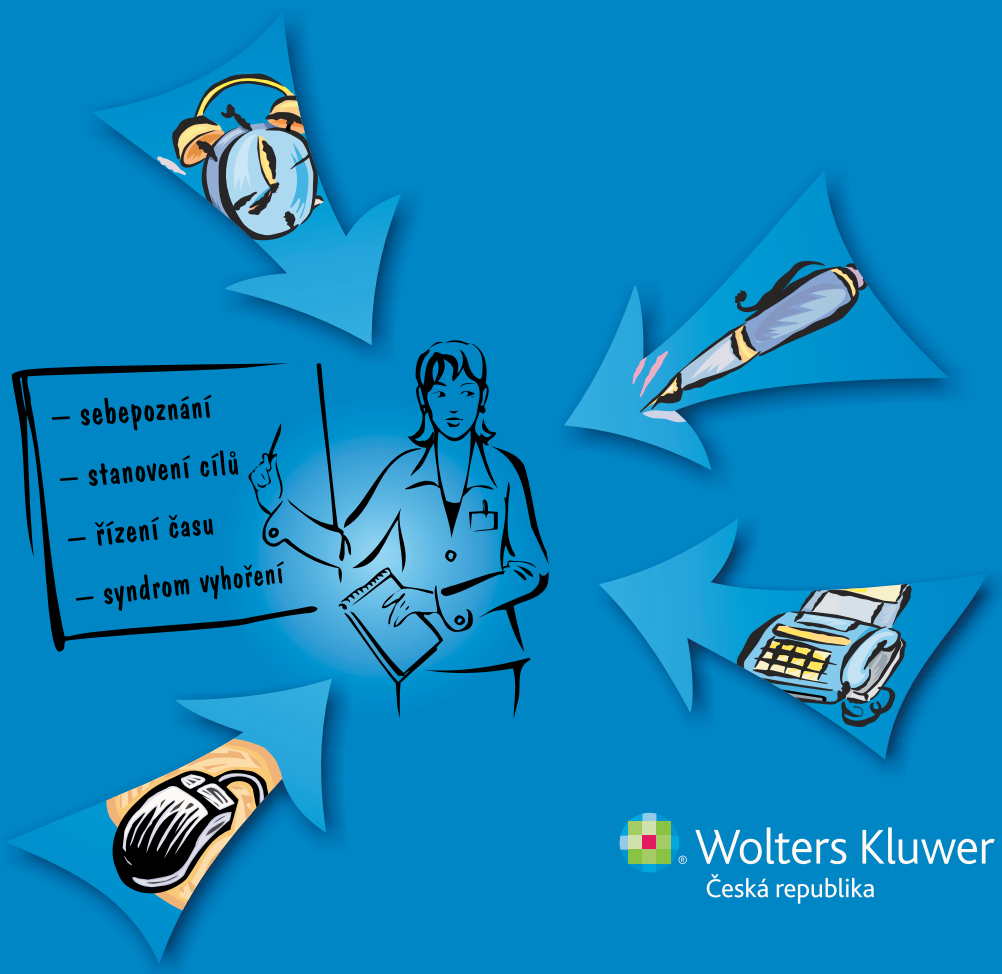
ŘÍZENÍ ŠKOLY

Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství

Irena LHOTKOVÁ, Ivana ŠNÝDROVÁ, Michaela TURECKIOVÁ



Wolters Kluwer
Česká republika

Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství

Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství

LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M.

Wolters Kluwer
Česká republika

Vzor citace: LHOTKOVÁ, I., ŠNÝDROVÁ, I., TURECKIOVÁ, M. *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, a. s., 2013. 98 s.

KATALOGIZACE V KNIZE - NÁRODNÍ KNIHOVNA ČR

Lhotková, Irena
Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství / Lhotková I., Šnýdrová I., Tureckiová M. -- Praha : Wolters Kluwer ČR, 2013. -- 98 s.
ISBN 978-80-7478-349-4

371.111 * 159.923.5 * 159.923.2 * 005.962.11 * 331.44 * 159.944.4 * 613.62:616.89-008.44
– ředitelé škol
– sebeřízení
– sebepoznání
– management času
– stres z povolání
– syndrom vyhoření
– příručky

371 - Školství (organizace) [22]

Autoři jednotlivých kapitol:
PhDr. Michaela Tureckiová, CSc. kapitola 1
Mgr. Irena Lhotková, Ph.D. kapitola 2
PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc. kapitola 3

Recenzenti: doc. PaedDr. Mária Pisoňová, Ph.D., mim. prof.
prof. PhDr. Dušan Šimek

© Wolters Kluwer ČR, a. s., 2012

ISBN 978-80-7478-349-4 (váz./brož.)
ISBN 978-80-7478-350-0 (pdf)
ISBN 978-80-7478-351-7 (mobi)

OBSAH

O AUTORECH 6
ÚVOD 7

1. SEBEPOZNÁNÍ 9

1.1 Úvod do problematiky a definice základních termínů . . . 9
1.2 Interní zdroje – sebeuvědomění a sebepřijetí 11
1.3 Další možnosti a způsoby sebepoznání – vztah vnitřního a vnějšího světa 21
1.4 Od sebepoznání a sebeřízení ke strategickému řízení a vedení lidí 26

