

VYMEZENÍ DETERMINANT A LIMITŮ LIDÍ

PhDr. Alena Sehnalová

Základní tematický blok

STUDIJNÍ TEXTY K DISTANČNÍMU VZDĚLÁVÁNÍ



ÚSPĚŠNÝ LEADER



ZKUŠENÝ MANAŽER



SDÍLENÍ A PRAXE



EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE



EVROPSKÁ UNIE
Evropské strukturální a investiční fondy
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Pedagogická
fakulta
Univerzita Palackého
v Olomouci

Tato publikace je výstupem projektu Kompetence leadera úspěšné školy,
reg. č. CZ.02.3.68/0.0/0.0/16_032/0008145

Jméno řešitele: Ing. Alena Opletalová, Ph.D.

Název díla: Vymezení determinant a limitů lidí

Autor: PhDr. Alena Sehnalová a řešitelský kolektiv projektu Centra celoživotního vzdělávání
Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

URL autora: www.ccv.upol.cz

URL odkaz na původní dílo: www.klus.upol.cz



Vymezení determinant a limitů lidí by Autor: PhDr. Alena Sehnalová a řešitelský kolektiv
projektu Centra celoživotního vzdělávání Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci
is licensed under CC BY-SA 4.0.

To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

VYMEZENÍ DETERMINANT A LIMITŮ LIDÍ

OBSAH

Cíle distančního textu	3
1 Vymezení determinant a limitů lidí	3
1.1 Úvod do problematiky	3
1.2 Co jsou determinanty vývoje a co konkrétně ovlivňuje naši determinaci	3
1.3 Co tvoří nebo ovlivňuje limity člověka	4
2 Výbava osobnosti člověka vzhledem k potřebám profese a zaměstnání	5
2.1 Co bezprostředně odlišuje jednotlivé osobnosti	5
2.2 Kompetence, které pozitivně determinují výkon i další rozvoj osobnosti	5
Shrnutí	7
Použitá literatura	8



CÍLE DISTANČNÍHO TEXTU

- Distanční text se zaměřuje na pochopení možností rozvoje a úspěšnosti osobnosti člověka prostřednictvím lepšího poznání toho, co osobnost určuje – determinuje, ale také toho, co může náš rozvoj i úspěšnost limitovat.
- Cílem textu je charakterizovat determinátory osobnosti s ohledem na celoživotní vzdělávání, postihnout, jak nás navzájem různorodá osobnostní výbava odlišuje a v čem je tato odlišnost významná.
- Text dále předkládá informace o možnostech využití determinace jako pozitivní oblasti rozvoje a vzdělávání, zároveň pojednává o limitech, které je ale možno za určitých okolností posouvat tak, aby nebyly blokem pro další vývoj, ale aby se staly součástí naší profesní výbavy.

1 VYMEZENÍ DETERMINANT A LIMITŮ LIDÍ

1.1 Úvod do problematiky

Slovo determinanta pochází z latinského *determino*, což se překládá jako vymezovat nebo ohraničovat. V oborech, kde je toto slovo dnes používáno jako termín, je jeho obsah vnímán jako *určující, rozhodující činitel* pro plnění určitých cílů (podle Praktický slovník medicíny, str. 80).

Každý manažer nebo vedoucí, který zodpovídá za výkon svého týmu, jeho kvalitu, rychlost a dostatečnost, za organizaci práce, ale také za vztahy v týmu nebo na pracovišti, by měl znát, co determinuje jeho vlastní osobnost i jeho profesní výbavu a celkově výkon profese a zároveň co determinuje osobnosti jeho podřízených, co určuje, podporuje nebo naopak limituje jejich výkon, profesní výbavu a její uplatnění v pracovním procesu, rozvojové možnosti, komunikaci nebo vztahy, do kterých jeho podřízení vstupují. Právě tato znalost pomáhá manažerům najít vhodné styly vedení a řízení týmů, účinnou motivaci, rozvojové aktivity, cílené na konkrétní osobnosti, nebo způsoby ovlivňování jejich jednání na straně jedné a výkonu na straně druhé.

