

## ROZVOJ SOCIÁLNEJ KOMPETENCIE MANAŽÉROV V KONTEXTE PRÍSTUPU ZAMERANÉHO NA ČLOVEKA (PCA)

---

*Eva SOLLÁROVÁ, Ivana GALLOVÁ*

**Abstrakt:** *Príspevok prezentuje výsledky výskumu, ktorého cieľom bolo skúmať účinnosť výcviku manažérov zameraného na rozvoj sociálnej kompetencie. Zmeny v postojových kvalitách PCA (prístupu zameraného na človeka) – akceptácii, empatii a kongruencii boli hodnotené na škále 2 expertmi a 116 účastníkmi 6dňového zážitkového výcviku. V sebahodnotení účastníkov aj v hodnotení expertov bol vo výcviku zaznamenaný významný nárast akceptácie, empatie a kongruencie u účastníkov výcviku. Výsledky potvrdili účinnosť posilnenia sociálnej kompetencie manažérov v realizovanom dizajne zážitkového výcviku PCA postojových kvalít.*

**Kľúčové slová:** *sociálna kompetencia, interpersonálne vzťahy, vzdelávanie manažérov, prístup zameraný na človeka (PCA)*

Pojmom sociálna kompetencia označujeme efektívnosť sociálneho správania a činnosti človeka. Modely sociálnej kompetencie variujú od tých, ktoré spočívajú na špecifických behaviorálnych schopnostiach, až po tie, ktoré sa sústreďujú na kognitívne štruktúry. Howesová (1992) stotožňuje sociálnu kompetenciu so správaním, ktoré odráža úspešné sociálne fungovanie s druhými ľuďmi.

Pojem **kompetencia** do manažérskej praxe zaviedol Boyatzis (1982) a diferencoval ním úspešného manažéra od neúspešného. Chápal pojem *kompetencia* ako schopnosti a spôsobilosti človeka správať sa spôsobom, ktorý je adekvátny požiadavkám pracovnej pozície v parametroch daných prostredím organizácie, a tak dosahovať požadované výsledky.

V 70. rokoch 20. storočia sa rozvíjal **kompetenčný prístup**, cieľom ktorého bolo skúmať kompetencie manažérov v organizáciách.

Podstatou kompetenčného prístupu je, že vzdelávanie a učenie sa neorganizuje podľa obsahu učiva, ale prioritne podľa toho, aké kompetencie je potrebné u účastníkov rozvíjať a formovať. Úlohou vzdelávateľa nie je prezentovať informácie, fakty a vedomosti, ale skôr nedirektívnym spôsobom facilitovať, viesť a podporovať učiaceho sa na získavaní a osvojovaní požadovaných kompetencií. Cieľom vzdelávania je pozitívna zmena v správaní sa u účastníkov vzdelávania a získanie spôsobilosti riešiť aktuálne, alebo perspektívne situácie autonómne, efektívne a najmä kompetentne.

Prehľady kľúčových kompetencií sa u jednotlivých autorov líšia. V centre nášho záujmu sú **sociálne kompetencie** ako kompetencie nevyhnutné pre efektívny výkon riadiacej práce manažérov. Kollárík (1993) chápe sociálnu kompetenciu ako schopnosť jednotlivca úspešne a efektívne riešiť sociálne situácie, integrovať sa so sociálnym prostredím, pochopiť nielen sociálnu situáciu, ale riešiť ju podľa potrieb a záujmov účastníkov.

Výrost (2001) zostavil prehľad komponentov sociálnej kompetencie a prierez oblastami, ktoré sociálne kompetencie pokrývajú. Uvádza v ňom komponenty:

- efektívna komunikácia
- schopnosť vytvárať a udržiavať vzťahy
- efektívne riešenie sociálnych problémov
- schopnosť rozhodovať sa
- konštruktívne riešenie konfliktov
- uplatňovanie sociálnych spôsobilostí
- sociálne poznávanie
- sebakontrola
- vnímanie self
- vlastná identita
- schopnosť poskytovať a získať sociálnu oporu
- efektívna sociálna sieť
- orientácia na budúcnosť
- záujem o druhých a schopnosť prebrať za nich zodpovednosť
- rešpektovanie individuálnych odlišností
- schopnosť diferencovať medzi sociálne pozitívnymi a negatívnymi vplyvmi skupín.

