

ZHODA MEDZI SEBAPOSÚDENÍM A POSÚDENÍM INTERPERSONÁLNYCH CHARAKTERISTÍK MANAŽÉROV

Tomáš SOLLÁR

Abstrakt: *Príspevok prezentuje výsledky výskumu, ktorého cieľom bolo skúmať mieru zhody posúdenia a sebauposúdenia interpersonálnych charakteristík manažérov. Sledovali sme mieru zhody medzi posudzovateľmi rôznej úrovne expertnosti práce s manažérmi pri posúdení a sebauposúdení interpersonálnych charakteristík manažérov.*

Hodnotenie interpersonálnych charakteristík Wigginsovej koncepcie sme realizovali pomocou troch hodnotiteľov u 156 manažérov, účastníkov krátkodobých výcvikov zameraných na efektívne riešenie záťažových situácií. Traja posudzovatelia sa líšili v miere dosahovanej zhody hodnotenia interpersonálnych charakteristík. Nižšia zhoda bola pravdepodobne ovplyvňovaná charakterom situácie, v ktorej sa hodnotitelia a posudzované osoby poznali, krátkym časom trvania výcviku, ako aj selektívnym prejavovým hodnotených charakteristík v kontexte výcviku.

Kľúčové slová: *interpersonálne charakteristiky, zhoda posudzovateľov (self-other agreement), manažéri*

Úvod

Posudzovanie charakteristík druhých ľudí je súčasťou ľudskej činnosti v interpersonálnom kontakte. Vnímanie charakteristík druhých ľudí sa deje na úrovni, ktorú si niekedy uvedomujeme a niekedy nie. Nakoľko ide o prirodzený prejav pri kontakte s druhými, vzájomné posudzovanie je prítomné aj v situácii vzdelávania, rovnako pri vzdelávaní v škole, ako aj celoživotnom vzdelávaní, a vzdelávaní dospelých, manažérov nevynechávajú. Ako ukazujú mnohé výskumy, posudzovanie a sebauposudzovanie charakteristík osôb nie je identické, naopak dochádza pri ňom k odchýlkam. Rozdiely vo vnímaní sú spôsobované viacerými moderátormi, aktuálny prehľad uvádza napríklad Hřebíčková (2003). Zo štyroch moderátorov, ktoré ovplyvňujú zhodu posudzovania podľa Fundera (in Hřebíčková, 2003): posudzovateľ, cieľová osoba – posudzovaný, posudzovaná charakteristika a informácie, skúmame zhodu medzi posudzovateľmi rôznych interpersonálnych charakteristík. Konkrétne išlo o troch posudzovateľov, ktorými boli lektori (facilitátori) výcviku manažérov s rôznou úrovňou expertných skúseností s aplikáciou

Rogersovho prístupu zameraného na človeka pre pracovné vzťahy. Skúmali sme, nakoľko sa posúdenia interpersonálnych charakteristík lektormi a seba posúdenia interpersonálnych charakteristík manažérmi zhodujú. Výskumnú situáciu charakterizujeme vzhľadom na uvedené štyri moderátori. Posudzovanými osobami boli manažéri z oblasti sociálnej sféry. Posudzovanými charakteristikami boli osobnostné interpersonálne charakteristiky. Zvolili sme koncepciu J. Wigginsa vychádzajúcu z Learyho teórie interpersonálneho správania (Výrost, 2000). Ide o model ôsmich interpersonálnych charakteristík (sebaistý-dominantný, arogantný-vypočítavý, chladný-chladnokrvný, povznesený-introvertovaný, neistý-submisívny, nerobí sa dôležitý-poddajný, vrelý-zmierlivý, družný-extravertovaný) zobrazených v kruhu s dvomi nezávislými faktormi (dominancia a starostlivosť). Štvrtým moderátorom zhody posudzovateľov sú informácie (Hřebíčková, 2003). Jedná sa o kvantitatívnu a kvalitatívnu charakteristiku vzťahu medzi posudzovateľmi. Čo sa týka dĺžky poznania manažérov lektormi (kvantita), išlo o krátkodobé poznanie. Kvalita vzťahu súvisela s charakterom výcviku manažérov. Išlo o riešenie reálnych situácií, ktoré manažéri klasifikovali ako záťažové. Predošlé výskumy v oblasti zhody posudzovania a seba posudzovania naznačujú rôznu mieru zhody v odlišných situáciách. Blackman a Funder (1998) zistili, že zhoda medzi seba posúdením a posúdením druhými sa zvýšila s **dlhším časom pozorovania** a to hlavne pre najviac **viditeľné osobnostné črty**. Dĺžka vzájomného poznania lektorov a manažérov by teda skôr mala spôsobovať nezhodu posúdenia a seba posúdenia, na druhej strane kvalitatívny charakter vzájomného kontaktu – priestor pre prejavenie reálnych spôsobov riešenia záťažových situácií – by mohol mať za následok väčšiu zhodu medzi posúdením lektorov a seba posúdením manažérov. Tiež v posúdení črt, pre ktoré bol väčší priestor pre prejavenie sa vo výcvikovej situácii, by sa mali posudzovatelia a účastníci viac zhodovať.

