

Zlínský kraj
Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice

Niterný leadership



Oldřich Kratochvíl



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Studijní text byl vypracován v rámci projektu „Kurz managementu a řízení lidských zdrojů pro řídicí pracovníky na základních a středních školách“ / CZ.1.07/1.3.09/01.0004.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Autor:

Ing. Oldřich Kratochvíl, h. prof., Dr.h.c., MBA

Recenzenti:

Doc. Ing. Antonín Malach, CSc.

Název skript:

Niterný leadership

Vydavatel:

© Evropský polytechnický institut, s.r.o. Kunovice, 2010

© Jazyková redakce: Neprošlo jazykovou úpravou

ISBN 978-80-7314-204-9

Obsah

ÚVOD	5
1 TYPOLOGIE OSOBNOSTI	7
1.2. SLAVNÉ TYPOLOGIE OSOBNOSTI.....	10
1.3. OSOBNOSTNÍ TEST MBTI (MYERS-BRIGGS TYPE INDICATOR).....	14
1.3.1. APLIKACE TYPOLOGIE OSOBNOSTI MBTI	14
1.3.2. POPIS CHARAKTERISTIKY TYPŮ OSOBNOSTI PODLE MBTI [9, 10, 11].....	15
1.3.3. TYPOLOGIE OSOBNOSTI DLE ŘECKÉ MYTOLOGIE.....	18
1.3.4. TEST OSOBNOSTI PODLE P. U. BENDERA.....	20
2 JAK SI BUDOVAT SEBEDŮVĚRU A PŘEKONAT NESMĚLOST	25
2.1 SEBEDŮVĚRA A SEBEHODNOCENÍ	25
2.2 JAK ZÍSKAT SEBEDŮVĚRU A SEBEVĚDOMÍ?	27
2.3 NESMĚLOST A JEJÍ PŘEKONÁVÁNÍ	28
2.3.1 OSOBNÍ DŮVODY	28
2.3.2 MEZILIDSKÉ VZTAHY.....	29
2.3.3 MATERIÁLNÍ DETAILS	30
3 JAK SI ZÍSKAT DŮVĚRU SVÉHO OKOLÍ	35
3.1 VÝZNAM A FORMY DŮVĚRY	35
3.2 PĚT VLN DŮVĚRY	37
3.3 OSOBNÍ IMAGE.....	46
4 SEDM NÁVYKŮ VŮDČÍCH OSOBNOSTÍ	51
4.1 VŮDČÍ PŘEDPOKLADY	51
4.2 PARADIGMA A PRINCIPY	53
4.3 PŘEHLED SEDMI NÁVYKŮ	53
5 OD EFEKTIVNOSTI K VÝJIMEČNOSTI	61
5.1 VÝJIMEČNOST INSTITUCE ZAJISTÍ JEN VÝJIMEČNÝ LÍDR	65
5.2 VEDENÍ SE ZAUJETÍM, ODVAHOU A RIZIKEM	68
5.3 KLÍČOVÉ KOMPETENCE PRO ŽIVOT VE 21. STOLETÍ	69
6 NITERNÝ LEADERSHIP A ČTYŘI POTENCIÁLY ČLOVĚKA	73
6.1 ČTYŘI POTENCIÁLY ČLOVĚKA	73
6.1.1 FYZICKÁ (TĚLESNÁ) INTELIGENCE.....	73
6.1.2 MENTÁLNÍ INTELIGENCE (MI) – INTELIGENČNÍ KVOCIENT (IQ)	74
6.1.3 EMOČNÍ INTELIGENCE (EI) – EMOČNÍ KVOCIENT (EQ).....	74
6.2 EMOČNÍ INTELIGENCE V PRAXI	77
6.3 JAK SE STÁT NITERNÝM LÍDREM A BUDOVAT SI KARIÉRU	78
CITOVANÁ, POUŽITÁ A DOPORUČENÁ LITERATURA	85
PŘÍLOHA Č. 1	89

ÚVOD

Tato publikace navazuje na publikaci autora „*Leadership*“ [42]. V této publikaci autor osvětluje vedoucím pracovníkům ve školství, jak leadership vychází z našeho nitra.

„Níterný leadership představuje schopnost vést sami sebe. Lídr by se nejprve měl snažit „dostat sám ze sebe to nejlepší“, umět především vést sám sebe a teprve poté být lídrem svým podřízeným.“ [52] Uskutečňování zásad níterného leadershipu je tedy omezeno jen námi samotnými – naším „Egem“. P. U. Bender ve své práci „*Níterný leadership*“ [4, s. 29 - 30] člení lídry na povrchní a níterný:

Definice
níterného
leadershipu

Povrchní lídr	Níterný lídr
Jinak mluví, jinak jedná.	Mluví a jedná stejně.
Vede prostřednictvím strachu a kontroly.	Vede prostřednictvím důvěry a vlastního příkladu.
Sleduje individuální zájmy.	Prosazuje společné zájmy.
Snaží se udržet si moc.	Sdílí pravomoce, zplnomocňuje druhé.
Usiluje o to, aby se všechno dělalo podle něho.	Podporuje iniciativu.
Přikazuje druhým, co mají dělat.	Vítá nápady.
Stanovuje nereálné termíny.	Stanovuje rozumné termíny.
Je externě motivován – penězi, mocí, slávou.	Je interně motivován – hodnotami a principy.
Je stimulován strachem a tlakem	Usiluje o uspokojení a o blahobyt
Ignoruje/zlehčuje city.	Za zásadně důležité považuje city a péči o druhé.

Povrchního lídra pohání strach a tlak. Níterného lídra motivují touha pomáhat, jeho vize, nadšení a především láska k lidem. Naším záměrem je poskytnout vám vedoucím pracovníkům ve školství takovou podporu, abyste se vypracoval(a) mezi níterné lídry.

Na cestě k níternému leadershipu P. U. Bender doporučuje [4, s. 31] uskutečňovat pět kroků:

1. poznat sebe sama;
2. formulovat vizi a být zaujatý;
3. naučit se zdravě riskovat;
4. naučit se efektivně komunikovat;
5. naučit se kontrolovat svůj pokrok a výsledky.

Učme se tyto kroky neustále zdokonalovat. I když leadership představuje techniky vedení druhých, jeho významnou součástí je především vedení sebe sama. Proto potřebuje níterné lídry. Abychom se změnili na níterné lídry, musíme se změnit. V minulosti jsme se při obsazování manažerských míst snažili vycházet z IQ¹ uchazečů. Dnes navíc vyžadujeme schopnost emocionální spolupráce s podřízenými a nadřízenými spolupracovníky (EQ)² a také SQ jako schopnost porozumět jiným lidem, jednat v souladu se sociálními požadavky, znalost sociálních norem. Potřebujeme pružnost v sociálních situacích, umění chápat sociální situaci a ovládat sociální komunikaci.

¹ IQ – inteligenční kvocient

² EQ – emoční inteligence

Co je obsahem této publikace? Abychom se stali niternými lídry, potřebujeme poznat sami sebe. Svoji osobnost a své „JÁ“. To proto, abychom si uměli rozvíjet sebedůvěru ve své síly a ve své cíle. Potřebujeme si osvojit vzorce chování, které nám pomohou získat důvěru našeho okolí. Důvěryhodný člověk potom může rozvinout své vůdčí schopnosti. Jednou z cest, jak tuto cestu ujít, je vybudovat si sedm návyků, které nám předkládá S.M.R. Dovez [40]. Úspěch niterného lídra se však dostaví jen tehdy, vybuduje-li si jedinečnost své osobnosti. Kromě ostatních vlastností a charakteru k tomu potřebuje také profesionální klíčové kompetence.

Kapitola první je zaměřena na objasnění koncepce „JÁ“, základních principů niterného leadershipu, charakteru, temperamentu osobnosti a osobnostního testu MBTI.

V kapitole druhé se čtenář seznámí s technologiemi, s jejichž pomocí lze nabýt sebedůvěru a překonat nesmělost a získá informace o tom, jak si budovat sebevědomí.

Prostudování třetí kapitoly vám pomůže rozvíjet si tu část niterného leadershipu, která vám pomáhá vybudovat si důvěru vašeho okolí. Čtenáři se seznámí s teorií S. M. R. Coveye [31], který objasňuje, základní principy. Seznámíte se s třinácti vzorci chování, které pomáhají vybudovat si důvěru v mezilidských vztazích. Objasníme si význam image pro rozvoj důvěryhodnosti i pro rozvoj kariéry.

Čtvrtá kapitola pomůže čtenáři posoudit své vůdčí předpoklady a pomůže mu v praxi využívat sedm návyků, které vedou k efektivnímu rozvoji jeho osobnosti.

V kapitole páté je charakterizován postupný přechod řídicího pracovníka od jeho efektivnosti v řízení k jedinečnosti. Od průměrnosti k výjimečnosti. V této kapitole se také seznámíte se specifikací požadavků na výjimečného lídra tak, jak je popsal Denis Waitley ve své knize „*Psychologie úspěchu*“ [45] a s popisem klíčových kompetencí, které by si měl člověk žijící v 21. století v souladu s oficiálním dokumentem Evropského parlamentu a Rady (Klíčové schopnosti pro celoživotní učení – Evropský referenční rámec) ze dne 18. 12. 2006 (2006/962/ES) vybudovat.



Obr. č. 1: Denis Waitley
Zdroj: [72]

Tato publikace byla vypracována v rámci projektu „Kurz managementu a řízení lidských zdrojů pro řídicí pracovníky na základních a středních školách“ /CZ.1.07/1.3.09/01.0004 a má sloužit vedoucím pracovníkům ve školství.

Cílem publikace je zpřístupnit Vám, vedoucím pracovníkům ve školství, výsledky výzkumů a publikace S. M. R. Coveye, P. U. Bendera, M. Mikuláščíka, D. Urbana, J. Owena, M. Čakrta, J. Greavesové, T. Lamberta a D. Rocka a dalších renomovaných autorů. Některé definice uvádím z „*Psychologického slovníku*“ [19], který vytvořili P. Hartl a H. Hartlová. Vřele doporučuji všem abyste se, pokud k tomu budete mít prostor, s pracemi výše uvedených autorů blíže seznámili. Odměnou za čas věnovaný této činnosti Vám bude lepší pochopení sebe sama, účinnější začlenění do společenských vztahů a lépe a šťastněji prožitý život vás, vašich blízkých a vašich spolupracovníků.

autor

1 TYPOLOGIE OSOBNOSTI

1.1. KONCEPCE „JÁ“ JAKO ZÁKLAD NÍTERNÉHO LEADERSHIPU

Po prostudování této kapitoly byste měli umět:

- charakterizovat osobnost
- osvětlit hlavní rysy koncepce „JÁ“ jako základu níterného leadershipu
- charakterizovat podstatu níterného leadershipu
- popsat čtyři oblasti vztahu mezi charakterem člověka a skutečností
- charakterizovat temperament osobnosti
- popsat typologie osobnosti Hippokrata a C. G. Junga
- postihnout rozdíl mezi introvertem a extrovertem, rozdíly mezi sangvinikem, cholerikem, flegmatikem a melancholikem
- orientovat se v labilitě, stabilitě, submisivnosti a dominanci osobnosti
- charakterizovat typologii osobnosti pomocí metody BMTI
- zařadit se do určitého typu osobnosti dle BMTI

Definice
níterného
leadershipu

V běžném životě často slyšíme o tom, jak lidé o svém vedoucím nebo svém spolupracovníkovi říkají: „On je skutečně osobnost“. Vyjadřují tím úctu a obdiv. O úctu a obdiv usiluje každý lídr. Proto si v úvodní části této práce analyzujeme pojem „osobnost“.

Osobnost je souhrnem vlastností, procesů, stavů, návyků a postojů, které tvoří jednotnou strukturu, dynamiku a individualitu konkrétního člověka. Rozhlédneme-li se pozorně kolem sebe, spatříme, že každá osobnost je jedinečná, protože má své jedinečné a neopakovatelné psychické, biologické a sociální vlastnosti.

Definice
osobnosti

Osobnost představuje jedinečnou a stabilní sadu charakteristik a chování. Znalost zmíněných charakteristik je v každodenním životě vedoucího pracovníka důležitá a přispívá i k pochopení chování jeho kolegů, žáků, rodičů a všech lidí, s nimiž vedoucí pracovníci přicházejí do kontaktu. „Lidé jsou rozdílní a jedineční nejen anatomicky, ale i psychologicky. Psychologicky jsou rozdílní proto, že mají odlišné vrozené předpoklady, odlišné životní zkušenosti a mění se a rozvíjejí se v průběhu celého svého života. Mění se i jejich motivace a jejich myšlení. Pojem osobnost v psychologii je něco jiného, než jak se chápe ve filosofii, literatuře nebo historii. Má obecnější charakter, nezdůrazňuje výjimečnost člověka, ale jeho jedinečnost“. [1, s. 108]

Pedagogický slovník [59, s. 148] definuje osobnost jako „jedinečnou strukturu psychických vlastností a dispozic u daného jedince“. Pochopení vlastního osobního typu nám může pomoci k mnohem lepšímu poznání sebe sama i druhých.

Osobnost

Osobností se člověk nerodí. Stává se jí v době, kdy se již od raného dětství utváří jeho organismus a fungování jeho psychiky. Již v batolecím věku se objevuje vědomí vlastní osobnosti, trvalosti vlastní existence a sebepojetí. Lidské individuum se v procesu ontogeneze stane osobností tím, že:

- osvojí si společenské vztahy (socializuje se)
- stane se samostatně a vědomě konajícím subjektem
- stane se nositelem určitých sociálních tendencí
- stane se efektivním spolutvůrcem společenských vztahů.

Nejlépe je vidět výše uvedené proměny v období dospívání, kdy dochází k hledání a vytváření vlastní identity. Období dospívání členíme na období pubescence (11. – 15. rok) a adolescence (15. – 22. rok).

Pubescence a adolescence



Obr. č. 2: I. Kant
Zdroj: [73]

Pubescenti dozrávají po stránce tělesné i psychické a rozvíjí si mezilidské vztahy s vrstevníky. Adolescenti se již zapojují do společenských vztahů a uvědomují si sami sebe prostřednictvím:

- sebepoznání;
- sebehodnocení;
- sebeocenění;
- sebedůvěry;
- sebeuplatnění.

Klasik I. Kant kdysi konstatoval, že “sebeoznání je počátkem vši moudrosti“.

Sebeoznání

Sebeoznání pozitivně ovlivňuje sociální interakci jedince s jinými lidmi a zlepšuje jeho kompetence poznávání jiných lidí. K sebeoznání bude v nastávajícím období více a více patřit schopnost pochopit funkci mozku, který vytváří z chaosu dat, která do mozku vstupují na základě dosavadních znalostí a dovedností řád a následně vytvářejí nové mentální mapy.

Autoři Míček a Zucha uvádějí techniky sebeoznání následujícím způsobem [1, s. 34]:

- pravidelná registrace a pravidelná úvaha;
- deník;
- poznávání sebe sama prostřednictvím jiných lidí;
- introspekce;
- SWOT analýza.

Sebevýchova

Výše uvedené způsoby můžeme ve svém životě využít ve svůj prospěch při realizaci své sebevýchovy. V dospělosti ustupuje výchova prostřednictvím jiných lidí a prioritou se stává sebevýchova na základě sebepoznávacích procesů. Ve vzájemném styku s druhými lidmi člověk vždy usiluje o poznání toho, jací jsou jeho partneři a jaký je profil jejich osobnosti. V jednání lidí totiž vystupují do popředí základní znaky osobnosti, které vyjadřují individuální povahu každého jednotlivce. Profil osobnosti člověka definují takové znaky a vlastnosti, které charakterizují veškerou jeho činnost a které jsou u každého jedince poměrně stálé. Profil druhých osob můžeme stručně charakterizovat následovně:

- osobnost ve společenském významu: pojem osobnost je označován společensky významný jedinec;
- v psychologii je osobností každý jedinec;
- osobnost je definována dispozicí k psychickým reakcím, které způsobují jedinečnou reakci na podněty z okolního prostředí;
- osoba je nositel osobnosti, jedinec, konkrétní člověk. [2]

Paradigma celistvého člověka

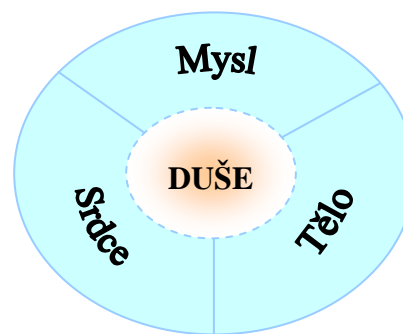
Covey [41, s. 31] upozorňuje na skutečnost, že osobnost jedince vychází z paradigmatu celistvého člověka. Lidé mají podle Coveye čtyři dimenze - tělo, mysl, srdce a duši, viz obr. č. 1.

Čtyři základní potřeby lidí

Odtud také vyplývají čtyři základní potřeby lidí a jejich zdroje motivace: žít, milovat (vztahy), růst a vývoj, smysluplná činnost a přispění kolem nás jako součást svého odkazu.

Pokud zanedbáte kteroukoli složku paradigmatu celistvého člověka (tělo, mysl, srdce, duše), můžete očekávat ve svých mezilidských vztazích potíže.

Využijete-li naopak efektivně paradigmatu celistvého člověka, změníte svůj niterný leadership na proces zdokonalování sebe samotného.



Obr. č. 3: Paradigma celistvého člověka
Zdroj: [41, s. 31]

Člověk si v průběhu života vytváří určité představy o sobě a s nimi spjatá hodnocení sama sebe. Tvoří si názory a přání týkající se toho, jakým by chtěl být. To vše označujeme za koncepci „já“. Každý člověk si v průběhu života vytváří mentální mapy, která vyjadřuje to, jak se člověk sám sebe vidí. Takovéto sebepojetí následně ovlivňuje běžné chování a jednání.

Koncepce „JÁ“

G. H. Mead rozděluje „JÁ“ na subjekt („JÁ“) a objekt (o sobě). [2, s. 33]

Podle Meada (1934) „JÁ“ vzniká v sociálních interakcích a vnímáním reakcí lidí na naše chování. Jedná se o sociální strukturu, kterou ovlivňuje společnost prostřednictvím norem, hodnot a kulturních vzorců.[53, s.128]

Koncepce „JÁ“ je dána souborem postojů jedince vůči sobě. V našem životě má silný motivační význam.

V koncepci „JÁ“ lze rozlišit tři skupiny postojů, pro které se v naší teorii ustálily pojmy:

Tři pohledy na „JÁ“

- reálné „já“ - to, jak vidí člověk sám sebe v přítomnosti,
- zrcadlové „já“ - přesvědčení jedince o tom, jak jej vidí druzí,
- ideální „já“ - postoje spjaté s tím, jaký by jedinec chtěl být.

Stejně tak i slavný americký psycholog C. R. Rogers v souvislosti s konstrukcí obrazu osobnosti „JÁ“ zastává názor, že [67, s. 284]:

- každý člověk má svoje ideální „já“, které představuje to, jakým by chtěl být,
- subjektivní „já“, je představou toho jako vnímá sebe
- objektivní „já“, je představou toho, jaký ve skutečnosti je.

Pokud existují významné rozdíly mezi reálným a ideálním „JÁ“, mohou takové disproporce vést k problémům v životě jedince i sociální skupiny. E. Goffman (1959) považuje „JÁ“ za sérii rolí, které umožňují sociální interakce a jejichž repertoár se postupně rozšiřuje. Různé aspekty „JÁ“, člověk uplatňuje při svém kontaktu s ostatními. Tím se tyto aspekty kultivují a rozvíjejí. [15, s. 22]

Pro naše další úvahy jsou v rámci niterného leadershipu důležité seberegulační³ vlastnosti jedince, které vycházejí z postoje jedince k sobě samému (z reálného „JÁ“). Mezi ně náleží: [16]

Seberegulační vlastnosti

- sebepojetí tj. pojetí vlastního „JÁ“: sebepoznávání, sebehodnocení a seberealizace;
- sebeakceptace a sebeuvědomování ve smyslu sebevědomí tj. uvědomění si vlastního

³ Seberegulace – pozorování vnějšího chování jedince a používání různých technik, které vedou k usměrňování či žádoucí změně chování [19, s. 524]

já;

- sebevýchova, pomocí níž tvoříme svou osobnost; nelze ji dosáhnout bez pochopení sebepojetí a sebevědomí;
- sebekontrola, v níž je základem vůle, hodnocení činnosti na základě motivace a sociálních vztahů;
- sebezpozorování jako zaznamenávání vlastních emocí, reakcí, přemýšlení o sobě;
- svědomí jako spontánně vznikající vnitřní proces, jež určuje morální hranice mezi tím, co smíme a nesmíme;
- sebehodnocení a sebekritika jako vlastní tvrdé hodnocení, které je buď výsledkem vlastního záměru nebo výzvy jiných lidí v okolí;
- sebesprosažení a sebezprezentace;
- sebeobrana.

To, co si o vás myslí lidé v okolí nás významně formuje

Sebeпоjetí vyjadřuje postoje a očekávání, které jedinec chová vůči sobě samému. Vytváří se po celý život již od prenatálního období v sociálních interakcích; jeho důležitými součástmi jsou sociální srovnání a zpětná vazba. Otázku jak zpětná vazba ovlivňuje sebeпоjetí, řešil od roku 1902 C. H. Cooley. Tvrdí, že to, co si myslíme o sobě, formují domněnky o tom, co si o nás myslí druzí. Sebeпоjetí popisuje jako „zrcadlové já“ a na jeho tvorbě se podílí tři složky:

- jak si myslíme, že se druhým jevíme;
- jak si myslíme, že nás druzí posuzují;
- pocit, který v nás vyvolá zhodnocení předchozích dvou představ.

Rock [13, s. 101] upřesňuje, že existují čtyři duševní rámce, které nepříznivě ovlivňují naši přirozenou jasnost našeho sebeпоjetí: detaily, filtry, programy a citlivá místa.

1.2. SLAVNÉ TYPOLOGIE OSOBNOSTI

Zdroje osobnostních rozdílů

Lidé se navzájem liší obsahem svého duševního života (tj. vnímáním, pamatováním, myšlením, zájmy), i formou (reakcemi na vnější podněty). Zdroje osobnostních rozdílů vytváří dědičnost: ze 60–70 %, výchova: ze 30–40 % dále pak následují kultura, rodina, skupinová příslušnost a životní zkušenosti.

Znaky osobnosti

V jednání lidí dominují ty znaky osobnosti, které vyjadřují individuální povahu každého jednotlivce. Profil osobnosti člověka vyjadřují především:

- a) postoje⁴ člověka;
- b) temperament⁵ (určuje dynamiku prožívání a chování osobnosti);
- c) charakter (soubor psychických vlastností osobnosti, které se projevují v mravní stránce jejího chování a jednání; u každého člověka můžeme popsat jeho charakter). Charakter vyjadřuje vztah člověka ke skutečnosti. Tento vztah má aspekty společenské a etické a lze jej rozdělit do čtyř oblastí [1, s. 122] :

⁴ Postoj [61, s. 171] je hodnotícím vztahem zaujímaným jednotlivcem vůči okolnímu světu, jiným subjektům i k sobě samému)

⁵ Temperament – 1. termín Hippokratův, který převzal I. P. Pavlov pro typologii založenou na měření nervových procesů, jejich síly, rychlosti, proměnlivosti, rozlišuje čtyři typy: choleric, sangvinik, flegmatik a melancholik. 2. E. Kretschmer na rozdíl od Pavlova předpokládá, že temperament je záležitostí celkové konstituce člověka, nikoli výlučně nervové soustavy. Je prokázáno že temperament je vrozený, neboť již v prvních týdnech života se děti navzájem liší svou aktivitou, vzrušivostí a reakcemi na okolí, liší se dále v potřebě mazlení a v reagování na rušivé podněty z okolí; ve vztahu k rodičům bývá toto chování reciproční, dopadá na rodiče a vyvolává jejich zpětnou odpověď; tyto rysy se však v průběhu vývoje mohou měnit a podléhají též životní zkušenosti. [19, s. 601]

- vztah k sobě samému (sebejistota, míra sebekritičnosti, aspirační úroveň, skromnost, volní vlastnosti, rozhodnost, odvaha, vztah ke svobodě, atd.);
 - vztah k lidem (přátelství, družnost, obětavost, upřímnost, altruismus, koniktogenost, expanzivnost, atd.);
 - vztah k práci (svědomitost, smysl pro povinnost, pracovitost, důkladnost, iniciativa, atd.);
 - celková světonázorová orientace a postoje (vztah k přírodě, ekologické cítění, estetické cítění, smysl pro pravdu, smysl pro spravedlnost, hledání a nalézání náplně a smysluplnosti života, vztah ke svobodě, politická orientace a pacifismus, religiozita, atd.);
- d) sebehodnocení (sebehodnocení [61, s. 209] je obecně každým hodnocením, při němž člověk hodnotí sám sebe. Může být přiměřené či nepřiměřené skutečnosti, může být vysoké, průměrné, nízké. V psychologii jde o metodický postup, jež umožňuje zjistit, jak daný jedinec chápe sebe sama, své poznání a prožívání světa);
- e) osobní životní perspektiva (kariéra - jedná se o druh životní dráhy, ať už úspěšné nebo bez úspěchů). Obvykle bývá spojena s postupem v zaměstnání.

V běžné praxi je někdy pojem „profil osobnosti“ nahrazován pojmem „struktura osobnosti“, pod kterým rozumíme strukturu vlastností člověka.

Struktura osobnosti

V každodenním životě neustále vyhodnocujeme své okolí. Schopnost analýzy profilu druhých osob má pro nás značný význam, protože:

- a) usnadňuje vzájemné pochopení a porozumění;
- b) usnadňuje navazování užších osobních vztahů;
- c) je základem neformální spolupráce při společné činnosti.

V následující části se budeme zabývat některými výše uvedenými znaky osobnosti.

Postoj

Postoj je „sklon ustáleným způsobem reagovat na předměty, osoby, situace a na sebe sama.

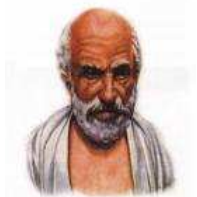
Naše postoje jsou výsledkem interakce nových informací a o stávající situaci a mentálních map, které již máme v mozku vytvořeny. [13, s. 38]

Náš mozek se snaží zařadit všechno, co cítíme nebo o čem přemýšlíme, do našich stávajících mentálních modelů. Dělá to pomocí odhadů založených na minulých zkušenostech, které byly napevno zabudovány v našem mozku. Jestliže se myslíme, že svět je nebezpečné místo, rozhlédneme se po důkazu tohoto přesvědčení a nacházíme jej. Pokud si myslíme, že si lidé o nás povídají, najdeme důkaz i pro to. Ať máme v mysli jakýkoli filtr, mozek bude hledat důkaz, aby tento filtr potvrdil, a dělá to nesmírně efektivně, sekundu za sekundou, aniž by si naše vědomá mysl uvědomovala, co děláme. [13, s. 38 - 39]

Postoje jsou součástí osobnosti. Předurčují poznání, chápání, myšlení a cítění. Postoje lze měřit kvantitativně (škály) či analyzovat obsahově podle vztahu k hierarchii hodnot. Postoje jsou děleny podle různých kritérií na: a) citové, poznávací; b) kladné, záporné; c) verbální, neverbální; d) skryté, zjevné; e) silné, slabé; f) soudržné, nesoudržné; g) vědomé, nevědomé; h) individuální, skupinové; i) stálé proměnlivé aj.“ [19, s. 442]

Definice temperamentu

Temperament, pocházející z latinského slova „*temperare*“ (smíchat), je souborem vrozených vlastností projevujících se způsobem reagování, chování a prožívání. Je spjat



Obr. č. 4:
Hippokrates
Zdroj: [7]

také se vzrušivostí – tj. mírou odpovědi organismu na vnější podněty. Právě proto se lidé navzájem liší nejen obsahem svého duševního života (tj. vnímáním, pamatováním, myšlením, zájmy), ale i formou - reakcemi na podněty. Temperament nám tak určuje míru dynamiky prožívání a chování.

Proto hovoříme-li o temperamentu, máme obvykle na mysli dynamickou stránku osobnosti, která se projevuje v impulsivnosti a v určitém tempu psychické činnosti.

Lidé si odedávna všímali skutečnosti, že rozdílně reagují na stejné podněty, a podle toho vznikaly snahy začlenit každého jedince do určitého typu. Zformovaly se různé slavné typologie osobnosti⁶. O některých pojednáme v následujícím textu.

Typologie
osobnosti dle
Hippokrata a
Galena

Jednou z nejstarších a z nejpoblárnějších typologií osobnosti je typologie Hippokratova a Galenova, která osobnost začleňuje do některého z následujících typů [1, s. 119]:

- Sangvinik (živý, aktivní, veselý, optimista, dobře zvládá krizové situace, věci nebere moc vážně, neomalený, opakuje se, mluvka, není vytrvalý);
- Melancholik (je spíše vážný a smutný, hodně přemýšlí, nerozhodný, úzkostlivý, pesimista, komplikovaný, vnější svět jej zraňuje, má bohatý vnitřní život, obětavý, kulturní, idealista);
- Cholerik (vznětlivý, aktivní, panovačný, ukvapený, snadno se dostává do konfliktů, bývá uznáván, ale ne oblíben, dobrodružný, vynalézavý, přesvědčivý, soběstačný, silný, upřímný);
- Flegmatik (je pomalejší v reakcích, nerozčílí se snadno, pohodlný, pracuje pomalu, ale spolehlivě, není dobrým společníkem, mírumilovný, poddajný, trpělivý, nudný).

Tato typologie vycházela ve své době z představy, že v těle člověka existují čtyři tekutiny: krev (sanguis), žluč (chole), černá žluč (melan-chole) a hlen (phlegma). Konkrétní typ temperamentu prý vzniká podle toho, která tekutina u člověka převládá.

Další významnou teorií je typologie Carla Gustava Junga⁷. C. G. Jung rozčlenil lidi podle temperamentu v závislosti na přístupu k okolnímu světu do následujících kategorií:

- Introvert – tichý, spíše samotářský jedinec, dává přednost knihám před setkáním s lidmi, je rezervovaný, kromě blízkých přátel si zachovává od ostatních lidí odstup. Své záležitosti plánuje předem, je opatrný, neprojevuje důvěru k okamžitým rozhodnutím. Nemá rád vzrušení, záležitosti denního života bere patřičně vážně, preferuje spořádaný způsob života. Kontroluje své city, málokdy jedná agresivně. Neztrácí nervy. Je spolehlivý, spíše pesimistický, velký význam přikládá etickým hodnotám. Žije především svým vnitřním životem, je avšak velmi vnímavý ke svému okolí. Preferuje menší skupinky (méně než 5-10 osob) introvertních lidí.
- Extrovert – má rád společnost, je sociabilní. Vyhledává vzrušení, „pokouší štěstí“, rád riskuje, nastavuje svůj krk, jedná bez dlouhého uvažování, reaguje impulzivně. Baví jej „kanadské žertíky“, různé recese. Vždy najde pohotovou odpověď, má rád změny. Je bezstarostný, veselý, optimistický, rád se směje, preferuje pohyb. Je aktivní, mívá sklon k agresivitě. Občas „ztratí nervy“.

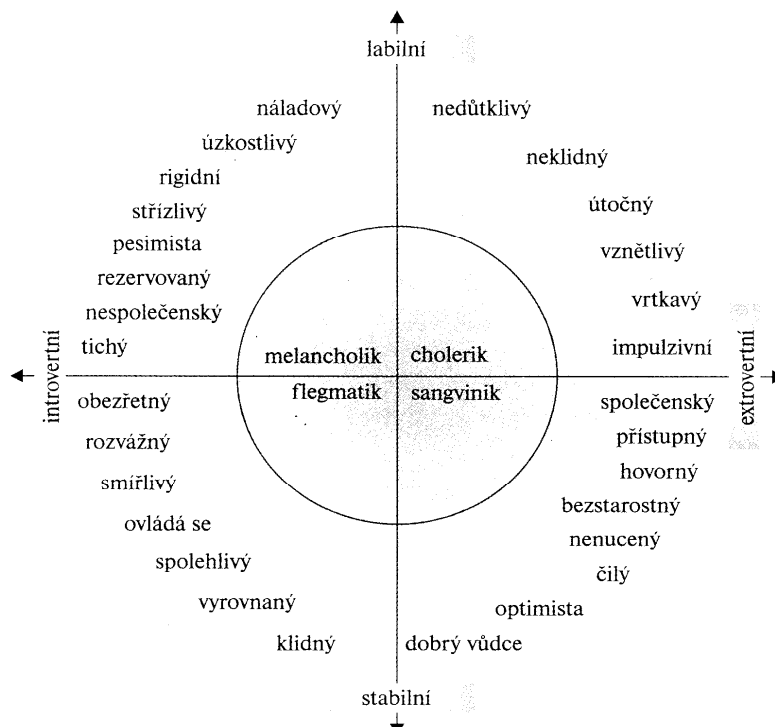


Obr. č. 5: H. J.
Eysenck
Zdroj: [12]

⁶ Typologie – rozčlenění soustav osob, objektů či jevů do skupin dle určitého kritéria, znaků nebo souboru znaků [19, s. 633]

⁷ Carl Gustav Jung (1875-1961): švýcarský psycholog a psychoterapeut, zakladatel analytické psychologie. Jeho přínos psychologii spočívá v pochopení lidské psychiky na pozadí světa snů, umění, mytologie, náboženství a filosofie. Má významný podíl na zkoumání příčin a léčbě schizofrenie.

