

UNIVERZITA KARLOVA

Pedagogická fakulta

CENTRUM ŠKOLSKÉHO MANAGEMENTU

**KOMUNIKACE A EMOČNÍ INTELIGENCE
V PEDAGOGICKÉ PRAXI**

**Emoční inteligence v manažerské praxi ředitelek
mateřských škol**

Závěrečná bakalářská práce

Autor:	Renáta Krastová
Obor:	Školský management
Forma studia:	kombinované
Vedoucí práce:	Zdeňka Kutínová, PhDr.
Datum odevzdání práce:	9. 4. 2010

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně a všechny použité prameny jsem uvedla v seznamu literatury.

V Plzni dne 9. 4. 2010

.....

vlastnoruční podpis

Resumé

Závěrečná bakalářská práce se zabývá problematikou ovládní a zapojení emoční inteligence do komunikace manažerů malých škol. Přispívá k tomu, aby zejména začínající ředitelky mateřských škol získaly nové poznatky o vlastním emočním potenciálu, o možnostech dalšího rozvoje svých emočních a sociálních kompetencí, které lze zdokonalovat a vnést do kvalitnější komunikace.

Objektem zkoumání jsou ředitelky různých typů MŠ v Plzeňském kraji. Cílem práce je získání informací, zda ředitelky mateřských škol znají techniky rozvíjení emoční inteligence (metody a postupy, které rozvíjí emoční inteligenci) a zda využívají vlastní emoční inteligenci ve své praxi, zejména v komunikaci.

Vycházím z odborné manažerské literatury a shrnuji, co už je známo o této problematice ve světě.

Nedílnou součástí práce je stanovení hypotéz, vyhodnocení výzkumu a potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz.

Závěrem stanovuji některá doporučení, která mohou pomoci ke zkvalitnění úrovně vlastního emočního potenciálu ředitelek mateřských škol, které zároveň napomohou zlepšit úroveň komunikace s partnery.

Klíčová slova: Komunikace – emoční inteligence – emoce – motivace – empatie – sebeuvědomění – adaptabilita - sebeovládání

Emotional intelligence in managerial practice of kindergarten headmistresses

Resume (summary):

This thesis deals with control and integration of emotional intelligence in communication of managers in small schools. It contributes to the following: starting kindergarten headmistresses could gain new knowledge of their own emotional potential, of how to further develop their emotional and social skills, which can be improved and can be brought into better communication.

The objects of study are different types of kindergarten headmistresses in the Pilsen region. The goal of this thesis is obtaining information about whether kindergarten headmistresses are familiar with the technique of emotional intelligence and whether they use it in their practice, especially in communication.

I used the professional management literature and summarized what is already known about this issue in the world.

The integral parts of this work are: hypotheses, research evaluation and proving or disproving the given hypotheses.

Finally, I provide some recommendations which can help to improve emotional potential of kindergarten headmistresses, and which can help to perform the level of communication with partners.

Keywords: Communications - emotional intelligence - emotions - motivation - empathy - self-awareness - adaptability - self-control

Obsah

Úvod	8
Teoretická část	9
ROZUMOVÁ A EMOČNÍ INTELIGENCE	9
1 Rozumová inteligence IQ.....	10
2 Emoční inteligence EQ.....	10
2.1 Co jsou emoce	11
2.2 Jak emoce vznikají	11
2.3 Cesta ke změně emočního systému	13
2.4 Co jsou emoční dovednosti	13
2.4.1 Co jsou lidské potřeby	14
2.4.2 Naplnění potřeb.....	14
2.4.3 Osobnost, charakter a temperament člověka.....	15
2.4.4 Výchova	15
2.4.5 Vzdělávání.....	16
2.5 Práce s emočním potenciálem	16
2.5.1 Klíčové schopnosti, které působí na emoční inteligenci člověka	17
2.5.2 Přeměna negativních emocí ve svůj prospěch	18
2.5.3 Klíčové kompetence, které zlepšují emoční inteligenci	19
2.5.4 Sociální dovednosti (sociální inteligence), které zlepšují emoční potenciál	21
3 Emoční inteligence v úspěšné komunikaci.....	22
3.1 Komunikace se zapojením emočního potenciálu.....	22
3.2 Komunikační proces	22
3.3 Zpětná vazba v komunikaci	23
3.4 Využití komunikačních dovedností.....	23

3.5	Pravidla úspěšné komunikace	24
3.6	Komunikace úspěšných manažerů	24
	Praktická část.....	26
4	Zaměření praktické části.....	26
4.1	Cíl výzkumného šetření	26
4.2	Hypotézy	26
4.3	Metodologie výzkumu	26
4.4	Škálování.....	26
4.5	Pilotní průzkum.....	27
4.6	Dotazník.....	27
4.6.1	První část	27
4.6.2	Druhá část dotazníku.....	27
4.6.3	Třetí část dotazníku	28
4.7	Výzkumný vzorek.....	29
4.8	Statistické hodnocení dotazníku	29
4.9	Výsledky a vyhodnocení dotazníku	29
4.10	Pilotní dotazníky	29
4.11	Výsledky první části dotazníku	30
4.12	Výsledky druhé části dotazníku	33
4.13	Výsledky třetí části dotazníku.....	43
5	Zhodnocení výzkumu.....	47
5.1	Celkový závěr empirického šetření.....	47
5.2	Využití bakalářské práce v praxi	48
5.2.1	Manuál pro začínající ředitelky MŠ	48
5.2.2	Kritika.....	48
5.2.3	Rady pro ty, jichž se kritika týká	49

5.2.4	Řešení hněvu	49
5.2.5	Neshody v názorech skupiny	49
5.2.6	Zlepšení nálady	49
5.2.7	Emoce a komunikace	49
5.2.8	Vytýkání	50
5.2.9	Návody pro úspěšnou komunikaci	50
6	Závěr	50
	Seznam literatury	52

Úvod

V dnešní společnosti mají lidé problémy s vyjadřováním emocí. Emoce jsou součástí života každého z nás a jejich správné vyjadřování pozitivně působí na naše zdraví i na zdraví lidí kolem nás. Provázejí nás celým životem a ovlivňují naše chování, komunikaci, mezilidské a pracovní vztahy.

Základy emoční inteligence se tvoří od útlého věku. Výchovou a vzděláváním se vyvíjí. Emoční inteligence má zásadní význam pro úspěšnost v pracovních a mezilidských vztazích. Považuji proto za důležité zjistit, zda pedagogové (po rodičích nejdůležitější vzor) znají a využívají vlastní emoční inteligenci. Zajímá mě zejména, zda ředitelky mateřských škol znají a využívají vlastní emoční potenciál ve své manažerské praxi, zejména v komunikaci s partnery.

Teoretická část práce se zabývá shrnutím poznatků o emoční inteligenci, emočním myšlení, sociálních dovednostech a komunikaci. Vycházím z odborné manažerské literatury a shrnuji, co už je známo o této problematice ve světě.

Praktická část se zabývá získáním informací dotazníkovou formou a analýzou odpovědí ředitelek mateřských škol z různých krajů. Cílem je získání odpovědí na tři hypotézy:

1. Ředitelky mateřských škol, které znají techniky emoční inteligence (metody a postupy, které zvyšují emoční inteligenci) jsou úspěšnější v komunikaci.
2. Ředitelky MŠ umí posoudit své schopnosti v oblasti emoční inteligence.
3. Ředitelky mají zájem se dále zdokonalovat a rozvíjet svou emoční inteligenci

Závěrečná část vyhodnocuje získané informace. Analýza potvrdila, že ředitelky, které znají metody a postupy navyšující emoční inteligenci, jsou úspěšnější v komunikaci. Potvrdila též zájem ředitelek v této oblasti se dále vzdělávat. Pro začínající ředitelky nabízím možnosti (manuál), jak pracovat na zlepšování vlastního emočního potenciálu.

Teoretická část

R. W. Emerson: „ Je-li člověk nespokojený se svým stavem, může jej změnit dvěma způsoby. Buď změni podmínky svého života, nebo svůj životní postoj. První není vždy možné, to druhé je možné vždy.“

Chcete, aby vám druzí dobře rozuměli a chápali vás? Pokud to skutečně chcete, pak ukažte, kdo skutečně jste. Poznejte proto své návyky, pocity, dovednosti, svou osobnost. Naučte se vidět sám sebe, učte se prožívat, poznávat svou vnitřní sílu. Naučte se uznávat své slabiny, vidět je a tím je měnit, kultivovat. Naučte se ovládat svůj emoční potenciál. Poznejte svou citlivost, uznejte ji, odhalte to, čeho se bojíte. Poznejte svou vlastní řeč a energii, kterou máte v sobě. Učte se být úspěšní, lidštití a spokojení uvnitř. Poznejte metody a postupy, které rozvíjí a zvyšují emoční inteligenci. Poznejte techniky k rozvíjení emoční inteligence.

Pracovat na svém rozvoji, znamená uzdravovat sám sebe a zkvalitňovat vlastní život.

ROZUMOVÁ A EMOČNÍ INTELIIGENCE

Pojem „ emoční inteligence“ použili poprvé v roce 1990 psychologové Peter Salovey z Harvardovy univerzity a John Mayer z New Hampshirské univerzity. Byl použit pro popis emočních dovedností. Pozornost celosvětovou získal v roce 1995 Daniel Goleman bestsellerem Emoční inteligence, kde tematiku emoční inteligence zpracoval.

Pro úspěch v životě a v práci jsou důležité vědomosti, odbornost a přirozená inteligence, ale i celá řada lidských vlastností a schopností, které se nazývají emoční inteligencí. Rozlišujeme tedy „ všeobecný inteligenční faktor rozumové inteligence – IQ“, který je měřitelný testy a „ emoční inteligenci – EQ“, kterou nelze změřit. Emoční inteligence zahrnuje schopnosti vnímat vlastní i cizí pocity a emoce, rozlišovat je a využívat těchto informací ve svém myšlení a jednání. (1)

1 Rozumová inteligence IQ

Rozumová inteligence je schopnost řešit nově vzniklé situace, schopnost učit se ze zkušeností, schopnost přizpůsobit se, schopnost správného určení souvislostí a vztahů, pomocí nichž řešíme problémy a orientujeme se v nastalých situacích. Je to vlastnost vrozená a nemůžeme její míru ovlivnit, ale můžeme ji rozvíjet získáváním zkušeností a procvičováním modelových situací. Člověk se učí číst, počítat, psát, vnímat prostorové vztahy, zapamatovat si údaje a uchovat si je v paměti. Osvojuje si slovní zásobu, motorické dovednosti atd. Rozumovou inteligenci lze měřit standardními inteligenčními testy. (2)

Emoční dovednosti nejsou protikladem inteligenčních nebo rozumových schopností, spíše se vzájemně doplňují. Emoční inteligence je mnohem méně geneticky zatížená, lze ji ovlivnit a vylepšit, je tedy naučitelná.

2 Emoční inteligence EQ

Emoční inteligence obsahuje schopnosti vlastní motivace, schopnost nevzdávat se, ovládnout svoje impulsy a náladu, schopnost ovlivňovat svůj rozvoj, umět otevřeně komunikovat, umět se vcítit do pocitů druhých, vyjadřovat své pocity, jednat taktně vůči druhým, umět citlivě řešit problémy, umět být přátelský, laskavý atd.

Má velmi důležitý význam pro výchovu a vzdělávání dětí, neboť přesahuje až do pracovního procesu. Dotýká se všeobecně mezilidských vztahů a projevů po celý život. Zasahuje do oblasti profesní i partnerské.