Faktorom, ktorý by tiež mohol pôsobiť v prospech väčšej zhody posudzovateľov a účastníkov, sú zistenia, že účastníci v **štruktúrovanej situácii**, ktorá poskytla menej možností voľne prejsť svoje správanie, dosiahli nižšiu mieru konsenzu (Letzring, Wells, Funder, 2006). Nakoľko teoretickými východiskami aplikovaného výcviku bol Rogersov na človeka zameraný prístup (viac o aplikácii pre prácu s manažérmi pozri napríklad Sollárová, 2005, 2006a, 2006b, 2008, Sollárová, Gallová, 2010, Sollárová, Sollár, 2007a, 2007b), ktorý je tradične charakterizovaný ako neštruktúrovaný, s väčším priestorom pre prejavenie prirodzených tendencií účastníkov, môžeme očakávať skôr väčšiu zhodu. V tomto smere sú tiež podporné zistenia Andersenovej (1984), že **konverzácie ľudí o pocitoch a myšlienkach** priniesli **vyššiu zhodu** pri seba posúdení a posúdení druhými ako konverzácie o koníčkoch a aktivitách (Letzring, Wells, Funder, 2006). Zameranie výcviku bolo práve na pocity a myšlienky v reálnych záťažových situáciách manažérov.

Na druhej strane, predošlé zistenia naznačujú, že pri posudzovaní manažérov lektormi môže dochádzať aj k nezhodám. Kenny (2002) napríklad zistil, že existuje vyššia zhoda s ľuďmi, s ktorými sme si **bližší**, hoci uvádza, že nie je celkom jasné, prečo je to tak. Hřebíčková (2003) zistila relatívne vysokú mieru zhody medzi blízkymi pri posúdení osobnostných charakteristík. Probandi sami seba vnímali ako **pokojnejších a extrovertnejších**, ako ich vnímali iní ľudia, pričom pohlavie nemalo vplyv pri hodnotení osobnostných dimenzií (Farah, Atoum, 2002). Rozdiely v úrovni vnímania zručností napríklad zistili Sollárová a Gallová (2010) a McCrae a Costa (in Hřebíčková, 2003) zhrnuli výsledky desiatich prác zisťujúcich zhodu pri posudzovaní osobnostných črt s priemernou koreláciou 0,45.

Predpokladáme teda, že vo veľkosti zhody sa budú vyskytovať rozdiely tak medzi tromi posudzovateľmi, ako aj vzhľadom na konkrétne posudzované interpersonálne charakteristiky.

Metódy

Vzorka

Hodnotenie interpersonálnych charakteristík sme realizovali pomocou troch hodnotiteľov u 156 manažérov, účastníkov krátkodobých výcvikov (spolu 48 hodín v šiestich dňoch, 11 skupín) zameraných na efektívnejšie riešenie záťažových situácií. Traja lektori sa líšili vekom, pohlavím a množstvom skúseností s aplikáciou Rogersovho prístupu zameraného na človeka pre pracovné vzťahy. Prvý lektor (lektor 1) mal najmenej skúseností s výcvikom manažérov, s najmenším počtom absolvovaných hodín výcviku PCA, druhá lektorka (lektorka 2) mala viac skúseností s výcvikom manažérov, absolvovaný psychoterapeutický výcvik a výcvik a tretia lektorka (lektorka 3) mala najviac výcvikových aj lektorských skúseností s manažermi.

