

Teoretická studie

VYCHOPŇOVÁ, T. 2017. Vedení lidí ve školách v kontextu teorie sociální moci. *Lifelong Learning – celoživotní vzdělávání*, roč. 7, č. 3, s. 7–20. ISSN 1804-526X.

DOI: <http://dx.doi.org/10.11118/lifele201707037>.

Příspěvek redakce obdržela: 9. 3. 2017.

Upravený příspěvek po recenzním řízení přijat k publikování: 20. 12. 2017.

VEDENÍ LIDÍ VE ŠKOLÁCH V KONTEXTU TEORIE SOCIÁLNÍ MOCI

Tereza Vychopňová

Abstrakt: Předkládaná teoretická studie je věnována problematice sociální moci a vedení lidí zasazené do kontextu školy. Moc a vedení lidí nahlížíme z typologie sociální moci Frenche a Ravena a stylů vedení – transakčního a transformačního. Cílem je pojednat o tématu sociální moci a vedení lidí. A zvláště poukázat na souvislosti mezi konceptem sociální moci a vedením lidí ve specifickém prostředí školy. Nejprve si tedy všimáme teoretického ukotvení moci napříč různými definicemi, poté je již moc nahlížena konkrétněji – v rámci teorie sociální moci. V návaznosti na to je sociální moc představena v kontextu vedení lidí. Předkládaná studie se zabývá otázkou souvislosti mezi sociální mocí a vedením lidí, o kterých uvažujeme jako o konstruktech v prostředí školy.

Klíčová slova: sociální moc, mocenské vztahy, uplatňování moci, vedení lidí

School Leadership in the Context of Social Power Theory

Abstract: The study focuses on the issues of social power and leadership in the school context. We approach the power and leadership from the two points of view – the typology of social power by French and Raven, and the leadership styles – transactional and transformational. The aim of this study is to discuss the topic of the social power and leadership, and especially to point out the connections between the concept of social power and the leadership in the specific school environment. First, we focus on the theoretical concept of power across the different definitions, further, the power is viewed more specifically – within the frame of the social power theory. Followingly, the social power is introduced in the context of leadership. The study

deals with the question of the relationship between the social power and leadership, which are perceived as the constructs in the school environment.

Key words: social power, power relations, power enforcing, leadership

Moc je celospolečensky všudypřítomný fenomén, který není opomíjen žádnou z vědních disciplín. Pomyslná síť pojetí moci prostupuje skrze přírodní vědy (zde jde spíše o překlad pojmu *power* ve smyslu „síla“ než „moc“) až k vědám sociálním, kde se s tímto pojmem pracuje nejvíce. Právě sociální vědy mají dlouhodobý zájem pojem definovat. Nejčastěji je moc vnímána jako nástroj k ovlivňování chování jedince či skupiny (Richmond & McCroskey, 1992). Z takto obecné formulace jasně plyne interpersonální povaha moci. V celospolečenském kontextu lze o uplatňování moci hovořit v podstatě všude tam, kde se nachází více osob. V rámci tohoto kontextu se moc objevuje v mnoha úrovních – mezi státy, v rodině či ve škole. V otázce interpersonální se moc typicky nachází jednak ve vztahu nadřazenosti a podřazenosti, ale i mezi rovnocennými jedinci s ohledem na jejich postavení (Cook & Emerson, 1978).

Uplatňování moci je součástí ovlivňování druhých, tedy i vedení lidí. A proto je moc, a zejména sociální moc, s konceptem vedení často spojována a také je spolu s ním zkoumána. S výzkumy, jejichž předmětem zájmu je uplatňování a vnímání moci, ať již ve formální, či neformální vztahové rovině nadřazenosti a podřazenosti, se setkáváme především na úrovni organizací a firem (např. Sereshkeh, Nourbakhsh, & Hematinejad, 2012), v porovnání s prostředím školy, kde je podobně zaměřeným výzkumům pozornost věnována spíše okrajově.

Téma vedení lidí ve škole také nabývá na významu v souvislosti s požadavky na profesní rozvoj lidí ve škole. Různé typy vedení více či méně podporují například spokojenost učitelů, stabilitu v profesi i motivaci k dalšímu profesnímu růstu. Nelze však jednoznačně určit, který typ vedení či jejich kombinace jsou nejvhodnější ve vztahu k jednotlivým učitelům či týmům. I přes chybějící a mnohdy poněkud nekonzistentní výsledky výzkumů zaměřených na uplatňování různých stylů vedení lze považovat snahy o výzkumy v této oblasti za užitečné, neboť mohou přinést řadu inspirací školním lídrům v jejich úsilí o podporu jednotlivých učitelů i celých týmů. Cílem této teoretické studie je pojednat o tématu sociální moci a vedení lidí u ředitelů škol, o kterých uvažujeme jako o vzájemně provázaných konstruktech ve specifickém prostředí školy. V dalších empirických studiích, které navazují na toto teoretické pojednání, bude pozornost primárně zaměřena na to, jak

učitelé vnímají uplatňování sociální moci a styl vedení u ředitelů základních škol.