V dnešní době je učení zaměřené na výkon a výsledky. Opomíjí se rozvíjení osobnosti člověka a jeho charakteru. Emoční a sociální kompetence lze zdokonalovat. Chceme-li je jako učitelé předávat žákům, je nutné prohlubovat emoční, sociální a komunikační kompetence nejdříve u sebe. (1)

2.1 Co jsou emoce

Všechny emoce jsou popudy k jednání, jsou to okamžité pokyny pro zvládnání životních situací, které nám vstúpila evoluce. Základním typem reakcí je boj, útek, strnutí. Tyto reakce střídáme mnohokrát za den, stejně jako v dobách trvalého ohrožení života. Pohotovost emočních reakcí je nesmírně důležitá pro naše přežití. Emoce jsou pocity, které vedou člověka k určitému jednání. Uvážíme-li všechny možnosti variací, mutací, nuancí a kombinací jednotlivých emocí, pak můžeme mluvit o stovkách emocí. Emoce tedy nelze kategorizovat. Emocí je strach, zloba, smutek a potěšení, ale také láska, žárlivost, překvapení, hanba a mnoho dalších. Každá emoce připravuje tělo na odlišný typ reakce. Například při hněvu, člověk zrudne, zvýší se mu tepová frekvence, vyplaví se adrenalin do krevního oběhu, uvolní se energie na rychlou fyzicky náročnou reakci. Je proto důležité uvědomění si vlastních emocí tak, abychom je dokázali rozumově zvládnout a jednali adekvátně racionálně. Emoční mysl reaguje mnohem rychleji než naše racionální myšlení. Emoce nás mobilizují tak, abychom rychle reagovali v naléhavých situacích, aniž bychom marnili čas přemýšlením, jak a zdali vůbec máme jednat. Jsou ale také emoce, které vznikají na podkladě myšlenky. Naše city většinou s rozumem spolupracují – myšlenka je provázena citem a cit myšlenkou.

To vše probíhá v lidském mozku. (4)

2.2 Jak emoce vznikají

Pro porozumění emočních procesů a jejich zvládnání je dobré seznámit se s funkcí mozku. Mozek má dvě polokoule – hemisféry, které ovládají většinu tělesných funkcí, jako je činnost svalů a vnímání. Mozkový kmen ovládá a koordinuje základní životní funkce jako dýchání, srdeční činnost, metabolismus všech orgánů, řídí stereotypní reakce a pohyby. Z mozkového kmene se evolučním vývojem postupně vydělila emoční centra – myslící mozek. Emoční centra existovala před vznikem center racionálních. Mozková kůra dává všemu, co děláme a vnímáme smysl. Má tedy důležitou roli při chápání emoční inteligence. Umožňuje nám pociťovat naše pocity, vyhodnotit situaci a adekvátně reagovat. Varuje nás, když hrozí nebezpečí. Pohotovost emočních reakcí je důležitá pro naše přežití.

Hluboko v mozkových polokoulích je uložen limbický systém. Je často uváděn jako emoční část mozku a je primárně zodpovědný za ovládání našich emocí a pudů.

Limbický systém obsahuje hippocampus, kde se uskutečňuje emoční myšlení a kde je uložena emoční paměť (uchovávání vzpomínek). Dále je v limbickém systému amygdala, která je pokládána za centrum ovládání emocí v mozku (centrum citů). Například citový projev – slzy, je vlastní pouze člověku a je vyvolán amygdalou. Hippocampus a amygdala odpovídají za většinu schopností učit se a zapamatovat si. Do limbického systému ještě patří neokortex (šedá mozková kůra), je sídlem myšlení, jeho centra skládají a chápou smyslové vjemy. K emocím připojuje neokortex myšlenky. Člověk je schopen plánovat a přemýšlet. Je schopen projevat nepřeborné množství emocí než jakýkoliv jiný živočišný druh. Další důležité části mozku jsou thalamus (brána vědomí) a orbitofrontální kůra (etické a estetické vnímání).

Emoční inteligenci určuje vzájemná interakce všech těchto vyjmenovaných součástí.

Průřez (příloha 1)

S každou emoční reakcí vysílá mozek chemickou látku (neuropeptidy) do složitého systému čidel, která jsou rozmístěna po celém těle. Způsobují další reakci člověka, například sucho v ústech, horko v obličeji, stažený žaludek atd. (1 a 4)

Každý člověk už v životě zažil nejednu stresovou situaci. Ve vypjaté chvíli uděláme něco, čeho později litujeme. Naše impulzivní city převládnu nad rozumem. Tento okamžik se nazývá emoční přestřelení. Na vině je amygdala, která při stresové situaci vyšle signál do ostatních částí mozku a zmobilizuje mozková centra pohybu, aktivuje svaly, kardiovaskulární systém a střeva. Člověk okamžitě reaguje na hrozící nebezpečí bez přemýšlení. V praxi to znamená, že člověk okamžitě zastaví veškeré pohyby, které se nevztahují k nebezpečí (utrnutí), změní napětí v obličeji (ustrašený výraz), zrychlí se puls a krevní tlak, svaly se připraví na obrannou reakci. Amygdala zároveň zaktivuje paměť a člověk si vybaví zkušenosti, které souvisely s podobným nebezpečím. Amygdala v okamžiku nebezpečí dokáže člověka vyburcovat (uhnout, utéct, shýbnout) o pár sekund dříve, než si uvědomí, co se vlastně děje. To dokazuje, že primitivní emoce vznikají nezávisle na našem myšlení.

Za normálních okolností probíhají projekce ze smyslových orgánů oka, ucha do šedé kůry mozkové a jejich center. Zde se třídí naše vjemy a probíhá zde uvědomění. City jsou

nezbytné pro racionální rozhodování lidí. Obracejí naši pozornost správným směrem tam, kde můžeme naši logiku nejlépe využít.

Máme tedy dva druhy myšlení - emoční a racionální (rozumové). Jak je člověk úspěšný v životě závisí na obou inteligencích. Bez rozvinuté emoční inteligence není intelekt schopen plně využít všech svých potencialů. Pokud dobře spolupracují, vzrůstá emoční inteligence i intelektuální schopnosti. (4)

2.3 Cesta ke změně emočního systému

Podle teorie harvardského psychologa Jerome Kagana temperament člověka odráží specifický vrozený emoční systém v mozku, jakési schéma jeho současného a budoucího emočního vyjadřování a chování.

Podle Kagana se plaché děti rodí s amygdalou, která se snadno rozruší. Během let jeho výzkum zjistil, že působením ze strany rodičů, lze tyto uzavřené, plaché děti změnit na otevřené a společenské jako ostatní děti. Rodiče je vystavovali stále novým překážkám a náročným úkolům. Děti se tak cíleně naučily novým emočním a společenským dovednostem. Zatím co děti, které náročným situacím nebyly vystavovány, si zachovaly nezměněné mozkové obvody a zůstaly emočně hyperaktivní. Tento výzkum potvrzuje, že emoční inteligence se rozvíjí dlouhodobě. Zaměříme-li svoji pozornost na emoční zralost, můžeme ji ovlivnit a vylepšit.(1)

Nejde ani tak o schopnosti, ale o dovednosti, kterým se lze za určitých podmínek naučit.

2.4 Co jsou emoční dovednosti

Téměř všechny emoční dovednosti jsou vzájemně propojené, naučí-li se člověk jedné z nich, znamená to i změnu v dalších oblastech. Učit se emočním dovednostem je důležité od dětství. Naučí-li se člověk v období dětství a dospívání realistickému myšlení, vytrvalosti, poctivosti, čestnosti, sebemotivaci, sebeovládání, schopnosti získávat přátele, umění čelit neúspěchu a překonávat ho, umění řešit problémy, vcítit se do pocitů druhých, bude v životě úspěšnější a šťastnější. (1)

Ovládání emočních dovedností souvisí s naplněním našich potřeb, typem a charakterem osobnosti a výchovou.

2.4.1 Co jsou lidské potřeby

Abychom mohli smysluplně pracovat na rozvoji emočních dovedností, je nutné znát hierarchii lidských potřeb. Příkladem je Hierarchie potřeb podle A. H. Maslowa.

(Příloha 2)

Bude-li mít člověk splněné základní fyziologické potřeby, může uskutečňovat vyšší potřeby následně:

- 1 Splnění základní fyziologické potřeby, bez které člověk nemůže existovat (uspokojení hladu, žízně, sexuálního pudu)
- 2 Splnění potřeby bezpečí (cítit se chráněný, mimo nebezpečí)
- 3 Splnění psychologické potřeby
Potřeba sounáležitosti a lásky (být akceptován, někam patřit)
Potřeba ocenění (být kompetentní, získat uznání, něčeho dosáhnout)
- 4 Splnění potřeby seberealizace
Potřeba uskutečnit svůj jedinečný potenciál
- 5 Splnění potřeby transcendece (vyšší nadhled, uvědomění si svého bytí, svého poslání) (3)

2.4.2 Naplnění potřeb

Lidské instinkty zajišťují naplnění našich potřeb, umožňují tak přirozený vývoj a existenci člověka. Nenaplněná potřeba vytváří negativní zkušenost.

Příkladem mohou být tyto negativní zkušenosti. Jedinec, který trpí nedostatkem matčiny lásky, je v budoucnu silně citově vázán na partnera nebo naopak. Dítě, které žije ve skromných podmínkách v rodině, v budoucnu má potřebu shromažďovat. Dítě, na které nemá rodič čas, je v budoucnu závislé na skupině nebo naopak neschopné zařadit se do kolektivu atd.

Nenaplněná potřeba vytváří u lidí negativní zkušenost. Člověk má tendenci sledovat, zda jsou jeho potřeby v jednotlivých instinktech naplněny. Rozlišujeme tři typy instinktů:

- instinkt sebezáchovný, potřeba člověka mít kontrolu nad svým životem, mít vliv, moc. Projevuje se snahou vlastnit věci, mít dostatek zásob, zajistit si pocit bezpečí a jistoty.

- instinkt vztahový, potřeba milovat a být milován. Projevuje se tím, že se člověk neustále ujišťuje, že ho druhý potřebuje. Vyžaduje stále pozornost druhého.

- instinkt sociální, potřeba mít hodnotu pro společnost. Člověk je závislý na mínění skupiny, sleduje stále své postavení ve skupině.

Každá situace zanechává v člověku určitou pocitovou stopu. Známe-li vlastní instinktivní potřeby a respektujeme-li potřeby druhých, lépe zvládneme i komunikaci.

(materiály seminář)

2.4.3 Osobnost, charakter a temperament člověka

Charakterová složka se podílí na chování a jednání člověka k ostatním lidem. Člověk se svým jednáním odlišuje od ostatních. Každý člověk je osobnost, která je utvářena ve vztazích mezi lidmi, prostředím a společností. Má individuální pohled na svět, na realizaci vlastních cílů.

Temperament člověka má vliv na jednání a prožívání situací. Ovlivňuje dynamiku celého prožívání a chování člověka.

Typologie Carla Gustava Junga rozděluje lidi na extroverty a introverty.

Hippokratova typologie rozděluje temperament do čtyř typů (sangvinik, flegmatik, melancholik, choleric). (2)

Psycholog Jerome Kagan rozlišuje čtyři druhy temperamentů, uvádí Goleman (4, s. 207). Temperament ostýchavý, smělý, optimistický a melancholický. Každý z nich vzniká na podkladě vrozených odlišností a v uspořádání emočních mozkových drah. V průběhu zrání se povaha mění. (4)

2.4.4 Výchova

Je ovlivňování fyzického, rozumového a citového vývoje jedinců. Prvotní je rodinná výchova. (1)

Podnětné rodinné prostředí vede dítě k překonávání překážek, učí je ztlumit své vlastní citové rozrušení, učí je ovládat své potřeby. Základem je dobrá komunikace v rodině. Komunikace je nejdůležitějším prostředkem k budování emočních a sociálních schopností dětí. (4)

2.4.5 Vzdělávání

Ještě v nedávné době se vzdělávání zaměřovalo na výkony a vědomosti a podceňovalo se prožívání, motivace a tvořivost dětí. Nyní se mění koncepce škol ve prospěch dětí a učitelů. Zejména vztah učitele a žáka na úroveň partnerství. Výchova a vzdělávání jsou provázané, zaměřené na vzájemnou spolupráci, tvořivost, hledání řešení, která podporují chuť k učení. (3)

Komunikace mezi vrstevníky přináší mnoho příležitostí k rozvíjení sociální obratnosti a emočních dovedností, které si odnesou do mezilidských vztahů v pozdějším životě. Modelové situace a sociální hry pomáhají budovat přátelství, získávat základy společenské obratnosti (naslouchat, klást otázky, domluvit se, povzbudit...), optimisticky čelit neúspěchu atd. (4)

2.5 Práce s emočním potenciálem

Úroveň emočního potenciálu člověka ovlivňuje jeho životní úspěšnost. Podle provedených studií přispívá IQ k úspěchu člověka v životě dvaceti procenty. Zbýlá procenta jsou připisována celé řadě schopností a nadání člověka:

- schopnosti ovládat svoje pohnutky a odložit jejich uspokojení na pozdější dobu
- schopnosti ovládnout svoji náladu a zabránit úzkosti a nervozitě
- schopnosti ovlivňovat kvalitu svého myšlení
- schopnosti vcítit se do situace druhého člověka a ani v těžkých chvílích neztratit naději

Z výsledků studií vyplývá, že dobré ovládnutí těchto emočních schopností, má významnější vliv na životní úspěšnost než vysoké IQ.