Někteří psychologové se dokonce pokoušeli různé typologie porovnávat. Např. *H. J. Eysenck (1916-1997)* porovnával typologii Hippokratovu, Galenovu s typologií C. G. Junga a využil amerického faktorového přístupu. Hledal, zda je možno najít nějaký kompromis mezi odlišným pojetím jednotlivých typologií a vytvořil model, který ukazuje obr. č. 6.



Obr. č. 6: Eysenckovo kvadratické porovnání temperamentu v pojetí Hippokratově a Jungově
Zdroj: [1, s. 121]

Z obr. č. 6 vidíme, že čím blíže ke středu kruhu se člověk nachází, tím méně výrazné jsou temperamentové vlastnosti ve směru jeho pozice. Čím výraznější je temperament člověka, tím více se nachází na periferii kruhu, a tím je také poznatelnější. Srovnáme-li ale extroverta a introverta, kteří jsou stejně vzdáleni od modální osobnosti, potom extrovert je vždy poznatelnější než introvert.

V psychologické literatuře najdeme i jiné typologie osobnosti např. Kretschmerovu typologii na bázi tělesné konstituce, Sprangerovu typologii na bázi hodnotových orientací, Pavlovovu na bázi vlastností nervových procesů a pod.

Identifikace typu vlastností osobnosti je významnou součástí procesu sebepoznání člověka. Identifikace typu osobnosti našich spolupracovníků vám pomůže při realizaci mezilidských vztahů.

V následující kapitole se proto seznámíme s tím, jak lze v praxi identifikovat typ osobnosti.

1.3. OSOBNOSTNÍ TEST MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)

1.3.1. APLIKACE TYPOLOGIE OSOBNOSTI MBTI

Jednou z nejvýznamnějších metod identifikace osobnosti je tzv. test MBTI.

Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) je osobnostním testem navrženým pro identifikaci osobnosti. Jeho kritéria vyplývají z teorií Carla Junga.

Test je vhodný pro použití v oblasti pedagogiky, výběru zaměstnanců, pro osobní vývoj, atd.

Indikátor testu MBTI zařazuje osoby podle jejich dominantních vlastností. Popisovaný osobnostní test MBTI se soustřeďuje na zkoumání čtyř preferencí:

- Čemu v první řadě věnujete energii?
- Jakým způsobem zpracováváte informace?
- Jakým způsobem se rozhodujete?
- Jak organizujete svůj život?

Kombinací těchto čtyř preferencí vzniká 16 osobnostních typů, které tvoří základ modelu osobnostních testů I. Myersové a K. Briggsové (MBTI). Sami na sobě a na svých spolupracovnících si můžeme ověřit jednoduché určení typu osobnosti. V každé z osmi skupin si vyberte preferenci, kterou pokládáte u sebe za dominantní. Z označení preferencí vytvořte čtyř písmennou zkratku. V případě nerozhodnosti mezi preferencemi patříte mezi směsný typ a platí pro vás charakteristiky více typů. [8]

Osm preferencí

Extroversion, Introversion, Sensing, Intuition, Thinking, Feeling, Perceiving, Judging

Skupina	Ozn.	Preference	Charakteristika
Aktivizace (orientace reagování)	E	Extroverze	Zaměření na svět lidí, mají mnoho přátel, mluví více než poslouchají, vlídní. (-) Otálení se záležitostmi vyžadující soustředění
	I	Introverze	Zaměření na vnitřní svět myšlenek, rádi věci promýšlejí, dobří posluchači, rezervovaní (-) Otálení se záležitostmi vyžadující styk s lidmi
Získávání informací (získávání dat)	S	Smysly	Zaměření na současnost, hmatatelné výsledky, fakta; nedůvěřující intuici, nemilující nové problémy, soustavně pracující, držící se při zemi (-) Problémy při pohledech do budoucna, formulaci koncepcí
	N	Intuice	Zaměření na budoucnost nebo minulost, možnosti, modely, ideje, teorie; často myslí najednou na více věcí, raději dávají obecné odpovědi, nerespektují zaběhané postupy, mají rozvinutou fantazii (-) Zanedbávání detailů
Rozhodování (zpracování dat)	T	Myšlení	Rozhodování logické, lépe si pamatují čísla a obrazy než jména a tváře, neosobní, zaměření na výkon, preferují pravdu před dohodou (-) Problémy se vztahy na pracovišti

	F	Cítění	Rozhodování podle pocitů a vlastních hodnot, zájem o druhé, preferují harmonii před pravdou, empatičtí (-) Hůře řeší neosobní problémy
Životní styl (preferance problémů)	J	Usuzování	Rádi plánují, organizují, dělají věci důkladně, včas (uzavřené problémy) (-) Odkládají odpočinek
	P	Vnímání	Flexibilní, spontánní, neplánují, odkládají rozhodnutí, milují neznámo (otevřené problémy) (-) Odkládají závazná rozhodnutí a plánování

Tabulka č. 1: Typy osobnosti a jejich obecná charakteristika

Zdroj: [8]

Následující tabulka ukazuje četnost jednotlivých typů v současné populaci.

Typ	Procento populace	Charakteristický představitel	Jedinečná vlastnost
INTP	1 %	Architekt	Logické uvažování
INTJ	1 %	Vědec, budovatel	Nezávislost
ENTP	5 %	Vynálezce	Vynalézavost
ENTJ	5 %	Polní maršál	Vedení
INFP	1 %	Hledač, mnich	Nedirektivnost
INFJ	1 %	Spisovatel, tvůrce	Empatie
ENFP	5 %	Novinář	Optimismus
ENFJ	5 %	UČITEL	PŘESVĚDČIVOST
ESFP	13 %	Bavič	Bodrost
ESTP	13 %	Konferenciér	Nepředvídatelnost
ISFP	6 %	Umělec	Umění
ISTP	6 %	Řemeslník	Zručnost
ESFJ	13 %	Ceremoniář, prodejce	Harmonizace
ESTJ	13 %	Organizátor	Uvážlivost, zodpovědnost
ISFJ	6 %	Ochránce, strážce	Loajalita
ISTJ	6 %	Správce	Silný a tichý

Tabulka. č. 2: Typy osobností a jejich četnost v populaci

Zdroj: [8]

1.3.2. POPIS CHARAKTERISTIKY TYPŮ OSOBNOSTI PODLE MBTI [9, 10, 11]

- **Typ ENFP** je označován za extravertní intuitivní typ s introvertním cítěním (extroverze + intuice + cítění + vnímání).

ENFP

Charakteristika

Základem preferencí tohoto typu jsou svoboda, nezávislost a originalita. Napodobovat někoho, či se přetvařovat považují tito jedinci za urážku především sebe sama. Potřebují žít v souladu se svými vnitřními hodnotami. Jejich dominantní funkce - extravertní intuice - se zaměřuje především na budoucnost. Zastávají názor, že to, co je, je pomíjivé

a co bylo, to již bylo a nemá cenu se tím zabývat. Nesnášejí rutinní situace. Vzrušují je nové myšlenky, ale nudí detaily. Jsou to lidé otevřené mysli, pružní, se širokou škálou zájmů a schopností.

Často jsou jako iniciátoři a povzbuzovači týmového ducha součástí týmu. Snaží se v lidech nalézt to nejlepší a občas přehlížejí i do očí bijící špatnosti, jenom aby byl svět stále růžový. Jsou věčnými optimisty. Od okolí potřebují odezvu, slyšet jací jsou a konfrontovat své názory. Umí dokonale pochopit aktuální atmosféru a přizpůsobí se jí. Dokáží se výtečně ztotožnit s okolím. Umí se dokonale vžít do pocitů či role druhých.

Tito lidé jsou běžní v umělecké sféře, spisovatelé či básníci. Jsou to tvořiví mistři jazyka. Jsou studnou nápadů a vytvářejí stále nové projekty, kterým se dokáží s obrovským zaujetím věnovat. Často se však stává, že si vezmou příliš mnoho úkolů, než dokáže splnit a ostatní musí jejich rozdělanou práci „dotáhnout“ za ně.

ENTJ

- **Typ ENTJ** je označován za extravertní intuitivní typ s převahou myšlení. (extroverze + intuice + myšlení + usuzování).

Charakteristika

Jde o vůdčí typy se snahou o stálé zlepšování a bezproblémové fungování svěřeného úseku. Mají analytické schopnosti, dovedou vypracovat strategie, sladit cíle, jsou dobrými organizátory. Pro činnost podřízených umí vymezit míru odpovědnosti, vyžadují svědomitost. To je předurčuje k řízení podniků, institucí, apod. Rádi plánují. Pokud se jim nepodaří dostat se do vedoucí funkce, dosti tím trpí a mohou se navenek projevat jako nespokojené bytosti bez sebevědomí. Naopak ve vedoucích funkcích bývají úspěšní a po krátké kariéře získají dostatek moci a zodpovědnosti. Mívají přezdívku „Buldozer“. Nesnášejí dlouhodobou izolaci. Jsou zásadoví a racionální. Konfrontaci, i ostřejší, berou jen jako prospěšnou komunikaci k získání dalších informací. Nejdou přes mrtvolu, ale řešení, které zvolí, musí být z jejich pohledu prospěšné společnosti jako celku. Často je jejich mottem: „*Neumím si představit, že bych vydělával peníze tak, aby někomu jinému chyběly.*“ Osoby tohoto typu rády kritizují a jejich kritika bývá trefná a zdrcující. Jsou konfrontační a arogantní.

ENTP

- **Typ ENTP** je označován za extravertní intuitivní typ s introvertním myšlením. (extrovert + intuice + myšlení + vnímání).

Charakteristika

Obecně se tyto lidé dají charakterizovat jako vizionáři. Dokáží na svět pohlížet svým vlastním způsobem a objevují tak nové možnosti a neprobádané cesty. Jsou velmi nezávislí, tvořiví a až extrémně tolerantní.

Potřebují se neustále rozvíjet, plnit náročné úkoly, získávat nové informace a pronikat do nejrůznějších oborů činností. Mají rádi konverzaci na určité úrovni a velmi si cení inteligentních lidí. Občas se stává, že se ENTP vrhne na úkol, který je doslova pohlí, ale po nějakém čase jej, nedokončený, opustí a přecházejí k jinému. Způsobuje to jejich impulsivnost a odpor k opakujícím se či dlouho trvajícím záležitostem. Nesnášejí rutinu, stereotyp, naplánované činnosti. Jsou velice spontánní, řeší věci tak, jak přicházejí. Obrovská zvědavost a touha po nových věcech se projevuje jejich značnou nestálostí a impulsivností. Mají zcela jiné hranice než ostatní typy. Proto se mohou někomu zdát

jako drzí či extravagantní. Jsou společenšší a přátelšší, ale pokud s někým nesouhlasí, dávají to silně najevo.

- **Typ INFJ** je označován za introvertní intuitivní typ s převahou cítění (introverze + intuice + cítění + usuzování).

INFJ

Charakteristika

Jedinečnou vlastností tohoto typu lidí je porozumění emocím a motivům druhého člověka. Umějí odložit svoje vlastní názory, hodnoty a předsudky. Dokáží se oprostít od vlastních hodnot, pocitů, asociací, názorů, předsudků, ...

Vycházejí z poznatku, že do člověka se můžeme vcítit jen na krátkou dobu (při hovoru, při jednání, při sporu, atd.) přičemž většinou si všímáme především jeho aktuálního chování a reakcí. Ať už vědomě, či nevědomě vnímáme především signály, které se označují jako řeč těla (neverbální komunikace).

- **Typ INTJ** je označován za introvertní intuitivní typ s extravertním myšlením (introverze + intuice + myšlení + usuzování)

INTJ

Charakteristika

Lidé tohoto typu mají jasné představy o budoucnosti. Projevují organizační schopnosti a dostatek energie k realizaci vlastních myšlenek. Rádi vyhledávají situace, v nichž je potřeba řešit komplexní problémy. Vytvářejí strategie zaměřené na dosažení cílů, které si stanovili. Představují poměrně vzácný typ, protože se vyskytují v méně než jednom procentu populace. Podle Myersové-Briggsové jsou tyto osobnosti velmi analytickými jedinci, kterým více vyhovuje pracovat samostatně, než s ostatními lidmi. Obvykle nejsou tak sociální jako ostatní, přestože jsou připraveni převzít vedení, pokud se nikdo jiný nehlásí, nebo spatřují zásadní nedostatky v aktuálním vedení. Mají sklon k tomu, aby byli velmi pragmatickými a logickými osobnostmi, často s individualistickým nadáním a nízkou tolerancí pro nespoutaný emocionalismus.

Osobnosti typu INTJ jsou silnými individualisty, kteří hledají nové přístupy nebo neotřelé způsoby pohledu na věci. Rádi přicházejí k novým poznatkům. Mají náhled na podstatu věci a jsou mentálně rychlí; nicméně, tato mentální rychlost nemusí vždy být navenek zjevná ostatním, protože si její značnou část nechávají pro sebe. Jsou to velmi odhodlaní lidé, kteří věří jejich vizi možností, nezávisle na tom, co si myslí ostatní. Ze všech šestnácti typů osobnosti mohou dokonce být považováni za nejvíce nezávislé. Charakteristické znaky osobnostního typu INTJ zahrnují nezávislost myšlení, silný individualismus a kreativitu. Osobnosti s tímto typem pracují nejlépe, je-li jim dáno velké množství samostatnosti a kreativní svobody. Mají vrozenou touhu se vyjadřovat, tedy být kreativní konceptualizací jejich intelektuálních návrhů. Analýza a formulace komplexních teorií patří mezi jejich největší přednosti. INTJ mají sklony pro povolání v akademických kruzích, výzkumu, managementu, inženýrství a právu. Projevují sklony být si silně vědomi svých znalostí a schopností. Tedy si vyvíjejí silnou sebejistotu ve svých schopnostech a talentu, což z nich činí "přirozené vůdce". Je to sebevědomost, která činí tento typ osobnosti extrémně vzácný.

- **Typ INTP** je označován za introvertní intuitivní typ s převahou myšlení (introverze + intuice + myšlení + vnímání).

INTP

Charakteristika

Je to samotář, skeptik, nepořádný, raději se zabývá teorií než praxí, nedává najevo emoce, řídí se logikou, je klidný, má bohatý vnitřní život, společnost obvykle nechápe, pochybuje o smyslu existence, nechce vést ani být veden.

Pokud v něčem vyniká nad ostatními, pak je to schopnost budovat systémy úplně od nuly a vyhledávat logické nesrovnalosti. Tento skeptický samotář, může být okolím vnímán jako podivín. Ze všech šestnácti typů bývá nejvíc odtržený od skutečného světa, do něhož se vrací ze své mysli jen na návštěvu.

ISTJ

- **Typ ISTJ** je označován za introvertní smyslový typ usuzující s převahou myšlení (introverze + smysly + myšlení + usuzování).

Charakteristika

Zmínění jedinci bývají vážní, tišší, úspěchu dosahují soustředěným úsilím a pečlivostí. Jsou praktičtí, spořádaní, realističtí, logičtí a spolehliví. Pečují o to, aby všichni věděli, co mají dělat. Berou na sebe odpovědnost. Sami se rozhodují, čeho chtějí dosáhnout a vytrvale k tomuto cíli směřují, bez ohledu na protesty či pokusy odvést jejich pozornost. Svůj vnější život žijí více myšlením, vnitřní více smysly.

Lidé tohoto typu se mohou zdát někdy až příliš uzavření a strnulí, ale jejich okolí se na ně může vždy spolehnout. Jsou z nich skvělí správci, úředníci, inženýři, inspektoři nebo účetní. V práci jsou efektivní a výkonní. Jejich sklon dodržovat postupy a měnit je jen pozvolna však okolí často chápe jako byrokracii [charakteristiky všech typů upraveny, doplněny a převzaty z originálů 9, 10, 11].

Závěrem k této kapitole se dá bez nadsázky a objektivně konstatovat, že MBTI představuje prozatím nejkompexnější osobnostní test, který je často používán v oblastech pedagogiky, při osobních pohovorech a výběru zaměstnanců, v manželských poradnách a pro osobní vývoj. Nesmírnou výhodou tohoto pojetí typologie a uznávanou předností zmíněného nástroje je skutečnost, že to, co zjišťuje, nijak nehodnotí. Výsledek je tedy především popisný. Popisuje preference, typy zaměření a nehodnotí schopnosti nebo dovednosti.

1.3.3. TYPOLOGIE OSOBNOSTI DLE ŘECKÉ MYTOLOGIE

Podle řecké mytologie lze rozlišit čtyři druhy temperamentu: dionýsovský, epimétheovský, prométheovský a apollónský.

Dionýsovský temperament

Jádrum dionýsovského temperamentu je kombinace SJ (smysly v kombinaci s vnímáním). Tito lidé jsou již od dětství aktivní a hraví, ve společnosti jsou oblíbení a veselí. Nemají rádi učení pro učení a získávání vědomostí samo o sobě. Ve škole většinou trpí. Potřebují tvořit a být v akci, přičemž nejlepší formou výuky je pro ně tzv. „škola hrou“. Dionýsovský člověk se nejraději zabývá hlavně tím, co jej baví, je orientovaný na praktické a pragmatické věci. Je to člověk impulzivní a spontánní, který chce žít teď a tady, nemyslí na budoucnost a dopředu neplánuje. Chce si dělat to, co chce a tehdy, kdy to chce. Potřebuje svobodu a nevázanost. V krizových situacích si člověk tohoto temperamentu vede lépe než ostatní. Nemá rád rutinu a nudu.



Obr. č. 7: Dionýsos.
Zdroj: [30]

Upřednostňuje soutěže a závody, nikoli pro výsledek a pro vítězství, on se s ostatními neporovnává.

Prométheovský temperament

Jádrum prométheovského temperamentu je kombinace NT (intuice a myšlení). Člověk tohoto typu se narodil pro povinnost. Jde mu vždy o moc nad přírodou, o využití přírodních sil pro dobro člověka, nikoli o její zotročení. Je to nositel pokroku. Je velmi intuitivní a myslící. V naší populaci je lidí tohoto typu nejméně. Již v dětství se často projevují jako podivní, kteří žijí v jiném světě, jsou to hloubavé a velmi zvědavé děti, které fascinují předpovědi a vyžadují vysvětlení jevů a principů; potřebují přijít věci na kloub a trápí své rodiče nikdy nekončícím proč. Pro svůj vývoj potřebují velký prostor k tomu, aby mohli zkoumat své okolí a poznávat svět. Fyzické tresty jsou pro tyto děti velmi ponižující a urážlivé. V dospělosti se člověk tohoto typu často věnuje náročným disciplínám. Neustále se snaží něco vymýšlet a vytvářet nové věci, vynalézat, objevovat, velmi často mu bývá jeho povolání vášní. Je to člověk otevřený změnám a novinkám. Nemá rád rutinu, nadbytečnosti a omezenost všeho druhu. Hlavním motivátory jsou pro něj znalosti, dovednosti, schopnosti a způsobilosti. Člověk tohoto typu je individualistou, který není ochoten bezvýhradně přijímat cizí názor. Má potřebu se neustále zlepšovat. Je velmi sebekritický a v hloubi duše se obává, že není dost kompetentní. Tato obava jej neustále nutí se stále sebezdokonalovat.



Obr. č. 8:
Prométheus.
Zdroj: [48]

Epimétheovský temperament

Jádrum epimétheovského temperamentu je kombinace SJ (intuice a usuzování). Jsou to lidé, kteří potřebují někam patřit a tuto příslušnost si musí zasloužit. Mají rádi hierarchii a uspořádané organizace. Lidé tohoto typu oceňují vnitřní klid, který jim propůjčuje jejich čisté svědomí. Dokáží více dávat, ale neumějí brát. Již od dětství neumí být bezstarostní a cítí neustálou potřebu vědět „co mají dělat“; často z nich vyrostou funkcionáři. Tito lidé dávají, slouží, pomáhají a přispívají. Formální záležitosti u nich mohou převládat nad obsahovou stránkou. Nesou břemena ostatních a nevšimnou si, že se přetěžují. Jsou citliví na nevděk a na neocenění. Chtějí být blízko pevným základům, solidním a spolehlivým principům. Okázalost a výstrelky jsou jim cizí. Upřednostňují režim a „myslí na zadní kolečka“. Mají vysoké morální zásady, dělají věci, které se mají provést a provádějí je způsobem, který je tradicí prověřen jako správný. Nemají rádi porušování pravidel a zavedených pořádků.

Apollónský temperament

Jádrum apollónského temperamentu je kombinace NF (intuice v kombinaci s cítěním) Pro člověka tohoto typu je důležité hledání vlastního já, stávání se něčím, jeho záměrem je mít cíl. Je to jedinec, který má kouzlo osobnosti, je hovorný a snadno si lidi umí si připoutat. Rád barvitě vypráví a někdy si své historky vymýšlí. Nejdůležitější jsou pro něho sebereflexe, celistvost, vnitřní konzistence a proces osobní proměny. Jde o člověka, který se velmi snadno učí cizím jazykům. Má pozitivní vztah k lidem a ke svému prostředí. Projevuje schopnost vášnivě milovat i nenávidět a má velkou potřebu být obdivován a oceněn. Mezi jeho největší přednosti patří schopnost inspirovat ostatní, nalézat a rozvíjet jejich lepší stránky. V druhých lidech má sklon spatřovat jejich pozitivní potenciál, který se snaží rozvíjet. Tito lidé jsou velmi společenští. Okolí vnímá jejich přítomnost pozitivně. Lidi tohoto temperamentu velmi často nalezneme mezi spisovateli, básníky, učiteli a trenéry. I když by mohli být úspěšní i v jiných oborech, své poslání vidí v učení. Obchod a podnikání jim nic neříká.



Obr. č. 9:
Apollón
Zdroj: [62]

1.3.4. TEST OSOBNOSTI PODLE P. U. BENDERA

P. U. Bender [4, s. 64 - 67] nabízí k využití další test osobnosti, který v následujícím textu popíšeme. Pokud si jej zrealizujete, získáte pro sebe jednoduché sebehodnocení.

Test osobnosti
podle P. U.
Bendera.

V následujících seznamech A až D podtrhněte slova (nebo fráze), která vás v podnikové nebo pracovní situaci nejlépe vystihují. Za každou skupinu slov sečtete celkové skóre.

A Rezervovaný, nekomutativní, chladný, opatrný, neosobní, obezřetný, věcný, zjevně je obtížné ho blíže poznat, disciplinované postoje, formální mluva, racionální rozhodování, striktní, náročný sám na sebe, časově ukázněný, užívá fakta, formální oblečení, odměřené jednání.

Celkové skóre: _____

B Rád se ujímá velení, soutěživý, má sklon k využívání moci, rychlé jednání, ochota riskovat, direktivní, agresivní, vyhraněné názory, své soudy pronáší nahlas, pevný stisk ruky, iniciátor, jasná představa o potřebách, snadno se vzruší, expresivní hlas, ujímá se sociální iniciativy, rychlé tempo.

Celkové skóre: _____

C Komunikativní, otevřený, vřelý, snadno přístupný, přátelský, přizpůsobivé postoje, neformální mluva, časově nedisciplinovaný, nenáročný sám na sebe, impulzivní, emocionální rozhodování, zjevně je snadné ho blíže poznat, neformální oblečení, dramatické názory, užívá svého přesvědčení, tolerantní, osobní.

Celkové skóre: _____

D Pomalé tempo, bezvýrazný hlas, klidný, ochotný pomáhat, nemá jasnou představu o potřebách, umírněné názory, klade otázky, obvykle se vyhýbá využívání moci, promyšlené jednání, sociální iniciativu nechává na druhých, nerad riskuje, tichý, poskytuje podporu, kooperativní, mluví tichým hlasem, nevýrazný stisk ruky, souhlasné postoje.

Celkové skóre: _____

Dolů napište svá celková skóre:

A = _____ B = _____

C = _____ D = _____

Následně určete, které skupiny jsou větší a o kolik:

A versus C: *Která je větší?* _____

A o kolik bodů? _____

B versus D: *Která je větší?* _____

A o kolik bodů? _____

Nyní své výsledky zaznamenejte do uvedené mřížky:

Určení správné polohy na svislé ose získáte porovnáním výsledků skupiny A a C.

Například:

Bylo-li A vyšší než C o 6 bodů, zakreslete tečku (.) do bodu A-6.

Bylo-li C vyšší než A o 5 bodů, zakreslete tečku (.) do bodu C-5.

Mají-li A a C stejnou hodnotu, zakreslete tečku (.) do bodu „0“ ve středu mřížky.

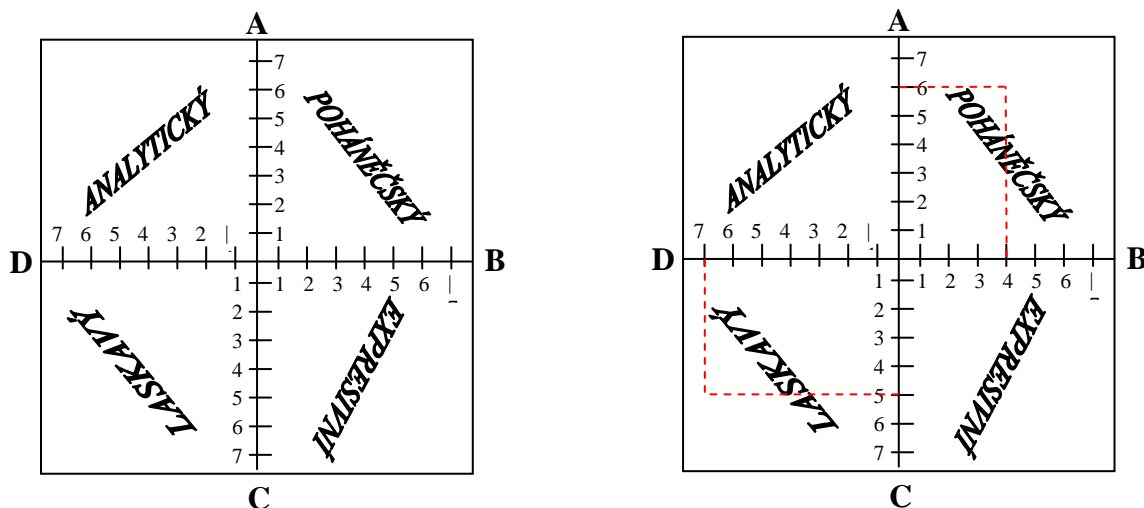
Své místo na vodorovné ose naleznete porovnáním výsledků skupiny B a D.

Bylo-li B vyšší než D o 4 body, zakreslete tečku (.) do bodu B-4.

Bylo-li D vyšší než B o 7 bodů, zakreslete tečku (.) do bodu D-7.

Mají-li B a D stejnou hodnotu, zakreslete tečku (.) do bodu „0“ ve středu mřížky.

Do uvedené mřížky zakreslete X v místě, kde se kříží kolmé čáry vycházející z vašich dvou bodů (jak je znázorněno v příkladu). Kvadrant, v němž se nacházíte, označuje váš osobnostní typ.



Obr. č. 10: Zařazení osobnosti v rámci testu osobnosti

Zdroj: [4, s. 66]

Vzorová mřížka na obr. č. 10 dokládá výsledky pro dva různé lidi: jednomu se říká poháněčský („driver“) typ a druhému typ laskavý.

Uděláte-li si výše uvedený test osobnosti a zařadíte-li se do některého typu, můžete si z dalšího textu analyzovat přednosti a slabiny.

Následující slova taktéž popisují každý ze zmíněných osobnostních typů. Přečtěte si ta, která patří k vašemu typu, a posuďte, nakolik odpovídají Vaší představě o vlastní osobnosti. Pak se zeptejte na názor druhých. Je užitečné získat různé pohledy.

Analytický

Logický
Precizní
Seriózní
Systematický
Uvážlivý

Poháněčský

Výkonný
Nezávislý
Upřímný
Rozhodný
Pragmatický

Laskavý	Expresivní
Loajální	Nadšený
Kooperativní	Otevřený
Poskytující podporu	Přesvědčivý
Diplomatický	Šprýmový
Trpělivý	Spontánní

V souladu s Coveyem Vám však přejeme: „Využijte těchto informací moudře“.

SHRNUTÍ

Moudrost je mnohem více než vzdělání.

Osobnost je souhrnem vlastností, procesů, stavů, návyků, postojů, které tvoří jednotnou strukturu a dynamiku, individualitu konkrétního člověka. Každá osobnost je jedinečná, má své jedinečné a neopakovatelné psychické, biologické a sociální vlastnosti.

Manažerem je jedinec, který odpovídá za provoz firem a za organizací. Jeho pracovní náplň může být rozdílná a na různých řídicích úrovních, ale vždy je odpovědný za chod dané organizace.

Lídrem je někdo, kdo vede někoho na cestě ke stejným cílům, rozhoduje o směru dalšího postupu, řídí činnost a další aktivity druhých, jde v čele, je první z mnoha.

Pojem „management“ je zpravidla používán pro usměrňování, ovládání něčeho vně člověka – člověk řídí někoho (druhé lidi) nebo něco (např. technické zařízení), které bývá spojováno s uplatněním moci.

Niterný leadership představuje proces usměrňující procesy nejen kolem sebe či kolem někoho, ale i sám sebe, zaměřený k dosahování svých cílů, uspokojování potřeby. Jde o sebeřízení, sebeovládání.

Člověk si v průběhu života formuje určité názory o sobě a s nimi spjaté hodnocení sama sebe. Tvoří si názory a přání o tom, jakým by chtěl být. To vše se označuje jako koncepce „já“ nebo sebepojetí, které ovlivňuje chování a jednání člověka. Koncepce „já“ je souborem postojů jedince k sobě a má silný motivační význam.

Lidé se navzájem liší nejen obsahem svého duševního života (tj. vnímáním, pamatováním, myšlením, zájmy), ale i formou - reakcemi na podněty. Temperament tedy určuje dynamiku celého prožívání a chování osobnosti. Ve vzájemném styku s druhými lidmi člověk vždy usiluje o poznání toho, jaký je, jaký je profil jeho osobnosti.

Temperament je souhrnem vrozených vlastností projevujících se způsobem reagování, chování a prožívání. Hippokrates rozdělil temperament na čtyři základní typy: sangvinik, flegmatik, melancholik a choleric.

C. G. Jung položil základy členění temperamentu v závislosti na přístupu k okolnímu světu a tak vznikl osobnostní typ introvert a extrovert. Dalšími stránkami temperamentních typů osobnosti je labilita, stabilita, dominance a submisivnost.

Z Jungova dělení typů osobnosti vychází i osobnostní test MBTI (Meyers - Briggs Type Indicator)

Do testu autoři, mimo Jungova dělení na introverzi a extroverzi, kterou nazývají vnímání okolního prostředí (orientace a reagování), přidávají ještě získávání informací (smysly a intuici), zpracovávání informací (myšlení a cítění), životní styl jako preference problémů (usuzování a vnímání) a dále čtyři temperamenty: idealisty, racionály, hráče a strážce. Vzájemnou kombinací vzniká 16 osobnostních typů, tvořících základ modelu MBTI.

V naší kultuře asi dvě třetiny lidí (přesněji 64 %) inklinují k typu s převahou smyslového vnímání (S) a jedna třetina (36 %) k intuitivnímu (N) modu.