1 Moc v definicích a teoriích

Moci a jejímu pojetí se věnuje řada odborných textů, ve kterých tato problematika nabývá na významu zejména v souvislosti s organizačním a manažerským prostředím (Barth-Farkas & Vera, 2014; Richmond, Wagner, & McCroskey, 1983). Pojem „moc“ však nelze omezit pouze na toto prostředí, neboť význam se mění spolu s kontextem, v němž je užitá, resp. zkoumána.

Fenomén moci prostupuje napříč mnoha vědními disciplínami. Například v přírodních vědách je moc jako síla (*power*) přirovnávána ke konceptu gravitace – svým působením ovlivňuje vše kolem nás (Coates, 1991). Na straně druhé jsou to společenské vědy, kde se s konceptem moci setkáváme nejčastěji. Je zřejmé, že moc je uplatňována ve společenství více osob. Podle sociální psychologie je moc formou vztahu mezi jedinci. Interpersonální charakter moci zdůrazňuje také Foucault (2005) a Goffman (1999) – jedná se o vztahovou záležitost. Moc můžeme také chápat jako jednu z lidských vlastností či dispozic (Kaščák, 2006). V jiném pohledu může být moc vnímána jako potenciál využívaný k ovlivňování chování jednotlivce či skupiny (Richmond & McCroskey, 1992). To znamená, že může být vnímána jako schopnost jedince/skupiny prosadit svou vůli proti odporu protistrany (Jan-dourek, 2012). V mocenském uspořádání stojí jedinci proti sobě, ale zároveň se vzájemně ovlivňují. Napříč různými pojetími moci je možné najít shodu v tom, že moc je chápána jako proces ovlivňování postojů a hodnot jedinců druhými lidmi (Kaščák, 2006).

Definiční nejednotnost a prolínání celé řady pojetí moci tak s sebou přinesla několik rovin uvažování o moci. Pokud je moc vnímána jako vliv vedoucí ke změně chování, pak je třeba, aby byla protistranou vnímána. Pak je možné hovořit o jejím vlivu na vztah, „protože vždy odráží vztah toho, kdo moc uplatňuje, s tím, kdo moc přijímá“ (Lojďová & Lukas, 2015, s. 115; Richmond & Roach, 1992). Pokud protistrana uplatňování moci vnímá, lze hovořit o mocenském uspořádání vztahu.

Napříč definicemi moci je možné identifikovat několik charakteristických znaků moci – (1) cirkularita, (2) situačnost a (3) reciprocita (Šalamounová, Bradová, & Lojďová, 2014). Definiční znak v podobě cirkularity naznačuje všudypřítomnost moci). To vystihuje Foucault (1978), který moc vnímá jako rozptýlenou sílu ovlivňující vztahy kolem nás. V duchu cirkularity je možné rozpoznat, jak se vztah, v našem případě mezi ředitelem a učitelem, mění. Zde hraje významnou roli vstup zúčastněných aktérů do mocenského

uspořádání a také to, jak jsou aktéři vnímáni protistranou. Druhým klíčovým znakem je situačnost, jehož podstata je v kontextu moci spatřována v rekonstrukci mocenských vztahů napříč vzniklými situacemi. S cirkularitou a situačností dále úzce souvisí reciprocita moci, kdy dochází k ovlivňování postojů a hodnot, tedy chování (Richmond & McCroskey, 1992). Jinými slovy, protistrana musí nadřízeného (držitele moci) vnímat jako někoho, kdo mocí disponuje a následně je schopen ji uplatnit.

1.1 Teorie sociální moci

V sociálních vědách (konkrétně v sociální psychologii) můžeme moc sledovat v interpersonálních vztazích zasazených do kontextu teorie sociální moci. French a Raven (1959) definují sociální moc pomocí sociálního vlivu a vliv následně prostřednictvím chování a prožívání lidí. Teorie sociální moci je primárně založena na dvou konstruktech, a to na sociálním vlivu „jakožto změně v přesvědčení, postoji anebo jednání jedince vyplývající z konání či přítomnosti jiné osoby a sociální moci jako potenciálu pro již zmíněný vliv“ (Raven, in Výrost & Slaměník, 1998, s. 84). Hlavní rozdíl mezi těmito dvěma konstrukty spočívá v tom, že zatímco sociální vliv hovoří o reálném vlivu způsobů, kterými se snaží jedinec svůj vliv prosadit, sociální moc vypovídá o možném vlivu, který může jedinec v dané situaci na danou osobu mít. Na základě této teorie se autoři pokusili určit, jak různé zdroje sociální moci modifikují chování mezi těmi, kteří vedou, a těmi, kteří jsou vedeni. Prostřednictvím teorie sociální moci můžeme sledovat, jak moc různým způsobem utváří a ovlivňuje chování lídrů (Lunenburg, 2012).

