prežívanie a presadzovať sa bez arogancie. Svojou pravdivosťou významne podporuje zmenu smerom k väčšej otvorenosti, čo vytvára potenciál, že členovia skupiny lepšie rozumejú sami sebe a cítia, že zodpovednosť za hodnotenie spočíva na nich (Rogers, 2000).

Akceptácia umožňuje vedúcemu pracovníkovi prijať druhých takých, akí sú, bez hodnotenia a podmienok. V kontakte s druhými znamená vnímať členov tímu ako samostatné bytosti, ktoré majú právo mať svoje prežívanie, pocity a skúsenosti. V dôsledku akceptácie sa cítia členovia tímu rešpektovaní. Ľahšie vyjadrujú subjektívne pocity a súčasne ich akceptujú u ostatných (Rogers, 2000).

Uvedené postojové kvality môžu byť v organizácii zdrojom, ktorý bude eliminovať nedostatok pozitívnej klímy interpersonálnych vzťahov. Po ich zvrútnutí a premietnutí do riadiacej práce s tímom Rogers (2000) identifikoval konkrétne formy správania, ktoré môže prostredníctvom kvalít vedúci pracovník vedome v skupine uplatňovať:

- prejavovať vrelosť a empatiu,
- venovať pozornosť iným ľuďom,
- rozumieť významu a úmyslu,
- prejavovať akceptáciu a toleranciu
- spájať príspevky do myšlienkových prúdov.

Príspevok prezentuje potenciál prístupu zameraného na človeka vo vzdelávaní s cieľom podporiť efektívne pracovné vzťahy.

Výskumná vzorka

Výskumnú vzorku tvorilo 165 vedúcich pracovníkov pôsobiach v štátnej správe z celého územia Slovenska. Cieľom výcviku bolo osvojovanie postojových kvalít *empatie*, *kongruencie* a *akceptácie* ako súčasť sociálnych kompetencií. Dizajn výcviku predstavoval 48 hodín sústredených do 6 dní rozložených do 2x3 dni s 2mesačným odstupom v 11 skupinách, čo predstavovalo spolu 528 hodín intervencie.

Metodika

Prostredníctvom obsahovej analýzy reakcií interpersonálneho charakteru sme u vedúcich pracovníkov skúmali, aké zastúpenie jednotlivých typov efektívnych reakcií sa bude v dôsledku osvojovania si postojových kvalít – *empatie*, *akceptácie* a *kongruencie* vyskytovať na predkladané výroky. Na overenie účinnosti sme použili tri odlišné interpersonálne situácie typické pre manažérsku prax.

Výrok **1** môžeme v interpersonálnej situácii charakterizovať ako *emocionálnu kritiku*.

„Nepodávate taký výkon, aký máte. Pri prijímaní som od Vás očakávala viac“.

Výrok **2** možno v interpersonálnej situácii charakterizovať ako *vecné, negatívne hodnotenie*.

„Zavolať som si vás, pretože opakovane podávate nestabilný výkon, z čoho mám tri záznamy. Som nútený ukončiť s vami pracovný pomer“.

Výrok **3** možno v interpersonálnej situácii charakterizovať ako *pasívno-agresívne správanie*.

„S predchádzajúcim šéfom sa dalo celkom inak hovoriť. Vedel si nás zastat a naše oddelenie malo vo firme lepšiu pozíciu ako teraz“.

Vedúci pracovníci písomne reagovali na každý z výrokov reálnych v prostredí organizácie. Za jednotky analýzy obsahu sme považovali v súlade s Hradiskou (2004) obsahovú jednotku v podobe *ucelenej vety*, respektíve *frázy*. Jedna reakcia účastníka sa mohla skladať z viacerô *viet*, respektíve *fráz*. Posúdenie a následné kategorizovanie reakcií na jednotlivé výroky realizovali dve hodnotiteľky – expertky v dlhodobom výcviku v prístupe zameranom na človeka. Kategorizačný kľúč tvorili dve základné kategórie a v rámci nich tri podkategórie:

1. Kategória efektívnych reakcií bola reprezentovaná postojovými kvalitami prístupu definovaného Rogersom – *akceptáciou*, *empatiou* a *kongruenciou*.