Lidé, kteří dobře znají a zvládají svoje vlastní city, a kteří dokážou rozlišovat

a obratně ovlivňovat emoce lidí kolem sebe, jsou úspěšní v osobních milostných vztazích, v politice, v managementu. Lidí, kteří umí zapracovat na své emoční inteligenci, dosahují v životě naplnění a spokojenosti. Naopak lidé, kteří nemají zvládnutou svoji emoční inteligenci, stále svádějí vnitřní bitvy a nemohou se soustředit na práci a jasně přemýšlet. (4)

2.5.1 Klíčové schopnosti, které působí na emoční inteligenci člověka

Podle psychologa Howarda Gardnera je pro pozdější úspěch v dospělosti posilování sedmi klíčových schopností (inteligencí):

- verbální schopnosti
- matematicko – logického myšlení
- prostorové představivosti
- pohybově estetického nadání
- hudebního nadání
- interpersonální schopnosti (rozumět druhým)
- intrapersonální schopnosti (znát sami sebe)

Výzkum Project Spectrum posuzoval děti podle inteligenčních testů a posuzováním těchto sedmi druhů inteligencí. Mezi výsledky obou testů nebyla nalezena žádná souvislost. Výsledkem je zjištění, že vysoké IQ není zárukou úspěchu ve všech studijních aktivitách. Dává ale představu o tom, co dítě zajímá, co mu jednou půjde natolik dobře, že by mohl vyniknout.

Později Gardner rozšířil tento výčet schopností o další typy inteligencí. Toto rozšířené chápání inteligencí umožňuje posoudit komplexněji nadání a schopnosti lidí než za pomoci IQ testů.

V posledních letech se výzkum inteligence zaměřuje na poznávání síly emocí v duševním životě. Psycholog Peter Salovey z Yalské univerzity podrobně popsal postupy, jimiž můžeme do našich emocí vnést inteligenci. Největší význam připisuje personální emoční inteligenci. Shrnul Gardnerovu typologii personální inteligence a schopnosti rozdělil do pěti oblastí:

- znalost vlastních emocí (sebeuvědomění, vědomé rozpoznání svých citů, které je důležité pro sebeporozumění, a pro důležitá rozhodnutí)
- zvládání emocí (má základ v sebeuvědomění)
- schopnost sám sebe motivovat (zapojení našich emocí do vlastního snažení)
- vnímavost k emocím jiných lidí (empatie, vcítění do potřeb druhých)
- umění mezilidských vztahů (schopnost spolupracovat a jednat s druhými)

Úroveň těchto schopností je u každého jedince jiná, uvádí ve své knize Goleman. Člověk se ale neustále učí. Nedostatky v emoční inteligenci můžeme odstranit, vyvineme-li úsilí svoje reakce změnit. (4, s. 50)

Sebeuvědomění znamená uvědomovat si zároveň svoji náladu a myšlenky, které se k ní vážou. (4, s. 55)

Uvědomění si vlastních pocitů je klíčové pro usměrňování vlastních rozhodnutí. Člověk musí znát své city, svou emoční zkušenost a moudrost, kterou nabývá během života. Jen tak se může správně rozhodnout komu důvěřovat, pro jaké zaměstnání se rozhodnout nebo jakého partnera si má vybrat pro život.

Sebeuvědomění nám dává možnost uvědomit si svoji špatnou náladu, přehodnotit tuto situaci a změnit tak svoje rozpoložení. Umět utěšit a uklidnit sám sebe je pro život velmi důležité. Snižuje se tak zranitelnost člověka vůči emočním otřesům. Nemůžeme ovlivnit příchod náhlé stresové emoce, můžeme ale ovlivnit, jak dlouho bude trvat. (4)

2.5.2 Přeměna negativních emocí ve svůj prospěch

Člověk prožívá mnoho negativních emocí. Nejčastěji podléháme vzteku. Nespokojenost, hněv, zlost a agrese se projevují vždy, když nejsou naplněny naše potřeby. Tyto emoce lze přirovnat k silné energii. Zaujmeme-li správný postoj k těmto emocím, můžeme je využít k úspěšné komunikaci, využít je jako motivační faktor. V opačném případě tyto emoce vedou k demotivaci a snižují naši výkonnost.

Jak tyto emoce rozptýlit?

Příčina hněvu, zlosti, nespokojenosti a agrese je v pocitu ohrožení. Probíhá jako velký přívál energie a trvá jen minuty. Během nich vzrůstá hladina podráždění a tělo se připravuje na boj nebo útěk. Během těchto minut vzrůstá hladina podráždění. Člověk

začne reagovat neadekvátně, iracionálně. Zlobu lze ovládat, uvědomíme-li si uklidňující fakta dříve, než začne hněv narůstat a než začneme pod jeho vlivem jednat. Další možnost je rychle změnit prostředí, odejít na nějakou dobu z bojiště. Další možností je změna činnosti, odejít dělat něco příjemnějšího, třeba se na chvíli projít. Zklidnění lze docílit i hlubokým dýcháním spojeným se svalovou relaxací. Při této zklidňující přestávce však nesmíme myslet na daný problém. Další zlobné myšlenky podněcují větší vztek. Výbuchem vzteku se této emoce nezbavíme. Většinou se ještě zvýší podráždění emočních center v mozku a lidé se cítí ještě nazlobeněji. Celková doba trvání vzteku je tak ještě delší.

Úzkost, strach a starosti jsou další emoce, které zaměstnávají mysl člověka. Vyplývají opět z pocitu ohrožení. Člověk stále uvažuje o tom, jak se vyhnout nebezpečí. Smyslem je nalézt pozitivní řešení pro nejrůznější nástrahy tím, že předvídáme nebezpečí. Ve většině případů umí lidé díky konstruktivnímu myšlení dojít k optimálnímu řešení. Dlouhodobé obavy mohou vést k neurózám.

Smutek je útlumová emoce, kdy člověk prožívá ztrátu někoho nebo něčeho. Přiměřený smutek je prospěšný v tom smyslu, abychom mohli ztrátu oplakat, přemýšlet nad jejím smyslem, snad i pochopit. Teprve potom se s ní dokážeme psychicky vyrovnat, znovu začít plánovat a pokračovat v životě. Pro překonání smutku je důležitý kontakt s rodinou a přáteli.

Chmurná, melancholická nálada je další typ emoce. Pokud má člověk dostatek vnitřní energie, poradí si s touto náladou sám. Zlepšení nálady zajistí například četba, sledování televize, poslech hudby, příjemná koupel, oblíbená sladkost nebo fyzická námaha. Pasivní podléhání smutku v izolaci tento stav zhoršuje. Je nutné u těchto lidí posílit sebevědomí, jinak podlehnou depresi. (4)

2.5.3 Klíčové kompetence, které zlepšují emoční inteligenci

Sebevědomění je klíčová kompetence, které se člověk v průběhu zrání učí. Dává nám schopnost vnímat a ovlivňovat vlastní pocity, setřást nepříjemné emoce, zlepšit si náladu. Znamená to, že na základě zkušeností regulujeme a usměrňujeme své pocity. Někteří lidé mají vyšší emoční srozumitelnost, jsou sebejistí, lépe zvládají stresové

situace a rychleji se dostávají zpět do optimální emoční roviny. Lidé s nižší emoční srozumitelností mají ve stresových situacích sklony k rezignaci.

Sebeovládání je další klíčová kompetence. Základem je to, jak člověk zachází se svými pocity, jakým způsobem je vyjadřuje, jak svým citům podléhá. Žijeme v komunitě lidí a je důležité najít rovnováhu mezi svými potřebami a požadavky druhých. Umět odložit svá přání na jindy, neustále se motivovat. Lidé s dobrým sebeovládáním jsou asertivnější, výkonnější, lépe se vyrovnávají s frustracemi, které přináší život. Mají nejrůznější cíle a zájmy, které je motivují a na kterých pracují. Jsou vytrvalí, dokážou snadněji překonávat překážky, jsou sebevědomí. Sebevědomý člověk ovládá a přizpůsobuje optimálně své chování, má smysl pro sebekontrolu.

Naděje a víra z hlediska emoční inteligence znamená, že člověk nekapituluje před těžkými problémy nebo úkoly, ani kvůli nim nepropadne depresi. Víra znamená věřit ve své schopnosti a dosáhnout svých cílů.

Optimismus je z hlediska emoční inteligence životní postoj, který zvyšuje odolnost vůči apatii, beznaději nebo depresi v těžkých životních situacích. Základem je víra ve vlastní sílu a možnosti (sebedůvěra) a přístup k životu s myšlenkou, že všechno zvládnou. (4)

Empatie pramení ze sebeuvědomění. Člověk, který dobře vnímá vlastní emoce, lépe chápe a rozeznává city druhých. Při vzájemné komunikaci si dovedeme přibližně představit, jak se druzí cítí. Tuto schopnost lze vylepšovat, záleží na osobnosti, senzibilitě, citlivosti a zájmu člověka. Vlastní emoce vyjadřujeme z 80% neverbálně. Tónem hlasu, výrazem tváře, gesty atd. Řeč těla prozrazuje pocity lidí. Hodně napoví držení hlavy a těla, mimika, gestikulace, výraz očí nebo napětí v těle. Tyto výrazy provádíme nevědomky. Někdy dochází k nesouladu obsahu slov s řečí těla. V tomto případě důvěřujeme spíše řeči těla než slovům. Ze způsobu řeči a tónu lze poznat pocity a náladu lidí, i když je jen slyšíte. Při přímé kontaktu, například při přijímacím pohovoru se hodnotí nejen odpovědi, ale také držení těla, pohyb rukou, očí atd. Lidé, kteří mají rozvinutou schopnost rozlišovat pocity v neverbálních projevech, jsou citlivější a jsou oblíbení ve společnosti. (4,5)

Výzkum v oblasti testování empatie provedl psycholog Robert Rosenthal. Sestavil test empatie, tzv. PONS (Profile of Nonverbal Sensitivity – profil neverbální vnímavosti).

Testovaní lidé rozpoznávali z videozáznamů různé druhy emocí jen z neverbálních projevů. Účastníci testování byli muži i ženy z různých zemí, celkem 700 lidí. Výsledkem bylo zjištění, že ženy jsou empatičtější než muži. Někteří se v průběhu testování v odpovědích zlepšovali, to svědčí o schopnosti osvojit si empatii. Opět se nepotvrdila souvislost mezi školními výsledky a s výškou IQ.

První projevy empatie jsou zaznamenány u batolat, které první zkušenosti získávají od matky. Už malé děti umí projevit soucit s druhým. Pro morální rozhodování lidí v pozdější době je soucítění s druhými velmi důležité (pomoc potřebným, charita, pomoc v nouzi...). (4)

Empatie zahrnuje i umění ovlivňovat a řídit pocity druhých. Je to schopnost citlivě vnímat pocity jiných, rozumět jim, posoudit příčiny jejich pocitů. Základem je umět řídit vlastní citový život. V pracovním prostředí je tato schopnost důležitá pro úspěšná jednání a řešení konfliktů. Poznání vlastních pocitů nám pomáhá odhadnout lidi a situace. Zejména při sdělování výhrad nebo kritiky je zapotřebí uvědomit si pocity druhého a znát i další okolnosti. Vzájemná komunikace poté vede k dohodě a k dalším konstruktivním opatřením.