French a Raven (1959) identifikovali pět zdrojů sociální moci – (1) legitimní, (2) expertní, (3) donucovací, (4) odměňovací a (5) referenční. Každý z těchto zdrojů moci přísluší jedné ze dvou skupin – organizační (*organizational power*) anebo osobní (*personal power*). Organizační skupina v sobě zahrnuje moc legitimní, odměňovací a donucovací. V tomto případě moc vychází přímo z dané funkce či pozice v organizaci. Proto je tato skupina také někdy nazývána jako poziciční (*positional*). Na straně druhé, osobní skupina je odvozena z interpersonálních vztahů. Do této skupiny řadíme moc expertní a referenční (Gebreegziabher, 2015; Steigauf, 2011). Vedle této kategorizace nalezneme další skupiny, jež vycházejí ze stejné podstaty. Jedná se o dělení moci na skupinu měkkých zdrojů moci (*soft*) – expertních a referenčních – a tvrdých zdrojů moci (*hard*), což je legitimní, odměňovací a donucovací moc.

V dílčím ohledu vykazuje tato typologie jistou podobnost s teorií Maxe Webera, který hledal souvislost mezi uplatňováním sociální moci, resp. autoritou, a vedením lidí. Tento autor rozlišuje typy moci na trestající, kom-

penzační a podmíněnou (Bedrnová & Nový, 2001). Určitou souvislost tedy můžeme najít mezi mocí trestající a donucovací a také mezi mocí kompenzační a odměňovací.

2 Sociální moc ve vedení lidí

Moc a vedení druhých k sobě neodmyslitelně patří. Jinými slovy, společně s vedením lidí je vždy uplatňována moc, což je jeden ze způsobů jejího uplatnění (např. využívání pravomocí a postavení lídra, nabízení odměn ad.) (srov. Armstrong & Stephens, 2008; Lukas & Smolík, 2008). Záleží však na tom, jaký zdroj moci je uplatňován. V tomto ohledu můžeme tedy moc chápat jako nástroj, jehož prostřednictvím dochází právě k vytvoření vztahu, který usnadňuje nebo komplikuje procesy vedení (Yukl, 2008). „Moc existuje pouze v rámci interakce mezi těmi, kdo moc vykonávají, a těmi, kdo na ni reagují“ (Tyson & Jackson, 1997, s. 93). Naproti tomu moc je v kontextu vedení lidí jednou z vlastností nadřízeného, jejímž prostřednictvím má možnost ovlivňovat ostatní. V tomto duchu je opět chápána jako vlastnost jedince. Vlastnost v podobě potřeby mít moc je považována za jednu z vrozených manažerských vlastností (potřeba řídit, ovládat, umění vcítit se do potřeb spolupracovníků ad.) (Dědina & Odcházal, 2007).

Diskuse o vedení lidí je založena na bohaté zdrojové platformě. Pojem „vedení lidí“ (*leadership*) znamená jednak „vedení“, ale také „vůdcovství“ (to je spojováno s otázkou politickou, tedy s řízením státu, strany apod.). Pro účely tohoto textu budeme pracovat s pojmem „vedení“, který se primárně pojí s vedením lidí v organizaci – ať již firmy, či školy (Bělohávek, 1996; Lukas & Smolík, 2008). Vedení nahlížíme v obecné rovině jako proces záměrného ovlivňování chování druhých směřující k naplňování stanovených cílů (Pol, 2007 b). Zjednodušeně řečeno, podstatou je ovlivňování druhých jedinců a v souvislosti s tím je udáván směr (Yukl, 2008). Ovlivňování druhých znamená tedy uplatňování sociální moci.

Teorie vedení lidí i typologie stylů vedení prošly několika vývojovými etapami. Identifikace stylů vedení je nejstarším a nejvíce propracovaným konceptem organizačního chování, jehož vznik je spojován s počátkem 20. století. Z vývojového hlediska je zřejmé, že se nové přístupy objevovaly v pravidelných intervalech dvaceti let – (1) prvním průkopnickým paradigmatem se stala teorie rysů, (2) následně ve čtyřicátých letech vznikl nový přístup s myšlenkou, že úspěšnost nadřízeného je dávana do souvislosti se správným řízením, (3) v šedesátých letech se objevil kontingenční přístup, který vylučuje existenci univerzálně platného stylu, a (4) konečně na počátku osmdesátých let se objevuje tzv. nové vedení založené na vizi, emociálních

a iracionálních prvcích, symbolismu i fantazii (Bělohlávek, 1996). V rámci jednotlivých etap se objevovaly různé názvy stylů vedení, např. vedení participativní (*participative*), manažerské (*managerial*), interpersonální (*interpersonal*), distributivní (*distributed*) ad. (srov. Bush & Glover, 2003; Fullan, 2001; Shields, 2009). Zvláštní pozornost je v posledních letech věnována distributivnímu vedení lidí, nazývanému také jako sdílené vedení. To znamená, že učitelé mají možnost nejen se podílena chodu školy, ale také k němu přispívat, resp. přicházet s novými nápady a způsoby řešení (Bush & Glover, 2003; Lukas, 2011).