Otázky k zamyšlení:

1. Definujte temperament osobnosti.
2. Popište Hippokratovu typologii osobnosti.
3. Charakterizujte hlavní rozdílné znaky mezi extrovertem a introvertem.
4. Charakterizujte rozdíly mezi sangvinikem a melancholikem.
5. Charakterizujte rozdíly mezi cholericem a flegmatikem.
6. Který z Jungových typů je nejvhodnější pro řídicí pozici a proč?
7. Definujte pojem submisivnost.
8. Definujte pojem dominance.
9. Kdo je Katharine Cook Briggs?
10. Popište rozdíl mezi „sensing“ a „intuition“.
11. Charakterizujte pojmy „thinking“ a „feeling“.
12. Co patří v osobnostním testu MBTI do oblasti životního stylu?
13. Jaký typ osobnostního temperamentu zahrnuje intuici a cítění?
14. Co patří do temperamentního typu „strážci-ochránci“?
15. Jaké jsou záporné vlastnosti u osobní preference „vnímání“?
16. Jaké jsou pozitivní vlastnosti u osobního typu „smysly“?
17. Jak byste vysvětlil/a preferenci životních problémů?
18. Jaké jsou hlavní zdroje osobnostních rozdílů?
19. Jaký typ MBTI v sobě zahrnuje extroverzi + intuici + cítění + vnímání?
20. Definujte pojem osobnost.
21. Má pojem osobnost v psychologii hodnotící význam?
22. Definujte pojem manažer.
23. Kdo je lídr?
24. Jaký je rozdíl mezi manažerem a lídrem?
25. Jaké by měl mít lídr základní vlastnosti?
26. Charakterizujte rozdíl mezi managementem a leadershipem.
27. Co je niterný leadership?
28. Co představuje koncepce „JÁ“?
29. Charakterizujte seberegulační vlastnosti osobnosti.
30. Vlastními slovy popište čtyři základní složky „JÁ“

Úkoly

1. Charakterizujte významnou osobnost ze svého okolí podle typologie MBTI.
2. Vysvětlíte žákům vztah mezi charakterem člověka a skutečností s uvedením příkladu. Jak byste totéž vysvětlili učitelům?
3. Pokuste se nalézt ve vašem týmu různé typy osobností (ENPP, INFJ, apod.). Jaké rozdíly v komunikaci s nimi byste uplatnil?
4. Demonstrujte na vlastním příkladu své seberegulační vlastnosti. K čemu je můžete využít?

5. Sestavte vzestupnou tabulku četnosti výskytu vybraných povolání podle P. U. Bendera. Kam byste umístil své povolání?
6. Proveďte vlastní sebehodnocení podle P. U. Bendera.

2 JAK SI BUDOVAT SEBEDŮVĚRU A PŘEKONAT NESMĚLOST

Po prostudování této kapitoly byste měli umět:

- Charakterizovat sebedůvěru.
- Popsat sebedůvěru a sebehodnocení.
- Identifikovat interní a externí faktory sebedůvěry.
- Zdůvodnit zdroje nízkého sebevědomí.
- Uvědomit si, jak získat sebedůvěru a sebevědomí.
- Charakterizovat nesmělost.
- Popsat základní příčiny nesmělosti.
- Zafixovat si základní zásady získání sebedůvěry.
- V praxi uplatnit prvky jak překonat nesmělost.

Ve svém životě nevytváříme jen vztahy s druhými, ale také sami se sebou. Proto si každý z nás klade otázky typu: „Závisí naše sebedůvěra na tom, jak se cítíme, nebo na tom, jak se chováme?“ Odkud sebedůvěra pochází? Mají ji lidé od narození, anebo se jí musí naučit? Proč mají někteří lidé více sebedůvěry než ostatní? Je sebedůvěra vždycky a za všech okolností žádoucí?

2.1 SEBEDŮVĚRA A SEBEHODNOCENÍ

„Sebedůvěra je součást sebepojetí. Sebedůvěra vyjadřuje ladný postoj člověka k sobě samému, spojený s příznivým hodnocením svých možností a aktuální výkonnosti“ [59, s. 209]. „Sebedůvěra⁸ je kladný postoj člověka k sobě samému, svým možnostem a výkonnosti. „Je to víra v sebe a své schopnosti, přesvědčení člověka, že se na sebe může spolehnout, nemusí o sobě pochybovat. Je potřebná zejména v situacích, u kterých se neví, jak dopadnou.“ [20]

Sebedůvěra

Úroveň sebedůvěry ovlivňují determinanty. Obecně je lze rozlišit na externí a interní.

Externí determinanty sebedůvěry jsou takové, které přímo neovládáme. Příkladem může být pochvala. Pokud vás někdo pochválí, zvýší se i vaše sebedůvěra a sebevědomí. I samotný úsměv bývá většinou znakem zdravě vysokého sebevědomí. Problémem je, že tyto faktory jsou nestálé a hlavně je nemáte pod svou kontrolou.

Externí faktory sebedůvěry

Interními determinanty sebedůvěry jsou naopak ty faktory, které jsou uloženy uvnitř nás samotných. Proto je můžeme ovládat, i když interní zvýšení sebedůvěry je náročné na čas a na sebekázeň.

Interní faktory sebedůvěry

Navenek se sebedůvěra projevuje jako sebevědomí. Sebevědomí má dva extrémy: prvním je přespříliš vysoké (abnormální) sebevědomí, což se projevuje často až pohrdáním ostatními. Druhý extrém je naopak charakterizován nízkým sebevědomím, které často vede k pohrdání sebou samým.

Sebevědomí

⁸ Sebedůvěra – kladný postoj člověka k sobě samému, svým možnostem a výkonnosti; sebedůvěru lze posilovat zadáváním přiměřeně obtížných úkolů, povzbuzováním a pochvalou, naopak snižovat zadáváním příliš obtížných úkolů, přehnaným napomínáním, trestáním, zesměšňováním, nespravedlivých hodnocením apod.; sebedůvěra je považována za součást sebepojetí. [19, s. 523]

Podívejme se na to, jak definuje sebevědomí Psychologický slovník [19].

Psychologický slovník definuje *sebevědomí* [19, s. 525] jako 1. sebedůvěra, vědomí vlastní ceny, kvalit a schopností provázené vírou v úspěšnost budoucích výkonů. 2. přesvědčení, že člověk jedná správně, vhodně s a účinným způsobem nebo pocit, který se vyznačuje nepřítomností nejistoty ostychu nebo rozpaků a je provázený klidnou vírou v sebe a ve své schopnosti, beze stop podceňování nebo nadutosti.

Sebevědomí zdravé [19, s. 525] – přiměřená míra sebevědomí, která je základem životní rovnováhy; jeho začátky vězí v raném dětství a hodnocení, které se jedinci dostává od klíčových osob: a) pokud přicházejí časté a oprávněné projevy uznání, podpory a odměny, pak se vytváří pevné a zdravé sebevědomí, b) přílišné a nezasloužené projevy chvály způsobují vážné otřesy při střetu s nezaujatou realitou, pocity křivdy, stažení se do sebe, apod. c) nedostatečné nebo žádné uznání a chvála způsobují nízké sebevědomí a jeho nositeli problémy po celý život.

Nadměrně zvětšené sebevědomí nazýváme *sebevědomí hypertrofované* [19, s. 525]

Sebevědomí nízké [19, s. 525] je snížené vědomí vlastní ceny. Nevíra ve vlastní úspěch; vzniká v dětství nízkým hodnocením ze strany klíčových osob, které jedinci přiřazují nelichotivé nálepky.

Mnoho neúspěchů vedoucích pracovníků i učitelů je způsobeno tím, že nedisponují potřebnou sebedůvěrou. Jakmile tento stav žáci vycítí, využijí jej vždy ve svůj prospěch. Jedním ze základních úkolů ředitele je proto systematicky rozvíjet sebedůvěru učitelů.

Zdroje nízkého
sebevědomí

Jaké jsou zdroje nízkého sebevědomí?

- a) Perfekcionismus – nejsem takový (tak dokonalý), jaký bych měl být.
- b) Pocit viny – přestoupil jsem určité nařízení a nesu za to vinu.
- c) Stud a zahanbení – něco jsem učinil špatně.
- d) Pasivita – měl jsem to či ono udělat a neudělal jsem to.
- e) Psychické trauma – jedinec byl tím či oním poznamenán.
- f) Nekompetence – jsem neschopen, neumím, nevím, neznám, nevím si rady.
- g) Odmítnutí – nepřijali mne mezi sebe, vyhostili mne, zbavili se mne.
- h) Pocit oběti – neprávem mne odsuzují, špiní, zostuzují.
- i) Selhání sebeovládání – nezvládl jsem svá pokušení, své vášně, touhy, snahy.
- j) Sociální izolace – jsem společensky mimo – ti či oni mne mezi sebe neberou.

Emoční rovnice
nízkého
sebevědomí

Lidé, které trápí nízká sebedůvěra, obvykle inklinují k následující emoční rovnici:

- a) Ostatní mě přijímají, jen když jsem nejlepší (dobrý).
- b) Jsem závislý na názoru ostatních.
- c) Ostatní jsou důležitější než já.
- d) Nemám rád/a konflikt.
- e) Nejsem důležitý.
- f) Nevěřím sám/a v sebe.
- g) Jsem k ničemu.
- h) Pociťuji nedostatek lásky.

Pokud máte nízké sebevědomí, podle průzkumů snadno podlehnete ovlivňování ze strany druhé osoby a snadno sebou necháte manipulovat.

Od sebehodnocení závisí také vztahy člověka k okolí, jeho kritičnost, náročnost na sebe, postoj k úspěchům a neúspěchům. Určuje také důvěru ve své schopnosti, svoji důležitost a hodnotu. Sebehodnocení tak ovlivňuje efektivnost činností člověka a další rozvoj jeho osobnosti.

2.2 JAK ZÍSKAT SEBEDŮVĚRU A SEBEVĚDOMÍ?

Praxe ukazuje, že sebedůvěra závisí na dosavadních úspěšných zkušenostech. Když děláme něco poprvé, máme většinou malou sebedůvěru, protože jsme si ještě neověřili ze zkušenosti, že můžeme mít úspěch. Úspěch ale může přinášet další úspěch.

Radujte se z úspěchů

Účinnou technikou pro rozvoj sebedůvěry je naučit se pamatovat si především úspěchy z minulosti a pokud možno co nejdříve zapomínat na minulé neúspěchy. Většina z nás ničí svou sebedůvěru tím, že si neustále připomíná své neúspěchy. Odsuzujeme se, bičujeme se studem a lítostí a naše sebedůvěra pomalu mizí.

Pamatujte si úspěchy

Nezáleží přece na tom, kolik jste měli v minulosti neúspěchů. Záleží především na úspěšných pokusech, které byste si měli pamatovat a posilovat.

Případová studie

Na školu nastoupila mladá paní učitelka. První dojem byl vynikající, ale v prosinci byla hospitalizována s diagnózou alkoholika. Ve škole to vyvolalo velké překvapení. Když měla paní učitelka za sebou první měsíc léčby, vypravil se ředitel školy za ní, aby zjistil, jak jí lze pomoci. Jaké bylo jeho překvapení, když mu paní učitelka řekla: „JÁ jsem alkoholička a my alkoholici si nemůžeme nikdy věřit, že se nám naše postižení nevrátí. JÁ sama jsem na léčení již poněkolikáté.“ Ředitel školy se snažil mladé kolegyni vysvětlit, že by se neměla vracet do minulosti, je mladá, schopná a že musí věřit ve svoji budoucnost. Jeho mise nebyla úspěšná proto, že ve svém sebehodnocení paní učitelka vycházela ze svých minulých neúspěchů.

Co z předešlého textu tedy vyplývá?

- Omylů a chyb užívejte jako prostředků k učení - a pak na ně zapomeňte.
- Pamatujte si a představujte si své úspěchy z minulosti. Každý měl někdy v něčem úspěch.
- Zejména když začínáte nějakou novou činnost, snažte se v sobě vyvolat pocity, které jste měli, když jste byli v něčem úspěšní.
- Připomínat si dobré zážitky je velmi zdravým způsobem, jak si obnovit sebedůvěru; mnoho lidí však dovoluje několika neúspěchům, aby vymazaly všechny dobré vzpomínky.
- Budeme-li si systematicky vzpomínat na okamžiky, kdy jsme byli odvážní, zjistíme, že máme víc odvahy, než jsme se sami domnívali. [22]

Jak si zlepšit sebevědomí? Bender [4, s. 55] doporučuje uskutečnění čtyř kroků, které nám pomohou zlepšit sebevědomí:

1. krok: Dívejte se na sebe jako na úspěšného člověka.
2. krok: Rozhodněte se pro přiměřené, ale náročné cíle.
3. krok: Pravidelně si své vytoužené sebehodnocení připomínejte.
4. krok: Vyhledávejte lidi, kteří mají o sobě podobnou představu, protože lidé kolem nás mají na nás velký vliv. Většinu věcí se naučíme prostřednictvím nich.

Výše uvedené lze shrnout do dvou cílů:

1. Poznat, co jsme zač;
2. Zjistit, co se s tím dá udělat.

Rada na závěr:

Chcete-li si zvýšit sebevědomí, napište si do sešitku své úspěchy. Kdykoli se vám něco v následujícím období podaří, rozšiřte svůj seznam. Uvidíte, že efekt se brzy dostaví. Sebedůvěra, kterou si takto budujete má pro váš život zcela zásadní význam. Pokud je totiž váš vlastní svět zdravý, budou zdravé i vztahy s okolím. A vztahy s okolím jsou ve vašem životě na prvním místě.

2.3 NESMĚLOST A JEJÍ PŘEKONÁVÁNÍ

Každý z nás projevuje v určitých fázích života a v určitých situacích nesmělost. Často si lidé myslí, že se děti s touto nesmělostí rodí, není to však pravda.

Příčiny vzniku nesmělosti mohou být velmi rozličné povahy. U každého člověka se projevují individuálně a jsou proměnlivé. Kořeny nesmělosti spočívají v psychickém stavu každé osobnosti, každého jedince a v jeho okolí. Nesmělost má dle F. M. Müllerové [24] tři základní příčiny [24, s. 15]:

- *Osobní důvody*
- *Příčiny plynoucí z našich vztahů s ostatními*
- *Příčiny trémy spojené s materiálními detaily*

2.3.1 OSOBNÍ DŮVODY

V osobních důvodech, hrají roli emoce, pocity méněcennosti, přílišná citovost, přecitlivělost a také negativní autosugesce. Spočívají jak v neustálém přemítání o eventuelních a možných nezdarech, tak i ve sklonu přeceňovat některé události.

Test
sebedůvěry

Následující test [5] vám má pomoci ujasnit si stupeň vaší sebedůvěry, tak jak si ji sami připouštíte.

1. Máte spíše sklony řídit se názorem ostatních? Ano – ne
2. Dokážete sami učinit rozhodnutí a trvat na něm? Ano – ne
3. Dokážete oslovit neznámého na ulici? Ano – ne
4. Už se vám stalo, že jste koupili úplně nepotřebné věci, jen proto, abyste si nerozhněvali prodavače? Ano – ne
5. Odvážíte se požádat přátele o službu? Ano – ne
6. Máte sklony hlídat přetékající emoce spíše než riskovat scénu nebo hádku? Ano – ne
7. Jste schopni odpovědět „záporně“ na žádost, která je vám nepříjemná? Ano – ne
8. Umíte si cenit sami sebe? Ano – ne
9. Umíte obhajovat svůj názor? Ano – ne
10. Shledáváte u sebe zvláštní talent? Ano – ne
11. Víte, co odpovědět, když vám skládají poklony? Ano – ne

12. Jste schopni nařídít lidem, kteří hlasitě hovoří během představení nebo konference, aby se utišili? Ano – ne

Vyhodnocení

Započítejte si bod, pokud jste odpověděli: Ano na otázky 2-3-5-7-8-9-10-11-12,
Ne na otázky 1-4-6.

Máte-li 10 a více bodů: dovedete projevít své schopnosti za každých okolností a bezpochyby vám nechybí sebedůvěra. Dosáhli jste 6 až 9 bodů: dokázali jste, že máte dost slušnou sebedůvěru, ale neodvažujete se vždy prosadit svůj názor. Máte méně než 5 bodů: váš nedostatek důvěry ve vlastní možnosti je vám neustálou překážkou.

[24, s. 22]

Autor realizoval výše uvedený test na Evropském polytechnickém institutu, s.r.o. a na Soukromém gymnáziu, střední odborná škola a jazykové škole s právem státní jazykové zkoušky, s.r.o. u 431 respondentů v následujícím složení:

401 studentů

30 učitelů

	Počet respondentů	%
10 a více bodů:	15	50 %
6 až 9 bodů:	15	50 %
méně než 5 bodů:	0	0 %

Tabulka č. 3: Výsledky testu u zaměstnanců
Zdroj: vlastní

	Počet respondentů	%
10 a více bodů:	221	55 %
6 až 9 bodů:	171	43 %
méně než 5 bodů:	9	2 %

Tabulka č. 4: Výsledky u studentů
Zdroj: vlastní

Prokázalo se, že studenti mají o něco větší sebedůvěru než jejich učitelé.

2.3.2 MEZILIDSKÉ VZTAHY

S. M. R. Covey, [61, s. 207] konstatuje, že „.. vše co lidé považují za skutečně důležité, se týká druhých lidí. Dokonce, i když si někdo to nejdůležitější definuje jako „zdraví“ nebo „ekonomické zabezpečení“, je tomu tak z části také proto, že chce mít zdroje ke spokojenému životu se svou rodinou nebo přáteli. Nejvyšší radosti – největší hoře – se vždy pojí se vztahy s druhými lidmi.“

Také chování ostatních a nedostatek zkušeností z oblasti mezilidských vztahů může vyvolávat nespokojenost člověka. Pokud člověk vystupuje před větším množstvím lidí, je jeho chování vždy do jisté míry ovlivněno chováním ostatních, např. chováním publika nebo žáků ve třídě.

Častou příčinou nespokojenosti vyplývající ze vztahů s ostatními je nedostatek zkušeností⁹.

⁹ Zkušenost (od slova „zkusiti“) chápeme v několika významech:

- nabytá dovednost, získaná dlouhodobou praxí,
- výsledek obvykle smyslového vnímání, zdroj poznání,
- trvalý výsledek zážitku nebo prožitku: vnitřní zkušenost.

Covey nám radí, jak se chovat, pokud se ocitnete v přítomnosti někoho, kdo vypadá velmi významně a důležitě, chová se povýšenecky, nepřístupně a ne zcela podle etikety. V takovém případě si ho máte představit v tom nejjednodušším oděvu. Zjistíte, že se od vás ani příliš neliší, že to je stejná lidská bytost jako vy. Pokud si to uvědomíte, ztratí ve vašich očích zdání nepřístupnosti a budete jej vidět jen jako hráče, který hraje svoji roli autority.

2.3.3 MATERIÁLNÍ DETAILS

K častým příčinám nesmělosti způsobené materiálními detaily Vás i jiných náleží často způsob oblékání, přepych, prostředí a místo.

Způsob oblékání Způsob oblékání může být jednou z příčin osobní trémy, která může v důsledku vést až k nesmělosti. Oblečení signalizuje důležitost, odpovědnost a prestiž, kterou máte a spíše než „dovnitř“ jím komunikujete navenek. K tomu, aby způsob vašeho oblékání nebyl důvodem vedoucím k nesmělosti a trémě je zapotřebí, aby toto oblečení bylo:

- vhodné vzhledem k osobě (postavě),
- vhodné ke klimatickým podmínkám,
- vhodné pro dané prostředí a
- vhodné pro činnost, kterou v něm budeme vykonávat

Přepych Pokud jde o přepych, je nutno konstatovat, že je mezi námi dost lidí, kteří se nechají snadno ovlivnit bohatstvím vystavovaným na odiv, tedy „vnějšími znaky bohatství“. Denně se přece pozvámáme. Vzbuzuje-li takový přepych u vás pocit nesmělosti, je to obvykle výraz pocitu méněcennosti pramenící ze skutečnosti, že jste tohoto přepychu nedosáhli.

Úspěch jiných v nás často vyvolává závist. Závist (*lat. invidia*) je jednou z lidských emocí, spočívající v touze po něčem, co má někdo jiný. Vyvolává snahu získat předmět této touhy, či druhého o něj připravit, někdy i za cenu zavrženíhodných činů. Závist nám může hodně ublížit. Proto se naučte posuzovat hodnotu lidí podle toho, kdo ve skutečnosti jsou, a nikoli jen podle toho, co vlastní.

Prostředí Prostředí a místo jsou dalšími možnými podněty k osobní trémě vyúsťující v nesmělost. Člověk se často dobře necítí, přijde-li do jiného nebo zcela cizího prostředí, o prostředí s jinou kulturou ani nemluvě. Zvláštním případem jsou nové situace, které prožíváte vůbec poprvé. I v případě, že se nesmělý člověk dostane do situace, na kterou nebyl připraven, významně jej to znejistí.

Následující test Vám umožní si vyhodnotit individuálně míru vaší nesmělosti.

Test: Jste opravdu nesmělí?

Odpovězte upřímně na níže uvedené otázky. Pomohou vám učinit si o sobě obraz.

1. Cítíte se ve společnosti obvykle příjemně? Ano – ne
2. Zaváháte předtím, než máte na někoho zazvonit? Ano – ne
3. Už se vám stalo, že jste udělali čelem vzad a nezazvonili, protože jste se cítili rozrušeni? Ano – ne
4. Odvážili byste se zaplatit noviny nebo housku tisíci korunovou bankovkou? Ano – ne
5. Odvážili byste se jít rozměnit drobné do obchodu, abyste mohli zaplatit za parkování? Ano – ne

6. Litujete, že jste něco koupili. Odvážíte se požádat o výměnu nebo o vrácení peněz? Ano – ne
7. Budete u toho koktat? Ano – ne
8. Přicházíte pozdě na schůzi, představení apod. Vstoupíte přirozeně? Ano - ne
9. Raději tam nejdete? Ano - ne
10. Červenáte se často? Ano - ne
11. Ztrácíte půdu pod nohama před určitými lidmi nebo za určitých okolností? Ano - ne
12. Zůstáváte na schůzích raději pouhým divákem? Ano - ne
13. Cítíte se dobře mezi osobami stejně starými jako vy? Ano - ne
14. Jste lidem přístupní? Ano - ne
15. Důvěřujete si? Ano - ne
16. Uhýbáte obvykle očima, když se na vás dívají? Ano - ne
17. Nepochopili jste vtip, a přesto se smějete? Ano - ne
18. Cítíte potřebu žmoulat něco v prstech, když jste na veřejnosti? Ano – ne

Vyhodnocení

Započítejte si jeden bod, pokud jste odpověděli:

- ano na otázky: 1-4-5-6-8-13-14-15,
- ne na otázky: 2-3-7-9-10-11-12-16-17-18

Dosáhli jste více než 12 bodů: Nemůžete se počítat mezi opravdu nesmělé lidi, i když se váš součet blíží spíše k dvanácti než k osmnácti! Věřte si a nenecháte se zbytečně zastrašit.

Dosáhli jste od 6 do 12 bodů: Určitě si často komplikujete život svým nesmělým jednáním. Je třeba, abyste se změnili!

Máte méně než 6 bodů: Jste si jisti, že jste se posuzovali objektivně? Pokud ano, vaše nesmělost a nedostatek sebedůvěry vás zbytečně svazují a mnoho dveří se před vámi zavírá navzdory vašim snahám. [24, s. 40]

Autor realizoval výše uvedený test na Evropském polytechnickém institutu, s.r.o. a na Soukromém gymnáziu, střední odborná škola a jazykové škole s právem státní jazykové zkoušky, s.r.o. u 431 respondentů v následujícím složení:

401 studentů

30 zaměstnanců

	Počet respondentů	%
10 a více bodů:	18	60 %
6 až 9 bodů:	12	40 %
méně než 5 bodů:	0	0 %

Tabulka č. 5: Výsledky testu u zaměstnanců:
Zdroj: vlastní

	Počet respondentů	%
10 a více bodů:	256	64 %
6 až 9 bodů:	141	35 %
méně než 5 bodů:	4	1 %

Tabulka č. 6: Výsledky u studentů:
Zdroj: vlastní

Výsledkem testu je, že se 60 % učitelů považuje za nesmělé, u studentů je to 64 %.

SHRNUTÍ

Ve svém životě nevytváříme jen vztahy s druhými, nýbrž také sami se sebou. Sebedůvěra je přesvědčením, které umožňuje člověku, aby měl pozitivní a přitom realistickou představu o sobě a o svých možnostech. Sebevědomí lidé důvěřují svým schopnostem, mají svůj život pod kontrolou a věří, že mají možnost uskutečnit to, co si přejí, plánují a v co doufají. Obecně lze rozlišit externí a interní faktory sebedůvěry. Sebehodnocení se rozvíjí v průběhu života každého jedince, v závislosti na tom, jak jej hodnotí jeho okolí, rodina, partner, kolegové, vrstevníci a později jak se sám porovnává s ostatními.

Sebehodnocení má čtyři základní prameny: výkon, uznání, nepřítomnost chyb a nepřítomnost nedostatků. Sebedůvěra závisí na úspěšných zkušenostech.

Sebedůvěra je svým způsobem spojena s nesmělostí. Pro každého člověka je sebedůvěra přirozená. Naproti tomu nesmělý člověk, jemuž obvykle sebedůvěra chybí, je odsouzen k průměrnosti. Nesmělost má tři příčiny (osobní, mezilidské vztahy a materiální detaily). V osobních důvodech, které jsou vlastní každému jedinci, hrají roli emoce, pocity méněcennosti, přílišná citovost, přecitlivělost a také negativní autosugesce. V oblasti mezilidských vztahů z hlediska příčin nesmělosti hrají významnou úlohu chování ostatních a nedostatek zkušeností. K příčinám nesmělosti způsobeným materiálními detaily náleží především způsob oblékání, přepych, prostředí a místo.

Praktické rady týkající se toho, jak překonat nesmělost a získat sebedůvěru jsou shrnuty do sedmi zásad: poznejte sami sebe, žijte přítomností, sebeovládejte se, soustřeďte se na autosugesce, projeďte vůli, jak se dostat do formy, snažte se veřejně vystupovat a nebuďte nesmělým dítětem.

Otázky k zamyšlení:

1. Co je sebedůvěra?
2. Co je sebehodnocení?
3. Charakterizujte externí faktory sebedůvěry.
4. Charakterizujte interní faktory sebedůvěry.
5. Charakterizujte vědomí vlastní hodnoty.
6. Jak se sebehodnocení vytváří?
7. Popište zdroje nízkého sebevědomí.
8. Charakterizujte čtyři prameny sebehodnocení.
9. Definujte nesmělost.
10. Jaké jsou příčiny nesmělosti?
11. Charakterizujte osobní důvody nesmělosti.
12. Charakterizujte mezilidské vztahy jako příčinu nesmělosti.
13. Charakterizujte materiálové detaily jako příčinu nesmělosti.
14. Co je vůle?
15. Uveďte rozdíly mezi silnou a slabou vůlí.
16. Popište oblast „poznejte sami sebe“.
17. Popište oblast „sebeovládání“.
18. Co obsahuje oblast „dostat se do formy“?
19. Jaká jsou základní pravidla pro veřejné vystupování?

Úkoly

1. Uvažte jak posílíte důvěru pracovníků k realizaci náročného projektu s využitím sociálně ekonomických nástrojů. Jak posílíte entuziasmus a energii členů týmu ke zvládnutí projektu?
2. Připravte se na situaci, jak se zachováte, když ztratíte životní rovnováhu ztrátou nejbližšího dlouholetého spolupracovníka a přítele?
3. Jeden z našich pracovníků se zabývá maličkostmi a utíkají mu důležité věci. Jak docílíte, aby zvládal podstatné záležitosti s přípravou projektu na dotaci EU?
4. Načrtněte schéma rozhovoru s pracovníkem, kterému chybí sebedůvěra ke splnění úkolu ve vašem týmu.
5. Najděte příčiny nesmělosti pokud se u někoho ve vašem blízkém okolí vyskytují a uvědomte si, jak byste mu poradil, aby se své nesmělosti zbavil.

3 JAK SI ZÍSKAT DŮVĚRU SVÉHO OKOLÍ

Po prostudování této kapitoly byste měli umět:

- Charakterizovat okolí, k němuž se důvěra vztahuje.
- Definovat, co je důvěra.
- Popsat rozdíl mezi slibem a ctí.
- Identifikovat vztah důvěry a mezilidských vztahů.
- Popsat vztah přitažlivosti a důvěry.
- Charakterizovat pět vln důvěry.
- Charakterizovat pojem vzorce chování.
- Popsat 13 vzorců chování.
- Charakterizovat, co představuje osobní image.
- Říci, co znamená osobní pověst a nepřehlédnutelnost.
- Popsat osobní marketing a jeho uplatnění.

V úvodu jsme konstatovali, že si potřebujeme osvojit takové vzorce chování, které nám pomohou získat si důvěru našeho okolí.

Důvěra

3.1 VÝZNAM A FORMY DŮVĚRY

Důvěra¹⁰ je nezbytným předpokladem vaší existence ve společnosti. Naše důvěra k lidem vždy obsahuje jistou míru nejistoty, rizika a možnost zklamání. Důvěra se získává poměrně obtížně, ale dá se velmi rychle ztratit nepoctivostí, lží a podobně.

Vzájemná důvěra členů komunity je jednou ze základních podmínek jejich sociálního soužití. Ve vyspělých diferencovaných společnostech musí jedinci navíc důvěřovat ve spolehlivost institucí. Tato důvěra nemůže být vynucena ani normativně předepsána. Narůstání důvěry je považováno za předpoklad rozvoje sociálních systémů a opačně. Dosažení vzájemné důvěry členů komunity školy je jedním z cílů všech lídrů školy. [26 a 29]

S důvěrou souvisí pojem „čest“. Čest (od slovesa ctíti) je to, čím si člověk zasluhuje i získává úctu a důvěru a co ztrácí podvodem, zradou, zbabělostí, když zklamal důvěru druhých, kteří se na něho spoléhali. Vidíme, že pojem „čest“ patří od antiky mezi ty základní lidské pojmy, které je obtížné definovat.

Čest

V současné době naše globalizovaná společnost čelí krizi důvěry. Stačí se podívat na naši společnost. Důvěra ve společenské instituce (vláda, média, firmy, zdravotní péče, církev, politické strany, atd.) je, dnes většinou, podstatně nižší, než tomu bylo dříve. Nedůvěra v instituce v naší civilizaci je dlouhodobý stav. Výzkum realizovaný v roce 2005 ve Spojených státech společností Harris ukázal, že k médiím mělo důvěru pouze 22 procent respondentů, politickým stranám důvěřovalo pouhých 8 procent dotázaných a vládě bylo ochotno důvěřovat pouze 27 procent oslovených. Velkým společností podle téhož výzkumu důvěřovalo pouhých 12 procent dotázaných. [31, s. 29]

Členění krizí
důvěry

¹⁰ Důvěra - bazální postoj dítěte vytvářející se v počátečních fázích života (vývoj → psychosociální) ve vztahu k rodičům, pokud se mu dostává vhodné péče; později se tento postoj reprodukuje ve vztazích k dalším lidem. [19, s. 125]

Nejinak je tomu v České republice. Protože školství je součástí naší společnosti krize důvěry zasáhla i školskou komunitu. Na mnoha školách byla zasažena důvěra ředitele ze strany jeho spolupracovníků, vzájemná důvěra mezi učiteli, mezi učiteli a žáky, učiteli a rodiči. Mizí důvěra a rozpadají se vztahy.

Pro řízení školy má však důvěra značný význam. I do školství lze transformovat vzorec [31, s. 32], který nám popisuje podstatu problému. Pokud důvěra ve škole klesá, klesá rychlost realizace cílů a rostou náklady (rostou náklady na marketing, atd.). Lze to vyjádřit vztahem:

$$\downarrow \text{Důvěra} = \downarrow \text{Rychlost} \uparrow \text{Náklady}$$

(Když důvěra roste, provádíme věci rychleji a s menšími náklady)

$$\uparrow \text{Důvěra} = \uparrow \text{Rychlost} \downarrow \text{Náklady}$$

Lze konstatovat, že úspěch instituce závisí na strategii a na způsobu její realizace:

$$S \times R = V$$

(Strategie krát Realizace se rovná Výsledek).

Covey [31, s. 35] zapojil do tohoto vzorce novou proměnnou „Důvěru“

$$(S \times R) \times D = V$$

(Strategie krát Realizace) krát Důvěra se rovná Výsledek)

Nelze než souhlasit s Coveyovým závěrem [31, s. 39], že otevřená společnost nemůže existovat bez důvěry, protože policie nemůže uhlídat všechno, co je nechráněné a nestřežené. Bez důvěry nemůže existovat ani horizontálně uspořádaný svět, protože právě důvěra je tím, co nám umožňuje strhnout zdi, odstranit bariéry, vyloučit neshody a spory na hranicích, které nás oddělují. Důvěra je pro horizontálně uspořádaný svět nezbytná.