Akceptácia sa prejavuje prijímaním druhého takého, aký je. Namiesto obrany či útoku pred správaním vnímaným ako hrozbu jednotlivec zmení obviňovanie druhých na zodpovednosť za seba.

Empatia sa prejavuje schopnosťou rozumieť významu správ druhého, bez subjektívnych klamných interpretácií. Schopnosť rozumieť stanovisku druhého značne reviduje výroky, v dôsledku čoho sa z rozhovoru postupne vytrácajú emócie a zmenšujú rozdiely. Účastníci komunikáciu orientujú viac na vyriešenie problému než na útoky na človeka alebo skupinu ľudí (Rogers, 1995).

Kongruencia sa prejavuje vyjadrením seba, ak sa jednotlivec rozhodne. Charakterizuje ju potenciál uvedomovať si jedinečnosť subjektívneho prežívania, ktoré zodpovedá momentálnemu prežívaniu a mysleniu ako protipól jeho potláčania.

2. Kategória neefektívnych reakcií, zahŕňala – *agresívne, pasívne a manipulatívne* reakcie. Pri definovaní neefektívnych reakcií sme vychádzali z členenia foriem správania, ktoré je zaužívané pri výcvikoch asertivity (Praško, Prašková, 2007).

Agresívne správanie charakterizuje presadzovanie jednotlivca na úkor druhých. Prejavuje sa neschopnosťou brať do úvahy záujmy druhých, neadekvátnou zlosťou, ale tiež iróniou, sarkazmom a znehodnocovaním.

Pasívne správanie charakterizuje bezbrannosť voči požiadavkám druhých. Prejavuje sa neschopnosťou hovoriť o subjektívnych emóciách a potrebách, ktoré sú naopak v záujme druhých potláčané.

Manipulatívne správanie charakterizuje skutočnosť, že jednotlivec považuje druhých zodpovedných za vývoj a riešenie situácie. Existuje mnoho variant manipulácie v podobe predstierania bezmocnosti, zdôrazňovania dôležitosti, používanie plaču, prípadne agresivity (Praško, Prašková, 2007).

Na overovanie predpokladov, podľa ktorých v dôsledku osvojovania postojoyých kvalít bude po výcviku u účastníkov prevládať efektívne riešenie záťažových situácií sme použili χ^2 test homogenity (Sollár, Ritomský, 2002, Ritomský, Sollár, 2005).

Výsledky

Overovanie predpokladov sme realizovali v reakciách na tri odlišné interpersónálne modelové situácie. Ako efektívne sme hodnotili *akceptujúce, empatické a kongruentné* reakcie. Ako neefektívne reakcie na výroky sme hodnotili *agresívne, pasívne, alebo manipulatívne* reakcie.

- **Porovnanie efektívnych a neefektívnych reakcií (v troch výrokoach)**

V tabuľkách uvádzame delenie podľa jednotlivých typov efektívnych a neefektívnych reakcií aj ich sumárne čísla.

Tabuľka 1: Rozdiely v početnostiach efektívnych a neefektívnych reakcií (výrok 1)

Výrok 1	Expertka 1	Expertka 2	Suma	Priemer		Rozdiel v ef. reakciách	
<i>Akceptácia</i>	6	12	18	9		χ^2	p
<i>Empatia</i>	4	6	10	5		33,303	< 0,001
<i>Kongruencia</i>	38	33	71	35,5	49,5		
<i>Agresivita</i>	21	22	43	21,5		Rozdiel v neef. reakciách	
<i>Pasivita</i>	21	26	47	23,5		χ^2	p
<i>Manipulácia</i>	3	0	3	1,5	46,5	14,143	< 0,001
	<i>Efektívne verzus Neefektívne reakcie</i>			χ^2	0,093		
				p	0,759		

Nezistili sme štatisticky významný rozdiel (akéhokoľvek typu) v prospech efektívnych reakcií na prvý výrok ($p = 0,759$). Na situáciu označenú ako *emocionálna kritika* (výrok 1) sme zaregistrovali vyrovnaný počet efektívnych a neefektívnych reakcií.