Aktuálně se v odborné literatuře kromě uvedených typů vedení setkáváme s dalšími dvěma styly – transakčním a transformačním, spadajícím k tzv. novému vedení (Bělohlávek, 1996). Tyto dva základní styly vedení jsou založeny na odlišnostech ohledně interakce mezi nadřízeným a podřízenými. To se projevuje ve vymezení těchto stylů. Podstatou transakčního vedení je výměna „něco za něco“. Zjednodušeně řečeno, podřízený směňuje znalosti a zkušenosti, na což nadřízený reaguje odměnou za dobrý výkon. V případě, že nedochází k plnění úkolů, ovšem přichází na řadu postih. Transakční lídři využívají k motivování prostředky ve formě odměn a trestů (Bělohlávek, 1996; Lukas & Smolík, 2008). Dochází tak k transakcím mezi nadřízeným a podřízenými. Naopak transformační vedení lze charakterizovat společnými cíli a sladěním zájmu podřízených se zájmy celé organizace, k čemuž slouží transformace hodnot, přesvědčení i chování (Bedrnová & Nový, 2001). Dále je pro tento typ vedení typické nasazení a entuziasmus, inspirativní chování, vysoká důvěra, participace a orientace na lepší budoucnost (Lazarová, Hloušková, Trnková et al., 2015; Shields, 2009). Tento styl vedení je považován za efektivní a o podřízených se hovoří spíše jako o stoupencích či následovnicích (Lukas & Smolík, 2008). Práce každého vedoucího pracovníka je specifická, nelze tedy jednoznačně určit, ke kterému ze stylů vedení či kombinaci bude inklinovat.

Diskuse o souvislostech moci a stylů vedení se stala výchozím bodem pro mnohé teoretické i empirické studie. Předkládané konstrukty – sociální moc a styly vedení – mají zásadní význam pro tento text. Je zřejmé, že různé styly vedení vyžadují uplatňování různých zdrojů sociální moci, což dokládají výsledky z realizovaných výzkumných šetření. Dostupné výzkumy, které jsou zaměřené na sociální moc a vedení, pracují především s typologií transformačního a transakčního stylu vedení, a to proto, že transformační styl vedení spadá do kategorie *soft*, což ukazuje propojení s měkkými (*soft*) zdroji moci (Deluga, 2010). To napovídá propojení obou teoretických konceptů. Z toho důvodu také přebíráme tuto typologii, se kterou budeme dále pracovat.

Poměrně časté jsou výzkumy orientované na organizace či manažery (Barth-Farkas & Vera, 2014; Yahaya, Taib, & Ismail et al., 2011). V tomto duchu se autoři snaží v rámci výzkumných studií hledat odpověď na elementární otázku – jaký je vztah mezi sociální mocí a vedením lidí. Z výsledků realizovaných zkoumání vyplynulo, že expertní a referenční zdroj sociální moci (měkká/osobní skupina moci) jsou prediktory transformačního stylu vedení. Expertní moc je založena na znalostech a dovednostech nadřízeného, kdežto referenční moc je primárně založena na mezilidské přitažlivosti, osobních sympatiích a identifikaci s nadřízeným (Tyson & Jackson, 1997). Kromě toho referenční moc je inspirativním prvkem, který vede podřízeného k naplňování cílů, jelikož transformační vůdce směřuje vždy k vizi. V tomto kontextu se ukázalo, že vůdci s transformačním stylem vedení uplatňují osobní neboli měkké zdroje moci – expertní a referenční. Takový vůdce je pak viděn očima následovníků jako inspirující a charismatický, ale také jako efektivní a vhodně zastávající svou funkci (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013). S tím souvisí i vnímání organizace jako takové. Prostředí v organizaci s transformačním vůdcem je označováno jako plné inspirace, povzbuzení a nadšení pro společnou práci (Judge & Piccolo, 2004; Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013).

Na straně druhé odměňovací, donucovací a legitimní zdroj moci (tvrdá/organizační/pozicní skupina) se pojí s transakčním stylem vedení (Yahaya, Taib, & Ismail et al., 2011). V případě moci odměňovací je podstatné použití odměny, která motivuje podřízené k plnění úkolů či činností. Podobnou strategii zastávají lídři uplatňující donucovací moc. Nejen pomocí odměn, ale také tresty napomáhají k motivování.

Jednotlivé zdroje moci jsou vzájemně propojeny a neměly by být chápány odděleně, protože použití jednoho zdroje moci může mít vliv na použití jiného zdroje moci. S tím také souvisí fakt, že v mnoha situacích a příležitostech může osoba disponující mocí uplatňovat různé zdroje moci. Nadřízený obvykle nevyužívá vždy celou jejich škálu, ale sám se ztotožňuje jen s některými z nich (Cejthamr & Dědina, 2010). Každý je schopen určitým způsobem zacházet s mocí, kterou disponuje, a následně s ní pracovat. Nelze proto říci, že jeden ze zdrojů sociální moci je lepší v té či oné situaci v porovnání s jiným, neboť každý z nich je ve své podstatě zvláštní. Není ani snadné určit, které styly vedení a zdroje sociální moci jsou pro dané prostředí typické a užitečné. Zjednodušeně řečeno, v různých pracovních prostředích se uplatňují různé styly vedení a různé zdroje sociální moci. Podívejme se, jak je tomu ve školách.