Rogers (1951, s. 50) vníma potenciál prístupu zameraného na človeka v „takmer univerzálnych aplikáciách“ a ponúka ho na preformulovanie pre použitie „v takmer nekonečne pestrej škále ľudských situácií“. Náš aplikačný záujem predstavuje človek v kontexte práce, resp. organizácie, pre ktorý vnímame uvádzanými predstaviteľmi prístupu zameraného na človeka vykreslený obraz optimálne fungujúcej osobnosti ako relevantný obraz psychologicky zdravého, zrelého človeka schopného vytvárať a udržiavať efektívne pracovné vzťahy. Predstavený obraz plne fungujúceho človeka alebo psychologicky integrovaného človeka ponúka skladbu charakteristík s výrazným prienikom s konceptom sociálnych kompetencií, ktorého komponenty (Výrost, 2002) vykazujú výrazný prienik s prezentovanými charakteristikami optimálne fungujúcej osobnosti.

Rogers (1962) uvádza, že vysoko produktívny manažér vedie ľudí cez vplyv a pôsobenie ako protipól moci a kontroly. Takto psychologicky prispôbeného alebo integrovaného človeka Rogers označuje ako „**plne fungujúci človek**“ a charakterizuje ho ako človeka, ktorý si dovoľuje rovnocenné a obojstranne akceptujúce vzťahy. Nekladie zvýšené nároky na druhých rovnako ako nepreferuje svoju pozíciu a moc. Podoba takýchto vzťahov nie je naplnená hrozbou, závislosťou alebo nebezpečenstvom, ľahšie sa udržuje intimita a vzťahy sú trvalejšie. V interpersonálnych kontaktoch pôsobi priateľskejšie, originálnejšie, otvorenejšie, tlmočí nielen pozitívne, ale tiež negatívne

pocity. Vďaka tomu má porozumenie, ale neochraňuje príliš veľa. Buduje medziľudské vzťahy, ale nehodnotí vysoko moc. Takto integrovaného človeka okolie pozitívne prijíma, jeho správanie smeruje k tomu, že je viditeľný, obľúbený a vážený (Merry, 2004). Podľa Rogersa (1999) efektívny vedúci pracovník, u ktorého sú postojové kvality – *akceptácia, empatia a kongruencia* - znútornené, sa prejavuje vo vzťahu k členom tímu nasledujúcimi črtami:

- umožňuje autonómiu jednotlivcom,
- ponúka slobodu „robiť si svoje veci“,
- vyjadruje vlastné myšlienky a pocity,
- stimuluje nezávislosť myslenia a konania,
- udeľuje plnú zodpovednosť,
- podporuje a spolieha sa na sebahodnotenie.

Existuje široká aplikovateľnosť zistení o spôsobe, akým sú uvoľnené vlastné kapacity človeka pre zmenu a spôsobe, akým môžu vzťahy posilniť takúto na svoje self zameranú zmenu. K jednej z týchto aplikácií patrí aj vzdelávanie, s ktorým teoreticky, prakticky aj výskumne prišiel už Rogers (napr. Rogers, 1951, 1983). Jeho propagácia posunu zameranosti vo vzdelávaní z vyučovania na učenie sa a od učiteľa k facilitátorovi učenia sa zahŕňajúceho celú osobnosť je plne relevantná pre podoby efektívneho vzdelávania dospelých. Úlohou facilitátora-trénera nie je rozhodnúť, čo by sa účastníci mali učiť, ale identifikovať a vytvoriť hlavné kvality psychologického klímy, ktorá im pomôže cítiť slobodu v učení sa a raste. Vonkajšie podmienky, ktoré učenie a rast facilitujú, obsahujú:

- nepodmienené akceptovanie účastníka,
- autentickú prítomnosť a prejav facilitátora,
- empatické porozumenie,
- klímu bez kritického hodnotenia,
- podporu psychologického slobody.

Charakteristika tréningu PCA zručností v skupine podľa nášho názoru napĺňa charakteristiky rozvoja plne fungujúceho človeka a vychádza z presvedčenia, že zručnosti PCA sú naučiteľné a majú svoju funkciu pri dosahovaní sociálnej kompetencie vo vzťahoch, osobitne v pracovných vzťahoch (Sollárová, 2005). Priamymi výsledkami osvojenia si PCA zručností pre pracovné interpersonálne interakcie sú najmä:

- zručnosti jasnej a kongruentnej komunikácie,
- zručnosti rozumieť komunikácii druhého človeka v interakcii,
- zručnosti uľahčiť jasnosť komunikácie s človekom s rozdielnymi stanoviskami,
- zručnosti zlepšiť komunikáciu v tíme, členovia ktorého sa líšia vo svojom vnímaní a skúsenostiach,
- zručnosti pre pochopenie druhého,
- zručnosti efektívne zvládať záťažové, konfliktné a stresujúce situácie.

