

<https://doi.org/10.54937/refl.2024.8.1.48-56>

## **Prístup zameraný na človeka v kontexte vedenia ľudí v školstve**

### **Person centred approach in school leadership**

Milan DROPPA, Miroslava KUBIČKOVÁ, Ľubica ĎURAJDOVÁ

#### **Abstrakt**

Uvedený článok venuje pozornosť osobnosti Carla R. Rogersa a jeho prístupu zameranom na človeka. Ide o prístup, ktorý je možné využiť v akýchkoľvek vzťahoch, aby sa pomohlo k efektívnej komunikácii či riešeniu konfliktov. Uvedieme základné charakteristiky daného prístupu a v závere článku popíšeme možnú aplikáciu prístupu zameraného na človeka vo vedení ľudí v školách, konkrétne zo strany riaditeľa školy.

**Kľúčové slová:** Líderstvo, Carl R. Rogers, manažment, prístup zameraný na človeka

#### **Abstract**

The above article pays attention to the personality of Carl R. Rogers and his human-centered approach. It is an approach that can be used in any relationship to help an effective communication or conflict resolution. We will present basic characteristics of the approach and in the conclusion of the article, we will describe possible application of a person-centered approach in leadership in schools, specifically, by the school Principal.

**Keywords:** Leadership. Carl R. Rogers. Management. Person centred approach.

**JEL Classification:** M12, M53, O15

#### **Úvod**

Žijeme v období, kedy sa vedúci zamestnanci zameriavajú hlavne na úlohy a na to, či ich dokážu splniť v stanovenom termíne. Spoločnosť je tak nastavená, že len zriedka sa im podarí vyčleniť sa zo skupiny ľudí a ísť si svojou cestou. Tú druhú cestu by sme mohli charakterizovať tým, že pozornosť zameriavajú viac na kolegov, príp. na ich zamestnancov, snažia sa svojich kolegov alebo zamestnancov pochopiť, byť voči nim empaticí. V našom článku sme sa z uvedeného dôvodu rozhodli spracovať problematiku prístupu zameraného na človeka, ktorý sa kreoval niekoľko rokov a vychádza z terapie zameranej na človeka. Autorom prístupu je humanistický psychológ Carl R. Rogers. Prístup zameraný na človeka (PCA) je možné využívať v akýchkoľvek vzťahoch a ako uviedla aj prof. Sollárová (2005), je možné využiť ho

aj pri riadení a vedení ľudí v školskom prostredí. Podobne uviedla aj náčrt modelu, ako by sa mohol prístup zameraný na človeka implementovať do pracovných vzťahov.

## 1 Osobnosť Carla R. Rogersa

Carl Ransom Rogers sa narodil v Oak Parku na začiatku 20. storočia do nábožensky založenej rodiny, do rodiny, ktorá mu dala základy pre jeho ďalší rozvoj a pre jeho ďalšie smerovanie (Nye, 2004). Počas celého života sa zaoberal duchovnou stránkou človeka (Vymětal, Rezková, 2001). Od detstva mu veľmi pomohlo práve to, že sa venoval poľnohospodárstvu, pretože jeho otec rád farmárčil a rozhodol sa kúpiť farmu. Na základe tejto skúsenosti sa Carl Rogers naučil vnímať prírodovedné vedy (Nykl, 2004). Ako študent bol vybraný na pobyt do Číny, kde zistil, že človek, ktorý žije mravný a usporiadaný život môže byť akéhokoľvek vierovyznania. Po návrate z Číny študoval v Union Theological Seminary. Práve toto štúdium etablovalo u Rogersa základy jeho filozofie (Nykl, 2004).

Z Union Theological Seminary odišiel študovať na pedagogickú fakultu Columbia Univerzity, a práve na tejto fakulte sa venoval štúdiu klinickej a pedagogickej psychológie, kde v roku 1931 získal aj doktorát (Nye, 2004). Približne v tom čase sa začal meniť jeho postoj a od fundamentalistických náboženských názorov prešiel k liberálnym a začal sa riadiť tým, že ľudia majú právo rozhodovať sa na základe vlastnej empirie, poznania a pocitov. Rogers si uvedomil, že pre neho sa stalo najvyššou autoritou vlastné prežívanie (Šifferová, 2010).