Souhlasím také s Robertem Ecbertem, generálním ředitelem firmy Mattel, který konstatoval:

„Vytvořit důvěru by mělo být to hlavní, co děláte“.

Závěrem si ještě připomeňme, že důvěra je funkcí dvou proměnných. Charakteru a kompetentnosti

$$D = f(CH, K)$$

D - důvěra

CH - charakter

K - kompetentnost

Poznali jsme, že charakter představuje integritu, motivy a úmysly ve vztahu k jiným lidem, úctu k lidem, přírodě, životu, atd. Náš charakter je za všech okolností stabilní konstantou.

Kompetentnost představuje způsobilost, schopnosti, dovednosti, výsledky všeho, čeho člověk již dosáhl, atd. Kompetentnost má situační povahu. Požadavky na kompetentnost se mění s okolnostmi.

V následující části si popíšeme některé nástroje, které máme k dispozici pro rozvoj osobní důvěryhodnosti.

3.2 PĚT VLN DŮVĚRY

Covey [31] definuje jako nástroj pro rozvoj osobní důvěryhodnosti lídra, pět následujících vln důvěry:

- První vlna: sebedůvěra
- Druhá vlna: důvěra ve vztazích
- Třetí vlna: důvěra v organizaci
- Čtvrtá vlna: důvěra na trhu
- Pátá vlna: důvěra ve společnosti

I když tuto teorii Covey vytvořil pro podnikatelské subjekty, její aplikace v současném sektoru školství je nasnadě.

- **První vlna** – sebedůvěra – vyžaduje, abyste si vybudovali si důvěru v sebe sama. Manažeři ve školství, učitelé, žáci i rodiče by měli nejdříve poznat sebe sama, věřit ve své cíle, schopnosti, charakter a být v očích lidí důvěryhodní. V této souvislosti hovoříme o čtyřech základních prvcích důvěryhodnosti [31, s. 74]:
 - integritě (vaše myšlenky, slova a činy se nerozcházejí);
 - úmyslech (motivy, plány, program, atd.);
 - způsobilosti (vlohy, dispozice, dovednosti, znalosti, styl jednání, atd.);
 - výsledcích (čeho jsme dosáhli, jaký výkon podáváme).

První vlna

První vlna se dotýká důvěry v sebe sama, ve schopnosti vytyčit si a dosáhnout stanovených cílů, dodržovat závazky, jednat v souladu s tím, co tvrdíme a také ve schopnost vzbudit důvěru druhých lidí. Jinak řečeno, být ve vlastních očích i v očích ostatních lidí člověkem hodným důvěry. Klíčovým principem této vlny je „důvěryhodnost“.

- **Druhá vlna** – důvěra ve vztazích

Druhá vlna

Druhá vlna se vztahuje k vytváření a posilování „konta důvěry“, které jsme si vytvořili u druhých lidí. Klíčovým principem této vlny je konzistentní chování.

Covey popisuje a my v následujícím textu můžeme sledovat třináct způsobů chování, které nás vedou k vybudování naší důvěryhodnosti a důvěry.

Prvních pět způsobů chování vychází přímo z charakteru. Dalších pět z vzorců chování vychází z důvěryhodnosti a poslední tři vycházejí jak z charakteru, tak z důvěryhodnosti.

Charakter	
Vzorec chování 1 – mluvte zpřímá	Vychází z charakteru. Nerespektování vede k oslabení důvěry
Vzorec chování 2 – projevte respekt jako důležitý druh občanského postoje k jiným názorům, lidem i kulturám	
Vzorec chování 3 – jednejte transparentně	
Vzorec chování 4 – napravte nevhodné jednání, které jistě nebylo myšleno záměrně a záludně, ale stalo se	
Vzorec chování 5 – dejte najevo loajalitu jako praktickou ochotu jednotlivce či skupiny osob dodržovat závazky vůči jiným osobám, vůči organizaci, instituci nebo i přesvědčení	
Důvěryhodnost	
Vzorec chování 6 – dosahujte výsledky samozřejmě na základě reálně stanovených cílů. Uspět a mít výsledky značně závisí na inteligenci, představitosti a síle motivace člověka	Vychází z důvěryhodnosti. Nerespektování vede k oslabení důvěry
Vzorec chování 7 – zdokonalujte	
Vzorec chování 8 – postavte se realitě čelem	
Vzorec chování 9 – vyjasněte očekávání	
Vzorec chování 10 – jednejte odpovědně nejen za sebe, ale i za svěřené činnosti a věci	
Charakter a důvěryhodnost	
Vzorec chování 11 – nejdříve naslouchejte	Vychází z charakteru a důvěryhodnosti. Respektování vede k rychlému posílení důvěry
Vzorec chování 12 – dodržujte závazky jako vztah mezi dvěma lidmi nebo skupinami	
Vzorec chování 13 – poskytnete důvěru	

Tabulka č. 7: 13 vzorců chování

Zdroj: vlastní

Vzorec chování představuje sociálně ustavený způsob řešení určitého problému či reagování na určitou situaci. Používá se v případech, kdy potřebujeme zdůraznit, že jednání člověka (lidí) není neustálou libovolnou improvizací, nýbrž pravidelností a podléhá mechanismu opakovatelnosti.

Vzorec chování 1

Podmínkou je charakter

Vzorec chování 1 – mluvte zpřímá – říkejte pravdu a zanechte správný dojem – nemlčte. Abraham Lincoln se stal legendou proto, že mluvil přímo a bez oklik. Nikdy neměl dvě tváře.

Opakem „mluvit zpřímá“ je lhát, nebo podvádět. Za takové chování zaplatíte vždy vysokou daň.

Rovněž chování „chození kolem horké kaše“ vás dovede vždy k poklesu důvěry lidí ve vás. Friedrich Nietzsche prohlásil: „Nerozčiluje mě to, že jste lhali, ale to, že vám již nemohu věřit“.

Přímá řeč je základní podmínkou důvěryhodnosti vedoucího pracovníka. Je chybou ředitele, když dovolí, aby na poradách nebo při projednávání problémů lidé

nevyjadřovali přímo své názory. Nejméně důvěryhodní i oblíbení jsou pracovníci, kteří se vždy cíleně přiklání na tu stranu diskutujících, na niž cítí větší sílu a přitom o takovém řešení nejsou přesvědčeni.

Na závěr shrneme, co doporučuje Covey [31, s. 62], abychom splnili cíle prvního vzorce chování: „Buďte čestní a upřímní, mluvte pravdu. Dejte najevo, za čím stojíte. Hovořte jasně a srozumitelně. Nazývejte věci pravými jmény. Dejte najevo integritu. Nikdy nemanipulujte s lidmi a nepřekrucujte fakta.“

Vzorec chování 2 – projevte respekt k jiným názorům, lidem i kulturám.

V každodenním životě projevujte ve svém chování úctu k lidem, k životu, k přírodě, jedněte s lidmi, i když je nepotřebujete, férově, laskavě, zdvořile. Budete-li se takto chovat, vaše okolí Vám takové chování oplatí stejnou měrou. Zmíněný morální princip respektují po tisíciletí církve i myslitelé na celém světě v tzv. „Zlatém pravidle chování“ [31, s. 164]:

Křesťanství: „Jak byste chtěli, aby lidé jednali s vámi, tak vy jedněte s nimi“

Judaismus: „Co nechceš, aby lidé činili tobě, nečiň jim.“

Islám: „Nikdo z vás nebude mít víru, dokud nebudete milovat svého bratra jako sebe sama.“

Hinduismus: „Nečiň druhému, co nechceš, aby druhý činil tobě.“

Buddhismus: „Nedělej druhým, co ti přináší bolest.“

Sikhismus: „Jednej s ostatními tak, jako bys jednal se sebou samým.“

Konfuciánství: „Nečiň ostatním, co nechceš, aby oni činili tobě.“

Aristotelés: „Ke svým přátelům bychom se měli chovat tak, jak bychom chtěli, aby se oni chovali k nám.“

Plátón: „Čiň ostatním, co chceš, aby oni činili tobě.“

Sir Richard Branson, zakladatel a předseda Virgin Group, výše uvedený princip vystihl nádherným výrokem: „Snažím se jednat s lidmi jako s lidskými bytostmi. Když lidé vědí, že o ně projevujete zájem, vydají ze sebe to nejlepší.“

Naučte se jednat s lidmi, kteří jsou vám podřízeni jako s vašimi nadřízenými pracovníky. Projevujte jim úctu, která jim přirozeně patří. Protože výzkumná a poradenská společnost Sirata Consulting, LLC ve svých výzkumech zjistila, že v deseti procentech nejlepších organizací se s níže postavenými zaměstnanci jedná stejně, jako s vysoce postavenými manažery.

Přesuňme toto zjištění do našich škol! Nezapomeňte nikdy, že vaši spolupracovníci si od vás neustále zasluhují respekt a úctu.

Covey k tomu [31 s. 170] doporučuje: Dbejte o druhé lidi. Projevujte zájem a starostlivost. Respektujte důstojnost každého člověka. Jedněte s každým člověkem s respektem (vážností a úctou), obzvláště s těmi, kteří pro vás nemohou nic udělat. Nešetřete projevy laskavosti v malých věcech. Nepředstírejte zájem a starostlivost. Nesnažte se jednat s lidmi „efektivně“ (šetřit čas a úsilí, které investujete do vztahů).

Vzorec chování 3 – jedněte transparentně

Jack Welch konstatoval: „Někteří lidé, když se stanou lídry, se začnou opíjet mocí“. Tito lídři nezvládají tíhu svého nového statutu. Není nic smutnějšího než takový člověk.

Vzorec chování 2

Podmínkou je charakter

Základem úspěchu při vedení lidí, je neustále projevování zájmu

Vzorec chování 3

Podmínkou je charakter



Uvedené jednání je sice pasuje do role šéfa, ale zastaví kreativitu a tvořivost spolupracovníků a až jednou nastanou potíže, nebude jim tým schopen tvořivě čelit.

Tento vzorec doporučuje, abyste respektovali pravidla čestnosti, otevřenosti, integrity a autentičnosti. Budete-li transparentní, budete-li jednat otevřeně, nebudete-li nic předstírat, budete-li k lidem upřímní a vždy mluvit pravdu, rychle si vybudujete důvěru.

Pro instituce je transparentnost podmínkou vybudování vysokého stupně důvěry. Ředitel školy potřebuje, aby si získal důvěru spolupracovníků, žáků, rodičů, komunity, atd. Musí neustále usilovat o to, aby veškerá činnost školy, veškerá jeho opatření byla transparentní.

Případová studie

Ředitel jednoho gymnázia v České republice vyprávěl: Před čtyřmi léty jsme otevřeli gymnázium se zaměřením na živé jazyky. Protože to byl atraktivní obor, očekávali jsme, že o studium bude nadprůměrný zájem. V průběhu prvních tří let však zájem o tento studijní obor každoročně klesal. Ředitel proto vyvolal jednání s vyučujícími i se studenty, aby zjistil, v čem spočívala příčina neúspěchu. Studenti velice racionálně popsali dosavadní nedostatky – nezajímavý přístup k výuce a malá náročnost ze strany vyučujících. Na závěr porady se účastníci shodli na opatřeních. Ředitel zajistil, aby se se souborem opatření seznámili všichni žáci školy, rodiče a soubor opatření na reengineering vystavil jak do vnitřního informačního systému, tak jako informaci na www stránky školy, aby si žáci mohli hlídat plnění a veřejnost věděla, co může do školy očekávat. Tato opatření se ukázala v následujícím období jako správná. Odstranil se rozdíl mezi tím, co škola slibovala a co nabízela. Škola nic netajila a to se vyplatilo. Důvěra ve škole se ze strany žáků a veřejnosti začala zvyšovat.

Vzorec chování 4. Vzorec chování 4 – napravte nevhodné jednání, které jistě nebylo myšleno záměrně a záludně, ale stalo se. Všichni děláme chyby.

Podmínkou je charakter Tento vzorec chování znamená potřebu se za své chování omluvit. A také nápravu a kompenzaci nevhodného jednání.

Vzorec chování „napravte své nevhodné chování“ je založen na principech skromnosti, pokory, integrity, nápravy a kompenzace.

Máte-li si sami sebe vážít, musíte se naučit nést odpovědnost Nejsmutnější je, když ředitel školy nebo jiný manažer v případě kdy udělá chybu, začne své nevhodné jednání buď ospravedlňovat, nebo přesunovat odpovědnost na někoho jiného.

K tomuto vzorci chování zcela jistě patří také odpuštění. Snažte se druhým lidem co nejdříve odpustit jejich chybné chování, protože veškeré naše rozhodování musí směřovat do budoucnosti. Plně souhlasím s tvrzením Coveye [31 s. 183], že tím „pomůžete nejen jim, ale také sobě“:

pokora hrdost



Omluvě ovšem často brání naše falešná hrdost. Učte se najít správnou proporci hrdosti a pokory. Nejen správné dávkování, ale také odhad situace, kdy má jedna z nich prioritu.

Případová studie

Ředitel školy si pozval začínající učitelku, aby s ní projednal její nedostatky ve výuce. Zjistil, že i když je absolventkou vysoké školy pedagogického zaměření, neví si rady s přípravou na výuku. Když ukončil svůj monolog, paní učitelka se rozplakala a další diskuse tak neměla smysl. Ředitel si uvědomil, jak velkou chybu při vedení tohoto rozhovoru udělal. Proto pozval druhý den paní učitelku a již v úvodu se jí omluvil za to, že nechal dojít komunikaci k takovému konci. Vždyť on byl ten, kdo byl v této situaci zkušenější. Vysvětlil paní učitelce, že jí chce pomoci a nabídl, že s ní několik příprav na učební celky vypracuje, s tím, že ona bude určitě schopna tuto práci rozvíjet. Závěr tohoto rozhovoru byl příjemný. Pan ředitel u paní učitelky získal důvěru a on sám si udržel dobrého pracovníka.

Platí tedy:

- když se dopustíte nevhodného chování, napravte to, pokud je to možné;
- bez otálení se omluvte;
- projeďte pokoru;
- nesnažte se nic utajovat;
- nedovolte své hrdosti, aby vám bránila dělat správné věci.

Vzorec chování 5 – dejte najevo loajalitu jako praktickou ochotu jednotlivce či skupiny osob dodržovat závazky vůči jiným osobám, vůči organizaci, instituci nebo i přesvědčení.

Vzorec chování 5

Podmínkou je charakter

Chování „dejte najevo loajalitu“ spočívá na principech integrity, loajality, vděčnosti a uznání“.

Důležitou součástí práce top manažera je uznat výsledky druhých a mluvit o nepřítomných lidech tak, jako by byli přítomni.

Nádherný příklad pro nás uvádí Covey [31 s. 185].

„Pokud jde o to, uznat zásluhy druhých, mám rád přirovnání k „oknu a zrcadlu“, které používá Jim Collins. Když se věci daří, podíváte se skrze okno; jinak řečeno, podíváte se na každého člověka – na to, čím přispěl, co dokázal, oceníte ho, uznáte jeho zásluhy, ohodnotíte jeho práci. Když se nedaří, podíváte se do zrcadla. Nebudete se rozhlížet kolem sebe a obviňovat ostatní, ale nastavíte zrcadlo sami sobě“.

Častým neduhem lidí je, že si před svými nadřízenými přivlastňují zásluhy jiných. Dopustíte-li to, zničíte motivaci a aktivitu svého týmu.

Případová studie

Ředitel střední školy pověřil jednoho z učitelů, aby koordinoval práci odborných sekcí k tomu, aby se vzdělávací proces a jeho hodnocení co nejdříve přiblížili požadavkům státní maturity. Po měsíci svolal ředitel poradou s tímto vedoucím a vedoucími sekcí. Vedoucí učitel měl připravené zprávy za sekci přírodovědnou, všeobecně vzdělávací, sekci cizích jazyků a ihned po zahájení porady začal výsledky práce předvádět. Ředitel si všiml, jak přítomní vedoucí sekcí těžce nesli skutečnost, že jejich práci prezentuje někdo jiný. Proto vedoucího učitele přerušil a požádal vedoucí sekcí, aby výsledky své práce prezentovali sami a vedoucí týmu, aby potom výsledky vyhodnotil komplexně. Ředitel zabránil tomu, aby vedoucí sekcí ztratili zájem na další práci. Také proto je na závěr jmenovitě pochválil.

Nedovolte nikomu, aby parazitoval na práci jiných

Loajalitou ke svým spolupracovníkům je rovněž to, že o nich nemluvíte nepříznivě za jejich zády. Věřte, že to u přítomných, vždy vyvolá nedůvěru, protože si jsou jistí, že až oni odejdou, bude o nich mluvit stejně neuctivě.

Případová studie

Ze školy odešla v pololetí vyučující anglického jazyka. Úvazek za ni převzal jiný učitel. Ten za několik dní začal rozhlašovat, že žáci nic neumí, že je paní učitelka nic nenaučila. Zástupkyně ředitele, která měla aprobaci na jazyk anglický, udělala na návrh pana učitele hospitaci, kontrolu příprav na vyučování a vyvolala besedu se žáky o tomto problému. Situace se nakonec obrátila. Žáci s úctou vzpomínali na zábavnou formu výuku paní učitelky a dožadovali se podobného přístupu u nového pana učitele. Vedení školy jim dalo za pravdu. Navíc ředitel školy na první poradě o situaci informoval celý pedagogický sbor. Ve škole se již více neopakovalo, že by učitel, který přebírá třídu v předmětu, prohlásil „oni nic neumí, já musím začínat od začátku“.

Vzorec chování 6

Vzorec chování 6 - dosahujete výsledky, samozřejmě na základě reálně stanovených cílů. Uspěť a mít výsledky do značné míry závisí na inteligenci, představivosti a síle motivace člověka.

Podmínkou je důvěryhodnost

Lidé, kteří budou hodiny obecně mluvit o tom, co udělají, mají obvykle ve společnosti malou důvěru. A naopak, zásadní úkoly jsem vždy svěřoval lidem, kteří toho sice moc nenamluvili, ale měli výsledky.

Dave Ulrych napsal [31 s. 190]:

„Budoucí lídři se budou méně starat o to, co slíbí, že udělají, a více se budou zabývat tím, aby udělali to, co slíbili, že udělají.“

Pro každého z nás platí, že sebe sama posuzujeme podle toho, co si myslíme, že jsme schopni učinit, zatímco naše okolí nás hodnotí podle toho, co jsme již udělali. Dosahování výsledků rychle buduje vůči vám důvěru.

Případová studie

Na vysoké škole EPI, s .r.o. působí jako ředitel Ústavu aplikované informatiky pan Ing. Jindřich Petrucha, Ph.D. S rektorem se schází jednou týdně na několik minut. Za tu dobu se doví, co je třeba realizovat v informačním systému vysoké školy, který software je třeba vyprojektovat. Žádné další dlouhé řeči spolu nikdy za celé roky nevedli. A rektor si byl jistý, že to co slíbí, splní. Dnes má tato vysoká škola jeden z nejmodernějších řídicích, evidenčních a e-learningových systémů v ČR. Chování ředitele Ústavu aplikované informatiky mu vybuodovala důvěru a image důvěryhodnosti.

Důvěru si budujete především pro druhé

Nezapomeňte, však že vaše práce musí být vašemu okolí neustále přínosem. Právě takové vaše výsledky vám budou neustále posilovat důvěru okolí ve vás.

Vzorec chování 7

Vzorec chování 7 – zdokonalujte

Alvin Toffler napsal [31 s. 195]: „Nevzdělaní nebudou ve 21. století ti, kteří nebudou umět číst a psát, ale ti, kteří se nebudou umět učit, zapomínat a znovu se učit.“

Podmínkou je důvěryhodnost

Rychlý vývoj společnosti ukazuje, že pokud vy i vaše okolí dramaticky nezlepšíte své schopnosti, nebudete vývoji okolního prostředí stačit. Proto součástí našeho chování musí být neustálý pokrok, učení, změna, inovace. Příklad, který tak dáváme spolupracovníkům nejen, že posiluje jejich důvěru v naše kompetence, ale postupně je

do procesu učení, změn a inovací zapojí. Součástí kultury školy má být trvalá snaha celé komunity školy o zdokonalování. Ke zdokonalování lze využít dvě strategie:

- zpětnou vazbou;
- poučení se z chyb.

Bez zpětné vazby není pokroku. Proto zpětná vazba musí mít své místo v řízení školy (ptát se žáků, učitelů i rodičů na jejich spokojenost a na výsledky reagovat) i v rozvoji lidských zdrojů (učit pracovníky se zpětnou vazbou pracovat).

Je důležité si uvědomit, že chyby jsou součástí našeho života. Chybu berme jako zpětnou vazbu, která vede ke zdokonalení.

Vzorec chování 8 – postavte se realitě čelem

Chcete-li být jako vedoucí pracovník důvěryhodný, nevyhýbejte se potížím. Řešte realitu na základě odvahy, odpovědnosti, úcty a uvědomění. Nenechávejte kostlivce ve skříni a vždy pojmenujte realitu pravým jménem. I špatné zprávy zveřejňujte pravdivě.

Vzorec chování
8

Podmínkou je
důvěryhodnost

Budete-li na pochybách, zda nepříjemnou realitu zveřejnit, odpovězte si na otázku: „Jaké budou důsledky, když tak neučiním?“.

Vzorec chování 9 – vyjasněte očekávání

Při řešení jakéhokoli problému nebo úkolu si vždy s pracovníky vyjasněte vaše a jejich očekávání. To platí i o smlouvách, které uzavíráte. Jejich úkolem je definovat očekávání obou stran. Důvěra mezi oběma stranami při uzavírání smluv může vést k porozumění a následně i lepší realizaci. Nerealistická očekávání mohou vést později k významným problémům.

Vzorec chování
9

Podmínkou je
důvěryhodnost

Případová studie

Vedení SOŠ řešilo v rámci školského vzdělávacího programu (ŠVP) problematiku rozvoje cizích jazyků. Vedení se shodlo na tom, že je třeba začlenit slovní zásobu a nenáročnou komunikaci v cizím jazyce do všech odborných předmětů od prvního ročníku studia. Na vedení byla dohodnuta strategie i technologie. Na příští provozní poradě vystoupil pan ředitel. Vysvětlil důvody, proč je třeba cizí jazyk začlenit do výuky odborných předmětů, navrhl technologii a jasně definoval harmonogram práce. Na závěr diskuse sdělil: „Očekávám, že v průběhu tohoto a příštího školního roku úkol každý z Vás zvládne. Nabízím Vám školení a pomoc při vašem osobním rozvoji“. Od toho okamžiku věděl každý učitel, jaká je jeho role při plnění tohoto náročného úkolu.

Vzorec
chování 10

Vzorec chování 10 – jednejte odpovědně (nejen za sebe, ale i za svěřené činnosti a věci). Pokud jsme si vyjasnili očekávání, lze se chovat v další části odpovědně – převzít odpovědnost tam, kde nám náleží. Vyjasníme-li si očekávání, lze delegovat odpovědnost na naše spolupracovníky za to, co udělají a také tuto odpovědnost vyžadovat.

Závisí na
kompetencích

Vyžaduje
stejnou dávku
charakteru
jako
kompetencí

Vzorec chování 11 – nejdříve naslouchejte

Pokud začínáte rozhovor, v němž se chcete něco dozvědět a následně vyřešit, naučte se klást otázky a poslouchat odpovědi. Skutečnost, že to je užitečné, věděl již Sokrates. Nezapomeňte, že když **mluvíte**, nemůžete se nic dozvědět. Snažte se nejprve svému partnerovi porozumět, zjistit jeho očekávání a jeho mantinely rozhodování a teprve potom pokládejte návrhy.

Vzorec chování 12

Vzorec chování 12 – dodržujte závazky i princip „sliby je třeba dodržovat“ (*pacta sunt servanda*). Tento princip se od římských dob pokládá za základ práva.

Vyžaduje stejnou dávku charakteru jako kompetencí

Dodržování dohody je nejrychlejší cestou k získání důvěry a naopak.

Jestliže člověk nebo organizace neudělá to, co slíbí, rychle ztrácí důvěru.

Vzorec chování 13 – poskytněte důvěru

Covey [31 s. 235] uvádí slogan Ralpa Waldo Persona: „Důvěřujte lidem a oni budou říkat pravdu. Jedněte s nimi velkoryse a oni ze sebe vydají to nejlepší.“

Vedení bez vzájemné důvěry není možné. Pokud lidem důvěřujete, oni důvěřují Vám. Poskytovat důvěru znamená budovat důvěru i tam, kde důvěra není. Poskytování důvěry je reciproční. Lidé si přejí, aby se jim důvěřovalo, a nedůvěřují lidem, kteří jim nedůvěřují. Proto jednou z vlastností lídra by měla být schopnost důvěřovat svým spolupracovníkům. Ředitel by měl důvěřovat svým učitelům, žákům a rodičům.

Třetí vlna

Třetí vlna – Vybudování důvěry v organizaci

K tomu, aby Vaše práce lídra byla úspěšná a aby ve vaší škole byli učitelé a žáci spokojeni, aby rodiče podporovali školu na veřejnosti, je třeba, abyste neustále vytvářeli důvěru každého člena týmu ve svoji školu.

Učitelé, žáci i rodiče musí věřit tomu, že vizi, cíle i strategie, které jim předkládáte, berete za své a že jejich realizaci věnujete veškeré své síly.

Budujte tedy systematicky u učitelů i žáků důvěru ve svou školu a následně i loajalitu.

Praxe ukazuje, že v institucích vyznačujících se vysokou důvěrou platí, že:

- Informace jsou otevřeně sdíleny.
- Chyby jsou tolerovány a považují se za způsob učení se.
- Kultura organizace je inovativní a tvůrčí.
- Lidé jsou loajální k nepřítomným.
- Lidé „mluví na rovinu“ a čelí skutečným problémům.
- Probíhá skutečná komunikace a skutečná spolupráce.
- Lidé se dělí o zásluhy a ocenění.
- Je málo „jednání po jednání“.
- Transparentnost je hodnota, která se v praxi uplatňuje.
- Lidé jsou upřímní a sami sebou.
- Existuje vysoká míra odpovědnosti.
- Je patrná vitalita a energie – lidé mohou cítit pozitivní hybnou sílu.

Co způsobí kultura nízké důvěry?

Covey [31, s. 249] uvádí, že v institucích vyznačujících se nízkou důvěrou:

- Lidé překrucují fakta nebo s nimi manipulují.
- Lidé neposkytují a „křečkovávají“ informace.
- Získat ocenění je velmi důležité.
- Lidé upravují skutečnost ku svému prospěchu.
- Nové myšlenky jsou otevřeně odmítány nebo potlačovány.
- Chyby jsou utajovány nebo zakrývány.
- Většina lidí svaluje vinu na druhé a pomlouvá je.
- Probíhá spousta debat – u automatů na kávu.

- Odehrává se velký počet „jednání po jednání“.
- Existuje mnoho věcí, o kterých se „nediskutuje“.
- Lidé mají sklon mnoho slibovat a jenom málo z toho dodržet.
- Mnohá očekávání nejsou naplněna, což se lidé snaží omlouvat.
- Lidé předstírají, že se neděje nic špatného nebo negativní jevy popírají.
- Vitalita je na nízké úrovni.
- Lidé často pocítují neproduktivní pnutí – někdy dokonce strach.

Jak nám pomůže
kultura vysoké
důvěry?

Čtvrtá vlna – Vybudování si důvěry na trhu

Klíčovým pojmem této vlny ve školství je pověst školy. Pověst školy je součástí její značky a významně ovlivňuje chování a loajalitu její komunity, jejich klientů (žáků, učitelů, rodičů, atd.).

Jak významná je naše důvěra na trhu ukazuje Hank Paulson, předseda a generální ředitel Goldhaw Sachs tvrdí [31, s. 275] který prohlásil: „Přijali jsme princip podnikání, který říká: Naším aktivem jsou naši lidé, náš kapitál a naše pověst. Pokud se kterékoli z těchto aktiv sníží, nejobtížněji se obnovuje to poslední.“

Chceme-li dosáhnout důvěry školy na vzdělávacím trhu, je třeba v činnosti školy respektovat čtyři základní prvky důvěryhodnosti a třináct vzorců chování na úrovni školy.

Pokud nemáte značku nebo pověst, které byste chtěli mít, čtyři základní prvky důvěryhodnosti představují vynikající diagnostický nástroj, který vám pomůže určit, proč tomu tak je a v které oblasti vám vaše úsilí přinese nejlepší výsledky. Když určíte, zda problém spočívá v oblasti charakteru (integrita nebo úmysly) nebo v kompetentnosti (způsobilost nebo výsledky), můžete se zaměřit na oblast, v níž můžete očekávat největší pozitivní efekty. [31, s. 278]

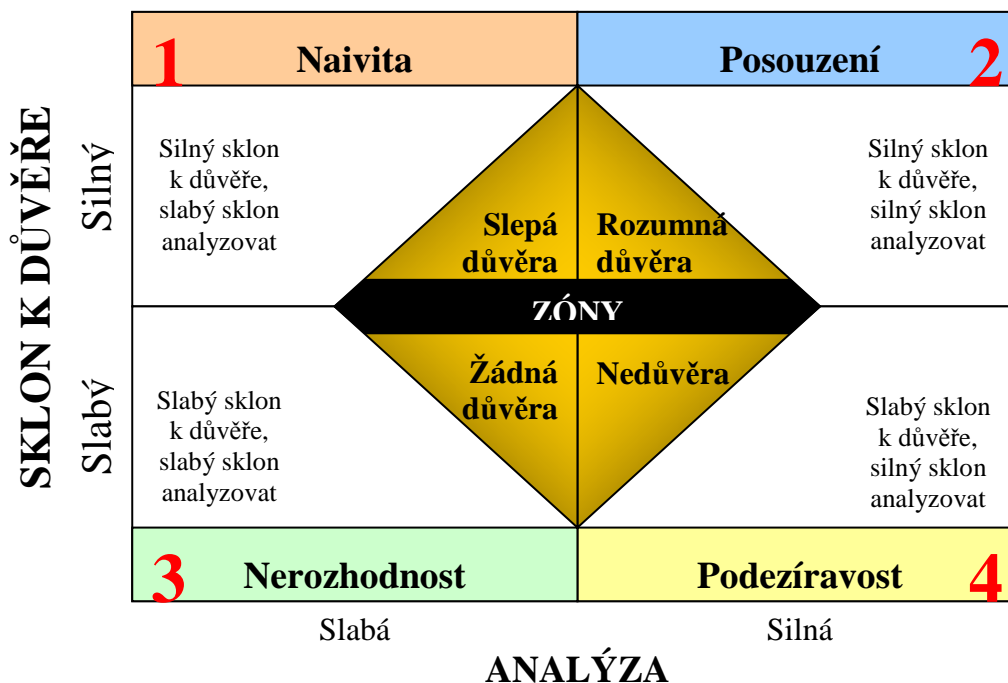
• Pátá vlna : Vybudování si Důvěry ve společnosti

Pátá vlna

Klíčovým principem této vlny je „přispění“. Tím, že škola přispívá k životu komunity, si buduje důvěru. Covey [31, s. 283] definuje přispění jako „úmysl vytvářet hodnoty a ne je ničit. Dávat (vracet) a ne brát.“ Důvěru komunity ke škole posilují například bezplatné akce pro seniory, umožnění vstupu dětí na školní hřiště v době mimo výuku, pomoc handicapovaným, atd.

Na závěr uvádíme matici „rané důvěry“:

Matrice rané důvěry



Obr. č. 12: Matice rané důvěry
Zdroj: [31, s. 298]

V oblasti důvěry platí dvě základní pravidla:

- nikoho nelze nutit aby nám důvěřoval
- nikdo nás nemůže nutit, abychom mu důvěřovali.

A když už někdo vaši důvěru zklame: Nesuďte příliš rychle, ale rychle odpouštějte.