Takto definované výsledky podľa autoriek výrazne sýtia komponenty sociálnej kompetencie, preto rozvoj kľúčových kvalít prístupu zameraného na človeka u manažérov možno vnímať ako podporu ich sociálnej kompetencie v definovaných prejavoch vytvárania a riadenia pracovných vzťahov v užšom slova zmysle a v optimálnejšom, efektívnejšom, plnšom fungovaní osobnosti v širšom slova zmysle (bližšie in Sollárová, 2008).

Výskumné overovanie zmien v osobnostných premenných, interpersonálnych premenných a v správaní (napr. Sollárová, Sollár, 2007) možno hodnotiť za kompatibilné so zmenami, ktoré výskumy zmien v rámci terapie zameranej na klienta uvádzajú v smere posilňovania optimálneho fungovania osobnosti.

Prístup zameraný na človeka (PCA) vnímame ako jeden z modelov teoretickej aj metodologickej aplikácie pre chápanie a rozvoj sociálnych kompetencií manažérov. Zaujímala nás účinnosť výcviku PCA kvalít manažérov vedená v duchu princípov učenia zameraného na účastníkov. Skúmali sme, či sa výcvik prejaví v zmene úrovne postojových kvalít – *akceptácie, empatie a kongruencie* ako kvalít zastúpených v sociálnej kompetencii manažérov.

## Metódy

Výskumnú vzorku tvorilo 165 manažérov pôsobiacich v štátnej správe v SR. 48hodinový výcvik zameraný na efektívne vytváranie a riadenie pracovných vzťahov tréningom kvalít prístupu zameraného na človeka - *akceptácie, empatie a kongruencie*, bol realizovaný v 15členných skupinách, s dvomi kvalifikovanými lektorkami, v dvoch 24hodinových blokoch s 2mesačným odstupom medzi tréningovými blokmi. Na overenie úrovne a zmien postojových kvalít (*akceptácie, empatie a kongruencie*) sme vytvorili 15položkovú *Škálu posúdenia úrovne interpersonálnych kvalít*, ktorú sme administrovali účastníkom na konci výcviku na sebahodnotenie počiatočnej úrovne a aktuálnej úrovne sledovaných kvalít. Počiatočná a aktuálna úroveň kvalít účastníkov bola na konci výcviku hodnotená aj externe, expertným hodnotením lektoriek.

Z 15 položiek *Škály* kvalitu *akceptácie* zachytávali 2 položky (*akceptácia názoru druhého a prijatie kritiky*), *empatiu* 3 položky (*nehodnotiaci postoj pri počúvaní, odosobnenie, kontrola správnosti porozumenia*) a *kongruenciu* 4 položky (*jasnosť správy, vecnosť, vyjadrenie prežívania a kongruentné rozhodnutie*), hodnotené na škále od -5 po +5, pričom hodnota -5 predstavovala úroveň extrémnej nekompetentnosti a hodnota +5 úroveň extrémnej kompetentnosti.

Výsledky sme transformovali na index -100, +100 a definovali sedem pásiem (úrovní) kompetentnosti: *extrémne nekompetentný, výrazne nekompetentný, mierne nekompetentný, nejednoznačný, mierne kompetentný, výrazne kompetentný, extrémne kompetentný*

Na overenie rozdielov v sebahodnotení účastníkov a hodnotení expertov sme použili Studentov t-test pre závislé výbery (Sollár, Ritomský, 2002).

# VÝSLEDKY A DISKUSIA

## Zmena v úrovni akceptácie

Tab. 1: Významnosť rozdielov skóre v akceptácii v sebahodnotení účastníkov a hodnotení expertov

		N	AM	SD	t	p
SÚ	na začiatku	97	24,22	39,83		
	na konci	97	52,47	29,54	-8,716	0,001
HE	na začiatku	99	-12,32	33,40		
	na konci	99	13,43	35,66	-16,439	0,001

Legenda: SÚ - sebahodnotenie účastníkov

HE - hodnotenie expertov

Účastníci v sebahodnotení dosiahli v subškále *akceptácia* na začiatku priemerné skóre 24,22, na konci 52,47. Uvedený rozdiel bol štatisticky významný na 0,1 % hladine v smere vyššieho skóre na konci výcviku.