Už počas svojho štúdia pracoval Rogers s deťmi, konkrétne v poradni pre deti, kde pracoval s delikventnými deťmi. Jeho prvá kniha niesla názov „Clinical Treatment of the Problem Child“ a prostredníctvom nej dostal ponuku pracovať v Ohio State University, kde sa mu podarilo veľmi rýchlo získať profesúru (Pörtner, 2009). Rogers vo svojom diele „On Becoming a Person“, uvádza, že je presvedčený o tom, že len tá kniha mu zabezpečila prácu na uvedenej škole (Rogers, 1961).

Posledné roky práce, až do svojej smrti, Rogers strávil v Center for Studies of the Person, ktoré sám spolu s priateľmi založil. Svoju pozornosť venoval práci s ľuďmi, ktorí nepotrebovali pomoc terapeuta, nemali za sebou trestnú činnosť a pod. ale boli obyčajní normálni ľudia (Vymětal, Rezková, 2001).

Cesta Carla Rogersa nebola jednoduchá a tvorba jeho nového prístupu sa stretla aj s odmietaním. Sám Rogers ale povedal, že nikdy neľutoval, že sa na túto cestu vybral, aj keď sa počas tvorby jeho prístupu cítil niekedy osamelo (Pörtner, 2009).

Napriek tomu, že celý život venoval C. Rogers svojej veľmi zmysluplnej práci, mal šťastie a oženil s kolegyňou Helenou Elliotovou, s ktorou mali spolu dve deti.

## 2 Prístup zameraný na človeka aj v kontexte vedenia ľudí v školstve

Riaditeľ školy má v dnešnej dobe obrovskú zodpovednosť. Okrem toho, že školu musí riadiť, čiže je jej manažérom, odporúča sa, aby mal zvládnuté aj líderske zručnosti, tzn. zručnosti v oblasti vedenia ľudí. Podľa terminologického slovníka

školského manažmentu (Pisoňová, 2017) je vedenie ľudí spoluprácou vedúceho zamestnanca s podriadenými, čím sa líderstvo odlišuje od riadenia.

Lídri škôl pri vedení svojich zamestnancov najčastejšie využívajú presvedčacie techniky, motiváciu, morálne hodnoty, zručnosti a vedomosti zamestnancov a nezabúdajú ani na kvalitne vytvorené pracovné podmienky (Leithwood, Harris, Hopkins, 2008).

V rámci funkčného vzdelávania pre vedúcich zamestnancov existuje rozširujúci program, prostredníctvom ktorého majú všetci vedúci zamestnanci získať kompetencie aj z oblasti vedenia ľudí. Tieto kompetencie sú rozpracované vo vyhláške č. 361/2019 o vzdelávaní v profesijnom rozvoji. Vybrali sme z nich niektoré:

- identifikovať štýly vedenia zamestnancov,
- uplatniť vhodný štýl vedenia zamestnancov s ohľadom na situácie a potreby zamestnancov,
- uplatniť motivačné stratégie na zvyšovanie pracovnej výkonnosti zamestnancov,
- posúdiť a navrhnúť zmeny systému riadenia a rozvoja ľudských zdrojov v škole alebo v školskom zariadení.

Prístup zameraný na človeka je síce smer v psychológii, príp. poznáme na klienta zameranú terapiu (Sollárová, 2005), avšak je možné aplikovať tento prístup aj v rámci vedenia ľudí. Má tri základné piliere, ktorými sú **empatia, kongruencia a akceptácia**. Postupne si definujeme všetky tri.