Tabuľka 2: Rozdiely v početnostiach efektívnych a neefektívnych reakcií (výrok 2)

Výrok 2	Expertka 1	Expertka 2	Suma	Priemer		Rozdiel v ef. reakciách	
<i>Akceptácia</i>	14	19	33	16,5		χ^2	p
<i>Empatia</i>	4	5	9	4,5		37,866	< 0,001
<i>Kongruencia</i>	46	42	88	44	65		
<i>Agresivita</i>	21	26	47	23,5		Rozdiel v neef. reakciách	
<i>Pasivita</i>	10	8	18	9		χ^2	p
<i>Manipulácia</i>	8	3	11	5,5	38	6,7	0,035
	<i>Efektívne verzus Neefektívne reakcie</i>			χ^2	7,077		
				p	0,007		

V reakciách na vecné negatívne hodnotenie (výrok 2) sme zistili štatisticky významný rozdiel medzi efektívnymi a neefektívnymi reakciami s prevahou efektívnych reakcií ($p = 0,007$). V tejto analýze sme nerozlišovali konkrétny typ efektívnej, respektíve neefektívnej reakcie, iba prevahu akejkoľvek efektívnej nad akoukoľvek neefektívnou reakciou.

Tabuľka 3: Rozdiely v početnostiach efektívnych a neefektívnych reakcií (výrok 3)

Výrok 3	Expertka 1	Expertka 2	Suma	Priemer	Rozdiel v ef. reakciách		
<i>Akceptácia</i>	14	10	24	12		χ^2	p
<i>Empatia</i>	10	10	20	10		25,562	< 0,001
<i>Kongruencia</i>	36	34	70	35	57		
<i>Agresivita</i>	21	23	44	22		Rozdiel v neef. reakciách	
<i>Pasivita</i>	24	31	55	27,5		χ^2	p
<i>Manipulácia</i>	3	0	3	1,5	51	16,105	< 0,001
	<i>Efektívne verzus Neefektív. reakcie</i>			χ^2	0,333		
				p	0,563		

Porovnanie efektívnych a neefektívnych reakcií na pasívno-agresívny výrok ukázalo štatisticky nevýznamný rozdiel ($p = 0,563$).

Hoci na všetky výroky sa vyskytovalo viac efektívnych v porovnaní s neefektívnymi výrokmi, štatisticky významný rozdiel sme zaznamenali v jednom prípade, konkrétne na vecné, negatívne hodnotenie (výrok 2). Prevládanie efektívnych reakcií nad neefektívnymi reakciami sa nepotvrdilo jednoznačne.

- **Zastúpenie typov efektívnych a neefektívnych reakcií na výroky**

Analyzovali sme, akého typu sú efektívne reakcie. Overovali sme, či existuje rovnaký podiel jednotlivých troch typov efektívnych reakcií na tri výroky. Vo všetkých troch výrokoch sme zistili štatisticky významný rozdiel v pomere reakcií troch typov. Najčastejšie reakcie sú *kongruentné* (všetky $p < 0,001$) v porovnaní s reakciami *empatickými* alebo *akceptujúcimi*.

Vo vzťahu k neefektívnym reakciám na tri výroky nás zaujímalo, či vedúci pracovníci majú tendenciu reagovať na niektorý z výrokov preferujúco *agresívnou*, *pasívnou*, alebo *manipulatívnou* reakciou. Môžeme konštatovať, že najčastejšie výroky charakterizované ako neefektívne boli *agresívne* a *pasívne*. *Manipulatívnych* výrokov sa vyskytovalo menej.

- **Preferovanie efektívnych a neefektívnych reakcií podľa charakteru výroku**

Vo vzťahu k efektívnym reakciám na jednotlivé výroky sme testovali, či vedúci pracovníci majú tendenciu na niektorý z výrokov v porovnaní s iným reagovať preferujúco *kongruentnou*, *akceptujúcou* alebo *empatickou reakciou*. Overovali sme, či existuje rozdiel v zastúpení efektívnych reakcií podľa charakteru výroku.