3 Sociální moc a vedení lidí ve škole

Diskuse o škole jako o specifické organizaci nabízí celou řadu pohledů. Objevila se názorová skupina, podle níž se školy výrazně neliší, spatřujeme v nich veškeré charakteristické znaky jako u běžných organizací. Ve své podstatě jsou vystaveny stejným povinnostem i problémům (Handy & Aitken, 1990; Pol, 2013). Tento pohled zastává také Handy (1984, cit. podle Pola, 2013, s. 12), který tvrdí, že „školy mají mnoho společného s jinými organizacemi, které lidi spojují za nějakým účelem“. Přestože bylo pojetí školy jako organizace zastoupeno celou řadou atributů, objevuje se i druhá skupina, která je názorově převažující. Ukazuje se, že školy jsou v mnoha ohledech odlišné – řízení, vztahy na pracovišti, cíle (Handy & Aitken, 1990). Specifika školy v porovnání s běžnými organizacemi jsou spatřována především v nárocích na vedení a řízení, v cílech, přípravě vedoucích pracovníků ad. (Pol, 2013). „Všeobecně se v současných teoriích tedy uznává, že vzdělávací instituce jsou vzhledem k jejich hlavnímu poslání v mnoha ohledech odlišné od organizací jiných“ (Sedláček, 2008, s. 18). Přesto však lze najít určitou shodu s organizacemi běžnými – vize, lidský faktor ad. (Pol, 2007a). Z diskusí o pojetí školy je patrné, že škola je svým způsobem specifická organizace, která na první pohled vyžaduje speciální přístupy k vedení. V literatuře se lze setkat s odbornými studii zaměřenými na vedení lidí v oblasti firem či podniků (Procházka, Vaculík, & Smutný, 2013), ale také v prostředí školy (Bogler, 2001).

Obecná pravidla fungování mocenských vztahů v organizaci mohou být více či méně platná pro školní prostředí, neboť jsou v ní také uplatňovány mocenské vztahy. Jde však o to, jak je s mocí nakládáno a jak ovlivňuje chování u ostatních. Škola není silovou organizací typu policie či armády, proto není vždy s mocí jako takovou spojována. Charakter moci ve školním prostředí má odlišnou podobu, což však neznamená, že zde nejsou mocenské nástroje uplatňovány. S mocí jako takovou se setkáváme i na půdě školy, kde se pod ní velmi často skrývá například pojem „autorita“ (Maňák, 2003; Vališová, 1998). Lze se setkat také s tím, že pojmy „autorita“ a „vliv“ jsou vnímány jako synonyma moci. V této rovině diskusí lze najít i druhou skupinu, podle které nelze vnímat moc a autoritu jako totožné pojmy, přestože svou podstatou mají k sobě velmi blízko. V souvislosti s tím je potřeba zmínit fakt, že na autoritu můžeme nahlížet také jako na vliv. Vliv je kladen do stejné významové úrovně jako moc (Vališová, 1998). Přestože je otázka moci na úrovni školy terminologicky nasycena podobnými pojmy, jako je například „vliv“ či „autorita“, pro účely tohoto textu budeme pracovat pouze s pojmem „moc“.

Škola je obdobně jako jiné instituce či organizace místem, kde jsou mocenské vztahy více než patrné (Richmond & Roach, 1992; Šalamounová, Bradová, & Lojdová, 2014; Šedřová, 2011, ad.). Nadřazenost a podřazenost se promítá do vztahů všech aktérů školy. Typicky jsou to vztahy na úrovni učitel–žák/žáci, učitel–vedení, moc lze ale také hledat na úrovni vztahu učitel–učitel. Ve vztahové rovině ředitel–učitelé tedy předpokládejme, že ředitel při dosahování cílů uplatňuje moc spolu s vedením vyplývající z jeho pozice nadřazenosti. Ředitel je autoritativní a mocný, pokud je svým okolím, tedy učiteli, takto vnímán a také pokud se k němu učitelé jako k mocnému chovají (srov. Handy & Aitken, 1990; Le Roux, 2012). Právě povaha a uspořádání interpersonálních vztahů hraje v otázce moci podstatnou roli. Kontext mocenských vztahů na úrovni ředitel–učitel se z hlediska našeho zaměření jeví jako klíčový.