Zvládne-li člověk emoční dovednosti empatie a sebeovládání, bude úspěšný v umění vytvářet si dobré mezilidské vztahy. Při komunikaci ovládá průběh rozhovoru, je inspirací a povzbuzením pro druhé, bez obtíží navazuje intimní vztahy. (5)

2.5.4 Sociální dovednosti (sociální inteligence), které zlepšují emoční potenciál

Základní sociální dovedností je podle Golemana dovednost neboli umění stát v čele. Zahrnuje dovednost otevřené komunikace, spolupráce, týmové spolupráce, naslouchání a dovednost vyjádřit svůj názor. (4, str.146)

Vedoucí pracovník (ředitel školy) lépe zvládá komunikaci, když citlivě vnímá emoce lidí, s nimiž jedná. Zejména při vyjádření nespokojenosti a kritiky nevyhrocuje spor, ale konstruktivně spor řeší. Obratná kritika dokáže motivovat.

(viz Manuál str.48)

Úroveň komunikace ve skupině závisí na zharmonizování skupiny tak, aby bylo maximálně využito talentu všech zúčastněných. Týmová spolupráce je základem

fungování organizace. Je důležité rozvíjet emoční potenciál nejen u vedoucích pracovníků, ale také u ostatních členů skupiny. (4, str. 158)

Komunikace s partnery organizace bude úspěšnější, naučíme-li se ovlivňovat průběh rozhovoru. V první řadě navodit příjemnou atmosféru. Oboustranně komunikovat, vyslechnout, vžít se do pocitů druhého. Při setkáních přenášíme náladu, ale také přijímáme náladu druhých. Během rozhovoru dochází k synchronizaci nálad a pohybů (jeden dokončí myšlenku, druhý přikývne...), ovlivňuje to celkový dojem, zda byl příjemný nebo naopak.

3 Emoční inteligence v úspěšné komunikaci

3.1 Komunikace se zapojením emočního potenciálu

Komunikace je základní složkou mezilidské interakce. Dobrá komunikace je umění. Na jedné straně je něco sděleno a na druhé přijímáno. Abychom byli dobrými posluchači, musíme se zcela soustředit na to, co druhý říká. Chceme-li aby druzí vyslechli nás, je nutné vytvořit společný prostor výměny a setkání. Znamená to konkrétně, vstřícně a otevřeně se vyjadřovat.

Jestliže chceme najít cestu k úspěšné komunikaci, musíme znát své cíle, připravit si dobrý plán, motivaci a do svého jednání zapojit důslednost. Aby byl úspěch doprovázený pocitem uspokojení, je třeba, aby ho s námi někdo sdílel (rodina, přátelé, pracovní tým). Během cesty k úspěchu musíme vytvořit skupinu – tým, ke které patříme a se kterou sdílíme společně úspěch i prohru. Přidáme – li ještě vášeň a víru, stanou se z nás mistři vnitřní a vnější komunikace.

3.2 Komunikační proces

Dojde-li člověk k vnitřnímu uvědomění svých komunikačních a jiných návyků, může je změnit. Komunikace je společný prostor výměny a setkání. Tento prostor lze zkvalitňovat a vědomě vytvářet. Znamená to naslouchat, doptat se, pokládat nemanipulativní otázky.

Pokud někdo prožívá negativní náladu, nachází se v záporné části komunikační smyčky, pak je v komunikaci ovlivněný osobním emočním zasažením. To zásadně ovlivňuje kvalitu jednání a schopnosti otevřeně komunikovat.

Pokud je komunikace vstřícná, otevřená a efektivní, znamená to, že do hry nevstoupily emoce. Nacházíme se v pozitivní části smyčky a není zkreslené sebevyjádření, sdílení ani naslouchání.

Člověk se musí naučit vědomě přeladit do pozitivní smyčky. Pokud se v průběhu komunikace dostane do záporné smyčky, své emoce pozitivní i negativní využije pro jasné vyjádření sebe, ne napadení druhého. (Jsem naštvaný. Ne – ty mne štveš). Pokud vy sami chcete protějšek dostat do pozitivní smyčky, využijte otevřených emocí k přeladění. Řekněte vždy nahlas, co jste pochopili z jeho negativního postoje. Naslouchejte, a pak o tom mluvte. Přijměte názor druhého a najděte pozitivní řešení pro vzájemnou spokojenost.

3.3 Zpětná vazba v komunikaci

Cestu porozumění a možnosti říci svoje návrhy umožňuje zpětná vazba. Zpětnovazební informace jsou mezi lidmi předávány buď verbálně (slovy) nebo neverbálně (gesty, mimikou a postoji). Lidé o sobě navzájem hovoří a sdělují si různé informace. Spolu s tím chtějí slyšet reakce na své jednání. Zpětná vazba je to, co potřebujeme ke svému vývoji, inspiruje nás, pomáhá nám pochopit naši roli mezi ostatními. Umožňuje nám učit se z vlastních chyb a opakovat úspěchy. Abychom s úspěchem zvládali svou společenskou roli, potřebujeme se stále společnosti přizpůsobovat, ovšem s ohledem na zachování vlastní jedinečnosti. Člověk by měl dospět k porozumění svého prožívání a porozumění prožívání ostatních lidí na základě vlastních zkušeností.

3.4 Využití komunikačních dovedností

Během jednání je zapotřebí vnímat a analyzovat neverbální komunikaci svého protějšku. Vnímat pocity druhé jednající strany a podle toho přizpůsobit své jednání.

V konfliktních situacích najdeme konstruktivní řešení mnohem dříve než ostatní, když budeme umět vyjádřit své pocity a dávat ostatním najevo, že jsme porozuměli. Manažer by měl znát základní pravidla úspěšné komunikace.

3.5 Pravidla úspěšné komunikace

Pravidlo 1: Otevřenost

- řekněte přímo, co se vám nelíbí, kvůli čemu se necítíte dobře

Pravidlo 2: Správně naslouchat

- udržujte oční kontakt, občas k tématu něco poznamenejte

Pravidlo 3: Parafrázování

- shrňte vlastními slovy, co druhý řekl

Pravidlo 4: Slovně neútočit

- sdělte prostě své stanovisko, co cítíte, hovořte o sobě

Pravidlo 5: Nezobecňujte

- hovořte vždy o konkrétní situaci, zapomeňte na výrazy „nikdy, vždy, všichni, stále...“

Pravidlo 6: Ptejte se

- ptejte se otevřeně tak, aby druhý mohl odpovědět, jak sám chce

Pravidlo 7: Hovořit o konkrétním chování

- hovořte o konkrétní situaci, neprojektujte další a budoucí možné chování do konkrétní situace

Pravidlo 8: Řekněte, jestli se vám rozhovor líbil

- v průběhu hovoru informujte o tom, že jste spokojeni

Pravidlo 9: Zůstaňte u tématu

- nevytahujte v průběhu hovoru staré už vyřešené problémy

Pravidlo 10: Řekněte, co cítíte

- když nesouhlasíte, řekněte: „Jsem překvapen, že to vidíš takhle!“ (seminář)

3.6 Komunikace úspěšných manažerů

Dobrá komunikace vede k lepší motivaci lidí, radí jim a rozvíjí jejich schopnosti. Předpokladem pro úspěšný komunikační proces je:

- uvědomění si zda budeme hodnotit, motivovat, diskutovat nebo informovat.
Záleží na vyhodnocení celkové situace, jaký bude účel, strategie a obsah sdělení.
- poznat lidi, se kterými budu jednat. Zformulovat sdělení tak, aby protějšek dobře pochopil.
- zdolat překážky (komunikační šumy), hluk, nepozornost příjemce apod.
- zvolit nejvhodnější formu komunikace.
- efektivně sdělit informaci, dodržovat logické souvislosti, odhadnout dostatek času na sdělení.
- využití zpětné vazby (seminář)

Praktická část

4 Zaměření praktické části

Praktická analytická část je zaměřena na zjištění, zda manažeři malých příspěvkových organizací znají techniku emoční inteligence, zda ji využívají ve své manažerské praxi.

4.1 Cíl výzkumného šetření

Cílem je získat poznatky o tom, zda ředitelky různých typů mateřských škol znají a využívají techniku emoční inteligence v komunikaci s partnery školy. Zda považují za nutné se v oblasti rozvíjení emoční inteligence dále rozvíjet. Výstupem šetření by měla být analýza získaných odpovědí respondentů a návrhy na zkvalitnění komunikace ředitelek mateřských škol s využitím poznatků o emoční inteligenci.

4.2 Hypotézy

- H1. Ředitelky mateřských škol, které znají techniku emoční inteligence, jsou úspěšnější v komunikaci.
- H2. Ředitelky MŠ umí posoudit své schopnosti v oblasti emoční inteligence.
- H3. Ředitelky mají zájem se dále zdokonalovat a rozvíjet svou emoční inteligenci

4.3 Metodologie výzkumu

Pro výzkumnou část jsem použila metodu dotazníku. Dotazník má úvodní část, která mapuje základní informace o respondentovi a typu školy. Dále je dotazník tvořen částí A a B.

4.4 Škálování

Posuzovací škála je nástroj, který umožňuje zjišťovat míru vlastností jevů nebo jeho intenzitu. Posuzovatel vyjadřuje své hodnocení určením polohy na škále. Pro potřeby dotazníku jsem proto zvolila škály:

Ano – převážně ano – ne – převážně ne

Hodnocení téže škály více lidmi sloučím. Vypočítám, kolik procent lidí přisoudilo místo na konkrétních polohách škály. Výsledek zaznamenám do výsečového grafu.

4.5 Pilotní průzkum

Jako výzkumný vzorek jsem zvolila ředitelky různých typů MŠ z celé ČR. Respondenty jsem vybrala na internetu.

Dostupné na [www.http://skolky.info.cz/](http://skolky.info.cz/)

Pro pilotní výzkum bylo navštíveno pět mateřských škol v nejbližším okolí. Průzkum vychází ze znalosti cílové populace vzhledem ke zkoumané problematice. Otázky a údaje do dotazníku byly sestaveny na základě studia odborné literatury.

Popis použité výzkumné metody. Jednotlivé otázky byly nejprve konzultovány ústně formou interview s učitelkami na vlastním pracovišti. Kladením otázek a získáváním odpovědí bylo zjištěno, zda otázky, které byly použity do dotazníku, jsou jednoduché, snadno pochopitelné a lze na ně odpovědět. S pilotními respondenty byla upravena některá zadání otázek a popsán způsob hodnocení.

4.6 Dotazník

Celý dotazník viz příloha č. 3 je rozdělen do tří částí.

4.6.1 První část dotazníku - zaměřena na zjištění obecných údajů

o respondentech (typ školy, délka praxe ředitele, délka pedagogické práce). Respondenti tyto údaje vyplňují do předtištěných řádek.

4.6.2 Druhá část dotazníku – část A obsahuje otázky, které se týkají znalosti techniky emoční inteligence. Tyto otázky jsem sestavila s využitím knihy Marc A. Pletzera Emoční inteligence. Respondenti zaškrťávají odpovědi ano – převážně ano – převážně ne – ne.