Tabuľka 4: Rozdiely v početnostiach efektívnych reakcií na (3) výroky

Post. kvalita	Výrok 1	Výrok 2	Výrok 3	Suma
<i>Akceptácia</i>	9	16,5	12	37,5
<i>Empatia</i>	5	4,5	10	19,5
<i>Kongruencia</i>	35,5	44	35	114,5
Suma	49,5	65	57	171
			χ^2	4,239
			p	0,374

Výroky vyvolávali u účastníkov podobné reakcie. Nezaznamenali sme štatisticky významný rozdiel v preferencii určitej efektívnej reakcie podľa charakteru výroku. Možno konštatovať, že preferencia niektorých z efektívnych reakcií nezávisela od charakteru výroku. Z efektívnych reakcií prevažovali reakcie *kongruentného* charakteru pred *akceptujúcimi* a *empatickými* reakciami. Zastúpenie *empatických* reakcií bolo najmenej preferované.

Tabuľka 5: Rozdiely v početnostiach neefektívnych reakcií na (3) výroky

Post. kvalita	Výrok 1	Výrok 2	Výrok 3	Suma
<i>Agresivita</i>	21,5	23,5	22	67
<i>Pasivita</i>	23,5	9	27,5	60
<i>Manipulácia</i>	1,5	5,5	1,5	8,5
Suma	46,5	38	51	135
			χ^2	12,475
			p	0,014

Overovali sme, či existuje rozdiel v zastúpení neefektívnych reakcií podľa charakteru výroku. Zaznamenali sme štatisticky významný rozdiel v preferovaní konkrétnej neefektívnej reakcie podľa charakteru výroku. Rozdiel sa týkal *vecného, negatívneho hodnotenia* (výrok 2) oproti *emocionálnej kritike* (výrok 1) a *pasívno-agresívnej odpovede* (výrok 3). Na výrok 2 *vecné, negatívne* hodnotenie vedúci pracovníci reagovali prevažne *agresívne*.

Diskusia

Predpokladali sme, že osvojenie kvalít prístupu zameraného na človeka povedie u vedúcich pracovníkov k produktívnejšiemu riešeniu interpersonálnych situácií. Anticipovali sme, že dôjde k rozvoju vedúcich pracovníkov v smere *kompetentnejších manažérov* pripravených fungovať aj v nekompetentnom pracovnom prostredí. A tiež, že osvojenie zručností v riešení interpersonálnych primárne záťažových situácií sa vo výcviku prejaví prevahou efektívnych reakcií nad neefektívnymi.

- **Porovnanie efektívnych a neefektívnych reakcií (v troch výrokoch)**

Pri skúmaní početnosti efektívnych (49,5) a neefektívnych reakcií (46,5) na výrok 1 sme dospeli k záveru, že pomer reakcií bol vyrovnaný. Interpersonálna situácia prezentovaná výrokom 1 vyjadrovala *emocionálnu kritiku*. Emocionálna kritika býva často zdrojom hostilných impulzov. Nepriateľské správanie vzniká vtedy, keď sa vzťah vníma tak, že druhý človek je hrozbou (in Rogers, 2000). Ak existujú bariéry v komunikácii medzi jednotlivcami (druhý ma ohrozuje), je málo pravdepodobné, že sa vyriešia hostilné postoje. Ak jednotlivec vníma emocionálnu kritiku ako ohrozenie svojho self, potom si konštruuje v sebe bariéry slobodnej komunikácie (Rogers, 2000). Práve reakcie na kritiku (hrozbu) bývajú často nekonštruktívne, a to v podobe *agresívnej formy správania*, alebo naopak *pasívnej formy správania*. *Pasívna forma správania* je viazaná so strachom z kritiky, sýtená nízkou sebadôverou a sebaúctou. *Agresívna forma správania* je viazaná s túžbou po víťazstve a so snahou dominovať nad druhými. Dôsledky uvedených kontrastných typov interpersonálneho správania vedú k podráždenosti, k hádke, respektíve k nepriateľskému mlčaniu (Praško, Prašková, 2007).