2. PRÁCE S ČASEM 28

2.1 Stanovení cílů 30
2.2 Analýza času 35
2.3 Nástroje řízení času 40
2.4 Předávání odpovědnosti a pravomocí 52
2.4.1 Vymezení základních termínů 53
2.4.2 Nutnost delegování 55
2.4.3 Postup při delegování 56
2.4.4 Výhody a nevýhody delegování 57
2.4.5 Úkoly vhodné k delegování 60
2.4.6 Výběr pracovníků 61
2.4.7 Průběžná kontrola a zpětná vazba 64
2.4.8 Příklady nesprávného delegování 66

3. PROBLEMATIKA STRESU A SYNDROMU VYHOŘENÍ . . . 71

3.1 Problematika stresu 78
3.2 Prevence syndromu vyhoření 83
3.3 Závěr 89

LITERATURA 90
REJSTŘÍK 94
SEZNAM TESTŮ, TABULEK A OBRÁZKŮ 96

O AUTORECH

Mgr. Irena Lhotková, Ph.D., vystudovala učitelství matematiky a fyziky na MFF UK v Praze, doktorské studium pedagogiky absolvovala na PedF UK v Praze. Je ředitelkou Základní školy Bohumila Hrabala v Praze a odbornou asistentkou na katedře Centrum školského managementu PedF UK v Praze, kde garantuje výuku modulu Vedení lidí. V rámci své publikační činnosti se věnuje problematice vedení lidí, především kompetencím ředitelů škol a středního managementu.

PhDr. Michaela Tureckiová, CSc., je absolventkou pregraduálního i postgraduálního studia na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy v Praze, kde také dlouhodobě působila jako akademická pracovnice. Je certifikovanou lektorkou a konzultantkou pro oblast rozvoje lidského potenciálu a personálního (people) managementu. Ve své pedagogické, vědecko-výzkumné a publikační činnosti se zaměřuje zejména na další profesní vzdělávání a rozvoj dospělých v prostředí společenských změn. Věnuje se uplatňování kompetenčního přístupu v celoživotním učení a problematice managementu vzdělávání. Přednáší na univerzitách a v institucích vzdělávání dospělých v České republice i v zahraničí. Je členkou předsednictva České andragogické společnosti a expertní rady People management fora.

PhDr. Ivana Šnýdrová, CSc., vystudovala psychologii na FF UK v Praze. Pracovala jako klinický psycholog v Psychiatrické léčebně v Bohnicích, dlouhá léta přednášela psychologii jako odborná asistentka na katedře andragogiky a personálního řízení na FF UK v Praze a v současné době působí na VŠEM v Praze. Je autorkou řady odborných článků, monografií a studijních textů.

ÚVOD

Známá pravda *„Pokud chcete vést ostatní, tak se nejdříve musíte naučit vést sám sebe."* (Adair, 2009) vyjadřuje podstatu toho, že sebeřízení je základem jakékoliv manažerské nebo lídrovské činnosti.

Publikace *Sebeřízení vedoucího pracovníka ve školství* reaguje na současnou situaci ve školství, kdy si ředitelé (a možná nejen v souvislosti se šestiletým funkčním obdobím) volí své další pracovní směřování. Vlivem vlastního sebepoznávání i delšího setrvání ve funkci možná přehodnotili své silné a slabé stránky, změnili své cíle a řada z nich jistě čelí syndromu vyhoření. Jak tedy dál? Svou volbu mohou porovnat s výsledky výzkumného šetření (2007–2009) Masarykovy univerzity v Brně sledujícího kariérní dráhu ředitele školy. Výzkumníci rozdělili profesní dráhu **ředitele školy** do čtyř období – fáze 0 před vstupem do ředitelny, fáze 1 po vstupu do ředitelny, fáze 2 osobní zkoušky a poslední fáze, fáze 3, nazvaná zesílená **reflexe**. A právě ona je rozhodující pro další směřování ředitele školy. Zesílená reflexe obvykle nastává u ředitelů škol mezi 5.–8. rokem ve funkci. Pokud chce ředitel ze školy odejít, nachází si výzvy mimo rámec školy. Je otázkou, zda výzvy existují a zda budou ředitele uspokojovat. Dřívější výzvou pro odcházející ředitele škol byla práce v České školní inspekci – platí to dosud? Mnozí ředitelé ze škol, kde byly vypsány konkurzy, hledali výzvy na jiných školách – a někteří je opravdu našli. A jsou skutečným přínosem – jejich stávající znalosti a zkušenosti odbourávají začátečnické chyby a přitom vnášejí nové nápady a zcela jistě i nadšení. Ředitelé, kteří šli v letošním roce do konkurzů na „svoji" školu, představují druhou skupinu – objevili výzvy v rámci své školy (úpravu školního vzdělávacího programu, nové oblasti doplňkové činnosti nebo projekt) a plně se na ně soustředí. Třetí skupinou jsou ředitelé, kteří dali přednost osobním prioritám: buď mají důchodový věk a odešli trávit klidné dny do soukromí, anebo jsou ve škole tak trochu v ústraní a velkou většinu jejich povinností převzal někdo jiný.