1.2 Co jsou determinanty vývoje a co konkrétně ovlivňuje naši determinaci

Determinanty vývoje jsou činitele, které se spolupodílejí na našem psychickém vývoji. Jsou jednak vnější (podmínky prostředí, výchova), jednak vnitřní (vrozené dispozice nebo získané podmíněné reflexy). Podstatný význam pro vývoj naší osobnosti mají situační podmínky našeho života a kultura, která nás bezprostředně ovlivňuje.

Na stavbu a funkci našeho organismu má zásadní vliv biologické „vyzrání“ osobnosti. To má povahu pevně daných etap a je pro všechny lidi v podstatě shodné. Nejdůležitější je pak dozrávání nervové a hormonální soustavy. Pokud zajistíme jedinci dostatečně stimulující prostředí, lze jeho proces zrání urychlit. A právě zrání vytváří předpoklady pro duševní rozvoj, který podporujeme učením.

Od narození je ale osobnost člověka stále více ovlivňována sociálními determinanty. Ty se uplatňují prostřednictvím socializace člověka, tedy jeho „vrůstáním“ do společnosti, interakcí mezi lidmi v daném prostředí, jejich jednáním, pravidly soužití, úrovní komunikace apod. Základním prostředím pro socializaci jsou malé skupiny, od počátku života zejména primární skupina – rodina.

Postupem času vstupuje každý jedinec do dalších – širších vztahů v nových malých skupinách, jako je školní třída, pracovní tým, vrstevníci v neformálních skupinách apod. Jde o prostředí, ve kterých se zejména předávají konkrétní kulturní vzorce v rámci vzájemné interakce, posilují se modely chování a jednání, získávají zkušenosti v interakci.



Naše osobnost i osobnosti našich kolegů, podřízených, nadřízených a dalších subjektů, se kterými vstupujeme do osobních vztahů, si přináší do daného prostředí určitou výbavu, zprostředkovanou výše uvedenými determinanty, biologickými i sociálními. Zde můžeme vnímat a analyzovat v poslední době výrazné rozdíly mezi generacemi, které se potkávají například na pracovišti.

Příklad 1:

Představte si ranní tramvaj, ve které sedí několik mladých lidí, asi studentů. Na zastávce nastoupí dva staří lidé, jeden o holi. Všechna místa jsou obsazena. Nově nastoupivší si nemají kam sednout, proto stojí nad mladými lidmi.

Ať už mladí lidé vstanou a pustí starší pasažéry sednout, nebo naopak zůstanou sami sedět – jejich jednání bude ovlivněno biologickými determinanty nebo těmi sociálními?

1.3 Co tvoří nebo ovlivňuje limity člověka

V obecné rovině můžeme „lidským limitem“ označit cokoli, co omezí nebo naopak aktivuje chování jedince v nějaké konkrétní situaci. Lidské limity můžeme aplikovat na spoustu různých situací, do kterých se každý z nás denně dostává. Například, když nastane krizová situace (nehoda, stresová situace), jsou lidé, kteří reagují okamžitě, a lidé, kteří na určitou dobu nereagují vůbec. Nebo dokonce reagují nesprávně či neobvykle (Höschl, 2018).

Každý z nás má nastavený „strop“ svých možností trochu jinak. Jde o limity, které ho buď omezují, nebo za které se může za určitých okolností i „skrývat“. Naše limity samozřejmě ovlivňuje naše osobnostní výbava – biologická i sociální.

Protože ale je člověk bytost myslící, je ovlivňován druhými, chce se jim rovnat, chce poznat své možnosti, touží po uznání, po úspěchu, po smysluplnosti své práce, po nových poznatcích a dovednostech, má také dar do jisté míry své limity posouvat, bojovat s nimi, „zvedat strop“ svých možností. S tím může velmi dobře pracovat například motivace v týmu, inspirace k výkonu, podnětné prostředí a lidé v něm, zdravá soutěživost i například prožitek úspěchu. Opět záleží na kvalitní znalosti sebe i druhých, abychom mohli vhodně nastavit pravidla, která lidi motivují a podněcují k činnosti.

Limity zaměstnanců vnímáme v managementu obvykle jako bariéry nebo alespoň nedostatky. Leadership ale umí motivovat a inspirovat tak, aby pomohl podřízeným nebo kolegům poznat své limity, uvědomit si, v čem je omezují, a hledat cestu, jak posunout hranice možností tak, aby došlo k uspokojení. Velmi často je úspěšnou cestou vhodně zvolený „příběh“, který inspiruje.