Ředitel školy může využívat svou moc nejrůznějšími způsoby, které uplatňuje prostřednictvím stylu vedení – v našem pohledu transakčního a transformačního. S tím také do jisté míry souvisí otázka úspěšnosti školy. „Existuje obecná shoda v tom, že dobré vedení je klíčovou determinantou úspěšné práce škol a pozitivních změn ve školách“ (Pol & Novotný, 2005, s. 49). Úspěšnost školy je podmíněna prací s lidmi a jejich vedením. To znamená, že by ředitelé měli věnovat cílenější pozornost skrytému lidskému potenciálu a podpoře rozvoje lidí, který stojí za efektivní stránkou školy. Ředitel je vzhledem ke svému postavení tím, kdo vede, řídí a kontroluje vše, co se ve škole odehrává. Z hlediska zmíněné teorie sociální moci používá ředitel „nástroje“ v podobě zdrojů sociální moci – expertní, legitimní, referenční, odměňovací a donucovací moc uplatňuje prostřednictvím stylů vedení. Je potřeba, aby lídři škol nejen rozpoznali svou moc, ale aby také věděli, jak ji efektivně uplatňovat (Lunenburg, 2012; Zogjani, Llaci, & Elmazi, 2014). V souvislosti s tím je potřeba zdůraznit, že moc je možné použít z různých důvodů – ať už negativních, či pozitivních. To vše závisí na tom, za jakým účelem je použita. Pokud ředitel používá moc v pozitivním slova smyslu, pak je chápána ve smyslu motivace. Takové uplatňování moci má vliv nejen na motivační, ale také na výkonovou stránku učitele (Burnham, 1997). Moc může být použita také negativně, k čemuž Sorenson (2007) dodává, že moc pro některé ředitele představuje „afrodiziakum“, a to zvláště tehdy, když ředitel identifikuje slabost u druhých. Výzkumy zaměřené na výše zmíněné styly vedení (transakční a transformační) naznačují jistá propojení. Konkrétně transformační styl vedení pozitivně souvisí s měkkými zdroji moci – tj. s expertní a referenční mocí. Na straně druhé legitimní, donucovací a odměňovací zdroje moci (tj. tvrdé zdroje moci) negativně korelují s transformačním stylem vedení (Nir & Hameiri, 2014). V tomto duchu je

výzkumná pozornost zaměřena také na koncepty související ať už se sociální mocí, či s vedením, jako je například vedení a pracovní spokojenost u učitelů nebo sociální moc ve vztahu ke klimatu ad. (Bogler, 2001; Moradi, Majidi, & Rahimi et al., 2016).

Více potenciálu je obvykle přisuzováno takovému stylu vedení ředitele, který podporuje sdílení, účast na rozhodování a demokracii. Podobnost tak nacházíme ve vedení participativním či distributivním (srov. Bush & Glover, 2003; Mac Ruairc, Ottesen, & Precey, 2013). Význam transformačního stylu je taktéž zdůrazňován. „V takových školách ředitelé podporují učitele, aby sdíleli vize, přispívali k dosahování vysokých cílů a profesně rostli“ (Lazarová, Hloušková, Trnková et al., 2015, s. 54). Z obecného hlediska nepanuje v otázce, co je dobrým vedením, shoda. Je však více či méně zřejmé, že každý ředitel školy ke své práci využívá jeden ze zmiňovaných stylů vedení společně s uplatňovaným zdrojem moci s cílem usnadnit si práci ve škole.

V porozumění moci a vedení lidí v prostředí škol je stále mnoho nezodpovězených otázek. Právě proto se tyto klíčové konstrukty ve specifickém prostředí škol stávají výzvou v otázce zkoumání. Otevírá se tím například otázka, které zdroje sociální moci a styly vedení spolu souvisí a také jak je vedení školy vnímáno učiteli – jinými slovy, jak učitelé vnímají styl vedení a typ uplatňované sociální moci u svých ředitelů.

Závěrem

V posledních desetiletích zaujalo řadu výzkumníků téma sociální moci, nezřídká i v souvislosti se způsoby vedení lidí. Teoretické úvahy o tom, jak sociální moc a styl vedení lidí souvisí, se stávají východisky pro realizaci řady výzkumů a naopak: výsledky takových výzkumů se stávají zdrojem pro konstrukci nových teorií, vysvětlujících souvislost mezi typem sociální moci a úspěchem vedoucích pracovníků. Je zřejmé, že uplatňování určitých typů sociální moci je jedním z předpokladů dobrého vedení, souvisí tedy s pracovní spokojeností zaměstnanců, s klimatem na pracovišti, s výkonem organizace i jednotlivých pracovníků.

Do popředí zájmu se dostává otázka, jaké zdroje sociální moci a styly vedení jsou uplatňovány v různých pracovních prostředích, ale také k čemu vedou a jak podporují rozvoj dané organizace. Vztah sociální moci a stylu vedení byl výzkumně ověřován především ve výrobních firmách a jiných organizacích, mimo pozornost pak zůstávají specifická pracovní prostředí, ke kterým patří například škola. Škola je považována za specifickou organizaci z hlediska poslání, cílů, personálního obsazení i struktury času. To má své implikace i pro oblast vedení lidí, kterému je dlouhodobě věnována dosta-

tečná pozornost výzkumníků, poněkud stranou zájmu však stále zůstává problematika uplatňování sociální moci ze strany ředitelů škol.