3.3 OSOBNÍ IMAGE

Získaný image

Image¹¹ znamená celkový obraz osoby. V běžném životě si lidé často vytvářejí úsudek o druhých pouze na základě toho, co o nich zaslechli nebo co se o nich dověděli od jiných lidí. Eleri Sampsonová [35] tvrdí, že i takovou pověst, ať již odpovídá skutečnosti nebo ne, můžete využít ve svůj prospěch. Této formě image říkáme *získaný image*. Existují však i některé profese, které *určitý image* přímo „vyžadují“. Při práci se obklopujeme jak nezbytnými pomůckami, bez nichž bychom danou práci nemohli vykonávat, tak i postradatelnými rekvizitami a doplňky. Jejich úkolem je upevnění naší pozice v organizaci, statusu a vlastního sebehodnocení (např. vlastní psací pomůcky, diáře ale také kabelky, hodinky, diplomatky apod.). Tomuto říkáme *rozšířený image*. Patří sem respektování času, prostoru a soukromí ostatních, uplatňování všeobecných projevů zdvořilosti, apod. Do oblasti osobního image lze zahrnout i to, jak vypadá vaše kancelář, jak se stravujete a kam cestujete, koho znáte, s kým se přátelíte a další faktory rozšiřující váš image. [35]

¹¹ Image – souhrn dynamických postojů, očekávání, zásadních dojmů a mínění o určité osobě, předmětu, zboží značce, v psychologickém přijetí nebo smyslové kvality bez racionálního posouzení, přijetí určitého soudu bez náležité dokumentace; nejčastěji dojem jakým působí osoba veřejně činná na diváky, respektive představení osobnosti tak, jak je prezentována na veřejnosti prostřednictvím propagace, informací a údajů publikovaných v hromadných sdělovacích prostředcích. [19, s. 224]

Zabývat se osobním image je nezbytné, protože image může negativně ovlivňovat dosažení osobních úspěchů a opačně.

Faktory osobního image

Osobní image vytváří také složitá kombinace následujících vnitřních a vnějších faktorů např.:

- Vzhled - postava, oblečení, upravenost.
- Styl komunikace - ústní, psaná, naslouchání, uvažování, vystupování.
- Řeč těla - charakteristické projevy, držení, gesta, osobní teritorium.
- Vystupování - charisma, důvěra, sebejistota, sebeúcta.
- Pověst (renomé) - schopnost prosadit se, dřívější kariéra, zkušenosti, kvalifikace.

Dle Sampsonové [35, s. 15] konstatuje, že „existuje přinejmenším šest důvodů, proč je osobní image tak významný pro rozvoj kariéry:

Šest důvodů, proč má osobní image vliv na kariéru

- Osobní styl ovlivňuje rozhodování lidí, kteří mají vliv na váš postup.
- Věříme tomu, co vidíme.
- Všichni máme málo času a spoléháme se na první dojem.
- O úspěchu dnes rozhoduje každý a dosáhnout úspěchu vyžaduje, aby každý jednal jako vyslanec své profese nebo organizace.
- Jak jinak zahlédnout hvězdu v poli sobě rovných.
- Dobrý vzhled je vaše plus.

Image vedoucího pracovníka má odpovídat očekávání spolupracovníků. Pokud váš osobní styl není v souladu se stylem organizace, může se to nepříznivě promítnout do vašeho působení a postupu. Ve společenském životě existují výjimky. Zdá se, že z části mohou toto pravidlo ignorovat:

Kdo může z části ignorovat pravidla

- Dostatečně mocní lidé (viz Berlusconi).
- Velmi hezcí (viz modelky).
- Velmi bohatí, kteří svému okolí nemusí nic dokazovat (viz Karel Gott).
- Ti, kteří nemají co ztratit“, např. bezdomovci.

Dovolte, abych na závěr uvedl několik rad pro to, jak si můžete rychle vytvořit působivý image:

1. Vhodně se prezentujte, což znamená udržovat si vhodný a pozitivní osobní a profesionální image. Být neustále vhodně a dobře oblečen.
2. Buďte dobře informováni o organizaci, o své funkci, o své specializaci. To, co je vnímáno jako nové a moderní, se může velmi rychle změnit.
3. Nevyhýbejte se dobrovolné práci, která vám umožní prezentovat se a dostat se do zorného pole ostatních lidí, zejména těch, kteří mají vliv.
4. Zvykněte si publikovat výsledky své práce. Výsledky své práce musíte dostat „na světlo“. Pro dobu své nepřítomnosti připravte k řešení úkoly, které budou spojeny s vaším jménem. Nejste-li přítomni, stáváte se jinak neviditelnými.
5. Naučte se efektivně rozšiřovat a udržovat kontakty. Využívejte svých kontaktů uvnitř i vně organizace.
6. Mějte vždy po ruce dostatečné množství navštívenek.
7. Pořídte si profesionální fotografie, vhodné pro public relations.
8. Vystupte s příspěvkem. Rozhodující úspěch získáte nejrychleji tehdy, stoupnete-li si za řečnický stůl nebo pódium. V okamžiku, kdy tak učiníte, se ocitnete před 50-100 lidmi, kteří vás považují za uznávanou autoritu a zapamatují si vás i image, který vytváříte. Zamyslete se nad svou schopností vystupovat na veřejnosti. Ústní vystoupení zpracujte a předložte rovněž v písemné podobě.

9. Udržujte kontakt s jinými organizacemi ve vašem oboru.
10. Nezapomínejte na pravidla. Každá organizace má svůj vlastní systém – možná trochu těžkopádný, nepohodlný nebo nefunkční, ale zcela konkrétní. Abyste své úsilí zviditelnit se zaměřili správným směrem a dali o sobě vědět těm „pravým“, musíte vědět, jak tento systém funguje, a naučit se v něm pohybovat. [35]

SHRNUTÍ

Důvěra je dnes pro životní dráhu člověka mnohem důležitějším (a ve skutečnosti rozhodujícím) faktorem, než tomu bylo kdykoli v minulosti. Důvěra je jedním ze základních požadavků sociálního soužití v každé společnosti a znamená vztah spoléhání se na druhé lidi, instituce nebo věci. Je to typ postoje a zároveň mezilidského vztahu, který vyvolává pocit jistoty plynoucí z přesvědčení, že partner komunikace splní určitá očekávání. Opakem důvěry je nedůvěra.

Důvěra může mít racionální i iracionální základ, může být garantována normativně i čistě emocionálně, může být krátkodobou záležitostí i trvalým vztahem a může být všeobecná nebo omezená na konkrétní oblast. Důvěra se vztahuje především k okolí, které je ohraničeno rámcem sociální skupiny. Mezi nejdůležitější prostředky, jimiž společnosti důvěru podporují, patří slib a přísaha, společenský mrav, právo a peníze.

Vztahy mezi lidmi neboli mezilidské vztahy mohou také nabývat nejrůznějších podob, od vztahů velmi špatných - nedůvěra (vztahy negativní) přes vztahy nedefinovatelné - pochybovačnost (neutrální) až po vztahy velmi dobré až vynikající - důvěra (vztahy pozitivní). Důvěra je funkcí dvou věcí: charakteru a kompetentnosti. Charakter je trvalou konstantou za všech okolností – bez charakteru není důvěry. Kompetentnost má situační povahu – odvíjí se od toho, co vyžadují okolnosti.

Klíčem k úspěchu je dle Coveyho pochopit „Pět vln důvěry“, je nezbytné naučit se v nich orientovat a úspěšně jimi proplouvat. Pět vln důvěry představuje model, který staví na myšlenku domino-efektu (sebedůvěra, důvěra ve vztazích, důvěra v organizaci, důvěra na trhu a důvěra ve společnost). Důvěru ve vztazích lze rozvíjet prostřednictvím třinácti vzorců chování. K získávání důvěry svého okolí zcela nepochybně náleží i osobní image člověka, který se o přízeň okolí uchází.

Otázky k zamyšlení:

1. Definujte pojem důvěra.
2. Čím vším může důvěra být?
3. Jak souvisí slib s důvěrou?
4. Mezilidské vztahy a důvěra.
5. Jaký je vztah důvěry a interpersonální přitažlivosti?
6. Vyjmenujte pět vln důvěry.
7. Co je „konto důvěry“?
8. Jaký je rozdíl mezi „kontem důvěry“ a „fondem důvěry“?
9. Charakterizujte vztah důvěry a chování.
10. Vysvětlíte, co znamená „mluvte zpříma“ a „projevujte respekt“
11. Definujte vzor chování.
12. Co je transparentní jednání?
13. Jak chápete loajalitu?

14. Proč se má nejprve naslouchat a poté mluvit?
15. Jak chápete, že se máte postavit čelem k realitě?
16. Co je poskytování důvěry?
17. Popište klíčové principy „sladění“.
18. Co je osobní image?
19. Jak lze osobní image vytvořit?
20. Vysvětlete základní premisy v kauze „důvěra“.

Úkoly

1. Považujete za potřebné vytvářet svůj vlastní image?
2. Uveďte příklady loajality v kladném i záporném smyslu.
3. Jak lze k transparentnímu jednání využít internet v podmínkách školy?
4. Máte zkušenost s porušením slibu nebo důvěry?
5. Je pro vás některá z osobností přitažlivá? Jakou roku přitom hraje důvěra?

4 SEDM NÁVYKŮ VŮDČÍCH OSOBNOSTÍ

Po prostudování této kapitoly byste měli umět:

- Charakterizovat základní vůdčí předpoklady.
- Charakterizovat etiku osobnosti a etiku charakteru.
- Definovat pojem návyk.
- Charakterizovat principy osobní vize.
- Charakterizovat principy osobního vůdcovství.
- Charakterizovat principy osobního řízení.
- Charakterizovat principy interpersonálního vítězství.
- Charakterizovat principy účinné komunikace.
- Charakterizovat principy tvůrčí spolupráce.
- Charakterizovat principy obnovy sil.
- Popsat funkce vedoucího ve skupině.

4.1 VŮDČÍ PŘEDPOKLADY

Být dobrým lídrem znamená vybudovat si jako osobnost tři okruhy dovedností:

- *lidské dovednosti* - obecné dovednosti důležité pro vedení lidí, motivaci, komunikaci, spolupráci a vzájemné pochopení;
- *technické dovednosti* - schopnosti využívat specifické vlastnosti, postupy, znalosti techniky, využívat specializované pracovníky;
- *koncepční dovednosti* - schopnost pojímat věci jako celek.

Tři okruhy dovedností lídra

Podobně také H. Belz a M. Siegrist [68, s. 166 - 167] v této souvislosti operují s pojmem "klíčové kompetence" lídra. Klíčové kompetence tito autoři rozdělují do tří skupin:

- *sociální kompetence* – schopnost týmové práce, kooperativnost, schopnost čelit konfliktním situacím, komunikativnost;
- *kompetence ve vztahu k vlastní osobě* – nakládání s vlastní hodnotou, být svým vlastním manažerem, sebereflexe, vědomé rozvíjení vlastních hodnot a lidského obrazu, schopnost sebehodnocení a dalšího rozvoje,
- *kompetence ve vztahu v oblasti metod* – plánovitě uplatňovat odborné znalosti, vypracovávat tvořivé, neortodoxní řešení, strukturovat a klasifikovat nové informace, poznávat souvislosti a dávat věci do kontextu, zvažovat šance a rizika.

Ke své práci využívá manažer získané i vrozené předpoklady. Získané předpoklady jsou takové, které si osvojíme výchovou a vzděláním. Částečně sem patří i intelektuální vlastnosti, které jsou sice vrozené, ale dají se dílčím způsobem ovlivnit i výchovou. Příkladem pro získané předpoklady jsou: zkušenosti, znalosti, asertivita a komunikace. Vrozené předpoklady se nedají výchovou příliš ovlivňovat. Patří sem: fantazie, temperament, empatie a zejména intelekt.

Předpoklady manažera pro svoji práci
- získané
- vrozené

Práce lídra je „ovlivněna osobnostní jedinečností a má více dimenzí, než život běžného občana. Lídr musí vystupovat v různých rolích a míra intimity a autentičnosti je nižší než u běžného pracovníka.“ [1, s. 16]

Případová studie

Na jedné střední škole pracovala zástupkyně ředitele. Její výkony byly léta bezchybné a tak si postupně vybuodovala vysokou autoritu. Ředitel jí přenechával mnohé své

kompetence. V posledním roce se však výsledky školy, jejího vedení snížily. Když ředitel pátral po tom, proč nejsou některé strategické cíle prosazovány, musel konstatovat, že paní zástupkyně nevěnuje uvedeným oblastem takovou pozornost, jak by bylo třeba. Při rozhovoru se spolupracovníky její lidé upozornili na to, že se paní zástupkyně bude vdávat a proto jí přibyly starosti, které dříve neměla. Ředitel byl překvapen, protože o této situaci nebyl od paní zástupkyně informován. Pozval jí proto, aby si o věci promluvili. Na jeho argument, že by on takovou věc měl vědět, odpověděla paní zástupkyně, že je to jen její osobní věc. Zapomněla, že celý průběh jejího osobního života v následujícím období významně ovlivní procesy probíhající na škole. Bude se muset najít nový zástupce, zapracovat do problematiky školy, atd.

Závěr:

Vedoucí pracovníci mají skutečně sníženou míru integrity, protože jejich působení ovlivňuje život často velice početné komunity lidí.

Hlavní náplní práce lídra je především komunikace, jejímž prostřednictvím rozhoduje, řídí, motivuje. Jeho rozhodnutí jsou realizována na základě kombinace teorie a reálné zkušenosti...“ [1, s. 16]

Manažer musí sdílet skupinové hodnoty

„Studie vůdcovství rozlišují mezi specialisty na úkoly a vůdci zaměřujícími se na sociální emoce. Ukazují, že skupina si často vybere vůdce, který je nejvhodnější pro daný úkol. Některé výzkumy naznačují, že pro úspěšné vedení je velmi důležitá reprezentace skupinových hodnot a přesvědčení“ [15, s. 68]. V této oblasti musíte být pro svůj tým příkladem.

Diskvalifikátory manažera

Zajímavá je v této problematice skutečnost, že téměř všechny dostupné teoretické zdroje vymezují hlavně pozitivní vlastnosti, důležité pro úspěšného manažera. Opačnou polohou je hledání tzv. diskvalifikátorů manažera, faktorů způsobujících neúspěch. Výzkumy identifikují asi 65 diskvalifikátorů, které by se dali shrnout do 10 kategorií [69, s. 12]:

- necitlivost vůči ostatním – drsný, zastrašující, násilnický styl,
- chlad, odstup, arogance,
- zneužití důvěry,
- nadměrná ambicióznost – zaměřenost jenom na vlastní postup, politikaření,
- neschopnost strategicky myslet,
- problémy s pracovní výkonností,
- nadměrné soustředování moci, neschopnost delegovat pravomoci a vybudovat team,
- problémy s podřízenými,
- neschopnost přizpůsobit se nadřízenému s jiným stylem vedení,
- přílišná závislost na ochránci, rádci.

V následujícím textu shrnujeme myšlenky S. Coveye¹², které vydal v knize pod názvem „*The 7 Habits of Highly Effective People*“ (1989) v češtině „*7 návyků skutečně efektivních lidí*“ [40.]

¹² Stephen R. Covey (* 24. října 1932 v Salt Lake City ve státě Utah) je americký spisovatel. Jedná se o autora mezinárodního bestselleru *7 návyků skutečně efektivních lidí*, jenž byl poprvé vydán v roce 1989 a v češtině poprvé vyšel pod názvem *Sedm návyků vůdčích osobností* v roce 1997. Jeho další knihy zahrnují *Krok za krokem: To nejdůležitější především* a *Sedm návyků šťastné rodiny*. Jeho poslední kniha je *8. návyk: Od efektivnosti k výjimečnosti*, vydána v roce 2004. Jeho knihy byly přeloženy do 38 jazyků.

4.2 PARADIGMA A PRINCIPY

ETIKA CHARAKTERU A ETIKA OSOBNOSTI

V naprosté většině literatury vydané během minulých asi 150 let byla za základ úspěchu považována takzvaná etika charakteru. Jsou to takové vlastnosti, jako jsou bezúhonnost, pokora, věrnost, umírněnost, spravedlnost, trpělivost, píle, prostota a skromnost. Etika charakteru nás učila, že existují základní principy úspěšného a šťastného života a že lidé mohou prožít skutečný úspěch a trvalé štěstí jen tehdy, jestliže se naučili se tyto principy integrovat do základů svého chování a postojů.

V této souvislosti nelze než nevzpomenout na principy výuky v antickém Řecku. V té době se začínala rozvíjet teorie výuky – pedagogika. Tehdejší učitelé, tzv. sofisté (sofos – moudrý) věnovali mimořádnou pozornost syntéze výchovy rozumové, tělesné, mravní a estetické. Cílem výuky byla kalokagathia - ideál krásy a dobra.

Mravní výchovu a zásady etiky prosazovali Sokrates 499 – 399 př. n. l., Platón (427 – 343 př. n. l.), Aristoteles (384 – 322 př. n. l.), Lucius Anareus Seneca (4. př. n. l. – 65 n. l.) Preferenci „věčného vzdělání“ nám přinesl Marcus Reatinus Varro (116 – 27 př. n. l.) v jeho systému vzdělávání je tzv. sedmero věd, za něž označil: gramatiku, didaktiku, rétoriku, aritmetiku, geometrii, astronomii, muziku.

Po celé minulé století jsme nedocenili význam estetické výuky člověka tak, jak ji sofisté propagovali. I proto dnešní generace mladých i dospělých si neumí „vychutnat“ krásu jako jeden z významných zdrojů štěstí života.

Krátce po první světové válce se základní pohled na úspěch přesunul z etiky charakteru na etiku osobnosti. Dnes bohužel úspěch závisí více než na etice charakteru na vnějším dojmu, na chování, obratnosti a technikách, které usnadňují mezilidské vztahy. Etika osobnosti se ubírala v podstatě dvěma směry. Jedním byly techniky mezilidských vztahů a styku s veřejností, druhým byl pozitivní mentální¹³ postoj.

4.3 PŘEHLED SEDMI NÁVYKŮ

Covey ve své knize „7 návyků skutečně efektivních lidí“ [40] uvádí sedm návyků, které když si člověk osvojí, jsou základem jeho žádoucího vývoje. Základem pro budování jeho harmonické, cílevědomé a integrované osobnosti.

Návyky Covey definuje jako průnik znalostí, schopností a tužeb – viz obr. č. 17.

Znalost znamená vědět, co a proč dělat.

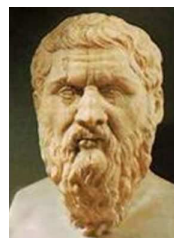
Schopnost znamená umět to udělat.

Touha znamená motivaci – chtít to udělat.

Etika charakterů.

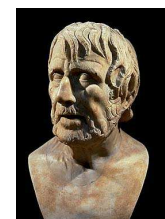


Obr. č. 13:
Sokrates
Zdroj: [63]

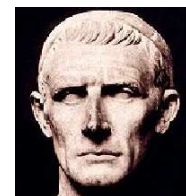


Obr. č. 14:
Platón
Zdroj: [64]

Etika osobnosti.



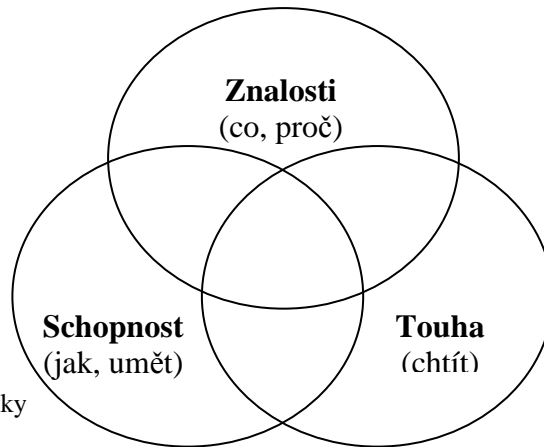
Obr. č. 15:
Seneka
Zdroj: [65]



Obr. č. 16:
Varro
Zdroj: [66]

¹³ Mentalita – zastaralý a nepřesný termín pro celkový styl myšlení a způsob uvažování jedince nebo skupiny lidí.

Mentální – 1. myšlenkový, rozumový 2. duševní psychický

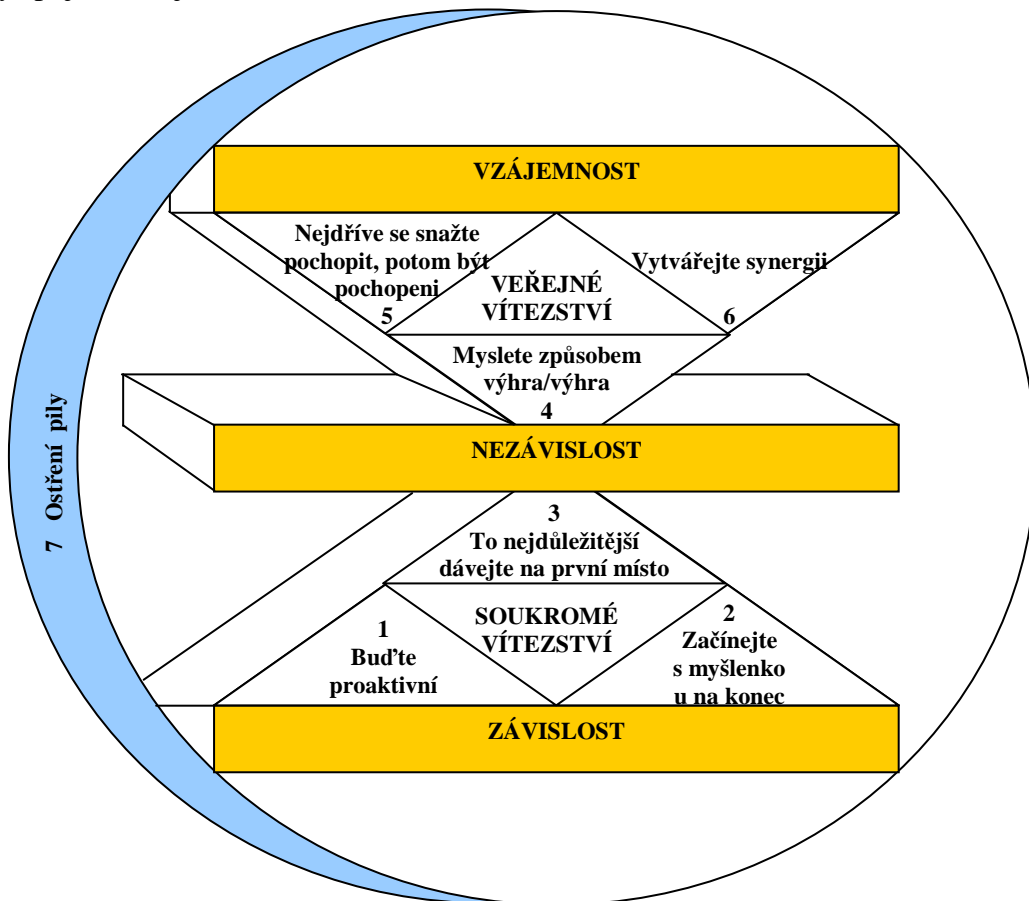


Obr. č. 17: Efektivní návyky

Zdroj: [40, s. 48]

Kontinuum zralosti

Sedm návyků podporuje rozvoj osobností i mezilidských vztahů. Každý z nás prochází tzv. kontinuem zralostí. Od závislosti k nezávislosti a nakonec ke vzájemnosti. Rodíme se jako bytosti závislé na jiných, a následně vyvíjíme a směřujeme k nezávislosti na jiných (dokážeme se postarat sami o sebe, začneme se řídit soustavou vlastních hodnot a staneme se soběstačnými). Později v našem dalším vývoji pochopíme, že v přírodě je vše závislé a naše úsilí vlastně směřuje k tomu, abychom se začlenili do společenských vztahů vzájemné závislosti (paradigma typu my – „my“ to zvládneme, my to dokážeme, my spojíme svůj intelekt, atd.).



Obr. č. 18: Paradigma 7 návyků

Zdroj: [40, s. 52]

Zvládneme-li první tři návyky, dosáhneme soukromého vítězství. Poznáte sebe sama – svoji povahu, charakter, hodnoty atd. Podstatně si zvýšíte své sebevědomí. Budete žít

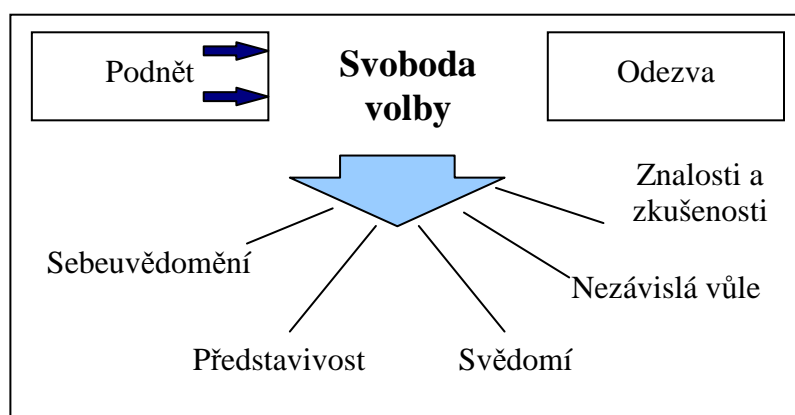
v souladu se svými hodnotami, vybudujete si vědomí identity. Stanete se nezávislími. V další fázi vývoje směřujete k nezávislosti, k veřejnému vítězství. Vybudujete si společenské vztahy, které vám umožní stát se platným členem společenství. Sedmý návyk – starost o vaše zdraví a vnitřní zdroj energie vám bude trvale posilovat návyky č. 1 až 6.

Nyní probereme podrobněji jednotlivé návyky, jak je Covey popisuje.

Návyk 1 - Bud'te proaktivní

Být proaktivní znamená pro člověka převzít odpovědnost za vlastní život. Znamená to tedy více než pouze jednat iniciativně. Znamená to jednat iniciativně a unést odpovědnost za své činy a chování. Analyzujeme-li slovo „odpovědnost“ (responsibility) vidíme dvě části – „response“ (odezva) a „ability“ (schopnost).

Převzmete
odpovědnost za
svůj život



Obr. č. 19: Model proaktivity
Zdroj: [40, s. 69], upraveno

Covey [40] uvádí hlavní principy proaktivity:

- Dávejte si malé závazky a plňte je.
- Buďte tolerantní, neodsuzujte.
- Zkuste to v manželství, v rodině, v práci.
- Nezapomínejte na slabosti jiných a neobhajujte slabosti vlastní.
- Uděláte-li chybu, uznejte ji, opravte a vezměte si ponaučení – okamžitě.
- Nehleďte vinu u jiných.
- Zabývejte se tím, co je ve vaší moci.
- Pracujte na sobě – na svém vlastním bytí.
- Posuzujte slabosti druhých se soucitem, nikoliv s obviňováním.
- Naším problémem není to, co druzí nedělají, nebo co by měli dělat. Naším problémem je vámi zvolená odezva na situaci a co vy byste měli dělat.
- Jakmile si začnete myslet, že problém je „mimo vás“, zastavte se. Vaším problémem je tato myšlenka.

Proaktivní lidé se zabývají věcmi, s nimiž mohou něco udělat. Povaha jejich energie je pozitivní. Zvětšují a rozšiřují svůj okruh působnosti. Reaktivní lidé se naopak soustřeďují se na slabosti druhých, problémy svého okolí a okolnosti, které beztak nemohou ovlivnit.

Proaktivní lidé

Návyk 2 - Začínáte s myšlenkou na konec

Vybudujte si osobní poslání

Vše co v životě činíme, veškeré vaše chování neustále porovnávejte s vašimi životními cíly. S tím co je pro vás skutečně nejdůležitější. Jste to vy, kdo si prostřednictvím své proaktivity, představitivosti a svědomí vytváříte a realizujete svůj vlastní životní scénář. Covey doporučuje jako nejefektivnější způsob proto jak v praxi začít aplikovat princip „začínáte s myšlenkou na konec“ vypracovat si *osobní poslání*. [40, s. 99]. Osobní poslání vyjadřuje jedinečnost každého jedince, představuje vnitřní normu.

Pojetí poslání Viktora Frankla

Viktor Frankl¹⁴ upozornil na významný fakt, že: „své poslání spíš odhalujeme, než konstruujeme nebo vymýšlíme“. Podobně formuje tuto myšlenku Covey [40, s. 23]. Opatrně připomíná, že každý z nás má v sobě vnitřního rádce nebo tušení, smysl, cit, svědomí, které je pro každého z nás jedinečné. Frankl také tvrdí, že „každý člověk je k něčemu povolán, má své specifické životní poslání a proto nemůže být nikým nahrazen, proto je život každého člověka jedinečný a neopakovatelný. Každý člověk má na světě svůj specifický úkol a má šanci a neopakovatelnou jedinečnou možnost jej realizovat“.

Podstatou návyku číslo 2 je schopnost představit si budoucnost, uvědomovat si své možnosti, potenciál a svědomí, které veškerému konání staví mantinely.

Případová studie

Když nastupovali na EPI, s.r.o. studenti studijního oboru Management a marketing zahraničního obchodu v akademickém roce 2006/07 do prvního ročníku, požádal jsem je, aby si na jeden list vypracovali svůj životní cíl. Po třech letech, na poslední hodině předmětu pedagogika a řízení, jsem jim položil otázku:

1. *Jak významně se změnil váš životní cíl v průběhu studia?*
2. *Myslíte si, že vám pobyt na této soukromé vysoké škole pomohl přiblížit se k jejich životnímu cíli?*

Studenti se museli vážně zamyslet nad svým životem za poslední tři roky. Když odpovídali na otázky, konstatovali, že za poslední tři roky se jejich cíle příliš nezměnily. Většinou si také s údivem poprvé uvědomili, že jejich studium dobře podpořilo jejich cíle, kterých chtějí v životě dosáhnout.

Čtyři generace plánování času

Návyk 3 - Dejte přednost důležitým věcem

To, co nejvíce chybí každému lídrovi je čas. Proto je třeba s časem velice šetrně zacházet a jeho využití pravidelně plánovat.

Covey [40, s. 143] uvádí čtyři generace plánování času, které může ve své práci využívat:

- *první generace* - využívání poznámek a seznamu úkolů;
- *druhá generace* – plánovací kalendáře a diáře (umožní dívat se dopředu a plánovat budoucí činnosti);

¹⁴ Viktor E. Frankl (26. března 1905, Vídeň - 2. září 1997, Vídeň) byl rakouský neurolog a psychiatr, zakladatel existenciální analýzy a logoterapie. Vystudoval medicínu na Vídeňské univerzitě. Po skončení studií pracoval jako psychiatr ve Vídni. Zabýval se mimo jiné problémem sebevražd školní mládeže při vydávání vysvědčení. Viktor Frankl vystihl lidskost člověka, jeho logoterapie vidí v člověku bytost hledající smysl a reaguje na volání po smyslu, které dnes nezaslechnuto zanikne.^[1] Jsou tři možnosti jak dát životu smysl: čin, který si vytyčíme; dílo, které vytvoříme; zážitek, setkání a láska.^[2] Ale také v beznadějně situaci (např. neoperativní karcinom), vůči níž stojí bez pomoci, vidí za jistých okolností smysl.^[3] V průběhu války byl vězněn v Terezíně, Osvětimi a Türkheimu.

- *třetí generace* – zavádí do plánování času stanovení priorit a určení toho, co je pro nás důležité;
- *čtvrtá generace* – cílem není plánovat či řídit čas, nýbrž řídit sami sebe, spokojenost je výsledkem očekávání a realizace spíše než na věci a na čas se snažíme zaměřit na udržování a zkvalitňování vztahů a na dosahování výsledků.

	Naléhavé	Nenáléhavé
D ů l e ž i t é	I. ČINNOSTI: Krise Neodkladné problémy Projekty s pevně stanovenými termíny	II. ČINNOSTI: Prevence činnosti PS Vytváření vztahů Rozpoznávání nových příležitostí Plánování, odpočinek
N e d ů l e ž i t é	II. ČINNOSTI: Vyrušení, některé telefonické hovory Některá korespondence, některé zprávy Některé porady Nejbližší naléhavé záležitosti Oblíbené činnosti	IV. ČINNOSTI: Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění Některá korespondence Některé telefonické hovory Zbytečné věci Příjemné činnosti

Matice
plánování času

Tabulka. č. 8: Matice plánování času
Zdroj: [40, s. 145]

Činnosti, které mohou významně změnit Váš osobní a profesní život, by měly vycházet z kvadrantu II. Budete-li je prioritně realizovat, vaše efektivita se podstatně zvýší.

Čtvrtá generace plánování času se zaměřuje především na vzájemné vztahy a na dosahované výsledky. Zkušený lídr se nenechá tolik omezovat časem a svazovat stanovenými postupy a požadavky.

Návyk 4 - Myslete způsobem výhra/výhra

Myšlení typu výhra – výhra, by měla být vaším životním postojem a životní filozofií. Je jedním ze šesti paradigmat lidských interakcí:

6. lidských
interakcí

- Přístup *výhra/výhra* znamená oboustrannou prospěšnost a uspokojení ze všech dohod a řešení. Znamená řešení, při němž jsou všechny zúčastněné strany spokojeny s rozhodnutím a cítí se zainteresovány na dohodnutém postupu.
- *Výhra/prohra* - je to autoritativní přístup lidí se sklonem využívání svého postavení, pověření, vlastnictví, nebo osobnosti k egoistickému prosazování svých záměrů.
- *Prohra/výhra* – tyto lidé se snaží ve svém jednání nikomu neodporovat. Své pocity se snaží skrývat, avšak v určitých situacích právě proto, že dlouhodobě potlačují svůj názor a často i svoji osobnost, reagují zcela neočekávaně.

