



Manažerské dovednosti v kultuře

**Výukový materiál vzdělávacích kurzů v rámci projektu
„Zvýšení adaptability zaměstnanců organizací působících v sekci kultura“**

Vedení porad – základ vnitrofiremní komunikace.....	4
1.1.Hlavní cíle porad.....	4
1.1.1.Z čeho při vytváření porad vycházet.....	4
1.2.Role facilitátora	5
1.3.Předpoklady úspěšné porady.....	5
1.4.Postup přípravy, provedení a vyhodnocení porady.....	6
1.4.1.Před poradou.....	6
1.4.2.Při poradě.....	7
1.4.3.Po poradě.....	7
1.5.Chytré tipy na závěr.....	8
2.Motivační programy.....	9
2.1.Jak zjistit pracovní spokojenost x nespokojenost.....	10
2.2.Jaké lze využít stimulační prostředky (stimuly).....	11
2.3.Zapamatujte si.....	11
3.Řízení stresu - Selfmanagement.....	12
3.1.Čtyři základní fáze mechanismu stresové reakce.....	13
3.1.1.Orientační reakce.....	13
3.1.2.Poplachová fáze.....	13
3.1.3.Fáze resistance.....	14
3.1.4.Fáze vyčerpání.....	15
3.2.Inventář životních událostí.....	19
3.3.Je možné stresovou zátěž řešit a také snižovat?.....	22
3.4.Upravená Maslowova hierarchie potřeb.....	24
3.4.1.Chybějící článek Maslowovy hierarchie potřeb.....	24
3.4.2.Potřeba bezpečí a jistoty.....	27
3.4.3.Potřeba sebeúcty.....	27
3.5.Nový přístup.....	29
4.Krizový management - Dovednosti jednání a intervenční strategie.....	31
4.1.Asertivní výcvik.....	31
4.2.Emoce.....	32
4.3.Nutno rozlišovat řeč a jazyk.....	34
4.4.Principy asertivního jednání a práva asertivity.....	35
4.4.1.Pasivní jednání	35
4.4.2.Agresivní jednání.....	35
4.4.3.Asertivní jednání.....	35
4.4.4.Manipulativní jednání.....	36
4.5.Asertivní lidská práva.....	36
4.6.Formy zvládnání konfliktů.....	41
4.7.Strategie řešení konfliktů.....	42
4.7.1.Strategie A (Strategie konkurence a prosazení).....	42
4.7.2.Strategie B (Vyhýbání se konfliktům)	42
4.7.3.Strategie C (Přízpůsobení).....	43
4.7.4.Strategie D (Kooperace)	43
4.7.5.Strategie E (Kompromis).....	44
4.8.Motivace - Skupina a její působení na psychiku jedince.....	45
4.8.1.Struktura skupiny.....	45
4.8.2.Typy rolí.....	45

4.8.3. Typy vůdcovství.....	45
4.8.4. Znaký vůdcovství.....	46
5. Time management v proměnách času.....	47
5.1. Často si klademe otázku, co to vlastně time management je?	47
5.2. Řešení je v nás.....	48
5.3. Úspěch v práci!?.....	48
5.4. Potřebuji vědět proč!.....	50
5.5. Vývoj v učení time managementu.....	51
5.6. Čtvrtá generace Time Managementu.....	52
5.7. Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji!.....	53
5.8. Malá rada na závěr.....	55
Literatura:.....	56

Vedení porad – základ vnitrofiremní komunikace

Firemní porady patří k vnitrofiremní komunikaci, kdy se jedná o organizovanou komunikaci ve skupině se skupinou. Pro efektivní poradou potřebujete splnit tři základní podmínky: jasné cíle, organizace a pevné vedení. **Kvalitní porada pak šetří čas, motivuje, sdružuje, přináší informace a zkušenosti.**

Aby byla porada efektivní, musíme si ji dobře připravit, realizovat a vyhodnotit. Jinak může být porada naopak přehlídkou ztraceného času a demotivací pro spolupracovníky.