Autorky ve své publikaci představují nástroje rozhodování, které mohou ředitelé využít při volbě své cesty. Text je kombinací teoretických východisek a reflexe současné praxe a skládá se ze tří kapitol:

1) Sebepoznání

2) Práce s časem

3) Problematika stresu a syndromu vyhoření

U ředitelů škol je důkladné a uvědomělé sebepoznání předpokladem pro efektivní zvládání jejich profesních funkcí, včetně vedení a řízení ostatních pracovníků. Sebepoznávání jako důležitá součást sebepojetí je v podstatě celoživotním procesem. Realistický obraz vlastní osoby se získává obvykle právě až v dospělosti. A není neobvyklé, že v určitých životních situacích může dojít k přehodnocování, doplňování a upřesňování sebepoznání. Takovým obdobím může být například právě přijetí ředitelských rolí. Otázky kladené při sebepoznání jsou nejenom podstatnou složkou utváření a zpřesňování sebepojetí, ale pomáhají také úspěšněji komunikovat s ostatními, případně v roli manažera ovlivňovat jeho jednání a výkon. To vše činí z procesu sebepoznání a jeho vědomého rozvíjení rovněž významnou manažerskou kompetenci a nástroj rozvoje **emoční inteligence**. Sebepoznání nám určí naše silné a slabé stránky, a tím i napoví, jaké cíle jsou reálné. Pro naplnění těchto cílů je pro ředitele školy, stejně jako pro každého manažera či lídra, nejdůležitější práce s časem. Práce s časem vychází z přesného vymezení cílů, neopomíjí analýzu času a dále pracuje s nástroji **řízení času**. A to včetně delegování umožňujícího demokratické řízení a vedení školy. V současné době mají stresory útočící na jedince narůstající tendenci a s tím, jak narůstá stres ve **společnosti**, dochází stále více k selhávání adaptace jedince na rychle se měnící životní podmínky. Častěji než dříve dochází ke kumulaci účinků působících stresorů, tedy k tzv. chronickému stresu, který stále častěji ústí ve stav vyhoření. V rámci poslední kapitoly proto bude pojednáno též o nápravě následků chronického stresu, respektive syndromu vyhoření. Na základě znalosti rizikových faktorů lze odvodit vhodnou prevenci a aktivity, které by mohly předejít nežádoucím stavům plynoucím z nadměrné zátěže.

Poznámka na závěr: *Převažující mužský rod (ředitel) a soustředění se na jednu instituci (škola) neznamená opomíjení žen nebo školských zařízení, ale slouží k jednoduššímu a přehlednějšímu vyjadřování.*

Za autorský tým Irena Lhotková

1. SEBEPOZNÁNÍ

V této kapitole se budeme zabývat **sebepoznáním**. Je vhodné si hned v úvodu ujasnit, že sebepoznání nepatří mezi manažerské techniky. Jejich použití je však v uvědomělém rozvoji sebepoznání možné. Dokonce můžeme považovat za výhodu, pokud ředitel školy tyto techniky zná a umí je používat. Sebepoznání pomáhá školským manažerům k dotváření a zpřesňování obrazu o sobě samém (systém **sebepojetí**), k účinnějšímu seberozvoji a sebeřízení a také jim umožňuje zlepšit se v interakci s ostatními a při vedení lidí.

Pomocí záměrného a řízeného sebepoznání si ředitelé škol také často uvědomí, jakou souvislost mají jejich vnitřní prožívání a vnější jednání, naučí se lépe projevovat své myšlenky a **cítění**, naslouchat svým emocím a chápat reakce svého organismu (tělesné projevy) na vnitřní a vnější faktory. V textu kapitoly jsou uvedeny základní procesy a zdroje sebepoznání. Budeme se zabývat tím, jak využít sebepoznání při stanovení svých osobních a pracovních cílů, při zjišťování vlastních interních zdrojů pro dosahování životních a pracovních cílů a cílů školy, kterou ředitel manažersky řídí. Sebepoznání přispívá k osobnímu rozvoji ředitele školy a může optimalizovat jeho kompetence, včetně stylu řízení. Kapitola představuje cestu, jak toho dosáhnout, obsahuje zobecnělé příklady využití technik sebepoznání a úkoly k zamyšlení, které mohou využít v procesu vlastního sebepoznání a **sebeřízení**. Sebepoznání je pochopitelně utvářené interakcí s ostatními lidmi a reakcemi a adaptací jedinců na různé podněty a situace. V kapitole je pozornost věnována i těmto zdrojům sebepoznání.

Ředitel školy plní role manažera, lídra i pedagogického pracovníka nebo vykonavatele procesů. Ředitel je hlavním představitelem a zástupcem školy v celé řadě náročných a významných situací. Je proto nezbytné, aby vystupoval jako autentická a zralá osobnost. Pro ředitele škol je proto sebepoznání významnou klíčovou osobní a sebereflexivní kompetencí, která jim napomáhá úspěšně zvládat jejich pracovní role.

1.1 Úvod do problematiky a definice základních termínů

Sebepoznání je pojem známý z psychologie a pochopitelně také z managementu. Používá se pro popis toho, jak se v průběhu svého života učíme nahlížet sami na sebe, jaký obraz si o sobě vytváříme (sebepoznání je součást sebepojetí). Sebepoznání je v podstatě celoživotním procesem. To znamená, že se postupně utváří, doplňuje a stabilizuje v průběhu života jedince. Komplexnější a realističtější pohled na sebe získáváme až v dospělosti. K přehodnocení či zpřesnění „sebeobrazu“ může dojít také vědomě, v pro-

cesech seberozvoje a sebeřízení. Týká se to zejména situací životních nebo profesních změn. Tedy i různých fází kariéry ředitele školy.

V souvislosti se sebepojetím mluvíme rovněž o schopnosti sebeocenění a přiměřeném sebevědomí, které umožňují sebepoznání. Podstatou sebepoznání je podle klasické definice *„uvědomění si zvláštností v průběhu vlastního prožívání a chování“* (Štefanovič, 1974). Dnes bychom mohli mluvit o uvědomění si vlastních silných a slabých stránek, možností či příležitostí a dalších zdrojů pro vlastní rozvoj.