Případová studie

Ředitel jedné základní školy vyprávěl poučný příběh. Sekci přírodovědných předmětů mu vedl schopný učitel. Byl však natolik autoritativní, že v sekci potlačoval veškerou iniciativu lidí. Dokonce ani proti hodnocení učitelů, které škola každoročně prostřednictvím vedoucích sekcí realizuje, si nedovolil léta nikdo v sekci protestovat. Zdálo se, že v sekci je absolutní konsensus a pohoda. Potom se stalo něco, co ředitel nečekal. Na vedoucího sekce přišla stížnost od rodičů. Ředitel požádal učitele sekce, aby mu ke stížnosti podali vysvětlení, protože byli problému nejbližší. K údivu ředitele několik učitelů tvrdě zaútočilo na systém řízení sekce i na osobnost vedoucího sekce. Nahromaděné ústrky a možní i ponižování, vykonaly své. Ředitel pochopil, že pro celý tým sekce bude lepší, ustanoví-li do funkce učitele, který vytvoří větší prostor pro rozvoj a realizaci členů sekce.

- *Prohra/prohra* – vzniká jednají-li spolu dva rozhodní, tvrdošíjní a egocentriční lidé. Výsledkem je situace prohra/prohra. Prohrají oba. tak špatná.“
- *Výhra* – osoba s touto mentalitou myslí jen na dosažení svého cíle – ostatní necht' se postarají o své.
- *Výhra/výhra*, nebo žádná dohoda – v podstatě znamená, že jestliže nemůžeme nalézt řešení prospěšné pro obě strany, pak se dohodneme, že se nedohodneme – žádná dohoda. Je mnohem lepší si toto uvědomit dříve, než později, kdy již vznikla očekávání a obě strany jsou rozčarovány.

Paradigma *výhra – výhra* vychází z takového stavu mysli a emocionálního naladění, při nichž se člověk zaměřuje na vzájemně výhodná řešení. Usiluje o takové dohody, které jsou prospěšné pro všechny strany a které všechny strany uspokojí. Znamená to ovšem vždy hledat třetí alternativu.

Tři podstatné
charakterové
rysy člověka

Princip *výhra-výhra* je základem úspěchu člověka v mezilidských vztazích. Pro schopnost jednat v souladu s principem *výhra-výhra* je nezbytné, aby člověk disponoval třemi podstatnými charakterovými rysy:

1. *integritou* (vědomím vlastní hodnoty a významu);
2. *zralostí* (schopnost vyjádřit vlastní pocity a přesvědčení s ohledem na myšlení a pocity druhých lidí);
3. *mentalitou hojnosti* (na všechny se dostane).

Návyk 5 - Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni

Chceme-li s někým účinně jednat, někoho ovlivnit, musíme mu nejprve porozumět. Usilování o pochopení druhého vyžaduje hluboký posun v našem přístupu ke komunikaci. Většina lidí se obvykle snaží o to, aby byli v průběhu komunikace pochopeni oni. Nenaslouchají většinou proto, aby pochopili, ale proto, aby odpověděli. Buď mluví, nebo se chystají mluvit. Empatické naslouchání je nasloucháním s cílem pochopit. Zkoumá nitro jiné osoby a jeho soustavu hodnot.

Případová studie

V roce 1990 jsem se setkal na jedné konferenci s významným specialistou na vzdělávací systémy - Kanadánem Jackem Flatem. Když jsem dostal slovo, představil jsem svoji vizi vysoké školy – jaké kurikulum budeme realizovat, jak dosáhnout toho, aby naši absolventi mohli pracovat kdekoli na světě, které zahraniční učebnice použijeme, atd. Jack Flat mě vyslechl a potom se zeptal: „A jak budeš své studenty vychovávat?“ Právě v tom okamžiku jsem pochopil smysl pravidla „nejdříve se snažte pochopit a potom být

pochopení“. Jack Flat k nám letěl přes půl světa, aby nám pomohl, a my místo toho, abychom mu naslouchali, jsme mu všichni jen nabízeli naše názory.

Od tohoto okamžiku jsme pracovali daleko rozumněji. Dodnes, když se dívám na naše školství, se ptám: „Proč jsme v minulosti nevěnovali výchově stejnou váhu jako vzdělávání? Proč jsme si do Jacka Flatha více nedali poradit?“

Návyk 6 - Vytvářejte synergii

Synergie znamená, že celek je větší, než součet jeho částí. Úkolem řídicího pracovníka je vytvořit ve svém týmu synergii.

Návyk 7 - Ostření pily

Tento návyk představuje rozvoj osobních produkčních schopností. Týká se zachovávání a zvyšování největšího bohatství – nás samotných. Je to obnova čtyř dimenzí naší podstaty – fyzické, duchovní, duševní a společensko-citové. Pokud chcete v oblasti duševní podávat vysoké výkony, je třeba, abyste si udržovali fyzickou kondici a svěžest. Je třeba, abyste uměli relaxovat. Nejen vy, ale i vaši spolupracovníci a vaši žáci. Návštěva tělocvičny, fit centra, pravidelná jízda na kole, partie tenisu nebo golfu, to vše je stejně důležité, jako vaše namáhavá, třeba i úspěšná duševní práce.

SHRNUTÍ

Jednou z typických charakteristik sociálních skupin a skupinového myšlení je přítomnost vůdce. Obecně existují tři zdroje vůdcovské autority: racionální, tradiční a charismatická. Základními dovednostmi vůdce jsou: dovednosti lidské, technické a koncepční. S. Covey poukazuje na rozdílnost mezi etikou charakteru a etikou osobnosti.

Paradigma znamená určitý vzor vztahů či vzorec myšlení. V obecnějším smyslu jde o způsob, jakým „vidíme“ svět ve smyslu jeho chápání, porozumění, interpretace. Etika charakteru vychází ze základní myšlenky, že existují principy, které ovládají lidskou výkonnost.

S. M. R. Covey [40, s. 47] definuje návyky jako průnik znalostí, dovedností a přání, kde: Znalost je teoretické paradigma – „co dělat“ a „ proč“. Dovednost je „jak to udělat“ a přání je motivace – „ chtění.“

S. Covey [40] definoval sedm návyků skutečně efektivních lidí následovně:

- Návyk 1 - Buďte proaktivní (Principy osobní vize).
- Návyk 2 - Začněte s myšlenkou nakonec (Principy osobního vůdcovství).
- Návyk 3 - Dejte přednost důležitým věcem (Principy osobního řízení).
- Návyk 4 - Myslete způsobem výhra/výhra (Principy interpersonálního vítězství).
- Návyk 5 - Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni (Principy komunikace).
- Návyk 6 - Vytvářejte synergii (Principy tvůrčí spolupráce).
- Návyk 7 - Ostří pily (Principy rovnovážné obnovy sil).

Otázky k zamyšlení.

1. Definujte pojem „autorita“.
2. Jaký je rozdíl mezi racionální, tradiční a charismatickou autoritou?
3. Charakterizujte vůdčí předpoklady.
4. Co obsahuje manažerská připravenost?
5. Charakterizujte rozdíl mezi vrozenými a získanými předpoklady.
6. Jaký je rozdíl mezi etikou charakteru a etikou osobnosti?
7. Definujte pojem „paradigma“.
8. Co jsou principy?
9. Jak Covey definuje „návyky“?
10. Charakterizujte hlavní principy proaktivity.
11. Co je „poslání“?
12. Čím se vyznačují proaktivní lidé?
13. Jaké činnosti zahrnuje „organizování“?
14. Charakterizujte šest paradigmat mezilidské společnosti.
15. Popište paradigma „výhra/výhra“.
16. Co je komunikace.
17. Charakterizujte naslouchání.
18. Definujte „empatii“.
19. Charakterizujte princip „ostření pily“.

Úkoly

1. Nakreslete model proaktivity. Uplatňujete jej ve svém životě?
2. Vyhledejte ze svých známých dobrého lídra. Jakými dovednostmi disponuje? Jaká má slabá místa?
3. Vyhledejte etický kodex pracovníka veřejné správy a etický kodex podnikatele. V čem se shodují a v čem se liší?
4. Víte, že o synergii psal již J. A. Komenský? Pokuste se to v jeho díle najít.
5. Promyslete, jak nekonfliktně získáte pro svoje řešení nezbytných změn pracovníka, který je brzdou vašeho týmu.

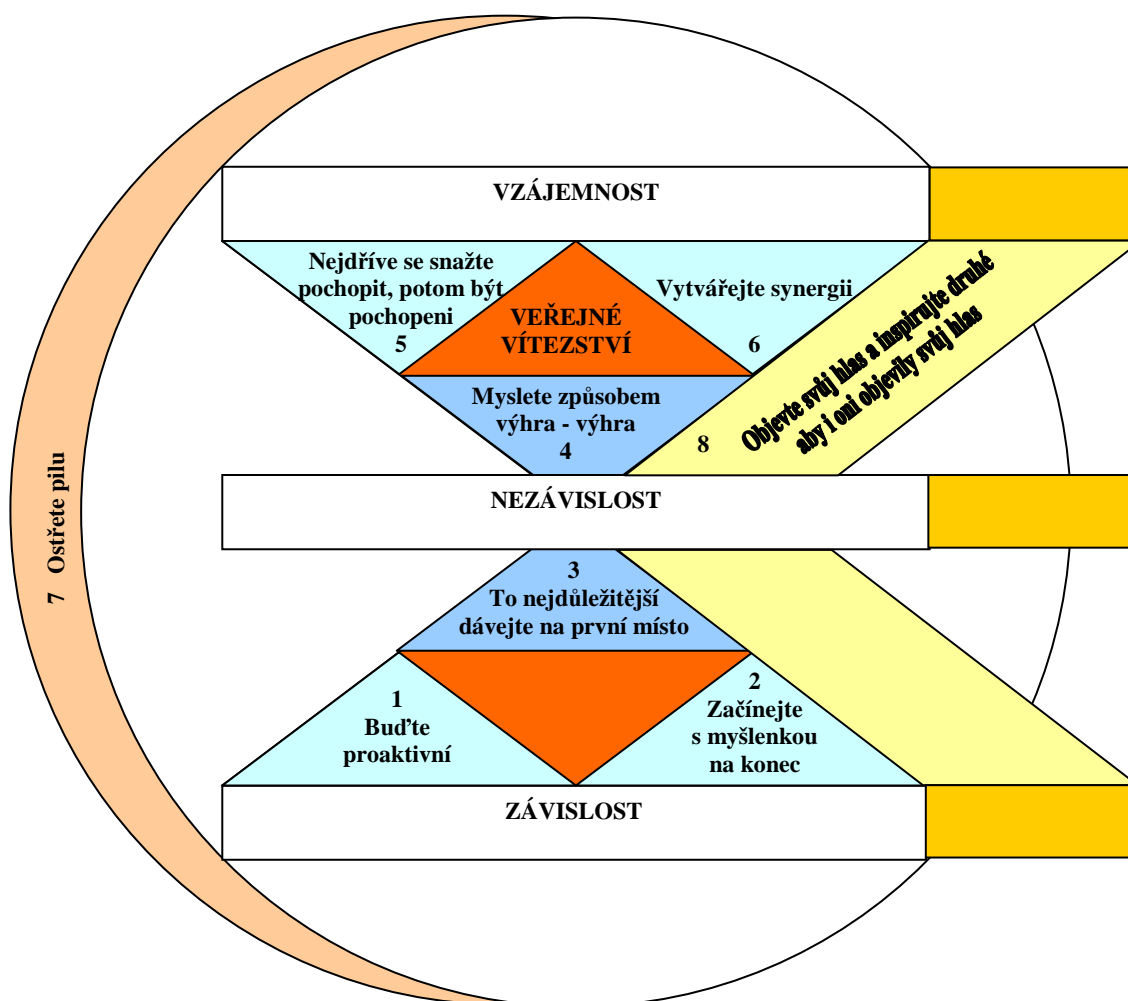
5 OD EFEKTIVNOSTI K VÝJIMEČNOSTI

Po prostudování této kapitoly byste měli umět:

- Pochopit význam pojmu „hlas“ tak, jak jej představuje Covey
- Pochopit význam čtyř druhů lidské inteligence a celistvého člověka
- Najít svoji jedinečnost a výjimečnost
- Naučit se pracovat se čtyřmi potenciály
- Posoudit svoji osobnost výjimečného lídra
- Do své práce začlenit principy vedení se zaujetím
- Využívat klíčové kompetence pro svět v 21. století

V předešlé kapitole jsme prostudovali sedm návyků skutečně efektivních lidí, které představují zásady osobního rozvoje. Nyní k těmto sedmi návykům připojujeme návyk osmý, který nám má pomoci objevit svůj hlas a naučit inspirovat druhé, aby toho dosáhli i oni.

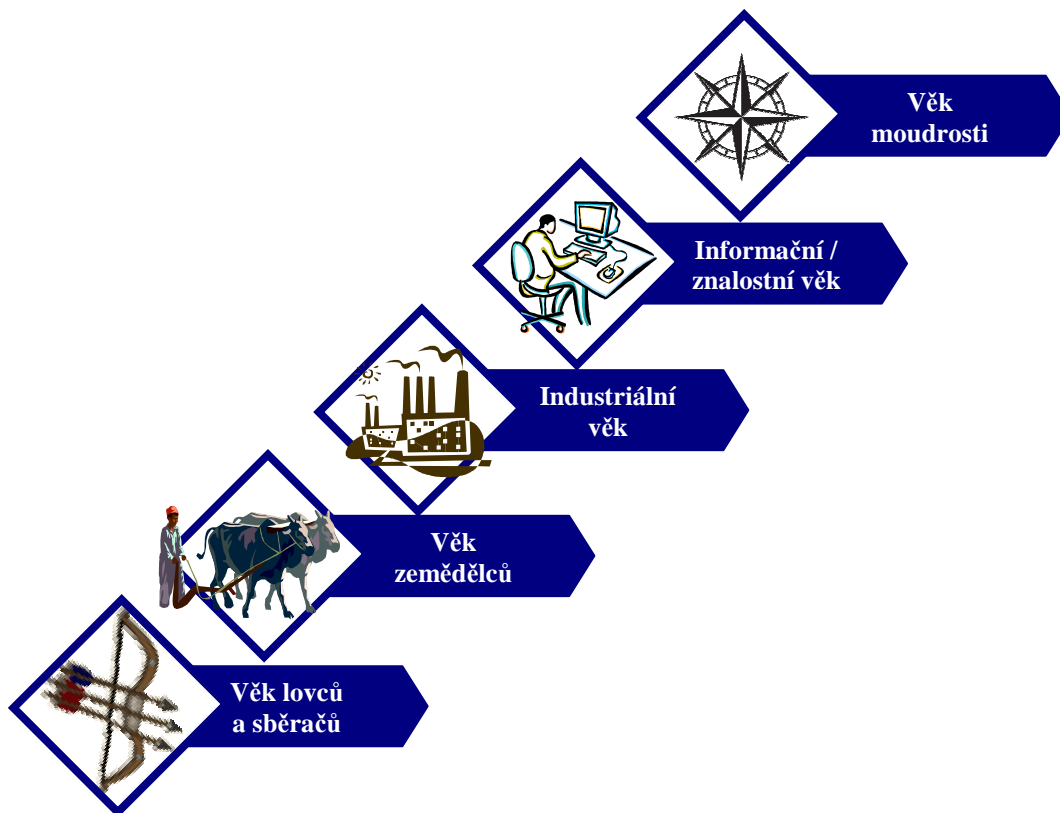
Sedm návyků nám sloužilo k tomu, abychom byli efektivní. Pro dosažení výjimečnosti je však ještě třeba nalézt svůj hlas.



Obr. č. 20: Nová realita 7 návyků – 8. návyk
Zdroj: [41, s. 17]

V následující části budeme pojem „hlas“ vyjadřovat v souladu s Coveyem jako jedinečnost, výjimečnost člověka v přístupu k realitě. Každý člověk touží objevit svůj hlas a své místo ve světě.

Žijeme v období, kdy se mění paradigma společnosti. Poprvé v historii lidé budou muset řídit sebe sama. Zařaďme současný stav vývoje naší společnosti do schématu pěti etap lidské civilizace, tak jak je popsal Drucker:



Obr. č. 21: 5 etap vývoje lidské civilizace
Zdroj: [41, s. 25]

Drucker srovnává [41, s. 27] industriální věk a věk znalostí následovně:

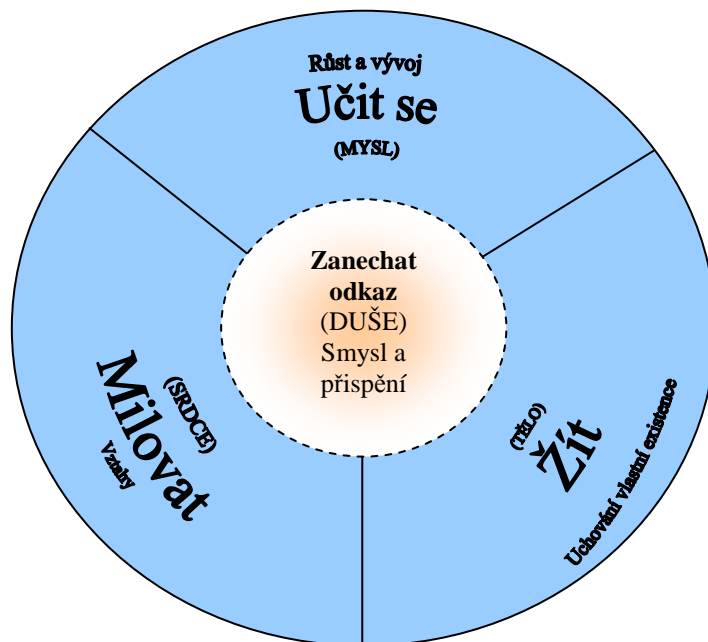
Nejdůležitějším, a skutečně unikátním příspěvkem managementu ve 20. století byl padesátinásobný nárůst produktivity *manuálně pracujících dělníků* ve výrobě. Nejdůležitějším příspěvkem managementu ve 21. století bude zvýšit produktivitu *práce založené na znalostech* a produktivitu *znalostního pracovníka*. Nejcenějším aktivem společnosti 20. století bylo výrobní zařízení. Nejcenějším aktivem společnosti 21. století, ať již bude působit v podnikatelské nebo nepodnikatelské sféře, budou znalostní pracovníci a jejich produktivita.

Konstatovali jsme, že žijeme v době zásadní změny paradigmatu lidské společnosti a že je třeba, abychom k lidem přistupovali z pohledu čtyř dimenzí.

Covey [41, s. 31] k těmto čtyřem dimenzím lidské existence sděluje:

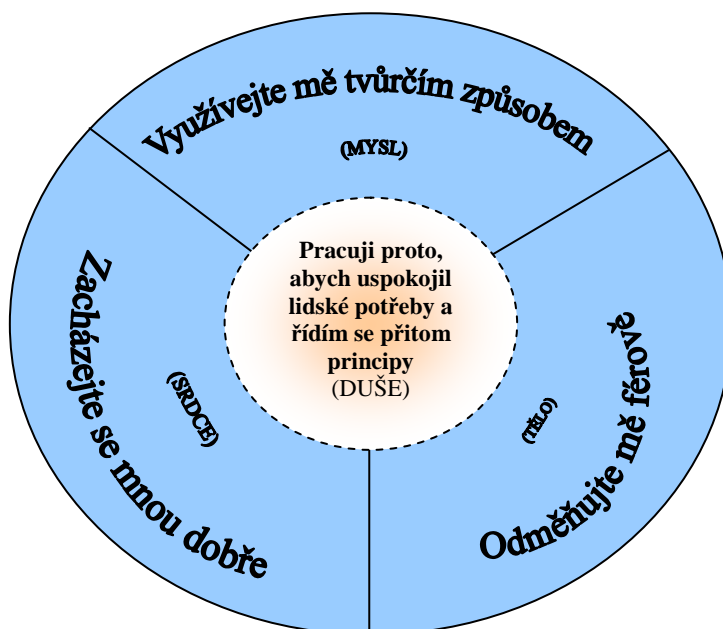
Filozofie a víra, západní i východní, se od počátku známé historie zabývají v podstatě stejnými čtyřmi dimenzemi lidské existence: fyzickou/ekonomickou, mentální (rozumovou, intelektuální), sociální/emocionální a duchovní. Přestože se k jejich popisu často používají odlišná slova, ve skutečnosti reflektují stejné čtyři univerzální dimenze života. Pojmy, které přitom používají, reprezentují rovněž *čtyři základní potřeby všech lidí a jejich motivace*: žít (uchovat vlastní existenci), milovat (vztahy), učit se (růst

a vývoj), zanechat odkaz (smysluplná činnost a příspěvní k dění kolem nás – viz obr. č. 22.



Obr. č. 22: Čtyři potřeby lidí
Zdroj: [41, s. 32]

V době znalostí může být spokojený jen takový zaměstnanec, k němuž přistupujete jako k celistvému člověku (je spravedlivě placen, zachází se s ním dobře a má možnost v souladu se stávajícími paradigmaty přispívat k uspokojení lidských potřeb).



Obr. č. 23: Celistvý člověk vykonávající celistvou práci
Zdroj: [41, s. 34]

Každý člověk je v něčem výjimečný. Naším úkolem je však rozvíjet svoji výjimečnost top manažera ve školství tak, abychom byl ve své profesi konkurenceschopní. Průměrnost již dnes nestačí.

Smysl života

Každý člověk hledá odpověď na otázku, jaký je smysl jeho života. Co musí v životě učinit, aby dosáhl něčeho výjimečného. Záleží pouze na něm, zda prožije život v průměrnosti nebo prožije výjimečný život. Každý člověk chce na této Zemi po sobě zanechat něco, co ovlivní život jeho následovníků. Učitelé jsou hrdí na své žáky, do nichž vkládají víru v pokračování jejich působení, po stavbařích zůstávají stavby, po umělcích umělecká díla. V každém z nás i v každém z našich žáků dřímá utajená velikost a výjimečnost. Potenciál člověka není ničím omezený.

Tři dary
k získání
výjimečnosti

K tomu, aby lidé dosáhli výjimečnosti, dostali od přírody tři nástroje:

1. Právo a schopnost svobody volby;
2. Přirozené, v přírodě obecně platné univerzální principy;
3. Čtyři druhy inteligence a potenciály

1. Právo a schopnost svobody volby

Mnoho lidí má dnes pocit, že jsou jen obětí současné reality. Ředitelé škol cítí značný tlak ze strany zřizovatele, komunity, legislativy. Mají pocit, že v současném sociálním, politickém, ekonomickém prostředí jim nezbyvá nic jiného, než „plavat s proudem“.

Celý problém spočívá v myšlení lidí a v jejich obavě si samostatně na základě svých vnitřních hodnot určovat směr svého života. Chování člověka nemusí být v plném rozsahu determinováno jeho minulostí a geny. Dokonce ani tím, jak s ním ostatní lidé jednají a jak k němu přistupují. Platí, že „anglický král je anglickým králem, i když stojí po kolena v blátě“. Lidská bytost si může svobodně zvolit, jak bude reagovat na podněty z vnějšího okolí, s ohledem na svoji vizi, cíle a strategie.

2. Přirozené, v přírodě obecně platné univerzální principy

K tomu, abychom smysluplně využili prostor mezi podnětem a odezvou na tento podnět, potřebujeme do rozhodovacího procesu zapojit moudrost. Moudrost znamená aplikovat do svého života obecně platné principy a přirozené zákony a vyhýbat se kultuře tendenčních rychlých řešení. Principy jsou přirozené zákony, neosobní, konkrétní, skutečné, objektivní a zřejmé. Vzhledem k tomu, že jsou univerzální, nejsou omezeny geograficky ani kulturně. Jsou nadčasové a nezpochybnitelné.

Pokud člověk důsledně využívá svobody, schopnosti a možnosti volby, jestliže se ve vztazích s druhými lidmi řídí principy, nedostává se do rozporu s přirozenými zákony (respekt, čestnost, laskavost, integrita, služba a férové jednání).

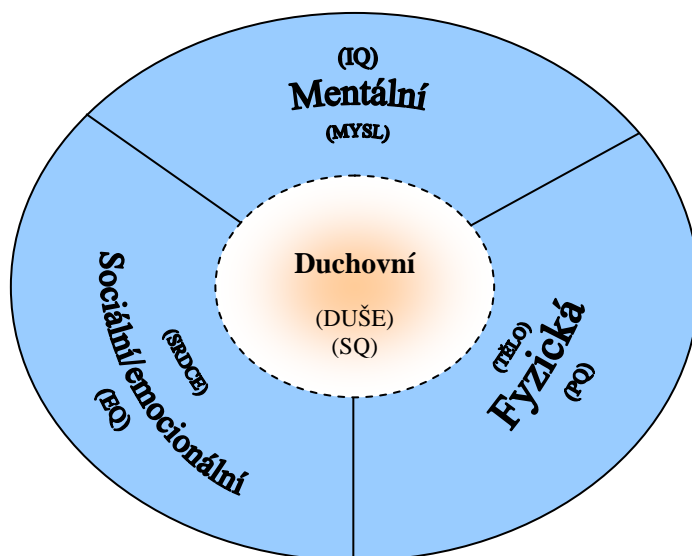
Industriální
soustava
hodnot.

Každý člověk si vybuduje vlastní soustavu hodnot. Hodnoty jsou sociálními normami. Jsou osobní, emocionální, subjektivní a samozřejmě diskutabilní. U většiny lidí hodnoty vycházejí z principů.

3. Čtyři druhy inteligence a potenciály

Čtyřmi částmi naší lidské podstaty jsou tělo, mysl, srdce a duše. Covey [41, s. 57] těmto čtyřem částem přiřazuje čtyři potenciály nebo inteligence:

- fyzickou nebo tělesnou inteligenci (PQ)
- mentální inteligenci (IQ)
- emocionální inteligenci (EQ)
- duchovní inteligenci (SQ)



Obr. č. 24: Čtyři druhé lidské inteligence
Zdroj: [41, s. 58]

Mentální inteligence (IQ)

Vyjadřuje schopnost jedince analyzovat, usuzovat, abstraktně uvažovat, používat jazyk, schopnost vizualizace a schopnost chápat. IQ

Fyzická inteligence (PQ)

Covey upozorňuje na důležitost funkce těla, které neustále sleduje prostředí, v němž se nachází, ničí nezdravé buňky a trvale bojuje o vlastní přežití. Jde o složitý systém, který koordinuje fyzikální a biochemické procesy. Tělo také harmonizuje fungování mozku, který je nositelem intelektu. PQ

Emocionální inteligence (EQ)

Představuje znalost sebe sama, sebeuvědomění, empatii, sociální citlivost a schopnost úspěšně komunikovat. Emocionální inteligenci obhospodařuje pravá mozková hemisféra (levá mozková hemisféra realizuje lineární a analytické myšlení). IQ, můžeme nalézt i u počítačů, EQ můžeme nalézt pouze u vyšších savců). EQ

Ke strategii úspěchu potřebujete nejen využívat mentální inteligenci, ale také v širokém rozsahu emocionální inteligenci.

Duchovní inteligence (SQ)

Již z obr. č. 24, pochopíme značný význam duchovní inteligence. Duchovní inteligenci definuje Covey [41, s. 60] jako sílu, která nás při hledání smyslu našeho konání pohání kupředu. Upozorňuje na skutečnost, že duchovní inteligence reprezentuje naše spojení s nekonečnem. Na rozdíl od IQ, kterou mohou disponovat i počítače, na rozdíl od EQ, kterou běžně nacházíme u vyšších savců, je SQ ze všech inteligencí pro lidský rod jedinečná a nejdůležitější. SQ nám pomáhá hledat smysluplnost života, vizi a hodnoty. SQ

5.1 Výjimečnost instituce zajistí jen výjimečný lídr

Zásadní zvýšení výkonnosti škol je možné jen zásadní zvýšení výkonnosti učitelů i žáků. U obou skupin toho dosáhneme jen, významnou změnou v myšlení lidí. David Rock [13, s. 82] uvádí vzorec pro náš výkon

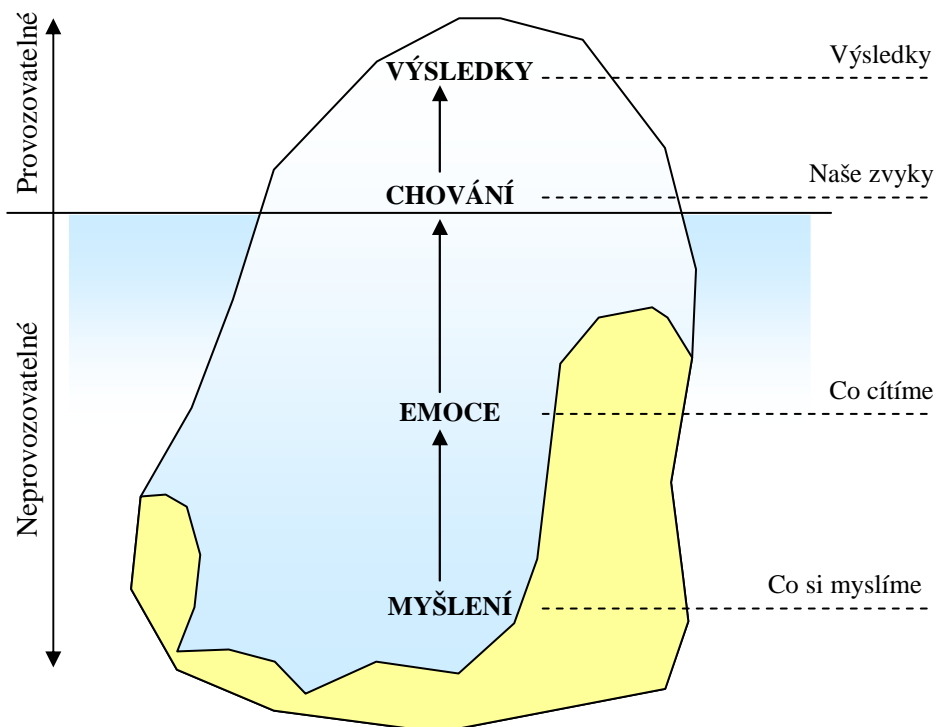
$$V = P - Z$$

P – náš potenciál

Z – naše základy

Překážkou výkonu práce je tedy lidský strach, představitivost a sebezpochybování. Odstranit tyto zábrany jsme se učili v předešlých kapitolách.

Na počátku a v průběhu velké části 20. století byla většina lidí placena za fyzickou práci. Dnes spočívá hlavní úsilí lídra v oblasti řízení procesů. [13, s. 18]. To zásadní co přináší 21. století je skutečnost, že pracovní výsledky top manažera ve školství, učitelů i žáků určuje způsob jejich myšlení. Chceme-li tedy u top manažera ve školství, učitelů i žáků zvýšit výkon, nejprve potřebujeme u těchto lidí zlepšit myšlení. Rock [13, s. 20] uvádí tzv. model ledovce



Obr. č. 25: Model ledovce

Zdroj: [13, s. 20]

Máme-li zlepšit výkonnost lidí, musíme soustředit jejich myšlení spíše na řešení problémů než na problémy samotné. [13, s. 67]

Zajímavý názor na úspěch sdělil Denis Waitley, který ve své „*Psychologii úspěchu*“ [45] zdůrazňuje deset vlastností, které představují člověka „aktivního, vítězného, výherce v životě“. [45] Výjimečný lídr, který má šanci zajistit přechod instituce z průměrné na jedinečnou má mít následující vlastnosti:

1. vlastnost: Pozitivní očekávání vlastních výkonů

Co je třeba učinit k tomu, abychom si tuto vlastnost vybudovali.

- Buďte optimističtí a schopni se nadchnout.
- Nakonec dosáhnete většinou toho, co jste očekávali.
- Pozor – mnoho nemocí velmi úzce souvisí se způsobem reakce na různé každodenní problémy.
- Naučte se být uvolnění a přátelští, i když jste pod velkým tlakem či stresem.
- Snažte se druhým konstruktivně pomáhat, místo toho, abyste nekonstruktivně

kritizovali.

- Pozitivní sebedůvěra vytvoří vnitřní pohnutky k jednání a vede k pozitivní motivaci.

2. *vlastnost: Pozitivní motivace*

Co je třeba učinit k tomu, abychom si tuto vlastnost vybudovali.