Metodika

Použili sme slovenský preklad Wigginsovej škály IAS-R (Interpersonal Adjective Scale) so 64 párami adjektív tvoriacich 8 faktorov. Obe verzie pre posúdenie aj seba-posúdenie interpersonálnych charakteristík sa posudzovali na 8bodovej likertovskej škále. Pre výskum sme používali 8 škál: PA (sebaistý, dominantný), BC (arogantný, vypočítavý), DE (chladný, chladnokrvný), FG (povznesený, introvertovaný), HI (neistý, submisívny), JK (nerobí sa dôležitý, poddajný), LM (vrelý, zmierlivý), NO (družný, extravertovaný).

Výskumný plán

Posúdenie sa realizovalo po dvoch trojdňových výcvikových blokoch, spolu 48 hodín. Traja lektori posudzovali manažérov – účastníkov Wigginsovým IAS-R. Počas druhého trojdňového bloku manažéri vyplňali IAS-R s inštrukciou posúdiť vlastné interpersonálne charakteristiky. Išlo o posúdenie typu self-other agreement. Každý z lektorov posudzoval iných manažérov (n=44, 57, 55).

Procedúra

Hřebíčková (2003) pri hodnotení metodologických súvislostí výskumu zhody medzi posudzovateľmi uvádza dva spôsoby výpočtu zhody: porovnávanie odlišností priemerov a stanovovanie miery zhody pomocou korelácií. Prvý spôsob (rozdiely priemerov) hovorí o tom, do akej miery sa absolútna úroveň posúdenia črty zhoduje medzi posudzovateľmi, a druhý spôsob (korelácia) hovorí o tom, či existuje tendencia posudzovať samého seba tak, ako ho posudzujú iní.

Na hodnotenie rozdielov sme použili t-test pre dva závislé výbery a Pearsonov korelačný koeficient. Výsledky sme vypočítali pre všetkých lektorov spolu, keďže lektori posudzovali vždy iných manažérov, a následne sme skúmali zhodu pre lektorov zvlášť. Rovnaký postup bol zvolený pri skúmaní vzťahov posúdenia a seba-posúdenia, ukazovateľom boli korelácie.

Výsledky

Zhodu posudzovateľov so sebauposúdením manažérmi sme skúmali pomocou porovnania priemerných hodnôt. Výsledky uvádzame v tabuľkách zobrazujúcich priemerné hodnoty posúdenia a sebauposúdenia. V prvej tabuľke sú hodnoty bez ohľadu na to, ktorý lektor bol posudzovateľ, v druhej tabuľke uvádzame rozdiely pre troch posudzovateľov zvlášť.

Hodnotenými premennými bolo 8 škál IAS-R.

Tab. 1. Porovnanie posúdenia a sebauposúdenia interpersonálnych charakteristík všetkými lektormi a manažérmi (n=156)

Premenná	Sebauposúdenie		Posúdenie		t	p
	M1	SD1	M2	SD2		
PA	43,71	7,14	39,48	9,60	5,089	<,001
BC	16,57	6,75	17,44	7,86	1,227	0,221
DE	15,03	6,82	15,94	7,72	1,178	0,240
FG	24,83	7,21	22,92	7,50	2,558	0,011
HI	23,01	8,56	23,09	10,25	0,076	0,939
JK	44,31	6,77	37,28	6,62	9,454	<,001
LM	48,61	7,67	37,46	10,07	10,377	<,001
NO	44,02	8,73	31,35	11,37	12,401	<,001

Legenda: premenné sú opísané v časti Metodika

Pri skúmaní rozdielov sebauposúdenia a posúdenia interpersonálnych charakteristík manažérov sme zistili štatisticky významné rozdiely v piatich z ôsmich premenných. Vo všetkých prípadoch manažéri vnímali intenzívnejšie jednotlivé interpersonálne charakteristiky. V porovnaní s posudzovaním lektormi sa vnímali ako sebaistejší, dominantnejší (PA), introvertnejší (FG), poddajnejší (JK), zmierlivejší (LM) a družnejší (NO). V posledných troch uvedených charakteristikách boli rozdiely výraznejšie. Ďalej uvádzame výsledky skúmania rozdielov vzhľadom na jednotlivých lektorov.