Nepotvrdenie predpokladu o prevahe efektívnych reakcií na emocionálnu kritiku (výrok 1) interpretujeme náročnosťou interpersonálnej situácie, akou kritika (obviňovanie) je. Schopnosť jednotlivca v situácii kritiky, respektíve vyčítania zastaviť sa a pozrieť sa na kritiku ako na „dar“, kde zvažuje, čím nás druhá osoba ohrozuje, respektíve čím jeho správanie ohrozuje druhého, zmiernuje dopad kritiky, prípadne zneváženia. Autoregulácia podporená výcvikom môže u jednotlivca zvyšovať sociálnu kompetenciu a tým podporovať produktívnejšie správanie. Konkrétne použitie *akceptácie* v momente, keď je kritika druhého vnímaná ako hrozba, vytvára predpoklad, že jednotlivec znovu získa moc v kontakte s druhým (Sollárová, 2005).

Záver zo skúmania reakcií na výrok 2, ktorý mal charakter *vecného, negatívneho hodnotenia*, potvrdil prevahu efektívnych reakcií (65) nad neefektívnymi (38). Výrazné prevládanie efektívnych reakcií si napriek negatívnemu obsahu výroku vysvetľujeme kongruentnou formou, akou bol formulovaný. Vychádzame z toho, že vysielanie kongruentnej správy ako efektívnej formy reakcie znižuje pravdepodobnosť defenzívnej odpovede (osobný rozhovor, Meadows, 08.02. 2002). Kongruenciou sa prekonávajú bariéry (Vymětal, Rezková, 2001). Výskum Cherryho (in Rogers, 1999) potvrdzuje, že kongruentný vedúci sa lepšie orientuje vo vlastných motívoch. Je schopný bezprostredne vyjadrovať nepriateľské pocity spôsobom, ktorý nezraňuje dôstojnosť druhého. Zároveň je schopný nepriateľské pocity prijímať, a to napríklad v podobe *vecného negatívneho hodnotenia*. Stáva sa mocnejší a efektívnejší, pretože namiesto bezradnosti nastúpi pocit kontroly nad situáciou.

Záver so skúmania reakcií na výrok 3, ktorý prezentoval *pasívno-agresívnu* situáciu, potvrdil miernu prevahu efektívnych reakcií (57) nad neefektívnymi (51), čo však nedosiahlo štatistickú významnosť. *Pasívno-agresívne správanie*, ktoré skrýva strach a maskuje hnev zabraňuje formovať pozitívnu atmosféru a môže byť zdrojom chaosu v pracovných vzťahoch. Prejavuje sa reagovaním na úlohy ospravedlňovaniami, výhovorkami, zábudlivosťou, často má podobu obviňovania druhých a vyhýbania sa zodpovednosti (www.soulwork.sk/index.php/passiveaggressive). Výcvik v postojových kvalitách, konkrétne v kongruencii, môže podporiť kompetentnosť vedúceho pracov-

níka, rozhodnúť sa, neunikáť pred zodpovednosťou výberu, ako aj zmeniť obviňovanie za zodpovednosť.

- **Zastúpenie typov efektívnych reakcií na výroky**

Pri hodnotení zastúpenia jednotlivých typov efektívnych reakcií na tri výroky sme dospeli k záveru, že najčastejšími reakciami na výroky boli reakcie *kongruentné* (114,5) v porovnaní s *empatickými* (19,5) a *akceptujúcimi* (37,5) reakciami. Prevalu *kongruentných* reakcií zdôvodňujeme výcvikom, v ktorom tréning *kongruencie* prináša účastníkom významnú pridanú hodnotu v kompetencii presadiť sa neagresívnym spôsobom. Potenciál presadiť sa je zmyslom existencie organizácie, ktorou je orientácia na produktivitu a zisk. Domnievame sa preto, že je prirodzené, ak vedúci pracovníci reagovali najčastejšie *kongruentnou* reakciou ako efektívnou formou správania zabezpečujúcou sebaapresadenie bez snahy získať nad ľuďmi kontrolu a moc. V súlade s Rogersovými poznámkami o vodcovstve práve vďaka znútorneniu *kongruencie* možno smerovať k vedeniu, ktoré je založené na vplyve a pôsobení ako protipólu moci a kontrole. Z dlhodobej perspektívy je pre človeka škodlivé, ak sa správa tak, ako by bol niekto iný. Schopnosť byť sám sebou napomáha byť otvorený voči druhým, vďaka čomu si vo vzťahu k druhým menej vytvárame „*fixné schémy*“ a rigidné pravidlá (Rogers, 1999).