Experti hodnotili úroveň akceptácie účastníkov na začiatku výcviku -12,32, na konci +13,43. Uvedený rozdiel bol štatisticky významný na 0,1 % hladine významnosti v smere vyššieho skóre na konci výcviku.

Pri sledovaní sebahodnotenia účastníkov sme zistili, že manažéri na začiatku výcviku hodnotili dosahovanú úroveň *akceptácie* v pásme *miernej kompetentnosti*. Na konci výcviku mala hodnota akceptácie stúpajúcu tendenciu, pričom zostala v pásme *miernej kompetentnosti*.

Výrazne kritickejšie hodnotenie prejavili experti, ktorí kvalitu *akceptácie* u účastníkov na začiatku výcviku hodnotili zápornou hodnotou v pásme *nejednoznačnosti*. Progresívna zmena nastala na konci výcviku, kedy experti hodnotili úroveň *akceptácie* u účastníkov aj naďalej v pásme *nejednoznačnosti*, ale plusovou hodnotou.

Predpokladáme, že v dôsledku zmeny v úrovni *akceptácie* budú manažéri kompetentnejší na vnímanie sociálnej situácie, najmä v aspektoch tolerancie k názorom druhého, ako aj v odolnosti prijímať nesúhlas a kritiku okolia. Pozitívnym zistením je preto skutočnosť, že napriek diferenciám v počiatocnom hodnotení úrovne postojovej kvality u oboch hodnotiacich skupín došlo k pozitívnemu trendu, ktorý potvrdzuje štatisticky významnú zmenu v náraste úrovni *akceptácie*. V súlade s Rogersom (1951) sa domnievame, že ak manažér vnesie uplatňovanie *akceptácie* do tímu, členovia skupiny ju postupne preberú. Začnú si prejavovať viac akceptácie a vo väčšej miere dokážu byť tolerantní k vzájomným nezhodám. Akceptujúce prostredie podporí u jednotlivcov ochotu ľahšie vyjadriť svoje vlastné postoje a pocity a zároveň umožní akceptovať autentické pocity a postoje u druhých.

## Zmena v úrovni empatie

Tab. 2. Významnosť rozdielov priemerných skóre v sebahodnotení účastníkov a expertov v hodnotení výcviku v empatii

		N	AM	SD	t	p
SÚ	<i>stav na začiatku</i>	92	18,98	32,83		
	<i>stav na konci</i>	92	52,82	21,38	-10,768	0,001
HE	<i>stav na začiatku</i>	100	-15,73	24,57		
	<i>stav na konci</i>	100	12,13	26,99	-18,296	0,001

Legenda: SÚ - sebahodnotenie účastníkov

HE - hodnotenie expertov

Účastníci v sebahodnotení dosiahli v subškále *empatia* na začiatku výcviku priemerné skóre 18,98, na konci 52,82. Rozdiel bol štatisticky významný na 0,1 % hladine významnosti v smere vyššieho skóre na konci výcviku.

Experti hodnotili účastníkov v subškále *empatia* na začiatku výcviku skóre -15,73, na konci +12,13. Uvedený rozdiel bol štatisticky významný na 0,1 % hladine významnosti v smere vyššieho skóre na konci výcviku.

Na začiatku výcviku účastníci postojovú kvalitu *empatia* hodnotili v plusovej hodnote v pásme *nejednoznační*. Hodnotenie na konci výcviku účastníkov zachytáva pozitívny trend a manažéri sa posunuli do pásma *miernej kompetentnosti*.

Rovnaký trend kritickejšieho hodnotenia ako v prípade akceptácie sa u expertov objavuje aj v hodnotení postojovej kvality *empatia*. Počiatočnú úroveň *empatie* u účastníkov experti hodnotili zápornou hodnotou v pásme *nejednoznační*, na konci výcviku v tom istom pásme, v kladných hodnotách. V porovnaní s priemernými hodnotami ostatných kvalít boli počiatočné hodnoty v sebahodnotení *empatie* manažérmi nižšie. Predpokladáme, že to súvisí s nedocenením *empatie* ako kvality podporujúcej budovanie vzťahu a facilitovanie komunikácie v pracovných vzťahoch.

Predpokladáme, že nárast *empatického správania* ovplyvní sociálnu kompetentnosť manažérov najmä v aspektoch ochoty druhého počúvať a uisťovať sa, či druhým rozumejú správne, ako aj ochoty počúvať bez subjektívnych interpretácií a rizika stožnenia sa s problémami druhého.