- Otázky č. 1 a 2. zjišťují, zda ředitelky MŠ zdokonalují své manažerské dovednosti dalším studiem.
- Otázky č. 3 a 4. Odpovídají na dotaz, zda ředitelky absolvovaly vzdělávání v oblasti zdokonalování emoční inteligence a zda získané dovednosti využívají k úspěšné komunikaci (H1)

- Otázky č. 5 - 7 zjišťují, zda ředitelky podporují týmovou práci ve své mateřské škole. Tyto otázky mapují klíčové schopnosti emoční inteligence - umění mezilidských vztahů (viz. Kapitola 2.5.1)
- Otázky č. 8 a 9 se zabývají empatií ředitelek, další klíčovou kompetencí emoční inteligence (vztah ke kapitole 2.5.3)
- Otázky č. 10 a 11 se týkají zjištění názorů ředitelek na komunikaci uvnitř vlastní organizace (sociální dovednost, která zlepšuje emoční potenciál)
- Otázky č. 12 a 13 se dotazují na subjektivní ovládnání emocí a stresu.
- Otázky č. 14 a 15 se ptají ředitelek na to, zda pečují o své duševní zdraví (sebeovládání a péče o zlepšování nálady)
- Otázka č. 16 zjišťuje, zda mají ředitelky zájem získat další znalosti v oblasti zdokonalování manažerských dovedností, zejména v komunikaci a emoční inteligenci. (H3)

Tuto skupinu otázek jsem zařadila do výzkumu proto, že zjišťuje úroveň manažerských dovedností ředitelek, které přímo souvisejí s využíváním emoční inteligence v komunikaci se zaměstnanci a dalšími partnery.

4.6.3 Třetí část dotazníku – část B obsahuje otázky, které se týkají sebepoznání.

Otázky byly sestaveny podle knihy Marce A. Pletzera *Emoční inteligence, jak ji rozvíjet a využívat*. Otázky směřují k potvrzení nebo vyvrácení H2, zda ředitelky umí objektivně posoudit úroveň svého emočního potenciálu.

Odpovědi – škály: ano – převážně ano – ne – převážně ne

- Otázky č. 1 a 2. zjišťují, zda ředitelky mají stanovené cíle.
- Otázka č. 3 zjišťuje, zda se umí ředitelky motivovat, aby dosáhly nejlepší výsledky a byly úspěšné.
- Otázka č. 4 mapuje, zda mají ředitelky stres pod kontrolou.
- Otázka č. 5 se týká sebeovládání a zvládnání řešení problémů.
- Otázka č. 6 zjišťuje, jak se ředitelky vypořádávají s kritikou.
- Otázka č. 7 se věnuje zjištění, zda se ředitelky věnovaly rozvíjení své empatie.

Tuto skupinu otázek jsem do výzkumu zařadila proto, že zjišťují, zda se ředitelky umí objektivně posoudit v oblasti využívání svého emočního potenciálu.

4.7 Výzkumný vzorek

Jako výzkumný vzorek jsem zvolila ředitelky různých typů mateřských škol v plzeňském kraji a ředitelky MŠ v ostatních krajích. Odeslala jsem elektronicky celkem 86 dotazníků.

4.8 Statistické hodnocení dotazníku

Jednotlivé otázky z vrácených dotazníků jsem statisticky vyhodnotila a graficky zpracovala.

4.9 Výsledky a vyhodnocení dotazníku

Odpovědělo celkem 49 respondentů. Tři dotazníky byly neúplné, vyplněné jen zčásti. Zpracovala jsem a vyhodnotila celkem 46 dotazníků, což je 58%.

4.10 Pilotní dotazníky

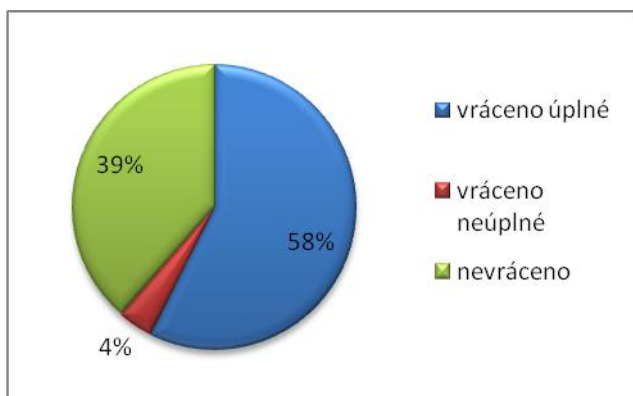
Oslovila jsem 10 respondentů, ředitelek MŠ v Plzni. Zpět se vrátilo 10 vyplněných dotazníků (100% návratnost).

Pilotáž odhalila 2 nevhodně položené otázky, které byly upraveny.

4.11 Výsledky první části dotazníku

ÚVODNÍ ČÁST

Osloveno bylo 80 respondentů (vrátilo se 46 vyplněných dotazníků, 3 neúplné). To je 62% návratnost dotazníkového výzkumu.



I. Dotazník vyplňuje:

a) muž

0

b) žena

46

Respondenti jsou pouze ženy v manažerské funkci ředitelky MŠ nebo vedoucí učitelky MŠ.

II. Délka praxe ředitele školy (uvedte počet roků):

průměr: 10,5

Nejkratší – 4měsíce, nejdelší – 21 let

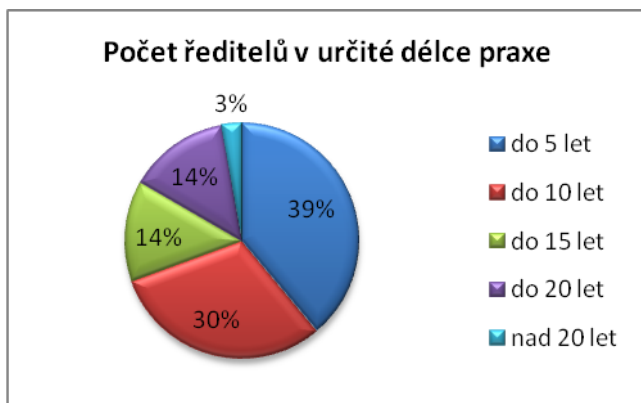
do 5 let: 15 ředitelek

do 10 let: 14 ředitelek

do 15 let 8 ředitelek

do 20 let: 8 ředitelek

nad 20 let: 1 ředitelka



Ve výzkumném vzorku je nejméně ředitelka s délkou praxe nad 20 let ve vedoucí funkci.

III. Délka pedagogické praxe (uvedte počet roků):

průměr: 25 let praxe ve školství

nejkratší – 9 let, nejdelší – 36 let

do 5 let: 0 ředitelka

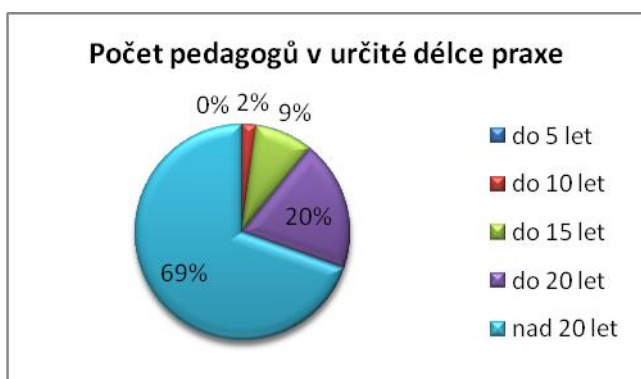
do 10 let: 1 ředitelka

do 15 let: 4 ředitelky

do 20 let: 9 ředitelky

nad 20 let: 32 ředitelky

Průměrná délka pedagogické praxe respondentů je 25 let. Nejvíce jsou zastoupeny ředitelky s pedagogickou praxí delší než 20 let, tj. 69% z celkového počtu respondentů.



III. Řízení školy:

Mateřská škola	43	Základní umělecká škola	0
Základní škola	0	Školské zařízení	0
Střední škola	0	Jiný typ školy - MŠ + ZŠ	3

Respondenti jsou ze 43 mateřských škol a 3 ze sloučených mateřských a základních škol.

4.12 Výsledky druhé části dotazníku

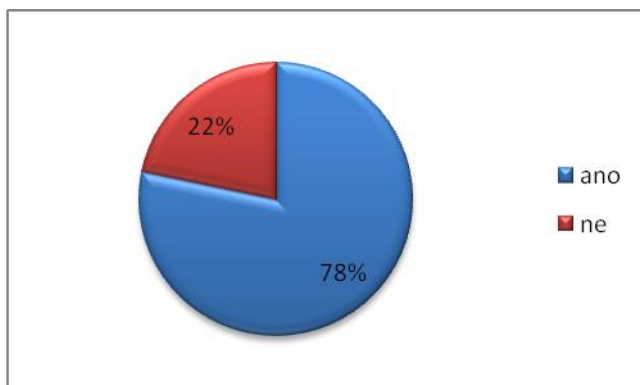
ČÁST A

(označte křížkem vhodnou odpověď)

Odpovědi na otázky 1 – 4 mapují, zda se ředitelky zdokonalují v manažerských dovednostech, zda znají a využívají techniku emoční inteligence v praxi.

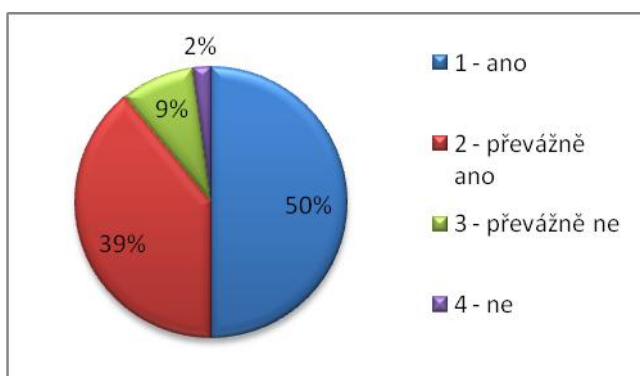
1 Jste absolventem Studia ředitelů či jiné formy profesní přípravy pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení?

ano	36
ne	10



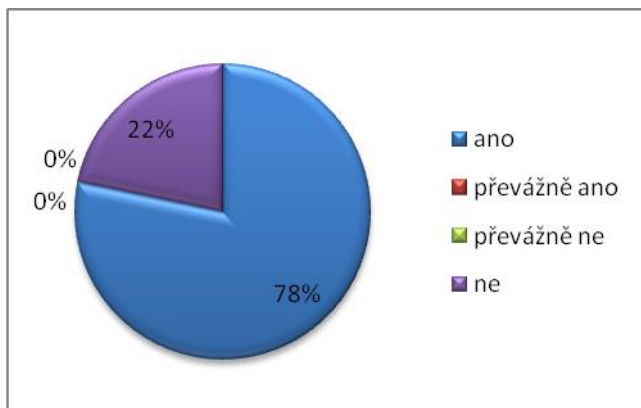
2 Účastníte se pravidelně seminářů, zaměřených na zdokonalení v manažerských dovednostech?

a) ano 23	b) převážně ano 18	c) převážně ne 4	d) ne 1
------------------	---------------------------	-------------------------	----------------



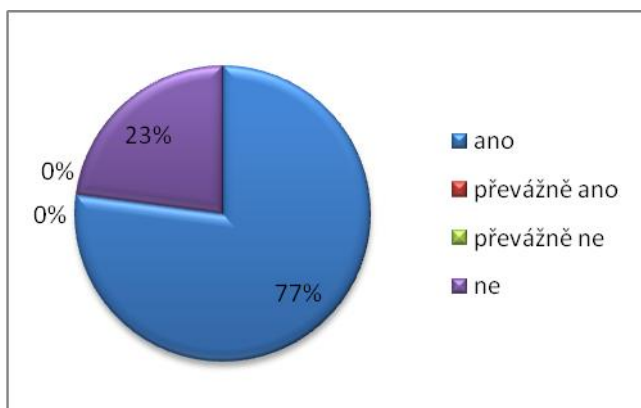
3 Zúčastnila jste se semináře, který rozvíjí emoční inteligenci (ovládání strachu, nervozity, rozvíjení empatie, asertivity apod.)? Jen odpověď ano – ne.

a) ano 36	b) převážně ano 0	c) převážně ne 0	d) ne 10
-----------	-------------------	------------------	----------



4 Myslíte si, že dobré ovládání emočních dovedností (ovládání strachu, nervozity, rozvíjení empatie, asertivity apod.) přispívá k úspěšnější komunikaci se zaměstnanci, dětmi a dalšími partnery školy? Jen odpověď ano – ne.

a) ano 36	b) převážně ano 0	c) převážně ne 0	d) ne 10
-----------	-------------------	------------------	----------



Analýza odpovědí na otázky č. 1 – 4 přináší odpověď na 1H: Ředitelky mateřských škol, které znají techniku emoční inteligence, jsou úspěšnější v komunikaci.