Z možných efektívnych reakcií sme najmenšie zastúpenie zistili u *empatických reakcií* (19,5). Zdôvodňujeme to tendenciou dichotomizovať emócie a fakty ako dva odlišné aspekty. Organizácie sú tradične miestom, kde je dôraz kladený na vedomie a rozum. Emócie sa považujú za nežiaduce (Rogers, 1997b). Z výskumu môžeme vyvodiť záver, že v priamom riadiacom procese, kde sa zdôrazňuje vecná stránka komunikácie figurujú *empatické reakcie* minimálne. Pritom efekt *empatie* je významný v situáciách, kedy je potrebné prejavovať porozumenie druhému, respektíve facilitovať komunikáciu (Rogers, 2000). Uvedené nás vedie k záveru, že bez cieľeného výcviku vedúci pracovníci vedome neuplatňujú pridanú hodnotu *empatie* ako jednej z determinant efektívnych interpersonálnych vzťahov. Vyššie zastúpenie *empatických reakcií* (10) v porovnaní s výrokmi 1 a 2 bolo v reakciách na *pasívno-agresívnu situáciu* (výrok 3). Vysvetľujeme to potenciálom, ktorý *empatia* má. Predpokladáme, že vedúci pracovníci reagovali viac *empaticky* preto, že v náročných situáciách ako skryté nepriateľstvo, respektíve hnev a agresivita, kedy nevieme efektívne reagovať ihneď je vhodné uplatniť práve túto postojovú kvalitu. Vďaka empatii získame čas a priestor na lepšie zorientovanie (osobný rozhovor, Meadows, 08.02. 2002).

Najnižšie zastúpenie *empatických reakcií* bolo na *vecné, negatívne* hodnotenie, čo vysvetľujeme konštruktívnou formou výroku.

Výskum potvrdil, že vedúci pracovníci z možných reakcií menej často ako *kongruentné reakcie*, ale častejšie ako *empatické reakcie* uplatnia práve *akceptujúce reakcie* (37,5). Podľa Rogersa (2000) je nemenný fakt, že uplatnenie *akceptácie* ako postojovej kvality je z dôvodu hierarchického usporiadania v podmienkach organizácie výrazne limitované. Rogers považuje za zásadnú požiadavku centrovaneho vedenia v akom rozsahu vedúci dokáže prejavovať *akceptáciu* ostatným členom tímu. Konkrétne ako prejavuje ochotu:

a) *akceptovať skupinu tam, kde sa práve nachádza,*

- b) *diskutovať o témach, ktoré skupina považuje za dôležité,*
- c) *rešpektovať rozhodnutia, ku ktorým skupina dospela.*

O náročnejších hraniciach Rogers (2000) hovorí vo vzťahu vedúci pracovníci a ich nadriadení. Podľa Rogersa vedúci musia operovať v určitých predpísaných limitoch. Niektorí vedúci sú v situácii, kde je málo hraníc, pričom iní vedúci musia pracovať v situáciách, kde je mnoho obmedzení. V našom ponímaní akceptáciu možno vnímať nielen ako kompetenciu vo vzťahu k druhému, ale ako kompetenciu, ktorú jednotlivec uplatňuje pre seba, aby obnovil svoj „vplyv“ s cieľom interpretovať si situáciu vo svoj prospech. Akceptácia v takejto komplexnej podobe zahŕňa faktory ako: vylúčenie hodnotenia, prijímanie druhých takých, akí sú, a akceptovať možné ohrozenie integrity ako impulz, ktorého prijatím získam silu a nezávislosť. Napriek tomu, že v hierarchii vedúci pracovníci na druhom mieste uplatňovali akceptujúce reakcie, pričom empatické reakcie boli v poradí tretie, akceptácia je kvalita, ktorá si vyžaduje najnáročnejší proces učenia sa.