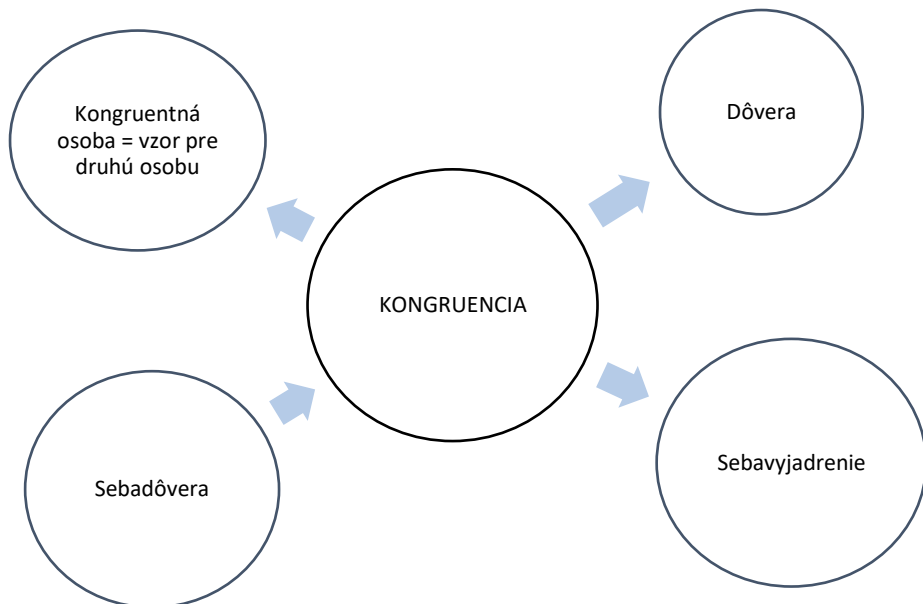
Empatia má svoj základ v pozitívnom záujme o druhého človeka (Vymětal, Rezková, 2001). Rogers ju vníma ako činnosť, kedy dokážeme cítiť zranenie druhej osoby alebo naopak jeho potešenie tak, ako to prežíva tá druhá osoba ale bez slova „akoby“ – „akoby“ sa cítila tá druhá osoba zranená alebo je „akoby“ potešená. Odporúča sa prijať jeho prežívanie ako fakt (McLeod, 2023). Na druhej strane to však neznamená, že zaniká pri empatii naše self, sebaobraz (Tolan, 2006).

V súvislosti s empatiou je potrebné vysvetliť aj empatické počúvanie, čo je skutočné počúvanie druhej osoby. Počúvanie je však doplnené aj o reprodukovanie slov a viet daného komunikačného partnera. Ak zopakujeme to, čo povedal náš zamestnanec, preukážeme tým našu empatiu. Práve o tom napísala Tolan (2006), keď uviedla, že empatiu môžeme voľne definovať ako preformulovanie slov druhej osoby z toho dôvodu, aby sme jej ukázali, že ju počúvame a zároveň aj chápeme. Pri rozhovore, ktorý je založený na princípoch Rogersovho prístupu, by si mal vedúci zamestnanec dávať zároveň pozor na nehodnotenie zamestnanca. Rogers, za najväčšiu prekážku pri terapii považuje snahu druhého hodnotiť, súhlasiť alebo nesúhlasiť s tvrdeniami komunikačného partnera. Pri prístupe zameranom na človeka a konkrétne pri empatii sa vedúci zamestnanec, v našom prípade to môžeme aplikovať na vedúceho zamestnanca, pokúša o pochopenie prežívania jeho kolegu. Nye pri popise tohto vzťahu medzi terapeutom a klientom upozorňuje na to, že terapeut nesmie podľahnúť emóciám klienta, t.j. hnevu, podráždeniu, strachu (Nye, 2004). To isté môžeme povedať aj o vedúcom zamestnancovi.

Ako ďalší ústredný pojem na človeka zameraného prístupu, spomenieme kongruenciu. Podľa slovníka cudzích slov, pojem kongruencia znamená *zhodu*,

rovnosť. A práve tohto termínu sa dotkol aj Carl Rogers. Podľa Sollárovej (2005) je kongruencia označenie pre „presný súlad medzi prežívaním a uvedomovaním“. Kongruencia sa prejavuje medzi prežívaním a uvedomovaním alebo i medzi prežívaním, uvedomovaním a komunikáciou. Ak je inkongruencia (nesúlad) medzi uvedomovaním a komunikáciou, takéto správanie považujeme za falošné správanie. Vieme, že faloš je bežným prejavom v kolektívoch, vo vzťahoch všeobecne. Ak je človek kongruentný, svoj vnútorný pocit prejavuje aj navonok. Môžeme povedať, že miera kongruencie sa môže líšiť od situácie, v ktorej sa nachádzame a s akými osobami sme v kontakte. Osoba, ktorá je kongruentná, by v danom okamihu mala prejaviť to, čo v tú chvíľu cíti a nie argumenty proti druhej osobe alebo voči svetu. Osobnosť pozostáva z rovnováhy medzi skúsenosťami organizmu a štruktúrou self. Ak hovoríme o kongruencii, máme na mysli tú časť osoby, ktorá je otvorená a nie je predmetom skresľovania alebo popierania. Ide o tú časť človeka, kde nedochádza ku konfliktu medzi štruktúrou self a našim prežívaním (Tolan, 2006). Kongruentný človek dokáže byť osobnosťou, ktorá vie odhaliť svoje pozitívne i negatívne vlastnosti. Na základe poznania svojich vlastností dokážeme budovať na svojom rozvoji (Pisoňová, 2021).