Příklad 2:

Neočekávaně se vám uvolní místo s vyššími nároky na profesní i osobnostní výbavu zaměstnance, které bylo dlouho obsazené vhodným typem člověka. Nemáte momentálně adekvátní náhradu, ale než proběhne výběrové řízení, potřebujete tuto pozici obsadit alespoň spolehlivým a pracovitým člověkem. Zvolíte proto někoho, kdo dosud nevykazoval velké ambice, ale je dobrým odborníkem a kvalitním zaměstnancem s potřebnými kompetencemi. A nastane velmi zajímavá situace. Daný zaměstnanec jako by „rozkvetl“, daná výzva jej velmi motivuje a on se neuvěřitelně rychle s danou pozicí sžije, vstřebává nové nároky, rozvíjí schopnosti a dovednosti a zastává svou pozici s velkým nasazením a úspěchem.

Co se stalo? Šance, kterou zaměstnanec získal od svých nadřízených, jej natolik motivovala, že dokázal posunout současné hranice své výkonnosti i kompetenční limity, které jej dosud charakterizovaly, k novým možnostem rozvoje i nového uplatnění.



Příklad 3:

Neočekávaně se vám uvolní místo s vyššími nároky na profesní i osobnostní výbavu zaměstnance, které bylo dlouho obsazené vhodným typem člověka. Vy máte ale v týmu osobnost, která má podle vás předpoklady zvládnout vyšší nároky na profesi i kompetence, než bylo dosud v její pozici nutné. Jmenujete tohoto zaměstnance na novou pozici a předpokládáte, že se rychle „zaučí“ a začne vykazovat potřebné výsledky v práci své i jím vedeného týmu. A ono se tak nestane. Daný zaměstnanec byl velmi schopný v dosavadních rolích, nové ale není schopen zvládat, protože je v limitu svých schopností. Nastává nepříjemná situace, kdy musíte zjistit, zda tyto limity je možné ještě posouvat například prostřednictvím školení, koučinku a vhodnou motivací, nebo zda jsou to limity, které již daný člověk nepřekona.

Výstup z příkladů 2 a 3:

Co nám může pomoci při zjišťování předpokladů člověka k rozvoji, popřípadě k překonávání limitů? Vhodným způsobem je například tzv. stínování pozic, kdy zaměstnanec jako „stín“ někoho s vyššími nároky na výkon i kompetence od něho přebírá některou část jeho práce a má tak možnost vykonávat činnost s jinými nároky a požadavky. On získá nové dovednosti, stínovaný člověk může delegovat některou část práce, takže se mu uvolní čas na další činnosti, a „stín“ i vy si můžete bez závazků a obav prověřit, jak je to s determinanty i limity konkrétního zaměstnance.

2 VÝBAVA OSOBNOSTI ČLOVĚKA VZHLEDEM K POTŘEBÁM PROFESE A ZAMĚŠTNÁNÍ

2.1 Co bezprostředně odlišuje jednotlivé osobnosti

Celá desetiletí probíhaly diskuse na téma, které determinanty ovlivňují člověka více: biologické nebo sociální? Dnes vnímáme zejména dva zásadně rozdílné přístupy k tomuto tématu - environmentální a nativistický.

Co hájí environmentální teorie (environment – prostředí) – to, že vývoj jedince a celá jeho osobnost je určena vnějšími faktory. Jejím představitelem je např. John Locke, který tvrdí, že člověk se rodí jako „tabula rasa“ a teprve až zkušenost jej formuje do určité podoby.

Dalším představitelem těchto teorií je J. Watson. Ten své názory opřel o přesvědčení, že jakékoli zdravé dítě je schopen „vycvičit“ (vychovat) tak, že se z něho stane to, co on sám bude chtít (lékař, právník, umělec, obchodník, ale také zloděj a žebrák). To vše bez ohledu na jeho talent, sklony, schopnosti a také bez ohledu na povolání a rasu.

Je tedy patrné, že tyto teorie přeceňují vliv výchovy, přičemž význam ostatních, zejména biologických, faktorů zůstává nedoceněn. Základem uvedených názorů je přesvědčení, že všichni lidé jsou v podstatě stejní, mají stejné schopnosti. Rozdíly, které u nich můžeme najít, jsou výsledkem vnějších vlivů, především vzdělání a výchovy.