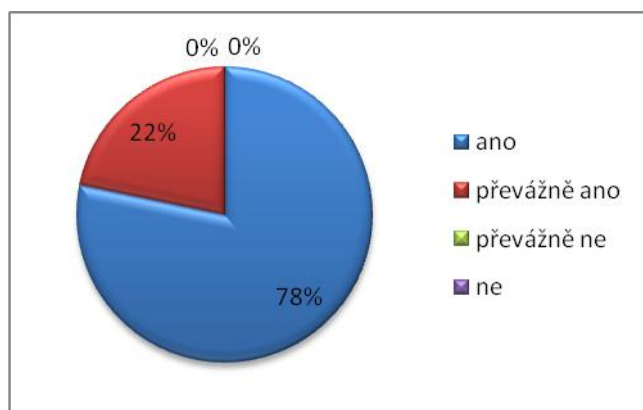
Ředitelky mateřských škol jsou absolventy vzdělávání v manažerských dovednostech. Účastnily se z 80 % funkčního studia FS1 pro vedoucí pracovníky škol a školských zařízení nebo studují v bakalářském programu obor školský management. Odpovědi potvrzují, že celých 90 % ředitelek pracuje i na svém dalším profesním vývoji. Účastnily

se vzdělávání, které bylo zaměřeno na rozvíjení emočních dovedností. KCVJŠ a NIDV nabízí každoročně semináře zaměřené na rozvíjení manažerských dovedností (viz nabídka www.nidv.cz, www.kcvjs.cz). 80% respondentů se shoduje v názoru, že ředitelé, kteří mají zvládnutou techniku emoční inteligence, obecně lépe komunikují s partnery školy. Z výsledků vyplývá, že ředitelky MŠ mají zájem získávat nové poznatky z oblasti managementu, že dbají o svůj profesní růst. Problematiku emoční inteligence znají a svůj emoční potenciál využívají ve své manažerské praxi.

Odpovědi na otázky č. 5 – 7 zjišťují, zda ředitelky využívají své manažerské dovednosti v oblasti vedení lidí – klíčové kompetence emoční inteligence. Úroveň komunikace ve skupině závisí na zharmonizování skupiny tak, aby bylo maximálně využito talentu všech zúčastněných. Týmová spolupráce je základem fungování organizace.

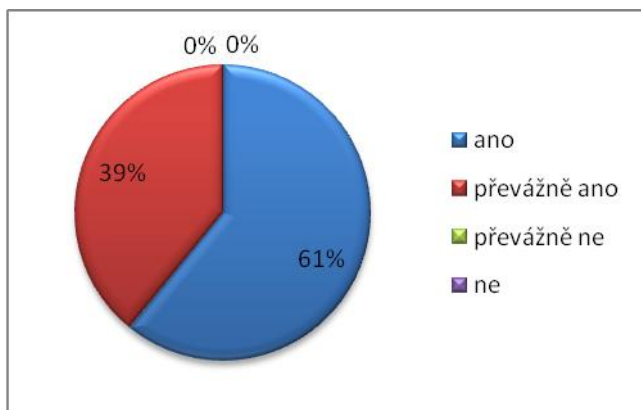
5 Podporujete ve své škole týmovou spolupráci?

a) ano 36	b) převážně ano 10	c) převážně ne 0	d) ne 0
------------------	---------------------------	-------------------------	----------------



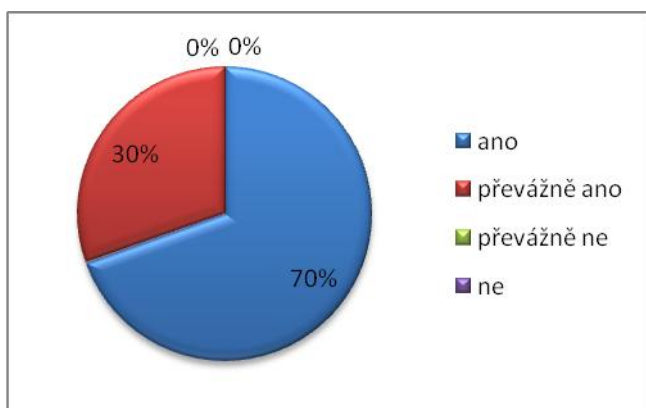
6 Umíte podpořit názory a nápady kolegů?

a) ano 28	b) převážně ano 18	c) převážně ne 0	d) ne 0
-----------	--------------------	------------------	---------



7 Umíte požádat své podřízené o pomoc s vyřešením problému?

a) ano 32	b) převážně ano 14	c) převážně ne 0	d) ne 0
-----------	--------------------	------------------	---------

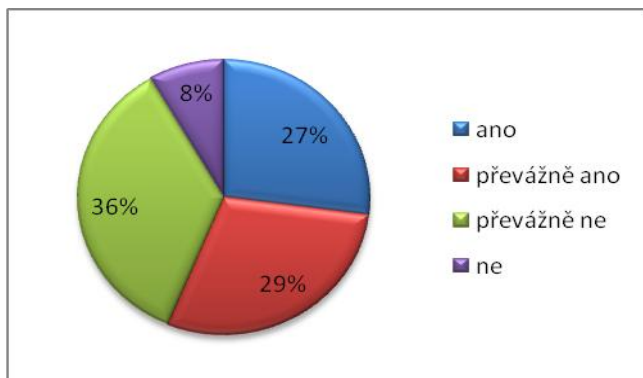


Analýza výsledků odpovědí na otázky č. 5 – 7 potvrzuje, že cca 80% ředitelek podporuje ve své organizaci týmovou spolupráci. Se svými zaměstnanci řeší společně problémy, respektují vzájemně své názory, funguje otevřená komunikace. Ředitelky mají zvládnutou další klíčovou kompetenci emoční inteligence – umění mezilidských vztahů.

Odovědi na otázky č. 8 – 10 zkoumají empatii vedoucího pracovníka, další důležitou klíčovou kompetenci emoční inteligence.

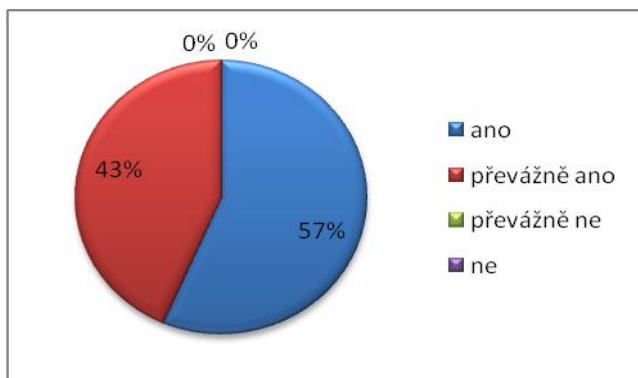
8 Máte čas pravidelně si pohovořit s každým zaměstnancem nejen o práci?

a) ano 13	b) převážně ano 14	c) převážně ne 17	d) ne 4
------------------	---------------------------	--------------------------	----------------



9 Jste vždy ochoten(a) vyslechnout požadavky druhých?

a) ano 26	b) převážně ano 20	c) převážně ne 0	d) ne 0
------------------	---------------------------	-------------------------	----------------

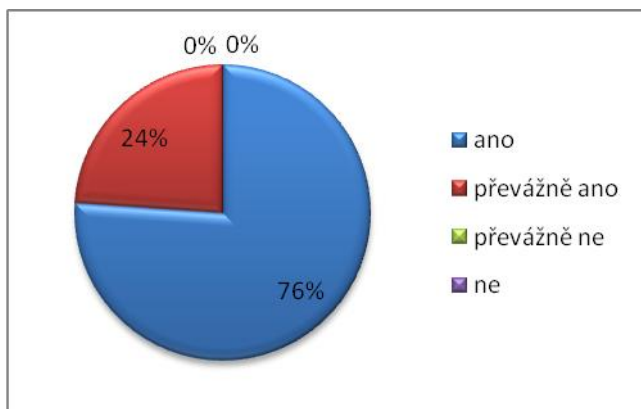


Analýza výsledků odpovědí na okruh otázek 7 - 9, potvrdila, že ředitelky MŠ v komunikaci se zaměstnanci využívají další kompetenci z oblasti mezilidských vztahů - empatii. Umí povzbudit, rozpoznat potřeby druhých, pochopit potřeby druhých. Upřednostňují osobní kontakt, je-li to možné. 90 % respondentů vždy vyslechnou požadavky druhých. Z výsledků tady vyplývá, že ředitelky MŠ jsou velmi empatické.

Otázka 10 – 11 zjišťují, jaká je komunikace pracovního týmu, zda ředitelka deleguje náročnější úkoly na své zaměstnance – kompetence v oblasti mezilidských vztahů.

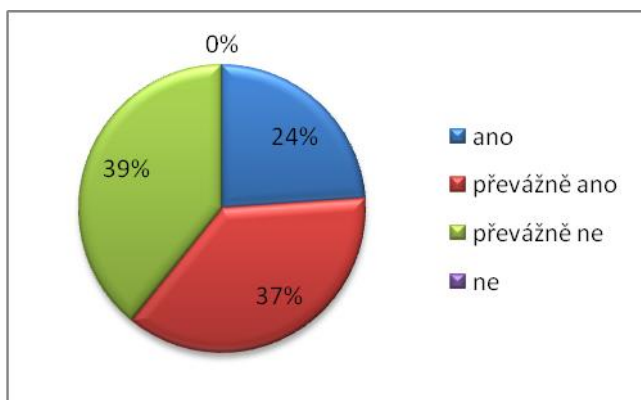
10 Umíte veřejně uznat klady jiných lidí?

a) ano 35	b) převážně ano 11	c) převážně ne 0	d) ne 0
------------------	---------------------------	-------------------------	----------------



11 Delegujete i náročnější úkoly na své zaměstnance?

a) ano 11	b) převážně ano 17	c) převážně ne 18	d) ne 0
------------------	---------------------------	--------------------------	----------------

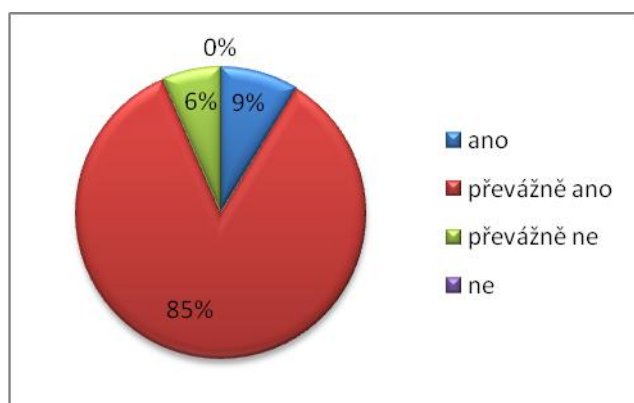


Analýza výsledků odpovědí na otázky 10 a 11 potvrdila, že komunikace uvnitř pracovního týmu dobře funguje. 13 % respondentů uvedlo, že převážně nedelegují náročnější úkoly na své zaměstnance, zejména z důvodu veškeré zodpovědnosti ředitelky.

Otázky č. 12 a 13 mapují sebeuvědomění, sebeovládání duševních stavů a odolnost vůči stresu.