Uvědomělé, případně zralé („dospělé“) sebepoznání bývá některými autory manažerské literatury definováno jako předpoklad nebo první fáze sebeřízení. Plamínek (2004) například tvrdí, že člověk, který sám sobě rozumí a akceptuje se, se má přiměřeně rád a nemá potřebu bojovat se sebou samým. Předpokladem úspěšného sebeřízení je tedy poznání vlastních zdrojů a psychických dějů ve svém nitru – sebepoznání.

Veber a kolektiv (2007) dělí sebeřízení do tří oblastí:

- sebepoznání (selfconcept)
- seberozvoj (selfdevelopment)
- sebehodnocení (selfevaluation)

Podstatu fáze sebepoznání vidí Veber a kol. (2007) především ve schopnosti sebereflexe a tedy v zodpovězení následujících otázek: *Kdo jsem? Jaké mám vlastnosti? Co umím? Jaké mám znalosti, dovednosti, schopnosti? apod.*

Výsledkem tohoto tázání by mělo být určení, jaké jsou přednosti a naopak nedostatky jedince. Sebepoznání by ovšem nemělo skončit u zjištění, kým jsem, ale mělo by vést k určení budoucího obrazu své vlastní osoby. V případě ředitele školy tedy například k zodpovězení následujících otázek: *Kým nebo čím chci ještě v životě a v práci být? Co ještě chci dokázat?*

„Kdo chce cílevědomě převzít odpovědnost za svoji profesní dráhu, musí nejprve vědět, kde se vlastně nachází. Prvním krokem na cestě k úspěšnému sebeřízení je zjištění, jaké jsou možnosti a šance pro náš vývoj.“ (Sykáčková, 2012)

ZAMYŠLENÍ

Které své vlastnosti, dovednosti nebo znalosti považujete za své silné stránky? Jak je dokážete využít ve funkci ředitele školy? O co v životě a v práci usilujete? Čeho ještě chcete dosáhnout? Co k tomu potřebujete znát a umět? Zpracujte svoji „vizitku osobní kvality“: V čem jsem opravdu dobrý? Co se mi v mé práci daří? Jakých úspěchů jsem dosáhl při vedení lidí? atd.

Při procesu sebepoznání a při sebeřízení využívají ředitelé školy informace o vlastní osobě a o vnějších faktorech, které ovlivňují jejich sebepojetí a způsoby, jakými řídí školu a vedou lidi. Důležité je tedy důkladně a cílevědomě poznat vnitřní zdroje jedince i příležitosti a případné hrozby z okolí.

PŘÍKLAD

Ředitelé škol často ve své práci využívají SWOT analýzu. Ředitelka jedné základní školy používá tutéž analýzu i pro upřesnění sebepoznání a pro analýzu různých okolností ve svém životě.

Cílem sebepoznání jako jedné z fází sebeřízení je tudíž zejména uvědomění si vlastních zdrojů (osobnostních předpokladů) a možností. To řediteli školy pomůže ve stanovení realistických cílů rozvoje jeho osobnosti a přinese zlepšení jeho manažerských znalostí a dovedností. Tj. vlastně manažerských kompetencí, které využije při řízení školy a vedení spolupracovníků. Porvazník (2003) hovoří o třech navazujících funkcích sebeřízení: sebeuvědomění či sebeakceptování (sebeuplatňování, sebeplánování, sebeorganizování, sebekontrola), seberozvoj a sebevzdělání. Sebepoznání lze tedy považovat taktéž za funkci sebeřízení.

1.2 Interní zdroje – sebeuvědomění a sebepřijetí

Za klíčové vnitřní zdroje považuje Plamínek znalosti a dovednosti jedince, jeho motivy a postoje. O jeho úspěchu rozhodují také vlastnosti (Plamínek, 2004). Podstatou sebepoznání je uvědomění si charakteristiky a specifik vlastní osobnosti a využití svých silných stránek k takovým činům, které přinášejí úspěch. V této fázi pak již mluvíme o sebeřízení. Klíčovou součástí sebeřízení je proces vlastní změny, přesněji změny prožívání a jednání. To, co jsme zdědili, nemůžeme ovlivňovat. Můžeme to jen poznávat a využívat (Plamínek, 2008), případně dále rozvíjet pomocí záměrného učení. Vědomě naučené vnitřní zdroje (znalosti, dovednosti a postoje) a podávané výkony můžeme měnit a ovlivňovat v širokých mezích. Sebeřízení založené na sebepoznání přináší odpovědi na otázky, co a proč dělat, jak a kdo to má dělat a kdy to udělat.

Předmětem sebepoznání je především naše vlastní **osobnost**, její struktura a charakteristické zvláštnosti a specifika každého jednotlivce. Jedinec se osobností nerodí, nýbrž se jí postupně stává. Jak již bylo uvedeno dříve,

celistvější pohled na sebe, na specifika své osobnosti si vytváříme a stabilizujeme obvykle až v dospělosti. Také v průběhu dospělého věku ovšem může jedinec v procesech **seberozvoje** svoji osobnost dále uvědoměle poznávat a rozvíjet v souladu se svými osobními a pracovními cíli a s novými poznatky o sobě samém. A to i ve srovnání se získanými znalostmi, informacemi a zkušenostmi svých kolegů.