Naopak tzv. **nativistické teorie** přeceňují biologickou determinaci, neboť vycházejí z předpokladu, že rozvoj osobnosti jedince je určen výhradně vrozenými mechanismy.

S. Freud byl zastáncem těchto teorií a tvrdí, že rozvoj osobnosti je určen především vrozeným programem (pud života a pud smrti).

Současné názory vycházejí z přesvědčení, že psychický vývoj se uskutečňuje na základě vzájemného působení dědičných dispozic a vlivu prostředí. Podstatné je především to, že současný člověk není „pasivním příjemcem“ vlivů z prostředí nebo jen biologicky determinovanou osobností, ale je svébytnou osobností s vlastní dynamikou a aktivitou. Dokáže



pracovat se svým „biologickým potenciálem“ (např. jeho individuální schopnosti, temperament) i se sociální „výbavou“ své osobnosti (zkušenosti, zvyky, modely jednání, charakter, postoje apod.). Na nich staví, je upevňuje nebo – pokud to jde - nahrazuje je jinými, účinnějšími.

Člověk je tedy vybaven určitým vnitřním potenciálem k vlastnímu rozvoji. A právě konkrétní prostředí, ve kterém se daný člověk ocitá, může tento potenciál ovlivňovat negativně nebo pozitivně. Cesta k seberealizaci jedince je ale především spojena se svobodnou vůlí a aktivitou jedince samotného. A zde nacházíme zásadní oblast pro zvyšování jeho potenciálu.

2.2 Kompetence, které pozitivně determinují výkon i další rozvoj osobnosti

Kompetence obvykle zahrnují znalosti, dovednosti a postoje člověka. Ty jsou determinovány jeho biologickou i sociální výbavou. V leadershipu jde především o flexibilitu, nasazení, iniciativu a samostatnost, dále styly chování, dovednost motivace a spolupráce, ale také předávání vědomostí. Základem je orientace na lidi, pozitivní přístup a profesionalita. To vše je možné podněcovat, posilovat a upevňovat vhodnými nástroji rozvoje a poznání.

V týmu působí lidé, kteří mají potřebu stability, jistoty, bezpečí. Tito lidé preferují známé situace, vyzkoušené postupy, osvědčené techniky, vstřícné a „lidské“ prostředí (Plamínek, 2008).

Najdeme zde ale také typy, které vyhledávají tzv. výzvy, jsou velmi aktivní, potřebují změnu, podněty k novým cestám, chtějí vyniknout, vyřešit situaci, prosadit se.

Jsou zde lidé, kteří se raději zabývají věcnými aspekty práce, úkoly, cíli, postupy. Vedle nich zde ale najdeme v podstatě opačný přístup dalších členů týmu, kteří potřebují zvládat proces činnost, kooperovat s druhými lidmi, navazovat vztahy, řešit situace. (Plamínek, 2008).

Pokud chceme využít jejich potenciál, motivovat je k rozvoji a samostatnosti, musíme znát jejich typ a podle toho zaměřovat zadávání úkolů, optimalizovat systém hodnocení, podněcovat rozvoj kompetencí, ve kterých mají rezervy. Jako lídři týmu bychom měli vědět, co dělat, mít nezbytné zdroje k realizaci záměru a dostatek energie k dosažení cíle. Tím se posílí i vztahy v týmu, vzájemné pochopení, respekt i vyšší tolerance.

Kvalitní výkon týmu je podmíněn kvalitním výkonem každého jedince. Pokud známe jejich potenciál, přednosti i limity, je pro nás jednodušší přidělovat pracovníkům úkoly, které jim „sedí“, pro které mají předpoklady a mohou v nich být úspěšní. Výsledky je pak ovlivňují v potřebě být lepší, úspěšnější, bojovat s limity své profesní i osobnostní výbavy. Zároveň nám tato znalost pomáhá i ve způsobu, jak s jednotlivými typy lidí komunikujeme, jak jim zadáváme úkoly, jak hodnotíme jejich výkon apod. Pokud se dokážeme co nejvíce „přiblížit“ jejich stylu myšlení a chápání světa, jsme pro ně srozumitelnější a máme šanci v jejich vedení i rozvoji uspět.