Autor Barret-Lennard (in Sollárová, 2005), navrhol niekoľko odporúčaní, kedy kongruencia pomáha prispieť k zefektívneniu medziľudských vzťahov, a teda aj vzťahov pracovných. Ide o nasledovné:



Obrázok 1 Prínos kongruencie  
Zdroj: vlastné spracovanie

Z uvedeného znázornenia je možné vidieť, že prostredníctvom kongruencie sa zabezpečí dôvera a osoba je schopná sebavyjadrenia. Ak je kongruentná osoba

vnímaná ako vzor pre druhého človeka – povzbudzuje ho k rovnakému správaniu. K tomu, aby došlo k úplnej kongruencii, musí mať človek aj istú mieru sebadôvery.

Podľa Sollárovej (2005), častá inkongruencia, teda nesúlad, pri vzťahoch na pracovisku znamená rýchle vyčerpanie sa pri komunikácii a vedúci zamestnanec viac nedokáže efektívne viesť svojich zamestnancov. S tým súvisí aj vyčerpanie sa pri nesprávnom naplánovaní si svojho pracovného času. Pisoňová (2021) uvádza, akým spôsobom je možné využiť kongruenciu práve v súvislosti s komunikáciou zamestnancov, aby sa naši zamestnanci nestali pre nás tzv. zloději času. Hovoríme o kongruentnej správe a uvádza 5 zásad (2005, s. 89):

1. Používať 1.osobu jednotného čísla – pri vyjadrovaní sa neskrývať za inú osobu. Touto formou komunikácie si stojíme za svojim rozhodnutím.
2. Vyjadrovať vlastné pocity – napr. cítim sa smutná/ý; necítim sa dobre; som smutná/ý z Vášho vyjadrenia.
3. Neosočovať, neohovárať, neurážať, neponižovať.
4. Nenechať sa zatlačiť do úzadia.
5. Vecná argumentácia – vyjadriť sa prostredníctvom podložených faktov.

Tretí pilier Rogersovej teórie je nepodmienené pozitívne prijatie (akceptácia). Vymětal, Rezková (2001, s.70) uviedli definíciu akceptácie ako základný postoj, kedy je terapeut voči pacientovi úplne otvorený a prijíma ho bezvýhradne ako hodnotnú bytosť, ktorá si zaslúži mať úctu a rešpekt. Každý z nás máme v sebe tendenciu meniť iných podľa našich predstáv. Carl Rogers bol zásadne proti tomu. O človeka by sme sa mali zaujímať ako o osobu, ktorou skutočne je a nie ako o osobu, ktorú by sme z neho chceli mať. Musíme zabudnúť na to, že nejaká osoba sa zmení podľa našich očakávaní, že sa zmení v nejakú predstavu, akú o nej máme my (Sollárová, 2005). Ide o rešpektovanie, kedy prejavujeme prijímací postoj voči druhej osobe (Rogers, 1977). Treba zdôrazniť, že ani Rogers nesúhlasil s tým, že sa v rámci akceptácie dovoľí akceptovať aj akékoľvek správanie a akékoľvek požiadavky danej osoby. Rogers (1985) in Nykl (2004) uvádza, že pri akceptácii druhej osoby ide o prejav lásky – agape (gr. víťanie milého človeka), ktorú nie je možné vnímať ako sentimentálnu alebo patriarchálnu. Je to láska starostlivá, zodpovedná, trpezlivá a odpúšťajúca. Akceptácia sa vo veľkej miere prejavuje neverbálne, teda tým, ako sa terapeut (v našom prípade vedúci zamestnanec) tvári, jeho gestami, postojom a pod. Ak dokážeme druhú osobu skutočne akceptovať, dokážeme u nej vyvolať sympatie, dôveru, uspokojí sa jej potreba uznania (Vymětal, Rezková, 2001).