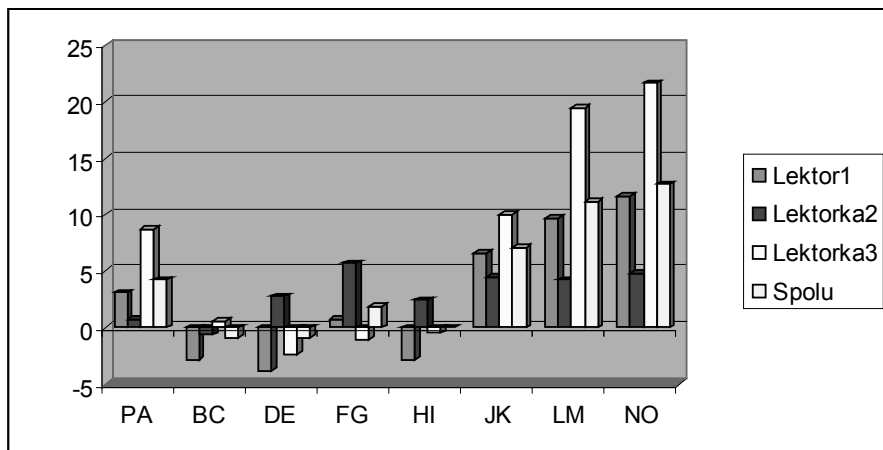
Tab. 2. Porovnanie posúdenia a sebauposúdenia interpersonálnych charakteristík tromi lektormi a manažérmi

Premenná	Lektor 1 (n=44)		Lektorka 2 (n=57)		Lektorka 3 (n=55)		t1	t2	t3
	AMself	AMother	AMself	AMother	AMself	AMother			
PA	43,49	40,41	44,48	43,74	43,11	34,35	2,395*	0,565	6,055***
BC	16,06	18,95	17,63	18,28	15,89	15,38	2,199*	0,626	0,380
DE	13,77	17,59	16,09	13,33	14,96	17,35	3,540**	2,507*	1,538
FG	24,57	23,84	25,05	19,35	24,81	25,89	0,500	5,357***	0,882
HI	22,34	25,14	23,05	20,61	23,53	24,03	1,633	1,740	0,272
JK	44,12	37,55	43,53	39,05	45,27	35,24	5,095***	4,190***	7,249***
LM	47,14	37,43	48,18	43,95	50,25	30,77	5,158***	3,175**	11,245***
NO	42,43	30,75	44,87	40,07	44,43	22,81	7,274***	3,831***	13,722***

Legenda: * p<,05 ** p<,01 *** p<,001; premenné sú opísané v časti Metodika

Skúmali sme, či významné, resp. nevýznamné rozdiely budú vzhľadom na troch lektorov pri rovnakých premenných. Pri troch charakteristikách sme zistili podobné roz-

diely u všetkých troch lektorov (poddajnosť - JK, zmierlivosť - LM, družnosť - NO). Pri posudzovaní submisívnosti (HI) sme nezistili významný rozdiel ani u jedného z lektorov. Pri ostatných charakteristikách sa rozdiely vyskytovali u jedného, prípadne dvoch lektorov. Jeden lektor posudzoval odlišne introvertované charakteristiky (lektor 2, FG), resp. vypočítavosť (lektor 1, BC). Manažéri sami seba posudzovali ako menej sebaistých (PA). V charakteristike chladnosť (DE) sme zistili štatisticky významné rozdiely v opačnom smere (lektor 1 vnímal manažérov ako chladnejších, kým lektorka 2 ako menej chladných v porovnaní s tým, ako sa vnímali sami). Rozdiely uvádzame v grafe. Graf tiež dokumentuje, že najvýraznejšie rozdiely sme zistili v charakteristikách PA, JK, LM a NO.



Graf 1. Rozdiely v seba posúdení a posúdení interpersonálnych charakteristík manažérov a troch lektorov

V ďalšej analýze sme skúmali, či sa rozdiely okrem úrovne vyjadrenej priemerovou hodnotou nachádzajú aj vzhľadom na korelácie. Prvý aspekt pri posudzovaní sa týka toho, či je vzťah pozitívny alebo negatívny, druhý aspekt hovorí o kombinácii vzťahu a úrovne hodnotenia.