SHRNUTÍ

- Distanční text se zaměřuje na lepší poznání vlastní osobnosti i osobnosti lidí, se kterými působí na stejném pracovišti. Prostřednictvím poznání biologických i sociálních determinantů osobnosti lépe využít vlastní potenciál i potenciál kolegů a podřízených.
- Současné nároky na náš výkon, na kvalitu práce, ale zároveň na respekt ke kultuře daného zaměstnavatele i ke kvalitním vztahům na pracovišti je nezbytné, abychom počítali s potřebou celoživotního vzdělávání i rozvoje, který nám pomáhá k vlastnímu úspěchu i k úspěchu těch, které vedeme, řídíme, rozvíjíme, jejichž jsme lídrem.
- Úkolem učitele současnosti je průběžně pracovat na svém profesním i osobnostním rozvoji, protože jen tak může být kvalitním partnerem, podněcovatelem a inspirací pro své žáky, ale také kolegy a další partnery.
- Pro svůj průběžný rozvoj může každý z nás využít i to, že pozná své limity a naučí se je ovlivňovat nebo respektovat.
- Současný leadership počítá s dovednostmi lídra především v oblasti motivace a koučinku. Potřebné kompetence k úspěchu v této oblasti zajišťují úspěch. Jejich podstatou je ale také znalost těch, na které jsou aktivity lídra zaměřeny. A tato znalost nemůže být dostatečná bez poznání jejich determinantů a limitů jejich profesní i osobnostní výbavy.

Kontrolní otázky a úkoly

1. *Najděte v následující nabídce bod, který není vhodným pro charakteristiku determinantů*
 - a) determinanty vývoje jsou činitele, které se spolupodílejí na našem psychickém vývoji.
 - b) determinant je vnímán jako určující, rozhodující činitel pro plnění určitých cílů
 - c) determinant jednoznačně určuje úroveň, rozsah a kvalitu naší každodenní práci
2. *Které z níže uvedených determinantů se uplatňují stále více v průběhu našeho života a stávají se rozhodujícími:*
 - a) sociální
 - b) biologické
3. *Jaké jsou determinanty vývoje, které se spolupodílejí na našem psychickém vývoji: (označte body, které tvoří determinaci naší osobnosti)*
 - a) vnější (podmínky prostředí, výchova)
 - b) vnitřní (vrozené dispozice nebo získané podmíněné reflexy)
 - c) mediální (související s informacemi)
 - d) situační a kulturní
4. *Vyberte z následující nabídky charakteristiku limitů, která je nejvíce vystihuje:*
 - a) V obecné rovině můžeme „lidským limitem“ označit cokoli, co omezí nebo naopak aktivuje chování jedince v nějaké konkrétní situaci
 - b) Naše limity ovlivňuje naše osobnostní výbava – biologická i sociální.
 - c) Limity označují nezáměr člověka o určitou činnost, ve které je proto neúspěšný



POUŽITÁ LITERATURA

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. První vydání. Praha: Grada, 2016. 182 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

HARTL, Pavel a HARTLOVÁ, Helena. *Psychologický slovník*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.

MIKŠÍK, Oldřich. *Psychologická charakteristika osobností*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 257 s. ISBN 80-246-0240-7.

OWEN, Jo. *Jak se stát úspěšným lídrem: leadership v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 226 s. Manažer. Management. ISBN 80-247-1726-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnutí*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008. 178 s. Manažer. Management. ISBN 978-80-247-2593-2.

VOKURKA, Martin a kol. *Praktický slovník medicíny*. 6., rozš. vyd. Praha: Maxdorf, 2000. 15, 490 s., obr. příl. ISBN 80-85912-38-4.

Elektronické zdroje

HÖSCHL, Cyril. *Lidská výkonnost má limity. Posunout je může doping nebo extrémní situace* [online]. Český rozhlas Dvojka, 2018. Dostupné z <https://dvojka.rozhlas.cz/cyрил-hoschl-lidska-vykonnost-ma-limity-posunout-je-muze-doping-nebo-extremni-7583494>

PdF UP v Olomouci, Žižkovo nám. 5, 771 40 Olomouc



Centrum celoživotního vzdělávání

www.ccv.upol.cz