Záver

Sollárová (2005) navrhuje vo význame Rogersovho pojmu „*plne fungujúca osoba*“ používať pojem „*kompetentný manažér*“. Výsledky výskumu predpoklad o prevahе efektívnych reakcií nad neefektívnymi nepotvrdili jednoznačne. Reakcie na sociálne situácie ako *emocionálna kritika a pasívna-agresivita* sa nepreukázala štatistická významnosť. Potvrdila sa v prípade reakcií na situáciu *vecného, negatívneho hodnotenia*. Skúmaním početnosti efektívnych a neefektívnych reakcií sa potvrdilo, že osvojovanie postojových kvalít je proces a nie konečný bod v rozvoji (Merry, 2004). Zistenia otvárajú témy prienikov kvalít kompetentného manažéra s príslušnými konceptmi, napr. psychologicky integrovaný človek (in Sollárová, 2008) alebo proaktívny coping (Sollár, Sollárová, 2009, Daniel, Romanová, Sollár, 2002).

Napriek nadšeniu, ktoré sme v procese výcviku osvojovania kvalít prístupu zameraného na človeka vnímali, definujeme limity, ktoré sme vo výskume identifikovali. Uvádzame zásadné.

- A) Za limitujúce považujeme malý počet výrokov – 3. Pracovné prostredie prináša neobmedzený počet interpersonálnych primárne záťažových situácií. Na zväčšenie je preto rozšíriť škálu a počet výrokov.
- B) Zásadným krokom by bolo skúmanie reakcií vedúcich pracovníkov na rovnaké výroky pred výcvikom a následne po výcviku, respektíve s odstupom času.
- C) Vzhľadom ku skutočnosti, že hodnotiteľkami boli ženy – expertky v prístupe zameranom na človeka, ponúka sa perspektíva rozšíriť hodnotenie reakcií z pohľadu mužských expertov.
- D) V procese osvojovania a následne zvnútorňovania kvalít empatie, akceptácie a kongruencie vyvstala potreba intenzívnejšieho – časovo dlhšieho výcviku.
- E) Diskutabilným ostáva vnímanie pojmu efektivity. Ústrednou bola idea, že za efektívne v súlade s Rogersom považujeme správanie sytené empatiou, akceptáciou a kongruenciou. Dosiahnuť želaný cieľ v riešení interpersonálnych situácií môže podporiť aj neefektívna reakcie sytená agresivitou, manipuláciou, pasivitou).

Napriek limitom podporujeme potenciál, ktorý prístup zameraný na človeka v riešení interpersonálnych situácií má. Sme presvedčení, že vzťahy v práci existujú preto, aby podporovali dobré výsledky. Uplatnenie prístupu zameraného na človeka v pracovnom prostredí znamená pre jednotlivca možnosť aktívnejšie a živšie sa zúčastňovať na osobných alebo pracovných záležitostiach, ktoré sa ho týkajú.

MANAGER EFFECTIVENESS TRAINING IN SOLVING STRESSFUL INTERPERSONAL SITUATIONS

Abstract: The paper presents the investigation of the managers' education in organizations from the perspective of person centered approach. The goal of the education is to develop the core attitude qualities of the approach – acceptance, empathy and congruence as a part of the social competences which support effective and successful working relationships. In the context of effective education the paper presents the effectiveness of interpersonal behavior of managers in solving interpersonal, primary stressful, situations. 116 managers solved three model situations after participating in 6 day training. Content analysis of interpersonal reactions did not support the hypothesis that effective reactions dominate over non-effective reactions. Low increase of effective reactions with dominance of congruent reactions over non-effective reactions was found out.

Keywords: managers' education, interpersonal situations, social competences, person centered approach, empathy, acceptance, congruence