Tab. 3. Korelácia posúdenia a seba posúdenia interpersonálnych charakteristík.

	Spolu	Lektor1	Lektorka2	Lektorka3
N	156	44	57	55
PA	0,260**	0,307*	0,130	0,310*
BC	0,267***	0,217	0,428***	0,138
DE	0,124	0,328*	0,314*	-0,045
FG	0,197*	0,136	0,303*	0,241
HI	0,194*	0,117	0,186	0,255
JK	0,039	0,058	0,040	0,093
LM	-0,127	-0,032	-0,086	-0,111
NO	0,215**	0,385**	0,288*	0,119

Legenda: * p<,05 ** p<,01 *** p<,001; premenné sú opísané v časti Metodika

Ideálna zhoda posúdenia a sebauposúdenia by bola dosiahnutá v prípade vysokých pozitívnych korelácií a zároveň nevýznamných rozdielov. Vzhľadom na zistenia McCraeho a Costu, podľa ktorých priemerná korelácia pri posúdení a sebauposúdení osobnostných charakteristík je 0,45, považujeme korelácie blížiac sa tejto hodnote za potvrdzujúce štandardnú úroveň zhody posudzovateľov. Okrem jednej dvojice posudzovateľov (lektorka 3 pri charakteristike chladnosť, DE) a všetkých posudzovateľov v charakteristike vrelosť (LM), boli všetky korelácie kladné. Všetky negatívne korelácie boli štatisticky nevýznamné.

Iba jedna korelácia (lektorka2-BC) dosiahla hodnotu vyššiu ako 0,4. Z premenných, v ktorých sa nachádzali významné rozdiely v úrovni hodnotenia (PA, FG, JK, LM, NO), v charakteristikách JK a LM (poddajnosť a zmierlivosť) sa nezhoda týka aj korelácie. V charakteristikách PA, FG a NO (dominantnosť, introvertovanosť a družnosť) sa nezhoda dá viac pripísať úrovni posudzovanej interpersonálnej charakteristike. Nevýznamné korelácie (okrem rozdielov v priemeroch) naznačujú, že okrem odlišného posudzovania úrovne charakteristiky ide aj o odlišné posudzovanie charakteristiky vôbec.

Záver: Traja posudzovatelia sa líšili v miere dosahovanej zhody hodnotenia interpersonálnych charakteristík. Ako vidieť v grafe (Graf 1), v niektorých charakteristikách dosahovali posudzovatelia väčšiu zhodu. Pri skúmaní vzťahov sme zistili skôr slabé vzťahy (priemerná korelácia $r=0,177$). Posudzovatelia sa líšili v tom, akú veľkú zhodu s posudzovanými osobami dosiahli a v ktorých charakteristikách to bolo.

Diskusia

Interakcia ľudí je veľmi bohatým zdrojom prebiehajúcich procesov. Samotná úroveň zhody posudzovania a sebauposúdenia interpersonálnych charakteristík manažérov tromi lektormi bola pravdepodobne ovplyvnená niektorými z nasledujúcich faktorov. Z pohľadu moderátorov sumarizovaných Funderom (in Hřebčková, 2003) na prvom mieste hodnotíme samotnú osobu posudzovateľa. Zistili sme rozdiely medzi jednotlivými hodnotiteľmi, v rôznych charakteristikách dosahovali rôznu mieru zhody a nezahody. Nie je síce možné priamo porovnať kvalitu zhody troch posudzovateľov navzájom, keďže nešlo o posúdenie tých istých manažérov, nakoľko sa jednotlivé skupiny nelíšili významne ani v jednej charakteristike pri sebauposúdení (faktor posudzovanej osoby), môžeme tvrdiť, že na tom, kto je posudzovateľ, do značnej miery závisí. Z pohľadu expertnosti jednotlivých lektorov sa ukazuje, že väčšie skúsenosti s výcvikovou prácou automaticky neznamenajú vyššiu mieru dosiahnutia zhody pri posudzovaní interpersonálnych charakteristík druhých ľudí. Expertnosť sa samozrejme prejavuje v efektivitve výcviku, nie však automaticky pri zhode posúdenia a sebauposúdenia. Tretí faktor – posudzovaná charakteristika – pravdepodobne zohráva väčšiu úlohu pri zhode. Charakteristiky, v ktorých dochádzalo k väčšej zhode patria medzi viditeľnejšie a bol pre ne v neštruktúrovanej situácii výcvikov zameraných na riešenie reálnych záťažových situácií z pracovného života väčší priestor pre prejavenie. V uvedených situáciách dochádza k väčšej zhode (Andersen, 1984; Letzring, Wells, Funder, 2006). Tiež zhoda pri týchto charakteristikách môže byť pozitívne ovplyvnená kvalitatívnou stránkou znalosti vzájomných informácií, nakoľko aj pri samotnom výcviku zameranom na riešenie interpersonálnych charakteristík dochádzalo k prirodzenému prejavovaniu osôb. Na druhej strane nižšia zhoda pri ostatných charakteristikách sa dá vysvetliť tým, že prirodzene nebol