V této teoreticky pojaté studii jsme přinesli obraz toho, jak různí autoři vnímají vztahy sociální moci a vedení v různých kontextech, resp. jak se sociální moc vztahuje k různým stylům vedení, především k transakčnímu a transformačnímu stylu. Tento text je podkladem pro širší empirické zkoumání, které autorka plánuje v příštích letech, proto zde naznačujeme výzkumnou výzvu zaměřenou na poznání, jak učitelé vnímají uplatňovanou sociální moc a styl vedení u ředitelů základních škol. Výsledky podobně zaměřených výzkumů by mohly sloužit vedení školy k reflektování moci a vlastních stylů vedení a k lepší orientaci v tom, jak je vnímáno učiteli.

Literatura

- ARMSTRONG, M., & STEPHENS, T. (2008). *Management a leadership: nejnovější přístupy*. Praha: Grada.
- BARTH-FARKAS, F., & VERA, A. (2014). Power and Transformational Leadership in Public organizations. *The International Journal of Leadership in Public*, 10(4), 217–232.
- BEDRNOVÁ, E., & NOVÝ, I. (2001). *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press.
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování: jak se každý den chovají spolupracovníci, nadřízení, podřízení, obchodní partneři či zákazníci*. Olomouc: Rubico.
- BOGLER, R. (2001). The Influence of Leadership Style on Teacher Job Satisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 37(5), 662–683.
- BURNHAM, D. H. (1997). *Power is Still the Great Motivator – with a Difference*. Dostupné z: www.burnhamrosen.com/articles/Power_is_Still.pdf
- BUSH, T., & GLOVER, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Dostupné z: http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf
- CEJTHAMR, V., & DĚDINA, J. (2010). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- COATES, D. (1991). Power and the State. In D103 Block 4, *Politics and Power. Society and Social Science: A Foundation Course*. Walton Hall: The Open University.
- COOK, K. S., & EMERSON, R. M. (1978). Power, Equity and Commitment in Exchange Network. *American Sociological Review*, 43(5), 721–739.
- DĚDINA, J., & ODCHÁZEL, J. (2007). *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada.
- DELUCA, R. J. (2010). *The Effects of Transformational, Transactional and Laissez Faire Leadership Characteristics on Subordinate Influencing Behavior*. Dostupné z: http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/s15324834basp1102_6
- FOUCAULT, M. (1978). *The Will to Knowledge: The History of Sexuality*. London: Penguin.

- FOUCAULT, M. (2005). *The Body of the Condemned*. In Egan, D., & Chorbajian, L. *Power: A Critical Reader*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- FRENCH, J. R. P., & RAVEN, B. (1959). The Bases of Social Power. In CARTWRIGHT, D., & ZANDER, A. (Eds.), *Group Dynamics*, 259–269. New York: Harper & Row.
- FULLAN, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco: Jossey-Bass.
- GEBREEGZIABHER, M. A. (2015). The Influence of Leaders' Power Bases on Academic Staffs' Job Satisfaction: The Case of Wolaita Sodo University. *International Journal of Innovative Research & Development*, 4(5), 118–132.
- GOFFMAN, E. (1999). *Všichni hrajeme divadlo*. Praha: Nakladatelství studia Ypsilon.
- HANDY, CH. (1984). *Taken for Granted? Looking at Schools as Organizations*. York: Longman.
- HANDY, CH., & AITKEN, R. (1990). *Understanding Schools as Organizations*. London: Penguin.
- JANDOUREK, J. (2012). *Úvod do sociologie*. Praha: Portál.
- JUDGE, T. A., & PICCOLO, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755–768.
- KAŠČÁK, O. (2006). *Moc školy: o formativnej sile organizácie*. Trnava: Typi Universitatis Tyrnaviensis.
- LAZAROVÁ, B., HLOUŠKOVÁ, L., TRNKOVÁ, K., POL, M., & LUKAS, J. (2015). *Řízení inkluze ve škole*. Brno: Masarykova univerzita.
- LE ROUX, M. J. (2012). *Principals and their Possible Power to Influence Quality Education*. Dostupné z: <http://scholar.sun.ac.za/handle/10019.1/20015>
- LOJDOVÁ, K., & LUKAS, J. (2015). Scénáře donucovací moci u studentů učitelství na praxi: studentka Alice. *Studia Paedagogica*, 20(3), 113–130.
- LUKAS, J. (2011). Vztahy mezi učiteli a řediteli na základních školách – přehled relevantních výzkumů. *Studia Paedagogica*, 14(1), 127–146.
- LUKAS, J., & SMOLÍK, J. (2008). *Psychologie vůdcovství: lídři a uplatňování moci*. Brno: Computer Press.
- LUNENBURG, F. C. (2012). *Power and Leadership: An Influence Process*. Dostupné z: <https://pdfs.semanticscholar.org/7965/8afc91bc9b8a8966f3827e372e3656c7bfce.pdf>
- MAC RUAIRC, G., OTTESEN, E., & PRECEY, R. (2013). Leadership for Inclusive Education: Setting the Context. In MAC RUAIRC, G., OTTESEN, E., & PRECEY, R. (Eds.), *Leadership for Inclusive Education. Values, Vision and Voice*. Rotterdam: Sense Publisher.
- MAŇÁK, J. (2003). *Nárys didaktiky*. Brno: Masarykova univerzita.
- MORADI, K., MAJIDI, S., RAHIMI, S., SHARIFI, A., DOROSTKAR, Z., & ABDI, M. (2016). Relationship Between Power Resources of Principals and Organizational Climate of Public Schools in Academic Levels in City of Baneh, from the Perspective of Teachers. *International Journal of Advanced Biotechnology and Research*, 7(1), 362–372.