## Zmeny v úrovni kongruencie

Tab. 3. Významnosť rozdielov priemerných skóre v sebahodnotení účastníkov a expertov v hodnotení výcviku v kongruencii

		N	AM	SD	t	p
SÚ	<i>stav na začiatku</i>	94	30,37	30,71		
	<i>stav na konci</i>	94	57,76	22,15	-10,664	0,001
HE	<i>stav na začiatku</i>	100	3,65	25,59		
	<i>stav na konci</i>	100	20,95	25,79	-12,384	0,003

Legenda: SÚ - sebahodnotenie účastníkov

HE - hodnotenie expertov

Účastníci v sebahodnotení na začiatku výcviku dosiahli v subškále *kongruencia* priemerné skóre 30,37, na konci 57,76. Rozdiel v skóre bol štatisticky významný na 0,1 % hladine významnosti v smere vyššieho skóre na konci výcviku.

Expertí hodnotili účastníkov na začiatku výcviku v subškále *kongruencia* skóre 3,65, na konci 20,95. Rozdiel v skóre bol štatisticky významný na 1 % hladine významnosti v smere vyššieho skóre na konci výcviku.

Na začiatku výcviku sa účastníci hodnotili v pásme *miernej kompetentnosti*. Aj v prípade kongruencie došlo k jej posilneniu, na úroveň pásma *miernej kompetentnosti*. Zmenu, ktorú experti zaznamenali na konci výcviku, smerovala k posunu účastníkov v úrovni *kongruencie* do pásma *miernej kompetentnosti*.

V porovnaní s ostatnými kvalitami v sebahodnotení manažéri najvyššie hodnotili práve svoju *kongruenciu*. Považujeme za dôležité podporovať výcvikmi práve efektívne formy sebaapresadzujúceho správania, nakoľko tradičné riadenie vníma sebaapresadzovanie skôr v podobe moci a kontroly než vplyvu a pôsobenia (Rogers, 1999).

Predpokladáme, že nárast *kongruencie* ovplyvní sociálnu kompetentnosť manažérov najmä v aspektoch nezraňujúceho sebaapresadenia, zrozumiteľnosti zadávať úlohy, ako aj v schopnosti rozhodovať sa a vyjadrovať svoje potreby v súlade so svojim presvedčením.

## Záver

Pri hodnotení postojoyých kvalít sledujeme spoločný fenomén, ktorým je pozitívnejšie hodnotenie počiatocnej úrovne *akceptácie*, *empatie* a *kongruencie* v sebahodnotení účastníkov a ich výrazne kritickejšie hodnotenie zo strany expertov.

Domnievame sa, že sebareflexia mnohých manažérov na vlastný štýl interpersonálneho fungovania je idealizovaná. Kritickejšie hodnotenie expertiek pravdepodobne súvisí s kvalifikovanejším a komplexnejším chápaním obsahu konceptov – *akceptácia*, *empatia* a *kongruencia* a ich kompetenciou mať operacionalizovanejšiu predstavu o premietnutí postojoyých kvalít do konkrétnych interpersonálnych postojov a správania.

Sebahodnotenie účastníkov tréningu a hodnotenie expertov korešponduje s výsledkami Sollára (2010), podľa zistení ktorého sa účastníci v niektorých sledovaných interpersonálnych charakteristikách vnímali pozitívnejšie ako externí hodnotitelia.

Napriek rozdielnemu počiatocnému hodnoteniu úrovne dosahovaných kvalít zo strany expertov a v sebahodnotení účastníkov bolo v sebahodnotení účastníkov výcviku aj hodnotení expertov zaznamenané zvýšenie úrovne všetkých troch interpersonálnych kvalít. Výsledky potvrdili účinnosť posilnenia sociálnej kompetencie manažérov v realizovanom dizajne zážitkového výcviku PCA postojoyých kvalít.

## THE SOCIAL COMPETENCE DEVELOPMENT OF MANAGERS IN THE CONTEXT OF THE PERSON CENTERED APPROACH (PCA)

**Abstract:** The paper presents the results of a research whose aim was to examine the effectiveness of training for managers focused on the social competence develop-

ment. The changes in the PCA attitude qualities - acceptance, empathy and congruence were evaluated in a scale by 2 experts and 116 participants of a six day experiential training. The growth of acceptance, empathy and congruence was identified both in the self - evaluation by participants and experts evaluation when measured on the participants of the training. The results confirmed the reinforced social competence of managers in the accomplished structure of the experiential training of PCA attitude qualities.

**Keywords:** social competence, interpersonal relations, training of managers, Person Centered Approach