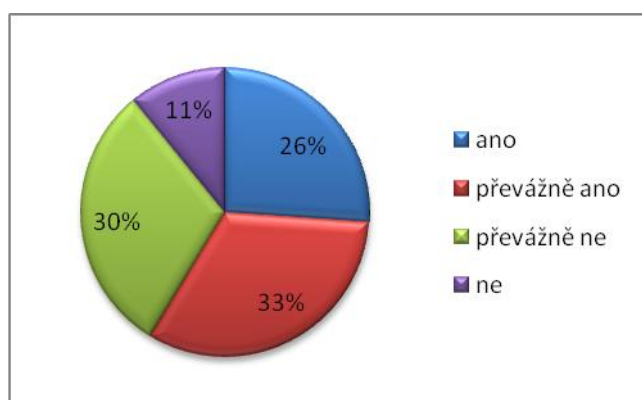
12 Umíte v každé situaci ovládat své emoce?

a) ano 4	b) převážně ano 39	c) převážně ne 3	d) ne 0
----------	--------------------	------------------	---------



13 Jste (vzhledem ke své profesi) často ve stresu?

a) ano 12	b) převážně ano 15	c) převážně ne 14	d) ne 5
-----------	--------------------	-------------------	---------



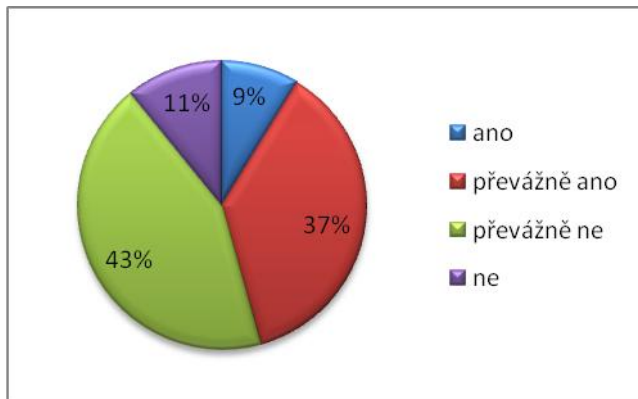
Analýza výsledků odpovědí na otázku č. 12 potvrdila, že ředitelky MŠ znají své možnosti a ovládají své duševní stavy, mají cit pro vlastní emoce. Cca 87% respondentů uvedlo, že umí ovládat v každé situaci své emoce.

Analýza výsledků otázky č. 13 potvrdila, že 59 % ředitelek MŠ jsou vzhledem ke své profesi často ve stresu.

Otázky č. 14 a 15 se ptají ředitelek na to, zda pečují o své duševní zdraví (sebeovládání a péče o zlepšování nálady)

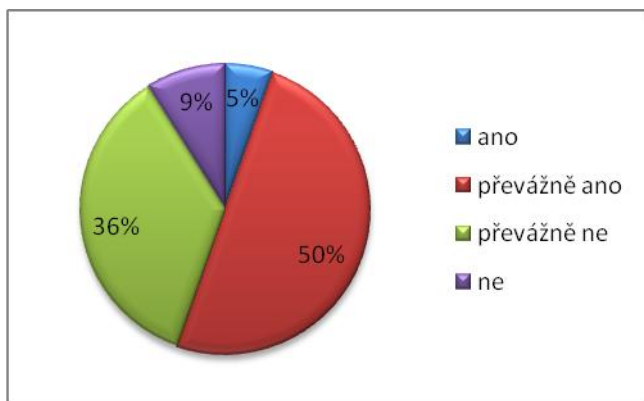
14 Uděláte si každý den čas na relaxaci (pohyb, četba)?

a) ano 4	b) převážně ano 17	c) převážně ne 20	d) ne 5
----------	--------------------	-------------------	---------



15 Myslíte si, že většinu úkolů zvládnete lépe než ostatní?

a) ano 3	b) převážně ano 28	c) převážně ne 20	d) ne 5
----------	--------------------	-------------------	---------



Rozbor odpovědí otázky č. 14 zkoumá psychohygienu a péči o vlastní duševní zdraví. Pouze 11 % respondentů si denně najde čas na relaxaci (aktivní nebo pasivní).

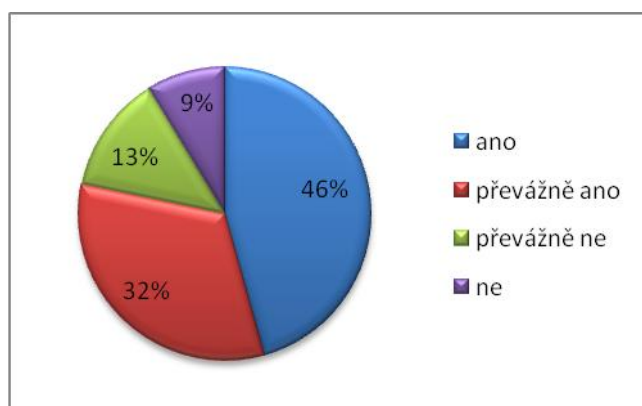
Na druhou stranu 9 % vedoucích pracovníků si denně nevyhradí žádný čas na relaxaci.

Analýza otázky č. 15 zjistila, že polovina oslovených respondentů si myslí, že svoji profesi zvládá lépe než ostatní.

Otázka č. 16 zjišťuje, zda mají ředitelky zájem získat další znalosti v oblasti zdokonalování manažerských dovedností, zejména v komunikaci a emoční inteligenci. (H3)

16 Máte potřebu získat znalosti v oblasti manažerských dovedností, zejména v komunikaci a emoční inteligence?

a) ano 21	b) převážně ano 15	c) převážně ne 6	d) ne 4
-----------	--------------------	------------------	---------



Analýza odpovědí otázky č. 16. Respondenti uvedli z celkového počtu odpovědí ve 22 % - nemají potřebu se zdokonalovat v oblasti komunikace a emoční inteligence. 78 % dotázaných však má další potřebu se ve zmíněné oblasti manažerských dovedností zdokonalovat. Je tímto potvrzena H3.

Celkový přehled odpovědí dotazníkové části A



Analýza všech odpovědí dotazníkové části A. Respondentům položeno celkem 16 otázek. Otázky č. 1 – 4 zjišťovaly odpovědi ředitelek MŠ, zda znají techniku emoční inteligence a využívají ji ve své praxi. Otázky č. 4 – 15 zjišťovaly znalost a využívání klíčových kompetencí, které souvisí s emoční inteligencí. Otázka č. 16 potvrdila převážný zájem respondentů získat další znalosti a zkušenosti v manažerských dovednostech, zejména v oblasti emoční inteligence.

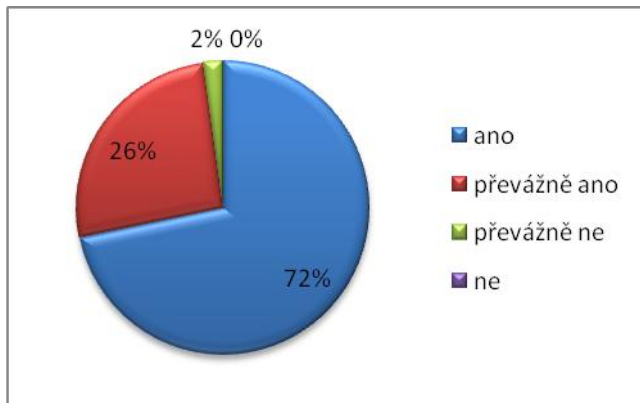
4.13 Výsledky třetí části dotazníku

ČÁST B - sebepoznání

Tento okruh otázek směřuje ke zjištění, zda ředitelky MŠ znají a využívají svůj emoční potenciál. Mapují výchozí emoční výbavu jednotlivců.

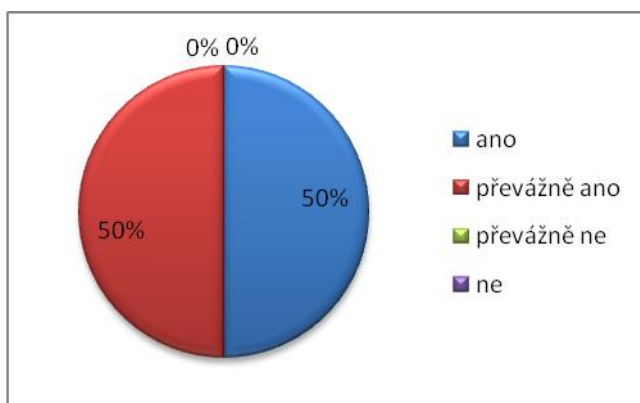
1. Máte konkrétní představu o tom, jaké hodnoty jsou momentálně ve vašem životě důležité?

a) ano 33	b) převážně ano 12	c) převážně ne 1	d) ne 0
------------------	---------------------------	-------------------------	----------------



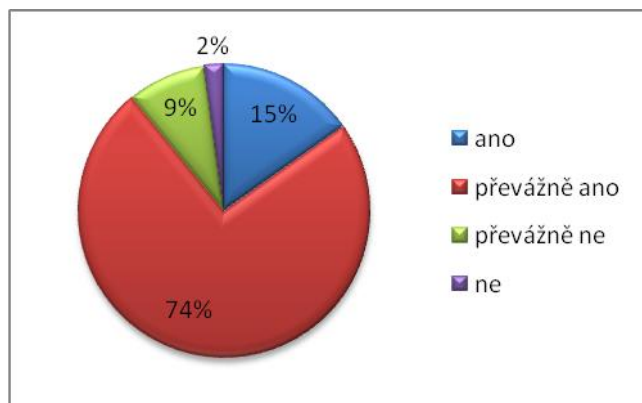
2. Máte jasno v tom, jaké jsou cíle, o které usilujete?

a) ano 23	b) převážně ano 23	c) převážně ne 0	d) ne 0
------------------	---------------------------	-------------------------	----------------



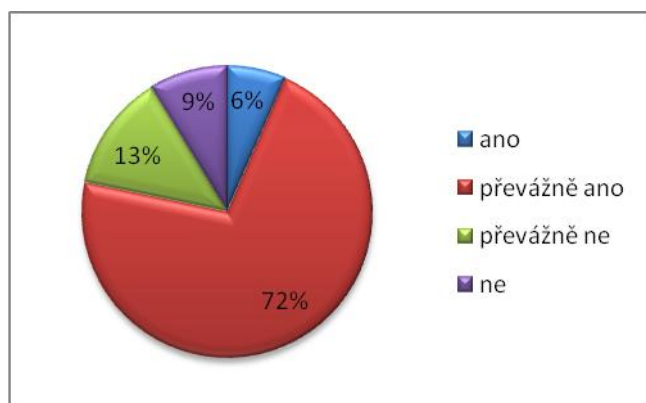
3. Dokážete sami sebe kdykoliv motivovat a dosáhnout tak nejlepších výsledků?

a) ano 7	b) převážně ano 34	c) převážně ne 4	d) ne 1
----------	--------------------	------------------	---------



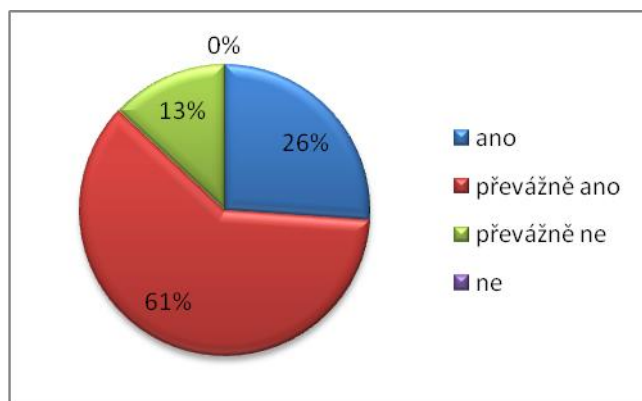
4. Dokážete vždy svůj stres udržet pod kontrolou?

a) ano 3	b) převážně ano 33	c) převážně ne 6	d) ne 4
----------	--------------------	------------------	---------



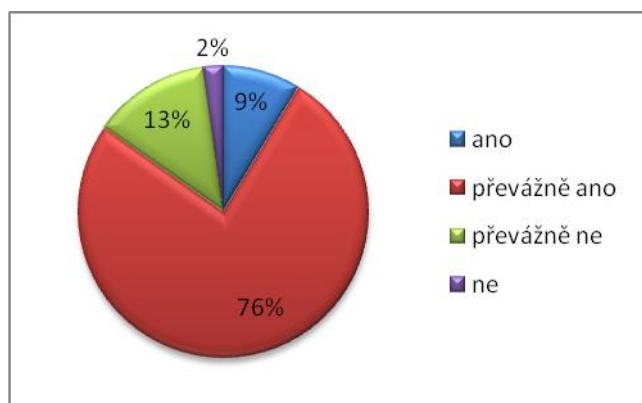
5. Když máte problém, soustředíte se hned na vhodné řešení?