Určite sa zhodneme na tom, že pri fungovaní pracovných tímov, je najpodstatnejšia komunikácia. V súvislosti s tým, by sme chceli spomenúť aj tzv. nenásilnú komunikáciu. S jej myšlienkou prišiel Rosenberg, ktorý bol žiakom práve Carla Rogersa a jeho spôsob komunikácie sa vo veľkej miere podobá nedirektívnemu rozhovoru. Pri nenásilnej komunikácii je dôležité rešpektovať štyri základné zložky, a to (Rosenberg, 2023, s.32):

- Pozorovanie – čo sa skutočne deje, bez odsudzovania alebo hodnotenia.
- Pocity – po pozorovaní, vyjadríme svoje pocity (sme vystrašení, šťastní, smutní...).
- Potreby – aké sú naše potreby – čo konkrétne potrebujem?
- Požiadavky – čo požadujem od druhej osoby, aby urobila.

Ako sme spomenuli vyššie, Rogers vo svojich myšlienkach preferuje nedirektívnu komunikáciu, postoj, či terapiu. Nedirektívnosť je možné vysvetliť ako postoj, kedy ide o snahu empaticky porozumieť klientovi, inej osobe (Sollárová, 2005). Uvádzame demonštrujúcu tabuľku, kde je znázornený direktívny a nedirektívny model aby sme lepšie pochopili význam práve nedirektívneho postoja napr. vedúceho zamestnanca školy.

Tabuľka 1 Model bežného vzťahu

Direktívny model	Nedirektívny model
Hodnotiaci postoj	Na človeka zameraný prístup (kongruencia, akceptácia, porozumenie)
Averzia	Uvoľnenie
Dokazovanie/ presvedčovanie	Skutočný vzťah
Pocit nepochopenia (tvorba ochranných mechanizmov)	Rozvojová skúsenosť
kontrola	Sebadôvera
Návrh na riešenie	Aktivizovanie vlastných dispozícií
Pomôžem ti (ja expert)	
Vzťah: autorita - podriadenosť	Vzťah osoby k osobe

Zdroj: Nykl, 2004

### 3 Nový model v pracovných vzťahoch

Prístup zameraný na človeka by sme podľa nášho názoru mohli vnímať aj ako model medziľudských vzťahov, čo potvrdzuje aj Sollárová vo svojej publikácii s názvom „*Aplikácie prístupu zameraného na človeka (PCA) vo vzťahoch*“. Na otázku, či je možné správať sa ku svojim kolegom, prípadne k členom rodiny, klientom s rešpektom, Carl Rogers odpovedá, že áno. Dokážeme sa navzájom rešpektovať a zároveň vysloviť aj svoje vlastné požiadavky tak, aby nás rešpektovali aj naši komunikační partneri.

Existuje náčrt modelu, kedy je možné využiť na človeka zameraný prístup v pracovných vzťahoch. Spája sa s teóriou plne fungujúcej osoby. Plne fungujúci človek je termín, ktorý sa využíva pri opise ideálneho stavu, kedy hovoríme o aktualizácii seba v súlade s organickými zážitkami jednotlivca. Pohľad na zmysel dobrého života u Rogersa vychádzal práve z koncepcie plne fungujúceho človeka. Dobrý život si volí celý ľudský organizmus. Nie je to len stav ale proces. Rogers skúmal aj zmeny, ktoré nastanú ak je človek plne fungujúcou osobou. Dokáže byť viac kongruentný, jeho psychologické prispôsobenie sa je kvalitnejšie, dokáže sa pozitívne sebahodnotiť, viac prežíva prijatie druhých osôb. Medzi dôsledky plne fungujúcej osoby, môžeme zaradiť sebedomejšieho človeka, vnímanie druhých realistickejšie, osoba je menej zraniteľná voči hrozbám, je efektívnejšia pri riešení problémov. Správanie je viac socializované, zrelé ale i kreatívne. Takto zmenená osoba dokáže plne vyjadriť vlastné hodnoty a dokáže plne fungovať aj v nedokonalom prostredí (Proctor, Tweed, Morris, 2015).