1.1. Hlavní cíle porad

- zjištění úrovně plnění úkolů za uplynulé období
- rozdělení úkolů a odpovědností na následující období
- detekce rizik, sledování nálady uvnitř týmu
- motivování členů týmu a upevnění týmové soudržnosti

1.1.1. Z čeho při vytváření porad vycházet

- Hlavním účelem porad je odstraňovat překážky v práci, navodit žádoucí změny.
- Způsob, jakým probíhají porady, je ukazatelem kultury dané organizace, manažera.
- Změna kultury porad má rozšiřující pozitivní efekt na celou organizaci.
- Neexistuje jednoduchý nebo jediný „správný způsob“, jak vytvořit efektivní poradou.
- K vytvoření efektivní porad je potřeba série předem promyšlených rozhodnutí o přípravě, vedení a ukončení porad.
- Efektivní postup porad přináší výsledky, které jsou realizovatelné.
- To, že se na rozhodování podílejí všichni je klíčem k úspěšné realizaci.
- Efektivní konsensuální rozhodnutí nevznikají najednou a lehce. Je to výsledek obtížně získaných sérií dohod.

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

1.2. Role facilitátora

Facilitátor je neutrální osoba, která je odpovědná za proces provedení porady, nikoli za její obsah a výsledek. Jaká je role facilitátora:

- navrhuje postup diskuse (podle aktuální situace volí metody jednání)
- neúčastní se obsahové stránky diskuse
- nehodnotí nápady členů skupiny
- zajišťuje, aby všichni hovořili ve stejnou chvíli o jednom tématu
- zajišťuje aby všichni používali ve stejnou chvíli stejnou metodu diskuse
- zajišťuje, aby měl každý šanci vyslovit svůj názor
- podněcuje aktivitu účastníků
- soustředí energii skupiny na projednávané téma
- chrání účastníky před vzájemným se napadáním

1.3. Předpoklady úspěšné porady

Úspěch firemní porady nezávisí pouze na kvalitě účastníků a schopnostech facilitátora, ale je nepřímo podmíněn i celou řadou dalších faktorů.

Mezi ty nejdůležitější patří:

- Místo konání
- Čas konání
- Osvětlení
- Tepelná pohoda
- Pohodlí
- Ovzduší v místnosti
- Přestávky
- Občerstvení
- Uspořádání místnosti při poradě

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

1.4. Postup přípravy, provedení a vyhodnocení porady

Porada probíhá ve třech fázích. První fáze se odehrává ještě před samotnou poradou, a je téměř nejdůležitější. Druhou fází je samotný průběh porady, a zakončeno je vše po poradě záznamem o poradě a realizací kroků zde stanovených.

1.4.1. Před poradou

- Stanovení cíle, cílů, definování problémů k řešení
- Požadované výsledky a výstupy
- Kdo se zúčastní
- Jak budeme rozhodovat
- Čas a místo, délka trvání
- Komu jakou roli
- Příprava na problémové okruhy a účastníky
- Argumentace
- Strategie
- Obsah programu – jednotlivé body (k informaci, k připomínce, k diskuzi, k rozhodnutí) a kolik času budou vyžadovat
- Podklady
- Pozvánky
- Příprava místa – uspořádání
- Příprava pomůcek
- Příprava organizačního zázemí

1.4.2. Při poradě

Úvod

- Začít včas
- Co budeme dělat a proč
- Definovat cíl, problém
- Co potřebují
- Přidělit role
- Sjednotit, připomenout pravidla

Porada

- Prostor pro zapojení všech
- Dodržovat dohody, čas
- Shrnovat
- Otázky
- Zvládat krize a emoce
- Pružně reagovat na situaci a změny

Závěr

- Shrnovat výsledky, úkoly
- Připomínat kontext
- Ocenit průběh
- Poděkovat a končit pozitivně

1.4.3. Po poradě

- Záznam o výsledcích, zápis

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

- Rozeslání, předání účastníkům
- Realizace dohodnutých kroků
- Zhodnocení výsledků porady

1.5. Chytré tipy na závěr

Dohodněte se zúčastněnými účastníky a rozdělte následující role

- **zapisovatel** - instruujte jej, jak má zápis vypadat a komu a v jaké podobě zápis následně poskytnout
- **moderátor** - nemusí být shodný s managerem projektu, zná agendu schůzky a provádí účastníky její strukturou
- **strážce času** - hlídá celkový čas věnovaný jednotlivým bodům agendy, má právo upozorňovat účastníky na překročení dohodnutého časového limitu příspěvku

Při organizaci firemní porady dbejte na to, aby se účastníci včas dozvěděli potřebné údaje

- Místo konání
- Čas začátku i délka trvání
- Agendu
- Potřebné informace formou podkladů

Zasíláním kvalitních podkladů a realizací formálních záležitostí písemnou formou získáte

- kvalitnější zapojení účastníků do řešení problémů, obzvláště těch, kteří potřebují více času na orientaci v problematice
- více času pro kladení otázek a tím odhalení potenciálních rizik
- větší prostor pro motivaci zúčastněných a navazování kvalitních vztahů

2. Motivační programy

Motivační programy jsou uceleným souborem opatření při řízení lidských zdrojů, jehož cílem je aktivně ovlivňovat pracovní chování lidí a vytvořit u všech zaměstnanců pozitivní vztah k organizaci. Měl by být součástí personální strategie organizace.