a) ano 12	b) převážně ano 28	c) převážně ne 6	d) ne 0
-----------	--------------------	------------------	---------



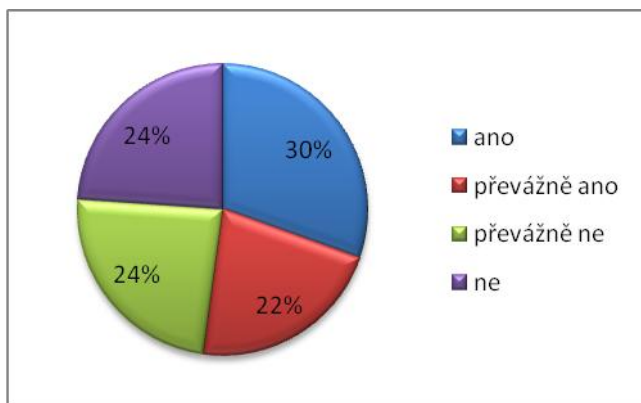
6. Dokážete se vypořádat s tím, když vás ostatní kritizují?

a) ano 4	b) převážně ano 35	c) převážně ne 6	d) ne 1
----------	--------------------	------------------	---------



7. Už jste se někdy více věnovali tomu, jak si rozšířit schopnost empatie?

a) ano 14	b) převážně ano 10	c) převážně ne 11	d) ne 11
-----------	--------------------	-------------------	----------



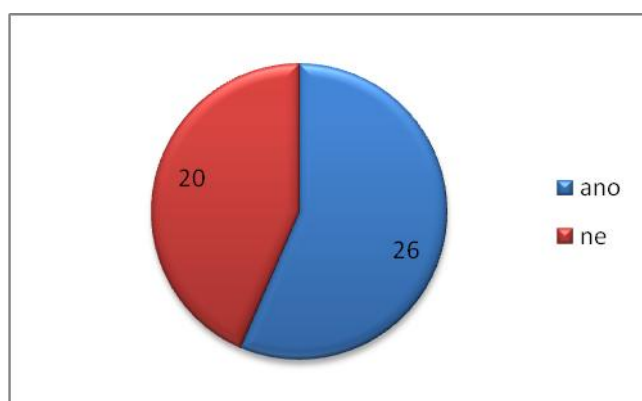
Analýza odpovědí dotazníkového šetření část B – sebepoznání

Odpovědi na tento soubor otázek napomáhají jednotlivcům odhadnout své vlastní emoční schopnosti. Zjišťují, jaká je výchozí emoční výbava, kterou lze zdokonalovat. Celkem 87 % dotázaných respondentů má jasně stanovené cíle, o které usilují. Uvědomují si vlastní zodpovědnost za své pocity. Více než 90 % se umí motivovat ke splnění dalších cílů, které dávají životu smysl. Přes 80 % zvládá stres, který vyplývá z náročné manažerské funkce. Respondenti z cca 90 % zvládají dobře techniku řešení problémů. Zvládnou přijmout kritiku, pokud je oprávněná. Polovina oslovených ředitelek by ráda zlepšila svou empatii. To dokazuje, že zkoumaný vzorek ředitelek MŠ má zvládnutou techniku emoční inteligence a umí ji využívat ku prospěchu všech.

Zájem respondentů o výsledky dotazníkového šetření

Mám zájem o výsledek toho empirického šetření:

ano	26
ne	20



5 Zhodnocení výzkumu

Vyhodnocením dotazníku jsem došla k závěru, že ředitelky MŠ cílevědomě pracují na svém osobním profesním růstu. Mají zájem se neustále zdokonalovat v manažerských dovednostech. Mají povědomí o využívání vlastního emočního potenciálu v praxi.

Mohu konstatovat, že na základě vyhodnocení dotazníkového šetření byl cíl bakalářské práce splněn.

Analýza získaných informací potvrdila, že ředitelky, které znají techniku emoční inteligence, jsou úspěšnější v komunikaci. Potvrdila též zájem ředitelek v této oblasti se dále vzdělávat.

5.1 Celkový závěr empirického šetření

Celkový závěr empirického šetření potvrdil stanovené hypotézy (viz kapitola 4.2)

H1 – dotazníkové šetření potvrzuje, že ředitelky MŠ znají a využívají techniku emoční inteligence ve své praxi, zejména v komunikaci se zaměstnanci a s dalšími partnery školy

H2 – výzkum potvrzuje, že ředitelky umí posoudit svůj emoční potenciál

H3 – závěry z dotazníkového šetření potvrzují, že ředitelky mají zájem se v oblasti rozvíjení emoční inteligence zdokonalovat.

5.2 Využití bakalářské práce v praxi

Teoretickou část bakalářské práce je možné využít jako přehled teorie o emoční inteligenci pro řídicí pracovníky mateřských škol. Výzkumná část může posloužit jako ověřený zdroj poznatků o daném vzorku respondentů. Dotazník lze využít jako podklad pro posouzení vlastního emočního potenciálu začínajících ředitelek mateřských škol. Na základě analýzy výsledků výzkumného šetření v souladu s teoretickou částí jsou navržena tato doporučení.

5.2.1 Manuál pro začínající ředitelky MŠ

Komunikace začínajících ředitelek je ztížena obavami z neúspěchu. Základem ovládnutí vlastní emoční inteligence je uvědomění si vlastních emocí. To je základní dovednost, abychom se svými emocemi zacházeli inteligentně. Ideální je odhalit emoce ve chvíli, kdy se tvoří, nikoli poté, kdy zachvátí naši mysl a projeví se v našem chování. Pokud si dokážeme uvědomit svou destruktivní emoci ve chvíli, kdy přichází, máme svobodnou volbu, jak na ni reagovat.

Navrhuji proto jednoduchý manuál ovládnutí emoční inteligence pro začínající manažery malých příspěvkových organizací.

5.2.2 Kritika

na základě výzkumu navrhuje psychoanalytik Harry Levinson tento postup (4, str. 151) rady pro ředitele:

- Buďte konkrétní. Otevřeně popište, co je v nepořádku a jak to lze změnit.
- Nabídněte řešení. Vyjádřete jeden, dva návrhy.
- Kritizujte z očí do očí. Nabízí se možnost ihned reagovat a situaci vysvětlit.

- Buďte citliví. Projevte empatii ke kritizovanému.

5.2.3 Rady pro ty, jichž se kritika týká

- Berte kritiku jako cennou informaci.
- Ovládejte své emoce a přijměte odpovědnost za své omyly.

5.2.4 Řešení hněvu

Rady pro ředitele:

- Zaměřte pozornost na vlastní emoci, tělesnou reakci a myšlenky
- Uvědomte si a přijměte tuto situaci
- Zaměřte svou pozornost na dech (hluboké dýchání), získáte odstup
- Snažte se uvolnit napětí (krátká relaxace)
- Uvědomte si svoji odpovědnost a začněte situaci měnit ve prospěch všech zúčastněných
- Vždy vyřešte fakta a dohodněte termín řešení

5.2.5 Neshody v názorech skupiny

- Vyslechněte názory všech zúčastněných
- Projevte zájem, důvěru a respekt s názory druhých
- Nechte prostor pro vstřebání informací
- Vytvořte dohodu
- Naučte se požádat, omluvit se, přiznat chybu. Totéž se od vás naučí ostatní.
- Dbejte na zpětnou vazbu

5.2.6 Zlepšení nálady

- Je v mé moci ovlivnit vlastní náladu
- Chci se cítit lépe

5.2.7 Emoce a komunikace

- Mluvte o svých pocitech a neobviňujte z nich druhé
- Vaše emoce a slova musí vypovídat o stejném

- Nedramatizujte
- V případě emočního únosu, jím projděte, ale snažte se nehodit emoce na jiné

5.2.8 Vytýkání

- Stručný a jasný popis situace (přišel jsi o 15 min. později..., nepoužívat – nikdy, vždy, nikdo, všichni...)
- Jaký je dopad na ostatní v týmu
- Řešení – co navrhuje ten, komu se vytýká – uvědomění – dohody

5.2.9 Návody pro úspěšnou komunikaci

- V komunikaci se chovejme otevřeně a vytvořme společný prostor pochopení a důvěry
- Mluvme v tomto prostoru o skutečných zájmech, vyjádřeme svoje postoje
- Nemusíte souhlasit s názorem druhého a on s vaším, ale neopouštějte ho
- Akceptujte jeho odmítnutí
- Uvědomte si, že máte příležitost ukázat, kdo jsem a jaké jsou mé úmysly

6 Závěr

Tato práce je podnětem k zamyšlení každého ředitele malé organizace nad tím, jak sám komunikuje, jak komunikuje s ostatními, jak je možné lépe komunikovat s využitím vlastní emoční inteligence. Emoce má každý, ale je na nás, zda se je naučíme zvládat tak, aby nám ty „špatné“ neškodily. Komunikace probíhá ve dvou rovinách. Jedna rovina je věcný obsah slov, která říkáme. Druhá rovina komunikace zahrnuje emoce, city, vztahy a je z větší části neverbální. Jestliže k někomu mluvíte, vnímá posluchač deseti procenty slova a devadesáti procenty vnímá vaše emoce, které se přenáší řečí těla, tónem hlasu a výrazem tváře. Hovoříte-li tak, že slova a neverbální projev jsou v souladu, kolegové, děti a další klienti vám uvěří.

Cílem mé závěrečné bakalářské práce bylo zjištění, zda ředitelky malých příspěvkových organizací znají techniku emoční inteligence, zda mají zájem se v této oblasti dále vzdělávat. Šetření potvrdilo, že oslovení respondenti znají a využívají techniku emoční inteligence. Znají vlastní emoce (sebereflexe), zvládají emoce tak, aby adekvátně odpovídaly situaci. Jsou vnímavé k emocím druhých, umí samy sebe motivovat a orientují se v mezilidských vztazích. Začínající ředitelky mají v nové náročné roli manažera obtíže se zvládnutím stresu a vlastních emocí. Výstupem bakalářské práce je proto návrh manuálu zvládnutí techniky emoční inteligence pro začínající ředitelky MŠ.

Emoce hrají v profesním i osobním životě velmi důležitou roli. Emoční inteligence se na našem úspěchu v životě podílí osmdesáti procenty. Zvýšení emoční inteligence vede přímo ke zlepšení vnímání reality, a tím zvýšení odpovědnosti a schopnosti motivace a sebemotivace. Toto jsou zcela klíčové faktory pro vedení i efektivní fungování všech pracovních týmů, v neposlední řadě ke zlepšení komunikace ředitelky s kolegy, dětmi a dalšími partnery.

Seznam literatury

1. SHARPIO, Lawrence E. *Emoční inteligence dětí a její rozvoj*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-964-X
2. *Wikipedia : the free encyclopedia* [online]. St. Petersburg (Florida) : Wikimedia Foundation, 2001- [cit. 2008-02-11]. Dostupné na WWW: <<http://en.wikipedia.org>>.
3. GAJDOŠOVÁ, E.; HERÉNYOVÁ, G. *Rozvíjení emoční inteligence žáků*. Praha: Portál, 2006. ISBN 80-7367-115-8
4. GOLEMAN, D. *Emoční inteligence*. Praha : Columbus, 1997. ISBN 80-85928-48-5
5. KANITZ, A. von *Jak rozvíjet svou emoční inteligenci*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-247-2582-6
6. GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno: Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6
7. EGGERT, Max A.; FALZON, W. *Řešení konfliktů*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-011-9
8. PLETZER, Marc A.; *Emoční inteligence. Jak ji rozvíjet a využívat*. Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3057-8
9. LAZARUS, Arnold A.; LAZARUS, Clifford N. *101 strategií jak se nezbláznit v šíleném světě*. Praha: Portál, 2004. ISBN 80-7178-834-1