PŘÍKLAD

Ředitelé škol si na semináři, který je věnovaný sebepoznání, vyměňují zkušenosti s řešením situací, které pro ně byly v minulosti lidsky i profesně náročné – dotkly se jejich sebeobrazu (sebepojetí). Následně navrhují alternativy řešení na základě získaných životních a pracovních zkušeností. Hledají analogie v mimopracovních oblastech. Z diskuze často vyplynou zajímavé podněty i reakce „to by mě nenapadlo, je to zajímavý nápad“, „takto bych situaci neřešil, to mi není vlastní“! Podstatou takových aktivit není primárně najít nejlepší řešení, to často ani neexistuje. U ředitelů škol ovšem dochází k tzv. aha efektu. To je v tomto případě uvědomění si, jak jejich vlastní osobnost determinuje jejich způsob řešení problémových situací. Následně dochází k formování a analýze různých vnitřních a vnějších okolností, které působí jako příležitosti nebo limity. Odrážejí silné a slabé stránky jejich osobností. Takové „zrcadlo“ může vést ke změně náhledu na vlastní pracovní roli, na způsoby sebeřízení i vedení pracovníků.

ZAMYŠLENÍ

Zkuste si také ze své praxe vybavit nějakou situaci, která pro vás byla osobně i profesně náročná. Jaké své znalosti, dovednosti a vlastnosti jste pro její vyřešení použili? Jaké další nároky na vaši osobnost klade pozice ředitele školy?

Komplexní struktura osobnosti je tvořena několika složkami. Z hlediska sebepoznání a využívání vnitřních zdrojů k účinnému sebeřízení je důležité, aby si ředitel školy zejména uvědomil, jak ho ovlivňují jeho psychické **vlastnosti** a rysy jeho osobnosti, které své znalosti a dovednosti používá a jaká je jeho primární **motivace**. To znamená, aby našel vztah mezí tím, co a jak dělá a jak se chová. Aby své prožívání a jednání dokázal vyhodnotit a přijmout a v žádoucí míře ho ovlivnil prostřednictvím sebeřízení.

Podle Plamínka (2008) je jednou ze základních schopností člověka schopnost řídit své volní jednání a vědomě usilovat o dosažení stanoveného cíle. Smyslem řízení sebe sama je vyšší objektivní kvalita života a vyšší subjektivní lidská spokojenost.

PŘÍKLAD

V různých fázích své kariéry si ředitelé školy stanovují cíle a priority, které odpovídají jejich životní a pracovní situaci i cílům školy, kterou řídí. Při rozhodnutí stát se ředitelem a v počáteční fázi přijetí funkce obvykle akcentují rozvoj školy a intenzivně rozvíjejí své manažerské dovednosti. Po určité době může u některých dojít k vyčerpání a k aktualizaci jiných osobněji zaměřených zájmů a cílů. Jiní se naopak v manažerské roli „najdou“ a usilují o rozvoj kariéry – například na větší, známější, prestižnější škole, v jiném typu organizace, mezi rozhodovateli na státní úrovni apod.

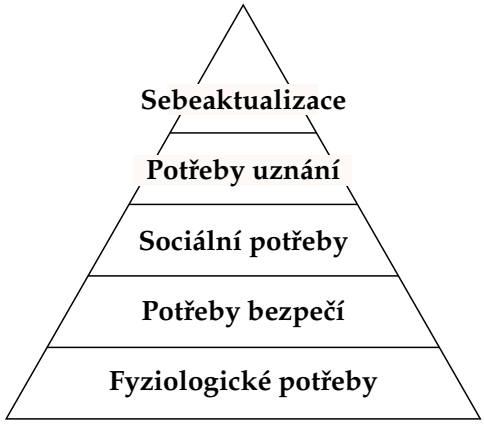
Psychickými vlastnostmi rozumíme relativně trvalé charakteristiky osobnosti. Patří k nim temperament, charakter, vlohy a na jejich základě rozvinuté schopnosti, motivy a postoje a volní vlastnosti. Rysy osobnosti se projevují zejména v činnostech. Oba tyto psychické jevy vyjadřují jednotu osobnosti a využívají se pro určení typu osobnosti.

Charakter je *„souhrn psychických vlastností osobnosti, které se projevují v mravní stránce jejího chování a jednání, ve vztahu člověka k ostatním lidem, k práci, k přírodě i k sobě samému“* (Tureckiová, 2012). Charakter jedince je spoluutvářen vlivy prostředí a váže se také k jeho motivům (potřebám a hodnotám) a životním i pracovním postojům.

Pravděpodobně nejznámější teorií motivace je tzv. Maslowova pyramida (viz obrázek 1).

Obrázek 1
Hierarchie potřeb podle A. H. Maslowa

Zdroj:
Tureckiová (2001, s. 63)



V současnosti panuje shoda v tom, že potřeby je možné dělit do skupin a že jsou skupiny hierarchicky uspořádané podle míry důležitosti. Nicméně pořadí jednotlivých úrovní „pyramidy“ není tak jednoznačné, jak by se z obrázku 1 mohlo zdát. U manažerů se někdy používá také další typologie, která vymezuje tři typy (skupiny) potřeb – potřebu vysokého výkonu, potřebu sounáležitosti a potřebu moci.

ZAMYŠLENÍ

Která z uvedených skupin potřeb je pro vás nejdůležitější? Jakým způsobem dosahujete jejího naplňování? Dokážete určit i další potřeby, které ovlivňují vaše jednání?