Existuje návrh modelu prístupu zameraného na človeka so zameraním na pracovné vzťahy. V súvislosti s touto aplikáciou sa odporúča zameniť termín *plne fungujúca osoba s kompetentným manažérom, kvality poradcu alebo terapeuta*

z prístupu zameraného na človeka nahradiť pojmom *zručnosti*. Sollárová (2005, s.178-182) uvádza tento model vo svojej publikácii nasledovne, v niekoľkých bodoch:

1. Kompetentný manažér má osvojené zručnosti, ktoré mu umožnia kompetentne fungovať v pracovných vzťahoch.
2. Efektívny manažér používa zručnosti, ktoré sú v súlade s jeho postojom rešpektujúcim a uznávajúcim hodnotu, význam a dôležitosť zamestnanca, jeho suverenitu ako ľudskej bytosti.
3. Zručnosti pre efektívne fungovanie vo vzťahoch sú naučiteľné. Čím viac sú tieto zručnosti v súlade s osobnou filozofiou rešpektovania druhého ako suverénnej ľudskej bytosti, tým viac bude fungovanie manažéra prirodzene, autenticky kompetentné.
4. Zručnosti prístupu zameraného na človeka sú efektívne aj vtedy, keď u druhého účastníka interakcie, prípadne vzťahu, nedochádza k recipročnému zlepšeniu komunikácie, fungovania a spokojnosti.
5. Rast zamestnancov v tíme nie je nevyhnutne jedinou úlohou kompetentného manažéra. PCA (person-centred approach) zručnosti sú efektívne aj z perspektívy iných dôsledkov a dokážu kompetentne fungovať aj v nekompetentnom prostredí.
6. V pracovnom vzťahu, ak je jeden účastník (napr. manažér) kompetentný, druhý nie je výhradne inkongruentný, anxiózný či zraniteľný, ale prípadne nekompetentný, môže byť akýkoľvek (vzťah), čo predstavuje širšiu škálu možnosti než vlastnosti klienta.
7. Kompetentný manažér nebude podmieňovať svoje fungovanie v interakcii tým, ako ho vníma druhý účastník interakcie; to je úloha kongruencie a nepodmieneného pozitívneho prijatia.
8. Kvalita empatie sa chápe ako podpora možnosti vnímať funkciu alebo cieľ overovania presnosti počutého, určený aj počúvajúcemu.
9. Všeobecným cieľom používania zručností PCA v pracovných vzťahoch je dosiahnuť efektívne riadenie pracovného vzťahu, zamerané na dosiahnutie dobrých pracovných výsledkov.
10. Úspech manažéra, jeho kompetentné zvládnutie situácie znamená, že situáciu má pod kontrolou a dokáže dosiahnuť želaný výsledok nezávisle od okolností v prostredí.

Tento model ešte nie je overený a je potrebné uskutočniť viaceré výskumy, aby sa verifikovala jeho aplikovateľnosť. Môže to byť podnet na naše ďalšie výskumné spracovanie.

## **Záver**

Dôležitosť humanistickej psychológie v školstve je zapracovaná už aj v jednom z najdôležitejších programov školskej reformy, a to v programe Milénium, kde sa jeho autori snažili implementovať humanistické prvky nie len do výchovno-vzdelávacieho procesu ale i do riadenia škôl. Tvorivo-humanistický prístup sa už vo veľkej miere aplikoval do vyučovania ale v rámci riadenia škôl sú vnímané ešte isté rezervy. Práve na odstránenie týchto rezerv sa chceme ďalej zamerať, pretože z rozhovorov, ktoré pravidelne realizujeme s vedúcimi zamestnancami škôl, sme

zistili, aké limity sa objavujú pri komunikácii v školách medzi kolegami, či medzi vedením školy a zamestnancami. Informácie, ktoré tento článok ponúkol, vieme pretaviť do vzdelávania vedúcich zamestnancov škôl a zamerať sa práve na rozvoj ich zručností v oblasti empatie, akceptácie či kongruencie, teda na procesy prístupu zameraného na človeka. Tento prístup by mohol pomôcť pri efektívnom riadení školy a skvalitnení líderstva, čo spôsobí konkurencieschopnosť konkrétnej školy na trhu vzdelávania.