- Člověk se může úspěšně změnit pouze tehdy, pokud o to usiluje.
- Motivace musí vycházet z vašeho vnitřního přesvědčení.
- Nedostatek aktivity vyvolává beznaděj.
- Všichni velmi úspěšní lidé jsou silně vnitřně motivováni.
- Konstatování „To zvládnou“ – lze použít u 90 % požadavků, které život před vás postaví.

3. *vlastnost: Pozitivní sebehodnocení*

Co je třeba učinit k tomu, abychom si tuto vlastnost vybudovali.

- Změně chování by měla předcházet změna vašeho vlastního sebehodnocení.
- Analyzujte své největší přednosti a slabá místa.
- Pokuste se závěry analýz aplikovat na své cíle.
- Prezentujte se způsobem, který odpovídá vašemu sebehodnocení (odívání, auto, kancelář..).

4. *vlastnost: Vlastní pozitivní režie*

Co je třeba učinit k tomu, abychom si tuto vlastnost vybudovali.

- Cíl je motorem, který uvádí život do pohybu.
- Vítězové jsou orientováni na cíl.
- Stanovte si pevně jak životní cíle, tak krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle.
- Úspěšný člověk se orientuje na to, co jej dovede blíže k cíli.

5. *vlastnost: Pozitivní sebekontrola*

Co je třeba učinit k tomu, abychom si tuto vlastnost vybudovali.

- Akceptujte, že jste odpovědní za většinu událostí a výsledků vlastního života.
- Ani horoskopy, guruové, vláda ani společnost neurčují vaše místo na světě, určujete si ho vy sami.
- Neexistuje volnost bez odpovědnosti.
- Jednejte dnes, nikoli až zítra.
- Kontrolujte své cíle.

6. *vlastnost: Pozitivní sebedisciplína*

Co je třeba učinit k tomu, abychom si tuto vlastnost vybudovali.

- Stejně jako astronauti, špičkoví sportovci, velcí herci a vůdčí osobnosti vnitřně reflektujte své úlohy.
- Po každém důležitém výkonu se ptejte sami sebe: „Co jsem udělal dobře a co špatně?“
- Byl-li váš výkon špatný, měli byste si jej v duchu ještě jednou přehrát, abyste objevili chyby.
- Buďte neúnavní a vytrvalí na cestě za stanovenými cíli.

7. *vlastnost: Pozitivní sebedůvěra*

Co je třeba učinit k tomu, abychom si tuto vlastnost vybudovali.

- Špičkoví odborníci jsou si přesně vědomi své hodnoty.
- Prezentujte se na veřejnosti způsobem, který odpovídá vaší osobnosti.
- Zvyšujte neustále kvalitu svých rozhodnutí, životního stylu, chování, snažte se být úspěšnější ve své profesi a vztazích k ostatním.

- Buďte ve svých projevech kladně naladěni, optimističtí.

8. *vlastnost: Pozitivní vymezení vlastních dimenzí*

Co je třeba učinit k tomu, abychom si tuto vlastnost vybudovali.

- Stanovit si dimenze své existence znamená „vytvořit sám sebe“.
- Pomůžete-li ostatním k úspěchu, život vám to oplátí, slunce vám bude svítit do tváře a vítr vát do zad.
- Úspěšní lidé podporují své okolí, protože jsou ztotožnění s tím, že: „Pomohu-li ostatním vyhrát, vyhraji také“.
- Úspěšní lidé svým jednáním „vysazují stinné stromy, i když vědí, že pod nimi nikdy nebudou sedět“.
- Podporujte vždy dobrý úmysl.
- Udělejte příští sobotu to, co jste chtěli udělat již dávno. Opakujte tento postup jednou za měsíc.

9. *vlastnost: Pozitivní sebepoznání*

Co je třeba učinit k tomu, abychom si tuto vlastnost vybudovali.

- Uvědomte si, kde je vaše horní hranice ještě snesitelného stresu.
- Snažte se vidět sebe sama očima druhých.
- Posuzujte se objektivně.
- Rezervujte si denně 15 drahocenných minut jen pro sebe.

10. *vlastnost: Pozitivní sebeprezentování*

Co je třeba učinit k tomu, abychom si tuto vlastnost vybudovali.

- Úspěšní lidé jsou specialisty na vzájemnou komunikaci.
- Vyjadřujte pozitivní sebedůvěru.
- Dodávejte sobě i ostatním odvahu.
- Motivujte sebe i ostatní.

5.2 Vedení se zaujetím, odvahou A RIZIKEM

Pohání nás
vášeň

Vize nás vede dopředu, avšak zaujetí (vášeň) je to, co nás pohání. Jde o energii, která vizi mění v činy [4, s. 102].

Zaujetí vychází z:

- dědičnosti,
- z lásky ke své práci a k tomu, co děláme.

Oslabovat zaujetí může:

- duševní nepřítomnost (jste-li duchem nepřítomní),
- příliš mnoho přání nebo cílů,
- strach,
- posedlost – jestliže zaujetí přesáhne rozumnou míru.

Ve funkci
podstupujete
riziko

K realizaci vize potřebujete odvahu. Musíte se naučit riskovat. Riziko je subjektivním pocitem. Riskovat znamená nutit se k něčemu, z čeho máme obavu, co ale musíme učinit, abychom dosáhli stanoveného cíle. Na riskování však závisí veškerý náš pokrok.

P. U. Bender [4, s. 126 - 128] uvádí následující přínosy riskování:

- Vede ke konkrétním činům.
- Zlepšujete své výsledky.
- Získáváte víc sebeúcty a naděje.

- Zvyšujete pravděpodobnost svého úspěchu.
- Riskováním zjišťujete, co funguje.

Týž autor [4, s. 138 - 140] popisuje, důvody vedoucí k tomu, že lidé často čelí blokování riskování. Jsou jimi:

- Strach z kritiky.
- Odpor vůči změnám.
- Neexistence vize či cíle.
- Nedostatek touhy či motivace.
- Nedostatek sebeocení.
- Negativní vnitřní pocity.
- Předchozí chyby a neúspěchy.
- Netrpělivost.

Platí pravidlo, že risk nesmí být nikdy tak velký, aby při neúspěchu existenčně ohrozil naši školu.

5.3 KLÍČOVÉ KOMPETENCE PRO ŽIVOT VE 21. STOLETÍ

Oficiální dokument Evropského parlamentu a Rady Evropské unie (*Klíčové schopnosti pro celoživotní učení – Evropský referenční rámec*) ze dne 18. 12. 2006 (2006/962/ES) definuje osm klíčových kompetencí a popisuje základní znalosti, dovednosti a přístupy, vztahující se ke každé z nich. Jedná se o následující klíčové kompetence:

1. Komunikace v mateřském jazyce.
2. Komunikace v cizích jazycích.
3. Matematická schopnost a základní schopnosti v oblasti vědy a technologií.
4. Schopnost práce s digitálními technologiemi.
5. Schopnost učit se.
6. Sociální a občanské schopnosti.
7. Smysl pro iniciativu a podnikavost.
8. Kulturní povědomí a vyjádření.

Rámcový vzdělávací program pro základní školy rozvíjí následující klíčové kompetence:

- kompetence k učení;
- kompetence k řešení problémů;
- kompetence komunikativní;
- kompetence sociální a personální;
- kompetence občanské;
- kompetence pracovní.

Rámcový vzdělávací program pro gymnázia rozvíjí následující klíčové kompetence:

- kompetenci k učení,
- kompetenci k řešení problémů,
- kompetenci komunikativní,
- kompetenci sociální a personální,
- kompetenci občanskou,
- kompetenci k podnikavosti,

Rámcový vzdělávací program pro odborné školy rozvíjí následující klíčové kompetence:

- Kompetence k učení
- kompetenci k řešení problémů,
- kompetenci komunikativní,
- kompetenci sociální a personální,
- občanské kompetence a kulturní povědomí
- kompetence k pracovnímu uplatnění a podnikatelským aktivitám
- matematické kompetence
- Kompetence využívat prostředky informačních a komunikačních technologií
- a pracovat s informacemi

Rámcový vzdělávací program pro základní školy rozvíjí následující průřezová témata:

- Osobnostní a sociální výchova
- Výchova demokratického občana
- Výchova k myšlení v evropských a globálních souvislostech
- Multikulturní výchova
- Environmentální výchova
- Mediální výchova

Rámcový vzdělávací program pro gymnázia rozvíjí následující průřezová témata:

- Osobnostní a sociální výchova;
- Výchova k myšlení v evropských a globálních souvislostech;
- Multikulturní výchova;
- Environmentální výchova;
- Mediální výchova.

Rámcový vzdělávací program pro odborné školy rozvíjí následující průřezová témata:

- Občan v demokratické společnosti,
- Člověk a životní prostředí,
- Člověk a svět práce,
- Informační a komunikační technologie

SHRNUTÍ

Na úrovni organizací a jejich vedení se Coveyho principy osobního vedení promítají v docenění hodnoty lidí a v respektu vůči ní. Covey konstatuje, že výjimeční „lídři“ naslouchají názorům druhých; usilují o to, aby každý člen týmu měl příležitost smysluplně přispívat k práci celku. Podporují v rozvoji spolupracovníky, poskytují jim prostor k osobnímu růstu, podněcují je, aby poznali své hodnoty a uvolnili svůj potenciál.

Poté co uplyne několik století a o naší době se bude psát s časovým odstupem a s vědomím širších historických souvislostí, historici nejspíš nebudou za nejvýznamnější považovat nové technologie, Internet či elektronické obchodování. Za bezprecedentní změny podmínek života lidí bude pokládána skutečnost, že poprvé v historii podstatná a početně stále se zvětšující skupina lidí má možnost volit si mezi různými možnostmi.

Lidé nejsou věcmi, které musí někdo motivovat a kontrolovat. Lidé mají čtyři dimenze – tělo, mysl, srdce a duši. Řešení, které se nabízí, má dvě části: objevit svůj hlas

a inspirovat druhé, aby i druzí objevili svůj hlas. Toto řešení představuje cestu, po níž se může vydat každý člověk – v každé organizaci a na každé organizační úrovni.

Čtyřmi částmi naší lidské podstaty jsou tělo, mysl, srdce a duše. Těmto čtyřem částem odpovídají čtyři potenciály, nebo inteligence vlastní každému člověku. Fyzická nebo tělesná inteligence (PQ), mentální inteligence (IQ), emocionální inteligence (EQ) a duchovní inteligence (SQ). Řecká filosofie hovoří o vlivu ethosu, pathosu a logosu. Důvěra má tři zdroje: integritu, zralost a mentalitu.

Základními úrovněmi naslouchání jsou: nenaslouchání, předstírané naslouchání, selektivní naslouchání a empatické naslouchání. Čtyři role efektivního vedení představují: snaha být příkladem, hledání cesty vytvářející řád, sdělení posilující vizi a posilování pravomocí uvolňujících lidský potenciál. Moudrost přikazuje, abychom se soustředili na principy vytvářející důvěru a abychom místo „moje“, řekli „my“.

Otázky k zamyšlení

1. Musíme rozvíjet všechny čtyři potenciály nebo inteligence?
2. Jak nazývá Covey 21. století?
3. Jaké jsou tři nejdůležitější dary?
4. Co bylo nejcennějším aktivem společnosti 20. století?
5. Které století nazýváme industriálním věkem?
6. Kolik dimenzí podle Coveye, má lidská existence?
7. Kolik je návyků skutečně efektivních lidí?
8. Co charakterizuje řeckou filosofii vlivu ?
9. Co znamená řecké slovo ETHOS?
10. Co znamená řecké slovo PATHOS?
11. Co znamená řecké slovo LOGOS?
12. Kolik úrovní má hierarchie vedení?
13. Charakterizujte co je IQ, PQ, EQ a SQ?
14. Jaké jsou úrovně naslouchání?
15. Charakterizujte sladění cílů a systémů realizace.
16. Popište rozdíly mezi novým modelem znalostního věku a starým modelem industriálního věku.
17. Charakterizujte čtyři role efektivního vedení.

Úkoly

1. Objasněte pojem „hlas“ podle Coveye. V čem se projevuje váš hlas?
2. Nakreslete diagram čtyř potřeb lidí. Jak jsou ve vašem případě uspokojovány?
3. Uvědomte si, zda a jak se uplatňují Coveyovy návyky ve vašem životě.
4. Aplikujte úrovně hierarchie vedení, jak fungují ve vašem známém podniku či instituci.
5. Prozkoumejte jaké prvky čtyř potenciálů zahrnoval Baťův systém řízení.

6 NÍTERNÝ LEADERSHIP A ČTYŘI POTENCIÁLY ČLOVĚKA

Po prostudování této kapitoly byste měli umět:

- charakterizovat IQ a EQ
- charakterizovat podstatu níterného leadershipu
- porovnat základy jednotlivých inteligencí osobnosti
- používat čtyři základní dovednosti emoční inteligence
- uplatnit nové dovednosti v zaměstnání
- vylepšit si osobní vztahy, vztahy v rodině, mezi přáteli
- charakterizovat osobnost lídra, typy lídra a jeho cíle
- poznat sám sebe, sílu sebehodnocení
- identifikovat co je to vize, odkud se bere, proč je důležitá, její vnímání
- poznat jak je důležitá komunikace a tajemství mluveného projevu
- naplánovat osobní kariéru

6.1 ČTYŘI POTENCIÁLY ČLOVĚKA

Všeobecná a společností očekávaná schopnost osobnosti je inteligence reprezentující dovednost účelně jednat a rozumně myslet. Je to rozumová schopnost řešit nově vzniklé nebo obtížné situace; schopnost učit se ze zkušeností; přizpůsobit se; schopnost správného určení podstatných souvislostí a vztahů, pomocí nichž řešíme nové problémy a orientujeme se v nastalých situacích.

Pojem INTELIGENCE pochází z latinského „*in-te-legere*“, Je to „vrozená vlastnost“.

Covey [41, s. 57] rozeznává čtyři druhy inteligence, které vycházejí ze čtyř částí naší lidské podstaty; těla, mysli, srdce a duše. Těmto čtyřem částem odpovídají čtyři potenciály, nebo inteligence vlastní každému člověku. Jsou to fyzická nebo tělesná inteligence (PQ), mentální inteligence (IQ), emocionální inteligence (EQ) a duchovní inteligence (SQ).

MENTÁLNÍ INTELIGENCE IQ <i>Vize</i>	FYZICKÁ INTELIGENCE PQ <i>Disciplína</i>
EMOCIONÁLNÍ INTELIGENCE EQ <i>Elán a nadšení</i>	DUCHOVNÍ INTELIGENCE SQ <i>Svědomí</i>

6.1.1 FYZICKÁ (TĚLESNÁ) INTELIGENCE

Je reprezentována schopností těla orientovat se a pohybovat se v prostoru, vykonávat přesně a koordinovaně tělesné pohyby. Tělesnou inteligenci, odborně kinestetickou, hojně využívají všichni, kdo sportují, věnují se hodně pohybovým aktivitám nebo jsou manuálně zruční.

Také fyzická inteligence má vliv na váš image. Způsob, který se člověk pohybuje patří do oblasti nonverbální komunikace.

6.1.2 MENTÁLNÍ INTELIGENCE (MI) – INTELIGENČNÍ KVOCIENT (IQ)

IQ

Intelligenční kvocient představuje číslo, popisující inteligenci člověka v poměru k ostatní populaci. Základní definici IQ vytvořil v roce 1912 německý psycholog William Stern, když definoval míru inteligence jako poměr odhadnutého „mentálního věku“ a věku kalendářního.

$$IQ = 100 \cdot \frac{\text{mentální věk}}{\text{chronologický věk}}$$

Na základě vyhodnocení testu IQ se za *geniální* označují lidé, kteří dosáhli ohodnocení vyššího než 140 bodů. Toto označení bývá ale často kritizováno, protože kritériem geniality není pouze formální schopnost řešit úlohy. Lidé s IQ nad 130 bodů se mohou přihlásit do společnosti Mensa.

Tabulka IQ hodnot

Hodn. IQ	Popis a předpokládané schopnosti jedince	% lidí
nad 140	Inteligence géniů. Absolutní předpoklady pro tvůrčí činnost, určuje ostatním směr poznání.	0,2 %
do 140	Výjimečná superiorní inteligence. Mimořádné předpoklady pro tvůrčí činnost, vynikající manažeři nebo odborníci.	2,8 %
do 130	Vysoce nadprůměrná inteligence. Snadno vystuduje vysokou školu, může dosáhnout vynikajících výsledků v tvůrčí a manažerské činnosti.	6 %
do 120	Nadprůměrná inteligence. Vystuduje vysokou školu, při vysoké pracovitosti může získat mimořádné pracovní místo.	12 %
do 110	Vysoce průměrná inteligence. Vysokou školu vystuduje jen s potížemi. Důsledností a pracovitostí může získat společenské zařazení předchozí kategorie.	25 %
do 100	Průměrná inteligence. Dokáže složit maturitní zkoušku, v práci se uplatní ve středním postavení.	25 %
do 90	Slabě podprůměrná inteligence. Dokáže absolvovat základní školu a dobře se uplatnit v manuálních profesích.	10 %
do 80	Nižší stupeň slabomyslnosti. S problémy zvládne základní školu, úspěšný ve zvláštní škole.	10 %
do 70	Debilita, slabomyslnost. Je-li dobře veden, zvládne zvláštní školu.	6,8 %
do 50	Imbecilita, střední stupeň slabomyslnosti. Nevzdělavatelný, ale osvojí si sebeobslužné návyky.	2 %
do 20	Idiocie, těžká slabomyslnost. Nevzdělavatelný a nevychovatelný.	0,2 %

Tabulka č. 9: Tabulka hodnot IQ

Zdroj: [49]

6.1.3 EMOČNÍ INTELIGENCE (EI) – EMOČNÍ KVOCIENT (EQ)

Emoce jsou psychologickými procesy, zahrnujícími subjektivní zážitky libosti a nelibosti, provázené fyziologickými změnami (změnou srdečního tepu, změnou

rychlosti dýchání), motorickými projevy (mimikou, gestikulací), změnami pohotovosti a zaměřenosti. Emoce se obecně diferencují na základní a vyšší emoce.

- *Základní emoce*

emoce	podnět	reakce
strach	nebezpečí	útěk, únik
hněv	překážka, nepřítel	útok, agrese
radost	zisk, úspěch	uvolnění, úsměv
smutek	ztráta hodnoty, neúspěch	pláč, apatie
důvěra	přátelství, přímé jednání	spolehnutí se na druhého
znechucení	nepříjemná věc nebo situace	odstranění zdroje znechucení, únik
očekávání	neznámá, nejistá situace	orientace, získávání informací
překvapení	nečekaná situace	nástup další emoce podle situace (strach, radost, očekávání aj.)

Základní emoce

Tabulka č. 10: Charakteristika základních emocí
Zdroj: [50]

- *Vyšší emoce*

K vyšším emocím počítáme emoce intelektuální, které jsou zaměřené na překonávání překážek a problémů (cit pro pravdu a hodnotu pravdy, zvědavost a frustrace z nepochopení), emoce morální, které vystupují ve vztahu k morálce společnosti (stud, altruismus a empatie) a emoce estetické hodnotící a vyjadřující vkus člověka.

Vyšší emoce

Emoční inteligence je schopností zvládat své emoce a vcítit se do emocí druhých lidí. Citovou inteligenci člověka členíme na pět základních složek:

Pět základních složek emoční inteligence

- znalost vlastních emocí,
- ovládání vlastních emocí,
- schopnost sebemotivace,
- schopnost empatie, vcítění se do emocí jiných lidí,
- schopnost přizpůsobit své jednání na základě emocí jiných lidí.

Poslední dvě složky se někdy souhrnně označují za „sociální inteligenci“, což reprezentuje schopnost pozitivně působit na své okolí, na rozdíl od vrozené inteligence se tato dá naučit.

Sociální inteligence

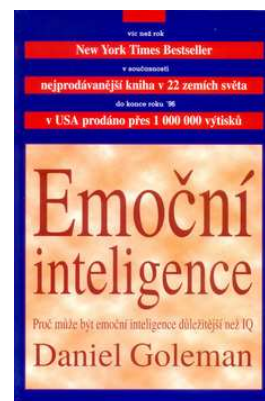
Konstrukty emoční a sociální inteligence jsou chápány velmi podobně. Je to podmíněno historií zkoumání. Zatím co pojem „sociální inteligence“ se objevuje již v 20-tých letech minulého století, pojem emoční inteligence je podstatně mladší a střetáváme se s ním až v 90-tých letech 20. století. Emoční inteligence byla původně chápána jako součást, složka sociální inteligence. Kosmitzki a John [70] vymezili následující složky sociální inteligence, které dokumentují úzký vztah s emoční inteligencí:

- percepce psychických stavů a nálad jiných lidí,
- schopnost vycházet s jinými lidmi,
- znalost sociálních norem,

- vnímavost pro sociální situace používání sociálních technik na manipulaci jiných,
- sociální adaptace
- převzetí perspektivy jiných.

Sociální inteligence je tedy definována hlavně jako soubor interpersonálních způsobilostí.

Emoce byly ve 20. století dlouho přehlíženy jako nepodstatné a určené nanejvýš pro soukromé potřeby. Průlomem se stala v polovině 90. let kniha Daniela Golemana „*Emoční inteligence*“, která zpopularizovala výsledky výzkumu amerických psychologů týkajícího se emocí. Podle něhož lidé úspěšní v zaměstnání se často nevyznačovali nijak mimořádně vysokým IQ (intelligenční kvocient), ale především výrazným EQ - emoční inteligencí.



Emoční inteligence (EQ) je moderním postojem k hodnocení člověka. Pro úspěch v životě je EQ důležitější než to, co se učíme ve školách různého typu a zaměření.

- EQ Pomocí EQ můžeme posuzovat úroveň jednotlivých schopností (E1 až E8).
- E1 – *Pracovní sebevědomí* - umění vystupovat s jistotou a přiměřenou dávkou suverenity. Dovést odhadnout své schopnosti a svou cenu na trhu práce.
- E2 – *Orientace v práci* - dokázat si rozvrhnout čas na vlastní práci, aktivní odpočinek, regeneraci a relaxaci. Umění rozložit si své pracovní síly pro optimální výkonnost v průběhu celého zatížení organismu bez velkých pracovních výkyvů.
- E3 – *Pracovní motivace* – je založena na vlastní aktivaci a mobilizaci pracovních sil k vyššímu výkonu směrem k určitému cíli. Schopnost může být simulována jak vnitřními, tak vnějšími faktory.
- E4 – *Pracovní empatie* - je schopností založenou na rychlém vcítění se do pracovního procesu, přizpůsobení se změnám v pracovních postupech a programech, se schopností rychlého zapracování do nových pracovních operací, navenek se projevovat nenuceně.
- E5 – *Pracovní angažovanost* - je tendencí zapojovat se do činností nad rámec svých pracovních povinností. Mít zájem vyhledávat nové pracovní příležitosti a zapojovat se do nových činností, být iniciativní a kladně přistupovat k inovacím.
- E6 – *Pracovní sociabilita* - schopnost dobře „zapadnout do kolektivu“, umět se podřídit hierarchii uspořádání skupiny a přizpůsobit se stylu sociálního prostředí, pochopit a zvládnout svou sociální roli, respektovat kolektivní práci a společné úkoly.
- E7 – *Racionalita* – schopnost rozumově posuzovat pracovní situace, dokázat se včas a správně rozhodovat, uplatňovat své názory, dávat do pracovního procesu věcný a logický pořádek, umět logicky sestavovat a vyjadřovat myšlenkové pochody.
- E8 – *Sebekontrola* – mít v průběhu a po dokončení úkolu vůli a tendenci kontrolovat svou práci, vytvářet určitý kontrolní systém a smysl pro pořádek. Neodcházet od nedokončené práce a neodevzdané práce a mít smysl pro zodpovědnost.

Mluvíme *Průměru emocionální inteligence*. Při porovnání jednotlivých hodnot a vytvoření průměru dostaneme celkový pohled na naši připravenost pro praktický život.

Emoce vycházejí z pěti následujících pocitů [51, s. 104]:

- Štěstí
- Smutku
- Zlosti
- Strachu
- Studu

Emocionální inteligence se v průběhu života neustále vyvíjí. Čím více se setkáváme s praktickým životem, uplatňujeme své vědomosti, dovednosti a získané zkušenosti, tím lépe se dokážeme orientovat v životních situacích a řešit je.

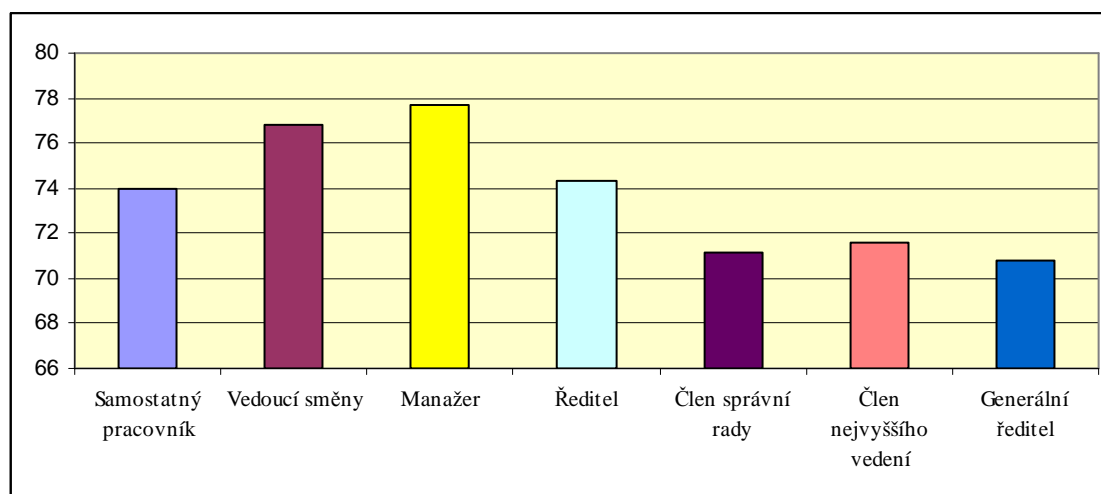
Od inteligenčního kvocientu (IQ) se emoční kvocient (EQ) liší tím, že hodnotí lidské vlastnosti, které mají co do činění s city, emocemi a veškerou komunikací s okolím. Nehodnotí myšlenkové schopnosti, ale složky empatie, sebeovládání, sebeuvědomění, motivace a společenské obratnosti.

6.2 EMOČNÍ INTELIGENCE V PRAXI

Podle autorů Bradberryho, T. a Greavesové, J. v knize „*Emoční inteligence v praxi*“ [51] být úspěšný znamená využívat čtyři dovednosti emoční inteligence: sebevědomí, sebeovládání, sociální uvědomění a řízení vztahů. Všechny čtyři dovednosti dohromady určují naši schopnost rozeznávat a chápat emoce. Tento model slouží jako měřítko k chápání inteligence.

Čtyři dovednosti
emoční
inteligence

Ženy mají v průměru o čtyři body vyšší skóre emoční inteligence než muži. Ženy převyšují muže ve třech ze čtyř dovedností emoční inteligence (sebeovládání, sociální uvědomění, řízení vztahů). Pouze sebeuvědomění je jedinou z dovedností emoční inteligence, u níž jsou skóre u obou pohlaví stejná. [51, s. 53]



Graf. č. 2: Emoční inteligence a pracovní zařazení
Zdroj: [51, s. 56]

Graf č. 2 představuje zjištění průměrné výše emoční inteligence pro různá pracovní zařazení. Prudký pokles od funkce ředitele a výše odhaluje v organizaci neuvěřitelný nedostatek emoční inteligence u vyšších nadřízených. Přitom u každého uvedeného zařazení má emoční inteligence na pracovní výsledky větší vliv než jakákoli jiná dovednost. [51, s. 56]

Čtyři schopnosti emoční inteligence mají tendenci sdružovat se do dvojic podle primárních schopností – osobní schopnosti a sociální schopnosti.

Osobní schopnosti

- *Osobní schopnosti* se týkají naší úspěšnosti ve dvou dovednostech: sebeuvědomění a sebeovládání. Sebeuvědomění představuje také schopnost přesně vnímat své vlastní momentální emoce a svoje pohnutky v dané situaci.

Sociální schopnosti

- *Sociální schopnosti* se projevují v našem umění pochopit jiné lidi a zvládat mezilidské vztahy. Sociální uvědomění je schopností rozpoznat emoce jiných lidí a pochopit, co se s nimi děje. Řízení vztahů je produktem dovednosti emoční inteligence.

Dovednosti emoční inteligence se mění tak, jak se měníte vy sami.

Výše EQ s věkem obvykle stoupá. Většina lidí si během života zvyšuje sebeuvědomění a s přibývajícím věkem snáze zvládá své emoce a chování.

Klíčové kroky k niternímu leadershipu

6.3 JAK SE STÁT NITERNÝM LÍDREM A BUDOVAT SI KARIÉRU

Z dosavadního textu jsme zjistili, že chceme-li se stát niterným lídrem, musíme z velké části přeorientovat své postoje a chování. Přehodnotit strach, zvyk a výchovu. Přejít na vyžaduje sebedůvěru a sílu mít dostatek cviku, povzbuzení a pozitivní podpory. Dle renomovaných autorů jsou klíčové kroky k niternímu leadershipu následující:

- poznej sám sebe;
- urči své hodnoty;
- měj motivaci a osobnostní typ;
- formuj vizi a buď zaujatý;
- najdi to, co děláš rád a měj rád to, co děláš;
- riskuj a buď neustále odvážný;
- komunikuj, přenášej svoji vizi na ostatní;
- kontroluj svou pokrok a své výsledky;
- zjisti, kde jsi a odpověz si na otázky, jak se dostaneš tam, kam se chceš dostat.

Poznej sám sebe

Pokud se chcete dovědět něco o sobě, položte si zejména následující otázky [4, s. 47]:

- Co vám přináší osobní naplnění?
- Co je pro vás důležité?
- Co chcete v životě vytvořit nebo vykonat?
- Co vás motivuje?

Kariérní vzorec

Výsledky dosazujeme pomocí postojů a chování. Nezapomeňte na kariérní vzorec:

$$K = (Z + D)^{CH + P}$$

K – kompetence

Z – znalosti

D – dovednosti

CH – chování

P- postoje

Kariérní vzorec by měl být nedílnou součástí našich rozhodovacích procesů. Niterný lídr si musí neustále upřesňovat své sebehodnocení – představu o sobě samém. Proto si neustále pokládejte následující otázky:

Otázky pro vás

Považujete se za člověka:

- kompetentního?
- čestného?
- za silnou osobnost nebo za oběť?
- za schopného
- umíte vyjádřit a prosadit svůj názor?
- váží si vás okolí?
- jste pro své okolí vzorem?

Niterný lídr musí vyhodnocovat on-line své okolní prostředí.

Otázky, pomocí nichž si můžete vytvořit „pravdivou představu o vašem okolí“ [4, s. 48]:

Otázky na vytvoření představy o vašem okolí

- Považujete lidi za vstřícné a ochotné pomoci, nebo za nepřátelské a bezohledné?
- Myslíte si, že je ve vašich možnostech dokázat prakticky všechno, pro co se rozhodnete, nebo že tuto možnost mají druzí a vy ne?
- Domníváte se, že vás ostatní lidé berou takového, jaký jste, nebo že vás soudí podle toho, co děláte a říkáte?
- Máte pocit, že vaše příležitosti jsou doslova neomezené, nebo že jste omezováni svou ekonomickou situací či osudem?

Bender nám radí, jak začít při zahájení procesu poznávání sebe sama [4, s. 49]. Doporučuje, abychom si vyhodnotili, jaké jsou naše:

Proces poznání sebe sama

- postoje;
- návyky a chování;
- hodnoty a názory;
- obavy.

Uvedený autor tvrdí, že každý z nás má v sobě zabudován „naváděcí systém“, který nám vyhledává takové cíle, s jejichž pomocí můžeme prožít hodnotný život. Uvedený naváděcí systém vás může vést k tomu, abyste toužili dosáhnout na hvězdy.

Máte-li se stát niterným lídrem, potřebujete vizi své budoucnosti. Vizi, která je pozitivní.

Osobní vize

Máte právo a možnost se pro takovou pozitivní vizi rozhodnout. Poznáte-li sami sebe, bude vaše vize nejen pozitivní, ale také zacílená.

Jak konstatoval Maxwell Malte, „to čemu věříme, má obrovský vliv na to, jak se cítíme a jak jednáme“. [4, s. 53]

K významným formám komunikace patří tzv. samomluva“, vnitřní komunikace člověka se sebou samým. Pozitivní vnitřní komunikaci se můžeme naučit a dosáhnout tak pozitivních pocitů a následně svého sebeuvědomění.