Jakkoli jsou potřeby považovány za základní typ motivu, neméně důležité jsou z hlediska sebepoznání také hodnoty (komplementární potřebám), z nich odvozené postoje (sklony jednotlivce reagovat určitým ustáleným způsobem na předměty, osoby a situace; mají hodnotící charakter) a dále například: zájmy, aspirace, cíle, ideály a zvyky. Všechny typy motivů jsou předmětem sebepoznání a dotvářejí sebeobraz jedince, kterému jejich vyhodnocení přináší zejména odpověď na otázku „Proč dělám věci, které dělám, způsobem, jakým je dělám?”.

ZAMYŠLENÍ

Vytvořte seznam pěti hodnot, které považujete ve svém životě za nejdůležitější – vyberte z něho tři, které seřadíte od 1. do 3. místa. Jak vaše práce ředitele školy přispívá k naplňování těchto hodnot? Dá se říct, že vaše životní cíle a profesní priority vedou k dosažení vašich osobních potřeb a hodnot?

Temperament je především vrozený soubor psychických vlastností, které určují dynamiku prožívání a chování každého z nás (například typické reagování na určité situace, vyznačující se silou reakcí, rychlostí jejich nástupu a také rychlostí jejich střídání). Nelze tedy tvrdit, že někdo temperament má a jiný ne. Navzájem se ovšem lišíme způsobem, jak reagujeme na určité podněty. Mezi nejznámější a nejrozšířenější typologie temperamentu patří hned ta nejstarší, známá jako Hippokratova, upravená později Galénem, která je po dalších korekcích (zejména Eysenckem) používána dodnes.

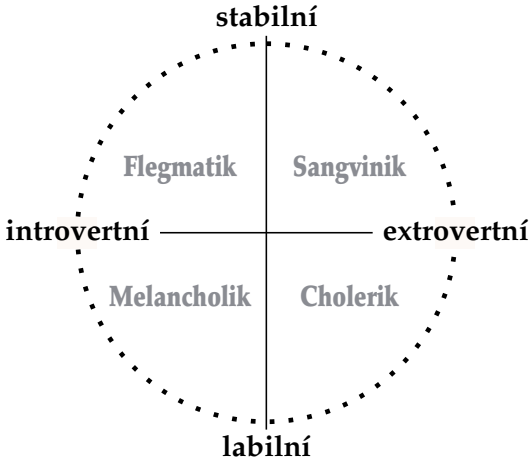
Prvotní dělení Hippokrata položilo základy psychologie temperamentu, když Hippokratés definoval čtyři základní tělní tekutiny:

- sanquis (krev),
- cholé (žluč),
- melancholé (černá žluč),
- flegma (sliz).

Pokud je některá z těchto tekutin v nadbytku, ovlivňuje temperament člověka.

Eysenck vyšel z tohoto dělení a rozlišil čtyři modely osobnosti:

- labilní a introvertní **melancholik**,
- labilní a extravertní **cholerik**,
- stabilní a introvertní **flegmatik**,
- stabilní a extravertní **sangvinik** (viz obrázek 2).



Obrázek 2 – Model temperamentu
Zdroj: Studie psychologie – Teorie temperamentu [cit. 16-06-2013]. Dostupné z: <http://www.studium-psychologie.cz/psychologie-osobnosti/4-temperament-teorie-temperamentu.html>.

PŘÍKLAD

Nejen mezi řediteli škol, ale obecně mezi manažery je za optimální považován sangvinický typ temperamentu. Proto byl vybrán i jako příklad. Jako každý jiný typ má své kladné, ale i záporné stránky. K uváděným pozitivům sangvinika patří například to, že miluje

společnost. Je citový, dokáže přeměnit každou práci v legraci. Nachází v životě spoustu vzrušení a dokáže své zážitky zajímavě a pestře vyprávět. Je vždy vstřícný a optimistický, zbožňuje přítomnost ostatních. Nemusí mít více talentu než ostatní, ale zřejmě si užívá více legrace. Jeho charisma a překypující osobnost k němu neustále přitahují lidi. Zatímco ostatní povahy pouze mluví, sangvinik vypráví příběhy. Nejsnadnější způsob, jak jej objevit, je zjistit, kdo v kterékoliv skupince lidí mluví nejčastěji a nejhlasitěji. Touží být středem pozornosti a díky svému vypravěčskému talentu je duší společnosti. Je bezprostřední a otevřený, překypuje optimismem a nadšením téměř nad vším. Bez váhání umí nabídnout svou pomoc, nedomýšlí však důsledky své ochoty. Je tvůrčí a neustále produkuje nové vzrušující nápady. Přitahuje a inspiruje ostatní svou energií a nadšením. Umí začít hovor s každým, kdo je po ruce, a hned se stane vaším přítelem.

K uváděným negativům sangvinika patří, že většinou nic nedotáhne do konce a nedokáže pochopit, že by měl nějaké zásadní povahové vady. Příliš mluví, je rozvláčný a často přehání. Je málo vnímavý k ostatním, přehnaně se zaobírá sám sebou, je egocentrický. Neumí naslouchat. Protože neumí naslouchat a nemá zájem, nepamatuje si přesně jména. Jako přítel je nestálý a zapomnětlivý, jelikož přátel má příliš mnoho. Skáče lidem do řeči a často odpovídá za ostatní. Málokdy dodělá práci ve stanoveném termínu.