## Resumé

The importance of humanistic psychology in education is already included in one of the most important school reform programs, namely the Millennium program, where its authors tried to implement humanistic elements not only in the educational process but also in school management. The creative-humanistic approach has already been applied largely in teaching, but certain reserves are still perceived in school management. We want to continue to focus on eliminating these reserves, because from the interviews we regularly conduct with school leaders, we found out what limits appear in communication in schools between colleagues, or between school management and employees. We can include the information offered by this article into the education of school leaders and focus precisely on the development of their skills in the field of empathy, acceptance, or congruence, that is, on the processes of a person-centered approach. This approach could help with effective school management and leadership improvement, which will make a specific school more competitive on the education market.

## Použitá literatúra

- LEITHWOOD, K. – HARRIS, A. – HOPKINS, D. Seven strong claims about successful school leadership. In *School Leadership and Management*. Vol. 28, No.1, February 2008, pp. 27-42.  
<https://doi.org/10.1080/13632430701800060>
- MCLEOD, S. *Person-Centred Therapy And Core Conditions*. Online. [cit5.5. 2024]. Dostupné na: <https://www.simplypsychology.org/client-centred-therapy.html>.
- NYE Robert D. *Tri psychológie. Koncepcie Freuda, Skinnera a Rogersa*. Bratislava: IKAR, 2004.
- NYKL, L. *Pozváni do rogersovskej psychológie. Prístup zaměřený na človeka*. Brno: Barrister & Principal, 2004. 137 s. ISBN 978-80-86598-69-1
- PISOŇOVÁ M. a kol. *Manažment vzdelávania*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2021. 284 s. ISBN 978-80-571-0382-0.
- PISOŇOVÁ M. a kol. *Školský manažment – terminologický a výkladový slovník*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2017. 167 s. ISBN 978-80-8168-660-3.



- PÖRTNER, M. *Na osobu zaměřený přístup v práci s lidmi s mentálním postižením a s klienty vyžadujícími trvalou péči*. Praha: Portál, 2009. 176 s. ISBN 978-80-7367-582-0.
- PROCTOR, C. – TWEED, R. – MORRIS, D. The Rogerian Fully Functioning Person: A Positive Psychology Perspective. In *Journal od Humanistic Psychology*. 1-28, 2015. <https://doi.org/10.1177/0022167815605936>
- ROGERS, R. C. *Carl Rogers on Personal Power*. USA, 1977. 299 pp. ISBN 0-440-00980-4.
- ROGERS, R. C. *On Becoming a Person*. Boston, 1961.
- ROSENBERG, Marshal B. *Nenasilná komunikácia*. Aktuell, 2023. 264 s. ISBN 978-80-89873-55-5
- SOLLÁROVÁ, E. *Aplikácie prístupu zameraného na človeka (PCA) vo vzťahoch*. Bratislava: Ikar, 2005. 196 s. ISBN 978-80-551-0961-3.
- ŠIFFELOVÁ, D. *Rogersovská psychoterapie pro 21. století. Vybraná témata z historie a současnosti*. Praha: Grada Publishing, 2010. 192 s. ISBN 978-80-247-6965-3.
- TOLAN, J. *Na osobu zaměřený přístup v poradenství a psychoterapii*. Praha: Portál, 2006. 223 s. ISBN 978-80-7367-146-8.
- VYMĚTAL J., REZKOVÁ, V. *Rogersovský přístup k dospělým a dětem*. Praha: Portal, 2001. 236 s. ISBN 978-80-7178-561-X.

**Doc. Mgr. Ing. Milan Droppa, CSc.**

Katedra manažmentu  
Pedagogická fakulta  
Katolícka univerzita v Ružomberku  
[milan.droppa@ku.sk](mailto:milan.droppa@ku.sk)

**Mgr. Miroslava Kubičková**

Katedra manažmentu  
Pedagogická fakulta  
Katolícka univerzita v Ružomberku  
[miroslava.kubickova@ku.sk](mailto:miroslava.kubickova@ku.sk)

**PaedDr. Ľubica Ďurajdová, PhD.**

Centrum celoživotného vzdelávania  
Pedagogická fakulta  
Katolícka univerzita v Ružomberku  
[lubica.durajdova@ku.sk](mailto:lubica.durajdova@ku.sk)