Samomluva

K niternému leadershipu bezesporu náleží problematika budování vlastní pozice, resp. plánování osobní kariéry. Vycházejte ze svých současných znalostí a dovedností, osobních charakteristik, motivací a zájmů tak, aby vaše kariéra byla s nimi v souladu.

Sebehodnocení vám umožní ujasnit si vlastní silné stránky – výhody, které můžete společnosti přinést. Dobrým začátkem je zjištění typu vaší osobnosti podle typologie MBTI. (viz první kapitola tohoto textu).

Plánování
osobní kariéry

Plánování osobní kariéry můžeme rozdělit do několika etap. Takže budeme plánovat po jednotlivých krocích [54]:

1. krok: Vaše kariérová vize. Stanovte si cíle

Vize je mentálním obrazem reálné budoucnosti. Bender [4, s. 89] uvádí tři typy vizí:

1. *Pravděpodobná budoucnost.* To, co můžeme očekávat, že se stane, budeme-li si i nadále počínat stejně, jako si počínáme nyní.
2. *Žádoucí budoucnost.* To, co bychom nejspíše chtěli, aby se stalo.
3. *Katastrofická budoucnost.* To, co by se mohlo stát, kdyby se situace zhoršila nebo kdyby došlo k něčemu doopravdy zlému.

Vizi má každý člověk a je součástí našeho života. Vize začíná od poznání sebe sama. Odpovídá na otázky, co je pro mě důležité, jaké ctím hodnoty, co chci udělat, co má být mým životním cílem?

Každý z nás by si měl být vědom toho, co blokuje naši vizi. Především je to stres a pracovní vytížení, nedostatek sebedůvěry, strach, nedostatek vnímavosti a zapomnětlivost, nerozhodnost, nerovnováha.

Řízení kariéry je stejné jako řízení jakéhokoli jiného projektu: k tomu abyste uskutečnili Váš plán, musíte si stanovit konkrétní cíle. Vezměte v úvahu jak středně- a dlouhodobé cíle, tak i cíle krátkodobé. Přesně si definujte, na jakou pozici byste se chtěli v určitém životním období dostat, co pro tuto pozici potřebujete a jak můžete získat potřebné znalosti a zkušenosti.

Sebe se zeptejte a odpovězte si na otázku: „Kde byste rádi byli v časovém horizontu deseti let?“ Dlouhodobé plánování je důležitou součástí vašeho osobního i profesního života. Formulujte svou vizi.

2. krok: Identifikace dovedností, které potřebujete, pomocí úspěchů

Poté, co jste si stanovili cíle, zkuste popřemýšlet o kompetencích, které budete potřebovat k jejich dosažení. Tím si uvědomíte, jaké dovednosti postrádáte a co musíte přidat do Vašeho plánu.

3. krok: Osobní hodnoty

Stanovte si hodnoty, které jsou pro vás klíčové, jsou jimi: nezávislost, moc, vedení/management, odbornost, seberealizace, práce pro okolí, přátelství, bezpečí a jistota, rozvoj, rodina, zábava, blahobyt. *Vyjasněte si své hodnoty, aby vám bylo zřejmé, jak ovlivňují vaše osobní a kariérová rozhodnutí.*

4. krok: Sumář sebehodnocení

Sumarizujte výsledky své vlastní analýzy tak, jak je použijete při dalším vzdělávání a učení nebo ve své nové prezentaci.

5. krok: Soustředte se na rozvoj a vzdělávání a připravte si rozvojový plán

6. krok: Zhodnocení pokroku a případná revize plánu

Pamatujte na to, že je velmi užitečné zaznamenat si pokrok, jehož jste dosáhli. Neomezujte se však na pouhé zapisování formálních setkání – zkuste zachytit všechny získané zkušenosti, které Vám pomohly v plánování kariéry. Pokud budete systematictí v tomto bodě, s odstupem času uvidíte, co jste udělali správně a jestli opravdu směřujete ke stanovenému cíli.

7. krok: Jaké budou vaše další kroky? Co dále?

To, co jste se sami o sobě dověděli, co jste se naučili, využijte v osobním i pracovním životě. Z kontroly pokroku a výsledků se poučte tak, abyste věděli kde momentálně jste a kam máte dále namířeno.

8. krok: Radujte se z úspěchů

Nezapomeňte se na cestě Vaším kariérním životem těšit i z drobných úspěchů. Neboť „I dlouhá cesta začíná prvním krokem...“ (čínské přísloví) . [převzato s úpravami dle 54 a 55]

Celá řada pravidel nám pomůže v taktickém boji o získání patřičné pozice. „Opravdu úspěšná a perspektivní kariéra musí být vedle formy postavena také na obsahu, na osobním rozvoji, který obsahuje bohatství znalostí, zkušeností, dovedností a kvalit osobnosti... Cesta vnitřní kariéry je cestou seberealizace a tvořivé aktivity, která rozvíjí firmu“ [56, s. 92].

Dovolte, abych závěr učinil slovy P. U. Bendera:

1. Leadership začíná v našem nitru.
Již dnes v sobě máte sémě velikosti.
2. Existují dovednosti, které si můžete osvojit, abyste toto sémě dál pěstovali.
Na tom, do jaké míry se vám to podaří, bude záviset váš úspěch.
3. Největší překážkou leadershipu je strach.
Zbavte se strachu. Nebojte se vystoupit z davu a upřímně říct, co si myslíte.
Riskujte, že budete kritizováni nebo že se zesměšníte.
4. Věřte si.
Začněte dnes žít životem, o jaký nejvíc stojíte. Udělejte ten krok, který se vám chce udělat, i kdyby to byl jen malý krůček. To je způsob jak se vydat na cestu.
5. Udělejte vše pro to, abyste pro své okolí byli důvěryhodní.
6. Nebojte se do své práce a mezilidských vztahů zapojit emoční inteligenci.

Prostě to udělejte!

Věřím, že pro Vás bylo studium této problematiky přínosné a že je úspěšně využijete ve své práci a ve svém životě.

Přeji Vám hodně štěstí!
autor

SHRNUTÍ

Všeobecná a společností očekávaná schopnost osobnosti je inteligence, což je schopnost účelně jednat a rozumně myslet. Je to rozumová schopnost řešit nově vzniklé nebo obtížné situace; schopnost učit se ze zkušeností; schopnost přizpůsobit se; schopnost správného určení podstatných souvislostí a vztahů, pomocí nichž řešíme nové problémy a orientujeme se v nastálých situacích.

S. M. R. Covey rozeznává čtyři druhy inteligence které vychází ze čtyř částí naší lidské podstaty jsou tělo, mysl, srdce a duše. Těmto čtyřem částem odpovídají čtyři potenciály, nebo inteligence vlastní každému člověku. Fyzická nebo tělesná inteligence (PQ), mentální inteligence (IQ), emocionální inteligence (EQ) a duchovní inteligence (SQ).

Emoce jsou psychologickými procesy, zahrnujícími subjektivní zážitky libosti a nelibosti, provázené fyziologickými změnami (změna srdečního tepu, změna rychlosti dýchání), motorickými projevy (mimika, gestikulace), změnami pohotovosti a zaměřenosti. Emoční inteligence představuje schopnost zvládat své emoce a vcítit se do emocí ostatních lidí. Zahrnuje pět základních složek: znalost vlastních emocí, ovládání vlastních emocí, schopnost sebmotivace, schopnost empatie, vcítění se do emocí jiných lidí a schopnost přizpůsobit své jednání na základě emocí jiných lidí. Emoce dělíme na základní a vyšší. Emoční inteligenci tvoří pět základních složek a to: sebeuvědomění, sebeovládání, empatie, motivace a sociální dovednosti.

Od intelligenčního kvocientu (IQ) se emoční kvocient (EQ) liší tím, že hodnotí lidské vlastnosti, které mají co do činění s city, emocemi a veškerou komunikací s okolím. Nehodnotí myšlenkové schopnosti, ale složky empatie, sebeovládání, sebeuvědomění, motivace a společenské obratnosti. Čtyři schopnosti emoční inteligence mají tendenci sdružovat se do dvojic podle primárních schopností – osobní schopnost a sociální schopnost. Osobní schopnosti se týkají naší úspěšnosti ve dvou dovednostech: sebeuvědomění a sebeovládání. Sociální schopnosti se zaměřují na naše umění pochopit jiné lidi a zvládat mezilidské vztahy.

Leadership se mění se změnou životního stylu, měřením úspěchů a vlastních dosahovaných cílů. Důležitá je vnitřní motivace, dokonalost a akceptování vlastních nedostatků, které si vyžadují změnu a růst. Cílem leadershipu je osobní a sdílené naplnění toho, co přinese radost a klid. Správný lídr umí vést především sám sebe i vedení druhých se stává přirozenou záležitostí. Důraz je kladen na vnitřní, emoční stránku spolupráce s podřízenými, založené na motivování a delegování.

Podle motivace máme dva typy lídrů, a to povrchní a niterné. Povrchní lídr si neváží sám sebe, řídí se tím, co řeknou jiní. Trpí nedůvěrou k lidem, nemá rád změny. Niterný lídr má dobrý pocit ze všeho co vykonává. Vytváří výsledky, cítí vnitřní naplnění a tím podává lepší výkon.

Klíčové kroky k niternému leadershipu jsou následující: poznej sám sebe, urči své hodnoty, měj motivaci a osobnostní typ, formuluj vizi a buď zaujatý, najdi to, co máš rád a měj rád to co děláš, riskuj a buď neustále odvážný, komunikuj, přenášej svou vizi na ostatní, efektivně a důvěrou, kontroluj pokrok a výsledky a zjisti, kde jsi, pak se dostaneš tam, kam se chceš dostat.

K niternému leadershipu bezesporu náleží problematika budování vlastní pozice, resp. plánování osobní kariéry. Plánování osobní kariéry můžeme rozdělit do několika etap:

stanovení cílů, identifikace dovedností, osobní hodnoty, rozvoj a vzdělávání, zhodnocení pokroku a jak dál.

Otázky k zamyšlení:

1. Definujte pojem inteligence.
2. Co jsou emoce?
3. Charakterizujte základní emoce.
4. Charakterizujte emoční inteligenci.
5. Jaké složky tvoří emoční inteligenci?
6. Popište jednotlivé složky EQ.
7. Co jsou osobní schopnosti?
8. Co jsou sociální schopnosti?
9. Definujte leadership.
10. Kdo je to lídr?
11. Které kroky nás vedou k dosažení leadershipu?
12. Co je to vize?
13. Popište proces učení.
14. Charakterizujte metodu SMART.
15. Co je „zrcadlové já“?
16. Charakterizujte metodu osobní SWOT.
17. Jaké jsou vzory osobnostních typů?
18. Co znamená kontrola pokroku a výsledků?
19. Definujte osobní kariéru.
20. Charakterizujte jednotlivé kroky budování osobní pozice.

Úkoly

1. Vyhledejte informace o životním příběhu Petra Urs Bendersa a uveďte, v čem nám může být příkladem.
2. Jak si představujete v dnešní virtuální době náplň možné využití myšlenek Johna Wickera „Bohatství není ve vydělávání peněz, ale ve formování člověka zatím, co je vydělává“.
3. Váš tým má zajistit úkol spojený s napjatým rozpočtem a časovým tlakem. Jak vyberete člověka, který má schopnost odolávat stresu a bude vhodný pro takový úkol?
4. Srovnajte známe typologie osobnosti z hlediska časového vývoje a z hlediska vhodnosti pro sféru použití.
5. Sestavte galerii autorů z této publikace včetně jejich profesní a životní dráhy s časovou osou jejich působení a odkazem na jejich myšlenky s uvedením č. stránky v této publikaci.

Citovaná, použitá a doporučená literatura

- [1] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. Praha : Grada Publishing, 2007.
- [2] SKORUNKOVÁ, R. *Psychologie osobnosti*. Pdf UHK, z wiki/dps/psych-osobnosti
- [3] DRLÍKOVÁ, M. *Zdravotnický management*. České Budějovice : JUČB, 2007.
- [4] BENDER, P. U. *Niterný leadership (Leadership from Within)*. Praha : Management Press, 2002.
- [5] KOLEKTIV. *Odmaturuj ze společenských věd*. Praha : Didaktik, 2004.
- [6] 2009 SHRM Annual Conference Blog [online]. 2010 [cit. 2010-03-20]. Dostupné z www: <http://blogs.shrm.org/annual-conference-2009/wp-content/uploads/2009/04/jack-welch.jpg>
- [7] *Astromedicína versus vědecká medicína* [online]. 2010 [cit. 2010-02-16]. Dostupné z www: http://astro-tabu.sk/Hippokrates_02.jpg
- [8] SLAVÍK, M. *Typologie osobnosti MBTI (Myers-Briggs Type Indicator)* [online]. 2. 9. 2005 [cit. 2010-02-21]. Dostupné z www: <http://www.fp.vslib.cz/kch/ms/mbti.htm>
- [9] MYERS, I. B. *Introduction to Type : A Guide to Understanding your Results on the Myers-Briggs Type Indicator*. Mountain View, CA : CPP, Inc. 1998
- [10] MYERS, I. B.; MCCAULLEY, M. H. *Manual : A Guide to the Development and Use of the Myers-Briggs Type Indicator*, 2nd edition (in English), Palo Alto, CA : Consulting Psychologist Press, 1985. 52. ISBN 0-89106-027-8.
- [11] *The H. J. Eysenck Official Web Site* [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupné z www: <http://freespace.virgin.net/darrin.evans/>
- [12] *Test osobnosti.cz* [online]. [cit. 2010-02-16] Dostupné z WWW: <http://testosobnosti.zarohem.cz/test.asp>
- [13] ROCK, D. *Leadership s klidnou myslí*. Praha : Pragma, 2006.
- [14] GREENBERG, J.; BARON, R. A. *Behavior in Organizations : Understanding and Managing the Human Side of Work* (4th Ed.). Needham Heights, 1993.
- [15] HAYESOVÁ, N. *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 2000.
- [16] RÝZNAR, L. *Psychologie osobnosti (Power point)*. Kunovice : EPI s.r.o., 2008.
- [17] SCOTT, B.; SODERBERG, S. *Umění řídit*. Praha : Victoria Publishing, 1994.
- [18] BENESCH, H. *Encyklopedický atlas psychologie*. Praha : Nakladatelství Lidové noviny, 2001.
- [19] HARTL, P.; HARTLOVÁ-CÍSAŘOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000.
- [20] *Uncommon Knowledge LLP* [online]. 2001-2009 [cit. 2010-01-21]. Dostupné z www: <http://www.self-confidence.co.uk> .
- [21] *Co je to vlastně sebevědomí?* [online]. 2009 [cit. 2010-01-21]. Dostupné z www: <http://www.jakbyť.cz/sebevedomi>
- [22] MALTZ, M *Psychokýbernetika*. [online]. 2005 [cit. 2010-01-21]. Dostupný z WWW : <http://psychologie.doktorka.cz/sebeduvera/>
- [23] *Nový věk*. [online]. 2006-2010 [cit. 2010-02-21]. Dostupné z www: <http://www.novyvek.cz>
- [24] MÜLLEROVÁ, M. F. *Jak získat sebedůvěru a překonat nespěšlost*. Praha : Portál, 2001.
- [25] RÝZNAR, L. *Společenská diplomacie*. Praha : MV, 2008.
- [26] PETRUSEK, M. *Velký sociologický slovník* 1. a 2. díl., Praha : Karolinum, 1996.
- [27] SOKOL, J. *Moc, peníze a právo*. Plzeň : Vydavatelství Aleš Čeněk, 2007. s. 73-105
- [28] *Webster's New World Dictionary*. 3rd ed. New York 1991, p. 648.
- [29] LUHMANN, N.: *Soziale Systeme*. Frankfurt am M., 1984

- [30] Leccos – Dionýsos. *Speciální pedagogika*. [online]. 2006-2010 [cit. 2010-02-21]. Dostupné z www: <http://leccos.com/pics/pic/dionysos.jpg>
- [31] COVEY, S. *Důvěra: Jediná věc, která dokáže změnit vše*. Praha : Management Press 2008.
- [32] ČAPEK, K. *Kritika slov*. Praha : Čs. Spisovatel, 1991.
- [33] TEMPLAR, R. *100 zlatých pravidel úspěšného manažera*. Praha : Grada Publishing, 2006.
- [34] RÝZNAR, L. *Psychologie a organizační chování*. Kunovice : EPI, s.r.o. 2009.
- [35] SAMPSONOVÁ, E. *Jak vytvořit působivý image*. Praha : Management Press, 1999.
- [36] McKENNA, D. D.; McHENRY, J. *Pozitivní manažerské taktiky*. Praha : Grada Publishing, 1996.
- [37] KRECH, D.; CRUTCHFIELD, R.; BALLACHEY, E. *Člověk v společnosti*. Bratislava : Ak. Vied. 1968.
- [38] KUHN, T. S. *Struktura vědeckých revolucí*. Praha : Oikoymenh, 1997.
- [39] HEIDEGGER, M. *Bytí a čas*, § 56. Praha : Oikoymenh, 2002.
- [40] COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností*. Praha: Management Press, 2008.
- [41] COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Praha : Management Press, 2008.
- [42] KRATOCHVÍL, O. *Leadership*. Kunovice : EPI, s.r.o, 2009.
- [43] ARMSTRONG, M. *How To Be an Even Better Manager*. London : Kogan, 1990.
- [44] ADAIR, J. *Effective Leadership*. Aldershot, nakl. Glower 1983 (IN : Armstrong, s. 158)
- [45] WAITLEY, D. *Psychologie des Erfolgs*. Zehn Eigenschaften der Erfolgreichen. E.Muller Verlag. Kusnacht (Schweiz), 1983 Uveřejněno v K. Nagel : Úspěch ! (strategie a metody) Praha. Grada 1992, Psychologie úspěchu, s. 148-150
- [46] Doporučení Evropského parlamentu a Rady ze dne 18. prosince 2006 o klíčových schopnostech pro celoživotní učení (2006/962/ES), jež je základem programu LLP (Life Long Learning Programme)
- [47] Greek medicine and modern psychology. *GREEK Medicine.net* [online]. 2006-2010 [cit. 2010-02-21]. Dostupné z www: http://www.greekmedicine.net/history/Greek_Medicine_and_Modern_Psychology.html
- [48] *Epistole*. [online]. 2010 [cit. 2010-02-27]. Dostupné z www: <http://epistole.files.wordpress.com/2009/06/prometheus.jpeg>
- [49] Výpočet IQ. *Intelligence.cz* [online]. 2007 [cit. 2010-02-21]. Dostupné z www: <http://www.intelligence.cz/vypocet-iq/>
- [50] NAKONEČNÝ, M. *Lidské emoce*. Praha : Academia, 2000.
- [51] BRADBERRY, T.; GREAVESOVÁ, J. *Emoční inteligence v praxi*. Praha : Columbus 2007.
- [52] DRLÍKOVÁ, M. *Zdravotnický management*. České Budějovice : JUČB, 2007.
- [53] KOHOUTEK, R. a kol. *Základy sociální psychologie*. Praha : CERM, 1998.
- [54] SLAVÍK, M. *Plánování kariéry* [online]. 23. 3. 2005 [cit. 2010-02-21]. Dostupné z www: <http://www.fp.vslib.cz/kch/ms/kariera.htm>
- [55] Plánování kariéry. *HUDSON Česká republika*. [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupné z www: <http://jobs.cz.hudson.com/node.asp?kwd=planovani-kariery>
- [56] BĚLOHLÁVEK, F. *Osobní kariéra*. Praha : Grada Publishing, 1994.
- [57] MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*. Praha : SPN, 1976.
- [58] ZUCHA, R. O. *Praktická příprava manažera*. Praha : Management Press, 1993.
- [59] PRŮCHA, J. *Pedagogický slovník*. Praha : Portál, 2008.
- [60] KRATOCHVÍL, O. *Úvod do učitelství*. Kunovice : EPI, s.r.o., 2008.

- [61] COVEY, S. M. R. *To nejdůležitější na první místo*. Praha : Management Press, 2008.
- [62] *La Mythologie Grecque*. [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupné z [www: http://a21.idata.over-blog.com/2/54/54/00/mythologie/apollon.gif](http://a21.idata.over-blog.com/2/54/54/00/mythologie/apollon.gif)
- [63] Sokrates. *Filozofia*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Dostupné z [www: http://www.filosofia.mx/images/galeria/GRIEGOS/SOCRATES.gif](http://www.filosofia.mx/images/galeria/GRIEGOS/SOCRATES.gif)
- [64] Platón. *Filozofia*. [online]. 2010 [cit. 2010-03-21]. Dostupné z [www: http://www.filosofia.mx/images/galeria/GRIEGOS/Platon.jpg](http://www.filosofia.mx/images/galeria/GRIEGOS/Platon.jpg)
- [65] Marcus Terentius Varro. *Istrianet.org* [online]. 1998 - 2010 [cit. 2010-03-21]. Dostupné z [www: http://www.istrianet.org/istria/illustri/non-istrian/livy/images/livy1.jpg](http://www.istrianet.org/istria/illustri/non-istrian/livy/images/livy1.jpg)
- [66] BOROŠ, J. *Úvod do psychológie*. Bratislava : Iris, 2002.
- [67] BELZ, H.; SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení*. Praha : Portál, 2001.
- [68] KMOŠENA, M. a kol. *Osobnosť manažéra a komunikácia v manažmente*. Bratislava : MO SR, 2005, s. 12
- [69] KOSMITZKI, C.; JOHN, O. P. *The implicit use of explicit conceptions of social intelligence*. *Personality and Individual Differences* 15, 1993, s. 11-23.)
- [70] *Seneca*. [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupné z [www: http://www.google.cz/imgres?imgurl=http://bluehydrangeas.files.wordpress.com/2008/03/seneca.jpg&imgrefurl=http://bluehydrangeas.wordpress.com/2008/03/10/seneca/&h=372&w=261&sz=18&tbnid=jSkjWDMsw6lVSM:&tbnh=122&tbnw=86&prev=/images%3Fq%3Dseneca&hl=cs&usq=__iFUsqc3-CA9ov9ZmSSHc4FHKzZg=&ei=NyHIS_r5MtSR0Mer0K8N&sa=X&oi=image_result&resnum=6&ct=image&ved=0CBsQ9QEwBQ](http://www.google.cz/imgres?imgurl=http://bluehydrangeas.files.wordpress.com/2008/03/seneca.jpg&imgrefurl=http://bluehydrangeas.wordpress.com/2008/03/10/seneca/&h=372&w=261&sz=18&tbnid=jSkjWDMsw6lVSM:&tbnh=122&tbnw=86&prev=/images%3Fq%3Dseneca&hl=cs&usq=__iFUsqc3-CA9ov9ZmSSHc4FHKzZg=&ei=NyHIS_r5MtSR0Mer0K8N&sa=X&oi=image_result&resnum=6&ct=image&ved=0CBsQ9QEwBQ)
- [71] *Denis W.* [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupné z [www: http://www.waitley.com/Denis-W-larger.jpg](http://www.waitley.com/Denis-W-larger.jpg)
- [72] *Immanuel Kant*. [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupné z [www: http://www.filosofie.cz/images_texty/fil_immanuel_kant.jpg](http://www.filosofie.cz/images_texty/fil_immanuel_kant.jpg)
- [73] *Životopis - Viktor Emil Frankl*. [online]. [cit. 2010-02-16]. Dostupné z [www: http://www.slea.cz/index.php/odborne-texty-mainmenu-2/30-frankl/70-franklv-zivotopis](http://www.slea.cz/index.php/odborne-texty-mainmenu-2/30-frankl/70-franklv-zivotopis)

Příloha č. 1

!!! POZOR !!! Nyní máte možnost si sami vyzkoušet jaký jste typ osobnosti. Je to jeden z dostupných testů MBTI. Můžete si tento test zdarma udělat na této internetové stránce <http://testosobnosti.zarohem.cz/test.asp> včetně vyhodnocení !!!

Online MBTI test osobnosti

U každé položky bez dlouhého přemýšlení zvolte buď a, nebo b. Pokud máte dojem, že pro vás platí obě varianty, rozhodněte se pro tu, která vám více sedí, vyhovuje, i kdyby rozdíl byl pouze velmi nepatrný. Musíte vyplnit všech 48 otázek!

1. Raději:

- a) řešíte nový a komplikovaný problém
- b) pracujete na něčem, co jste již dělali dříve

2. Rádi:

- a) pracujete sami v tichém prostředí
- b) jste tam, kde se "něco děje"

3. Při posuzování jiných se řídíte spíše:

- a) zákonitostmi než okamžitými okolnostmi
- b) okolnostmi než trvalými zákonitostmi

4. Máte sklon vybírat si:

- a) spíše pečlivě
- b) poněkud impulzivně

5. Ve společnosti, na večírku apod. se zpravidla bavíte:

- a) s několika málo lidmi, které dobře znáte
- b) s více lidmi, včetně těch, které znáte málo nebo vůbec ne

6. Jako ředitel/ka firmy byste od svých podřízených přivítal/a spíše:

- a) zprávu o tom, jak jejich oddělení přispělo firmě jako celku
- b) zprávu o tom, jak si jejich oddělení vedlo samo o sobě

7. Předpokládejte, že jste manažer/ka a potřebujete přijmout nového asistenta. Co byste pro přijetí považoval/a za důležitější?

- a) jaký to bude člověk, jak se naše osobnosti shodnou a budou se doplňovat
- b) zda bude soulad mezi popisem práce a uchazečovými schopnostmi

8. Když na něčem pracujete:

- a) raději věci dokončíte a dostanete se k určitému závěru
- b) často ponecháváte konec otevřený pro případné změny

9. Na večírcích, ve společnosti:

- a) se většinou raději zdržíte déle, protože tak se zpravidla lépe pobavíte
 - b) odcházíte co nejdřív, zdržíte se jenom, abyste neurazil, protože vás to vyčerpává
-

10. Zajímá vás více:

- a) to, co bylo a co je nyní
 - b) co může být
-

11. Když posloucháte, jak někdo hovoří o nějaké záležitosti, obvykle se pokoušíte:

- a) vztáhnout to na vlastní zkušenost a porovnávat, zda to odpovídá
 - b) hodnotit a analyzovat danou situaci
-

12. Když na něčem pracujete, jste raději:

- a) když máte přehled a udržujete věci pod kontrolou
 - b) můžete zkoušet různé možnosti
-

13. Když vám zvoní v kanceláři nebo doma telefon, obvykle:

- a) to považujete za rušení
 - b) nevadí vám ho zvednout
-

14. Je horší:

- a) "mít hlavu v oblacích"
 - b) "držet se při zemi"
-

15. Ve vztahu k ostatním jste spíše:

- a) objektivní
 - b) osobní
-

16. Vadí vám více, když:

- a) je více věcí rozpracovaných
 - b) už je všechno hotovo
-

17. Když někam telefonujete nebo něco vyřizujete:

- a) nebojíte se, že na něco zapomenete
 - b) připravíte si, co budete říkat
-

18. Když diskutujete o problému se svými kolegy, je pro vás snadné

- a) vidět věci v "širším rámci"
 - b) postřehnout zvláštnosti a specifické rysy dané situace
-

19. Která slova vás popisují lépe? Jste spíše:

- a) analytický typ
 - b) empatický typ (umí se vcítit do situace druhých)
-

20. Často:

- a) když něco začínáte, vše si předem sepíšete a naplánujete, protože většinou nesnášíte, když později musíte něco podstatně měnit
 - b) neplánujete a necháváte věci vyvíjet se tak, jak se k nim postupně dostáváte
-

21. Ve společnosti jiných lidí spíše:

- a) začínáte rozhovor sami
 - b) přenecháváte iniciativu druhým
-

22. Když pracujete na přidělené práci, máte tendenci k:

- a) plynulé a nepřetržité práci
 - b) nárazové práci s velkými výdeji energie a následnými "pauzami"
-

23. V jaké situaci se cítíte lépe:

- a) přehledné, strukturované, s pevným rozvrhem
 - b) proměnlivé, ne zcela strukturované, s překvapeními
-

24. Je horší:

- a) být nespravedlivý
 - b) nemít slitování
-

25. Řekli byste o sobě, že vaší silnou stránkou je spíše:

- a) smysl pro realitu, fakta
 - b) představivost, ideje
-

26. Když zazvoní telefon:

- a) spěcháte, abyste jej zvedli první
 - b) doufáte, že jej zvedne někdo jiný
-

27. Moje jednání vede a řídí více:

- a) hlas rozum
 - b) hlas srdce
-

28. Více obdivu si zaslouží schopnost:

- a) umět si věci předem dobře zorganizovat a být metodický/á
- b) rychlé adaptace a vyjít s tím, co právě je

29. Když vás napadne nová myšlenka, obvykle:

- a) se pro ni nadchnete
- b) raději o ni hloubáte trochu déle

30. Řekli byste, že jste spíše:

- a) důvtipní
- b) praktičtí

31. Raději slyšíte:

- a) konečný a neměnný výrok
- b) zkusmý a předběžný výrok

32. Je větší chyba být:

- a) tolerantní a smířlivý
- b) nekompromisní a kritický

33. Jste spíše:

- a) ranní ptáče
- b) noční sova

34. Na jednáních vás pohoršují spíše lidé:

- a) přicházející s mnoha nejasně načrtnutými, nepromyšlenými nápady
- b) prodlužující jednání mnoha praktickými podrobnostmi

35. Při práci dáváte většinou přednost tomu, zabývat se:

- a) idejemi, principy, myšlenkami
- b) lidmi, osobami, aktéry

36. O víkendech máte tendenci:

- a) plánovat, co budete dělat
- b) necháte, aby se věci vyvinuly, a rozhodujete se v průběhu událostí

37. Při jednáních máte sklon:

- a) rozvíjet své myšlenky v průběhu toho, jak mluvíte
- b) hovořit pouze po pozorném rozvážení toho, co chcete sdělit

38. Když něco čtete, obvykle:

- a) se soustředíte ve svých úvahách na to, co je v daném textu napsáno
- b) čtete mezi řádky a vztahujete slova i k jiným námětům a tématům

39. Když se máte rozhodnout ve spěchu, často:

- a) se cítíte nepříjemně a přejete si získat více informací
 - b) jste schopni se rozhodnout i s údaji, které máte v danou chvíli k dispozici
-

40. Raději byste pracovali pro organizaci, kde:

- a) byste měli práci s intelektuální motivací
 - b) byste byli zaujati jejími cíli a posláním
-

41. Co vám imponuje více:

- a) logicky bezrozporné, konzistentní myšlení a uvažování
 - b) dobré, harmonické mezilidské vztahy
-

42. V písemném projevu dáváte přednost:

- a) věcnému stylu
 - b) obraznému, metaforickému stylu
-

43. U dveří náhle zazvoní zvonek. Jste spíše:

- a) podrážděni, koho k vám zase "čerti nesou"
 - b) potěšeni, že se na vás přišel někdo podívat
-

44. Dáváte přednost tomu:

- a) nechat věci, aby se samy nějak dostavily
 - b) zajistit, aby všechno bylo předem připraveno
-

45. Charakterizují vás spíše:

- a) četné, spíše letmé a povrchní kontakty a vztahy s více lidmi
 - b) trvalé, pevné a dlouhodobé vztahy a kontakty s několika málo lidmi
-

46. Cítíte se zpravidla lépe:

- a) po konečném rozhodnutí
 - b) když jsou věci ještě otevřeny
-

47. Spolehnete se spíše na svou:

- a) zkušenost
 - b) intuici a tušení
-

48. Jste si jistější:

- a) při logických úsudcích typu: správné – nesprávné
 - b) při hodnotových soudek typu: dobré – špatné
-

!!! Pokud jste si test udělali a vyhodnotili na <http://testosobnosti.zarohem.cz/test.asp> můžete si nyní přečíst svoji osobnostní charakteristiku.

Studijní text byl vypracován v rámci projektu „Kurz managementu a řízení lidských zdrojů pro řídicí pracovníky na základních a středních školách“ / CZ.1.07/1.3.09/01.0004.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem a státním rozpočtem České republiky.

Ing. Oldřich Kratochvíl, h. prof., Ph.D., Dr.h.c., MBA

Niterný leadership

Vydal Evropský polytechnický institut, s.r.o., Osvobození 699, 686 04 Kunovice

V ediční radě Odborné knižní publikace

1. vydání, náklad 200 ks

Počet stran: 94

Rok vydání: 2010

ISBN 978-80-7314-204-9

ISBN 978-80-7314-204-9



9 788073 142049 >