Spíše než to, abychom zdůrazňovali slabiny jednotlivých temperamentových typů, je jako u ostatních oblastí/zdrojů sebepoznání potřeba zdůraznit, že vystupují v komplexu, a že tedy temperamentový typ je dílčím poznatkem v komplexu sebeuvědomění. Obecně lze konstatovat, že užitečnost této typologie pro rychlý „vhled i náhled do jiného“ je obecně uznávaná, nicméně většinu lidí nelze zařadit zcela a jednoznačně k určitému typu.

Komplexnějším nástrojem sebepoznání, který může sloužit také k lepšímu pochopení a přijetí skutečnosti, že „nejsme všichni stejní“, je určení osobnostních typů prostřednictvím uvedení více psychických vlastností anebo rysů, které se objevují v určitých kombinacích. Typologie osobnosti ukazuje, že naše vzorce chování se mohou významně lišit od typického chování jiných lidí a že určité typy osobnosti jsou lépe disponovány pro určité činnosti než jiné. Toto konstatování nemá být hodnocením ve smyslu „lepší vs. horší“ osobnost. Znovu ovšem dokládá základní podstatu sebepoznání – uvědomění si specifik vlastní osobnosti.

Hovoříme-li o **typologii** (v tomto případě osobnosti), máme na mysli zobecňující utřídění, které dává nejen náhled na charakteristiky vlastní osobnosti, ale ukazuje funkčnost setřídění vybraných jevů podle podobných znaků (zde vlastností nebo rysů osobnosti). V manažerské praxi se z mnohých typologií osobnosti používají zejména Cattellova (16 PF) nebo Jungova typologie, dále tzv. velká pětka (the big five) neboli pětifaktorový model

(FFM). V modelu FFM – jak z názvu vyplývá – je osobnost popisována pomocí pěti faktorů:

- extraverze – to je preference sociální interakce, sociální aktivita vedoucí k vyhledávání sociálních kontaktů s jinými lidmi,
- přívětivost – to je orientace směřující k soucítění s ostatními a k péči o ně, opak antagonismu,
- svědomitost – to je stupeň organizovanosti, preference aktivit směřujících k cíli,
- neuroticismus – tendence zabývat se negativními emocemi, nestabilita, neschopnost zvládat obtíže,
- otevřenost – projevující se vůči novým myšlenkám a způsobům řešení, experimentům.

PŘÍKLAD

Preference aktivit směřujících k cíli a organizovanost jsou nejen znakem svědomitosti, ale také úspěšných manažerů. V FFM jsou charakteristikou svědomitosti sklon k sebekázni, poctivému jednání a k dosažení vlastních cílů navzdory očekávání okolí. Lidé, kteří jsou svědomití, preferují plánování před spontánním jednáním. To ovlivňuje způsob, jakým se chovají, řídí a usměrňují své podněty. Charakteristiky jednání dle této dimenze jsou vyjádřeny například následujícími tvrzeními: Jsem vždy dobře připraven/a. Dávám pozor na detaily. Vždy plním své povinnosti. Mám rád/a řád. Plním vše dle rozvrhu. Jsem nadšený/á ze své práce.

ZAMYŠLENÍ

Pětifaktorový model je známý též pod akronymem OCEAN (podle prvních písmen jednotlivých faktorů v angličtině). Které z pěti charakteristik (jak jsou uvedeny zde v textu) byste připsali sami sobě?

Mezi nejčastěji používané typologie osobnosti patří rovněž dotazník MBTI, který vychází z Jungovy typologie osobnosti. Pro naše účely je postačující, pokud si vymezíme základní párové dimenze typologie MBTI. Konkrétně se jedná o:

- exraverzi x introverzi (označené v typologii velkými počátečními písmeny názvů v angličtině, tj. E x I) – vymezuje zaměřenost jedince na vnější x vnitřní svět, uvádí se také, že odlišuje lidi, kteří čerpají energii zvenčí x zevnitř,

- intuici x smyslové vnímání (v označení N x S) – podává informaci o tom, jakým zdrojům informací dáváme přednost (intuitivně vyvozeným x „ověřitelným“ základní pěticí smyslů),
- myšlení x cítění (označené jako T x F) – v zásadě vypovídá o převažujících způsobech rozhodování, čemu více věříme, svému rozumu x „instinktům“,
- percepci x usuzování/posuzování (označené jako P x J) – určuje přístup jedince k „objektivní realitě“, vypovídá o tom, zda přistupujeme ke světu „takovému, jaký je“, nebo činíme soudy typu „dobrý vs. špatný“. Tato dimenze především vymezuje také náš vztah k plánování a obecněji ke způsobům, jakým organizujeme svůj život.

U každého jedince jsou přítomny obě kategorie z opačných pólů téže dimenze, nicméně u většiny z nás existuje tendence k převaze jedné z nich. Proto typologie uvádí 16 základních osobnostních typů, které rovněž vymezují typické chování nositele určitého typu, včetně jeho jednoslovné charakteristiky spojené s určitou profesí – například typ ENFJ je označen jako učitel, typ INFJ jako poradce apod.

Zjištění osobnostního typu v typologii MBTI může být ovlivněno naučeným nebo vyžadovaným chováním v určitých (pracovních) rolích, proto se vždy doporučuje zvolit z možných variant tu, kterou spontánně upřednostníme.

PŘÍKLAD

Mezi českými manažery obecně převažují introverti, což se projevuje i ve stylu řízení. Podle temperamentových vlastností jsou introverti lidé žijící především svým vnitřním životem. Jsou vnímaví ke svému okolí, rozvážní a opatrní, preferují nepřímou komunikaci a menší skupiny lidí. Současná společnost upřednostňuje extraverzi a také ve zde uvedené temperamentové typologii je za nejvhodnější typ pro pozici manažera pokládán sangvinik (kombinuje stabilitu a extraverzi). I proto může být zjištění osobnostního typu a zvnitřnění (přijetí) jeho znaků pro ředitele školy nejen technikou sebepoznání, ale taktéž podnětem pro seberozvoj v oblasti komunikačních dovedností a vedení lidí.