- NIR, A. E., & HAMEIRI, L. (2014). School Principals' Leadership Style and School Outcomes. *Journal of Educational Administration*, 52(2), 210–227.
- POL, M. (2007a). *Škola v proměnách*. Brno: Masarykova univerzita.
- POL, M. (2007b). Škola vedená, řízená a spravovaná. *Pedagogika*, 57(3), 213–226.
- POL, M. (2013). *Škola: organizace běžná, specifická či snad pospolitost?* Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/350/505>
- POL, M., & NOVOTNÝ, P. (2005). *Ředitelé a řízení kvality ve škole (... z případových studií)*. Dostupné z: <http://www.phil.muni.cz/journals/index.php/studia-paedagogica/article/view/411/567>
- PROCHÁZKA, J., VACULÍK, M., & SMUTNÝ, P. (2013). *Psychologie efektivního leadershipu*. Praha: Grada.
- RICHMOND, V. P., & MCCROSKEY, J. C. (1992). *Power in the Classroom: Communication, Control, and Concern*. New York: Routledge.
- RICHMOND, V. P., & ROACH, D. (1992). Power in the Classroom: Seminal Studies. In V. P. RICHMOND, & J. MCCROSKEY (Eds.), *Power in the Classroom: Communication Education*, 44(1), 15–29.
- RICHMOND, V. P., WAGNER, J. P., & MCCROSKEY, J. C. (1983). The Impact of Perceptions of Leadership Style, Use of Power, and Conflict Management Style on Organizational Outcomes. *Communication Quarterly*, 37(1), 27–36.
- SEDLÁČEK, M. (2008). *Řízení základní školy. Perspektiva případových studií práce ředitelů* (Disertační práce). Brno: Masarykova univerzita, Filozofická fakulta.
- SERESHKEH, S. K., NOURBAKHSH, M., & HEMATINEJAD, M. (2012). The Relationship Between Leadership Style and the Sources of Power in Manager of Sport Organization from the Viewpoint of their Employees in Guilan. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(10), 9770–9775.
- SHIELDS, C. M. (2009). Transformative Leadership: A Call for Difficult Dialogue and Courageous Action in Racialised Contexts. *International Studies in Educational Administration*, 17(3), 53–66.
- SORENSEN, R. D. (2007). The Administrative Power Grab: Loaded barbells can be put to abusive ends, but school leaders can find proper applications for their muscle growth and development. *School Administrator*, 6(64), 34–36.
- STEIGAUFG, S. (2011). *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. Praha: Grada Publishing.
- ŠALAMOUNOVÁ, Z., BRADOVÁ, J., & LOJDOVÁ, K. (2014). Mocenské vztahy mezi začínajícími učiteli a jejich žáky. *Pedagogická orientace*, 24(3), 375–393.
- ŠEĎOVÁ, K. (2011). Mocenské konstelace ve výukové komunikaci. *Studia paedagogica*, 16(1), 89–118.
- TYSON, S., & JACKSON, T. (1997). *Organizační chování*. Praha: Grada Publishing.
- VALIŠOVÁ, A. (1998). *Autorita jako pedagogický problém*. Praha: Karolinum.

- VLČKOVÁ, K., LOJDOVÁ, K., LUKAS, J., MAREŠ, J., ŠALAMOUNOVÁ, Z., & KOHOUTEK, T., ET AL. (2015). *Z posluchárny za katedru: mocenské vztahy ve výuce studentů učitelství*. Brno: Masarykova univerzita.
- VÝROST, J., & SLAMĚNÍK, I. (1998). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál.
- YAHAYA, N., TAIB, M. A. M., & ISMAIL, J., ET AL. (2011). Relationship Between Leadership Personality Types and Source of Power and Leadership Styles Among Managers. *African Journal of Business Management*, 5(22), 9635–9648.
- YUKL, G. A. (2008). *Leadership in Organizations*. London: Prentice Hall.
- ZOGJANI, A., LLACI, S., & ELMAZI, E. (2014). The Role of Power in Effective Leadership and Followership: The Albanian Case. *Romanian Economic and Business Review*, 9(1), 89–102.

Autorka

Mgr. et Mgr. Tereza Vychopňová, Masarykova univerzita, Filozofická fakulta, Ústav pedagogických věd, Arna Nováka 1, 602 00 Brno,
e-mail: vychopnova@phil.muni.cz