priestor na prejavenie celej šírky interpersonálnych charakteristík účastníkov, napríklad také, ktoré priamo neboli pre účastníkov priamo záťažové (protektívnosť, afiliácia).

Nižšiu mieru zhody mohli tiež ovplyvniť krátky čas pozorovania (Blackman, Funder, 1998) a to, že posudzované osoby a posudzovatelia neboli blízke (Kenny, 2002; Hřebíčková, 2003).

Relatívne nižšia zhoda môže naznačovať výhodu otvoreného postoja pri kontakte k druhým ľuďom, keďže sa skôr líšime v pohľadoch na osobnostné charakteristiky seba a druhých ľudí. Samotné posúdenie/hodnotenie druhého človeka je dôležité pre naše vlastné rozhodovanie (s kým ísť nadväzovať kontakt, ako predať výrobok konkrétnemu človeku) v niektorých situáciách však pri kontakte s druhým človekom obmedzuje kontakt s ním (napríklad zaškatuľkovanie žiaka). Práve Rogersov pohľad na človeka (aj v situácii vyučovania) poskytuje alternatívu k prístupu k druhému človeku, kedy má možnosť sa prejaviť taký, aký v skutočnosti je (pozri viac napríklad v Rogers, 1998; Sollárová, 2005). Práve pozitívne dôsledky takéhoto pristupovania k ľudskej interakcii a k druhým ľuďom považujeme za humanistické a zdravé.

Záver:

Miera zhody posúdenia a seba posúdenia interpersonálnych charakteristík manažérov bola skôr nižšia, na druhej strane pochopiteľná vzhľadom na to, že väčšina citovaných výskumov pracovala s posudzovaním a seba posudzovaním osôb skôr blízkych. V našom prípade išlo o osoby na začiatku úplne neznáme.

K nezhode teda dochádza, napriek tomu nie je narušená celková efektivita konkrétneho výcviku (ako dokumentuje napríklad výskum Sollárová, Gallová, 2010). Tiež stojí za úvahu skúmanie čo sa deje pri hodnotení a nehodnotení v interpersonálnom kontakte. Dôležitejšie ako samotný iný pohľad na jednu vec (nech ňou sú napríklad posúdenie a seba posúdenie osobnostných-interpersonálnych charakteristík) je, či konfrontácia takýchto odlišných názorov vzťahy podporuje, alebo spôsobuje vzájomné oddialenie.

INTERPERSONAL CHARACTERISTICS OF MANAGERS – SELF-OTHER AGREEMENT

Abstract: The paper presents the results of a research aimed at agreement rate between self – evaluation and judgment by others regarding the interpersonal characteristics of managers. The rate of agreement among the judges of a different level of expertise regarding their work with managers was studied. Evaluation of interpersonal characteristics within Wiggins's theory was conducted by three evaluators in the group of 156 managers, participants of a short – term training focused on effective stress coping. Three evaluators differed in the rate of agreement of interpersonal characteristics. Lower agreement was most likely influenced by the nature of the situation in which the judges and managers knew each – other, by the short duration of the training, as well as by selective expression of judged characteristics in the training context.

Keywords: interpersonal characteristics, self-other agreement, managers