Jak je patrné z uvedeného příkladu, komplexnější typologie osobnosti, které kombinují více psychických vlastností (rysů) osobnosti, jsou vodítkem pro sebepoznání i sebeřízení, pro schopnost úspěšného řízení. Uvést lze i příklady z dalších dimenzí osobnostní typologie MBTI.

PŘÍKLAD

Pokud ředitel školy upřednostňuje spíše analytické myšlení, může pro něj být obtížné efektivně zadávat úkoly (obecněji komunikovat) například s učiteli „výchov“, u kterých se častěji vyskytuje „myšlení v obrazech“, případně preferují cítění. Zde se mohou rozdíly projevit i v dialogu. Manažeři upřednostňující myšlení se ptají na fakta, zajímá je logika, posloupnost, výsledek. Nikdy dojmy a pocity. Zde se dokonce vžilo negativní označení pro nejednoznačné – rozuměj manažerovi nesrozumitelné vyjádření v dojmech – tzv. dojmologie. Podobně ředitel školy, pro kterého jsou nejdůležitější plány a termíny, může negativně posuzovat učitele, který vše dělá na poslední chvíli. Je-li rozpor pouze v preferenci J x P a nikoli v kvalitě výsledku, pak je na řediteli školy, aby tento rozdíl ve vlastnostech akceptoval.

Podle Cimbálníkové (2012) se úspěšný manažer vyznačuje zejména následujícími vlastnostmi: rozhodnost, sebejistota, odpovědnost, vytrvalost a důslednost, kooperativnost a komunikativnost, pracovitost, smysl pro povinnost a iniciativnost, čestnost a smysl pro spravedlnost, přiměřená úroveň dominance (asertivnost). Pro úspěšný výkon funkce ředitele školy je pochopitelně významná také rozvinutá úroveň koncepčních a analytických schopností a **schopnosti** systémového myšlení.

Obecnou schopností, která určuje rozsah kognitivních (rozumových) schopností jedince, je **inteligence**. Z hlediska **intelektu** jedince je pro sebepoznání významné uvést snad jen tolik, že kromě tzv. obecné rozumové inteligence – měřené testy IQ – je v posledních letech obzvláště zdůrazňovaná tzv. emoční inteligence (EQ), kterou někteří psychologové (a dozajista nikoli jen oni) považují za přinejmenším stejně důležitou. Emoční inteligence se vyznačuje následujícími znaky:

- znalost vlastních emocí a jejich zvládání,
- schopnost sebemotivace,
- schopnost vnímat emoce jiných lidí a pozitivně je ovlivňovat,
- schopnost vytvářet a udržovat dobré mezilidské vztahy.

Emoční inteligence je součástí inteligence sociální. Ve zkratce lze konstatovat, že sebepoznání vedoucí k vytvoření realistického sebeobrazu, k seberozvoji a sebeřízení je nástrojem zvyšování emoční inteligence.

PŘÍKLAD

Emočně inteligentní lidé „jsou otevření sami k sobě. Naslouchají si a mohou popsat, co se v nich odehrává. Své emoce jsou schopni zvládat. Nenechají se jimi ovládnout, místo toho se umí zastavit a na základě zhodnocení situace pak jednají. Umí pracovat se svými emocemi (např. nahlédnout na obtížnou situaci z jiné perspektivy), dopřát jim i přijatelné uvolnění. Umí realisticky a zároveň pozitivně myslet. Jsou schopni motivovat sami sebe k výkonu, nejsou tedy závislí (pouze) na odměnách přicházejících zvnějšku. Dokážou být vytrvalí, dobře zvládají překážky. Jsou vnímaví k emocím jiných lidí. Zohledňují jejich emoční prožívání v komunikaci a mohou jim pomáhat zvládat emoce. V mezilidských vztazích bývají oblíbení, protože je jim vlastní určitá vyrovnanost. Působí na druhé příjemně.“ (*Emoční inteligence – Co je to emoční inteligence a jak ji zvyšovat* [cit. 16-06-2013]. Dostupné z: <http://zrcadlo.blogspot.cz/2010/11/co-je-to-emocni-inteligence-jak-ji.html>).

ZAMYŠLENÍ

Považujete emoční (respektive sociální) inteligenci za důležitou pro svoji práci ředitele školy? Jakým způsobem ji rozvíjíte?

Pro rozvoj emoční inteligence se doporučuje:

1) Dbát na uspokojování vlastních potřeb (jídlo, spánek, pohyb apod.).
2) Snažit se poznat sám sebe. Věnovat se introspekci a sebereflexi.
3) Vnímat zpětnou vazbu, kterou nám dávají ostatní.
4) Realisticky myslet.
5) Rozlišovat mezi sebou a problémem.
6) Uvědomovat si své kladné stránky.
7) Stanovovat si realistické cíle, které lze splnit.
8) Naladit se optimisticky a očekávat úspěch.
9) Být empatický k druhým, snažit se je chápat.
10) Snažit se odpouštět druhým i sobě.
11) Pracovat se svými negativními emocemi.
12) Nezoufat, pokud nám něco hned nevyjde, a vytrvat.