Cílem motivačních programů je posílit loajalitu pracovníků k firmě a vzbudit u zaměstnanců zájem rozvíjet sama sebe. Jde vlastně o jakýsi vnitřní podnikový návod, jak uplatňovat stimulační prostředky, aby bylo dosaženo cílů organizace.

Aby mohly být vytvořeny správné a fungující motivační programy, musí se nejdříve provést jakási analýza skutečností ve společnosti a zjistit, jaké všechny skutečnosti mají podstatný vliv na fungování organizace, na ochotu zaměstnanců pracovat a na jejich výkonnost. Pro úspěšnost motivačního programu je důležitá také znalost osobnosti člověka, jeho vnitřních motivů.

Tvorbu motivačních programů je možné rozčlenit do několika kroků:

- zjištění, jaká je motivace pracovníků a vyhodnocení jejich spokojenosti x nespokojenosti,
- určení oblastí, na které je třeba motivační program zaměřit,
- zjištění, jaká je současná výkonnost pracovníků, a porovnání se žádoucí úrovní,
- určení, jaké stimulační prostředky v rámci motivačních programů se využijí, a stanoví se podmínky jejich použití,
- vlastní sestavení motivačního programu (ve formě dokumentu),
- seznámení všech pracovníků s motivačním programem,
- kontrola používání a fungování motivačního programu (např. formou zpětné vazby), popř. jeho úpravy.

Správně vytvořený a zrealizovaný motivační program přispívá k hospodářské prosperitě organizace, podporuje pracovní motivaci, výkonnost zaměstnanců a vede ve svém důsledku k celkové pracovní spokojenosti zaměstnanců.

2.1. Jak zjistit pracovní spokojenost x nespokojenost

Aby bylo možné vůbec sestavit motivační programy, je nezbytné zjistit, zda jsou pracovníci organizace spokojeni nebo nespokojeni, do jaké míry jsou spokojeni (nespokojeni) a vůbec jakou mají pracovní motivaci. Na základě toho můžeme provést určitá opatření a po realizaci změn zjistit pomocí zpětné vazby, co tyto změny přinesly.

Spokojenost nebo nespokojenost člověka je vlastně subjektivně prožívaný vztah pracovníka k jeho práci a k pracovním podmínkám. Pro zjištění spokojenosti x nespokojenosti pracovníků se nejčastěji používá osobní nebo písemné dotazování, kdy se používají otevřené i uzavřené otázky, nebo pozorování reakcí lidí při standardních situacích.

Zjišťování pracovní motivace je poněkud složitější než zjišťování spokojenosti x nespokojenosti. Je to dáno tím, že člověk si těžko uvědomuje svoji motivaci v celé své složitosti a komplexnosti. Proto není ani možné zjišťovat motivaci přímo (dotazováním). Používají se tedy **nepřímé metody**.

Jednou z možných nepřímých metod je např. **pozorování**. Jednou z neefektivnějších metod (pokud ji tedy provádí odborník) ke zjišťování motivace jsou **projektivní techniky**, např. tématicko-apercepční test. Při něm je zkoumanému pracovníkovi ukázáno několik kreseb zachycující osoby při nějaké činnosti. A zkoumaný zaměstnanec jednotlivé obrázky interpretuje, přičemž v jeho interpretaci se promítají i jeho skryté potřeby a přání.

2.2. Jaké lze využít stimulační prostředky (stimuly)

Pracovní stimuly jsou hmotného i nehmotného charakteru a jsou zaměřeny na jednotlivé zaměstnance. Ne vždy, co stimuluje 1 pracovníka, stimuluje i 2. a naopak. Každý pracovník je jiný, každý má jiné potřeby, přání a zájmy. Stimulační prostředky lze rozdělit do následujících skupin:

- **hmotné ohodnocení** pracovního výkonu – mzda, prémie, odměny, ...
- **hmotné stimuly**, které působí zprostředkovaně – financování rozvoje kvalifikace, různých vzdělávacích akcí, studijních pobytů, stáží atd.
- **zainteresovanost** zaměstnance na celkové efektivnosti organizace – spoluúčast na řízení, podíl na rozhodování atd.
- **různé výhody** – různé benefity ve formě pojištění, možnost zaměstnaneckých půjček, služební vůz, zaměstnanecký byt atd.
- **delegování** pravomocí, **povýšení** na základě výsledků, ...
- pozitivní **utváření vztahů** mezi kolegy, nadřízenými a podřízenými
- **obohacování práce**, možnost sebekontroly a vyšší samostatnosti
- veřejné **ocenění** výsledků práce nejlepších pracovníků
- vytváření **pocitu sociálních jistot** zaměstnance a jeho rodiny
- další

2.3. Zapamatujte si

- jaké jsou motivační programy
- jak tvořit motivační programy

3. Řízení stresu - Selfmanagement

Stres je pojem, který v roce 1939 zavedl do medicíny kanadský vědec maďarského původu (narodil se v Komárně) Hans Selye; termín původně pochází z oblasti techniky, kde popisuje nadměrnou zátěž či namáhání. Selye tohoto výrazu použil pro nespecifickou reakci organismu, která se objevuje právě při jeho nadměrném zatížení. Nebyl zdaleka prvním badatelem, který se těmto reakcím věnoval. Na počátku minulého století se zabýval touto problematikou Walter Cannon, který se dopracoval rovněž k velmi zajímavým poznatkům, Selye však jeho práci dovedl až ke geniálním závěrům, které vesměs platí dodnes.

Stres je prastará reakce, vlastní nejen člověku, ale všem živým organismům a je pro zachování života nesmírně důležitá, protože jednak nás připravuje na útok nebo útěk a jednak nám pomáhá přežít v krajně nepříznivých podmínkách. Kdyby neexistoval mechanismus stresové reakce, zahynuli bychom při první nebezpečné příležitosti. Ze života tedy nejde stres odstranit, je třeba se s ním naučit správně zacházet.

Abychom se v celé problematice mohli lépe orientovat, musíme si nejprve ujasnit základní pojmy. Když trpím nedostatkem peněz, času, jídla, kyslíku, šikanou ze strany nadřízených, když mám pocit, že jsem se ocitl v bezvýchodné situaci, když jsem poraněn, operován, těžce nemocný atd., nejde o stres; tyto podněty a situace se označují jako **stresory**, tedy okolnosti, které mohou stres vyvolat.

Stres je pak automatickou odpovědí na prožívané či pocíťované nebezpečí, odpovědí zajišťovanou neurohumorálními řídicími centry, na něž již nemůžeme dost dobře dosáhnout vlastní vůlí a ovlivnit jejich průběh. Je to kaskáda dějů probíhajících s cílem mobilizovat organismus tak, aby přežil. Přivádí nás do různých stavů pohotovosti (aktivace, nebo naopak útlum – ano, i útlum může být výhodnou strategií pro přežití, viz „mrtvý brouk“) a byl zabudován do řídicích mechanismů v dávných dobách, kdy jsme byli všichni – tedy i *Homo sapiens sapiens* – jen a jen živočichy, kteří v přírodě bojují o svůj život a zachování svého rodu. Stresová odpověď má za cíl záchranu života, a je proto (z metabolicko-ekonomického hlediska) nesmírně drahá až plýtvavá, protože „když jde o život, jde o vše“.

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

3.1. Čtyři základní fáze mechanismu stresové reakce

- orientační reakce
- poplachová fáze
- fáze rezistence
- fáze vyčerpání

3.1.1. Orientační reakce

Pojďme si představit, že *na tý louce zelený, pasou se tam jeleni*, když náhle něco zapraská. Co se stane? Jeleni se přestanou poklidně pást, přestanou přežvykovat (útlum pohodové aktivity), mírně napnou svaly a začnou věřit (aktivace pohotovostních mechanismů, která je označována jako „nabuzení“; anglický termín „arousal“), tedy proběhne **orientační reakce neboli orientační reflex**. Tuto aktivitu zprostředkovávají dvě mozková jádra, která reagují na neznámé podněty, podněty ohrožení, bolestivé podněty, ale také na podněty „neodměny“ neboli frustrace. Pokud jeleni zjistí, že hluk způsobila veverka, pokračují dále v poklidné pastvě, pokud však existuje nebezpečí, pokračuje tato reakce dál směrem k **poplachové fázi stresu**.

3.1.2. Poplachová fáze

Jejím cílem je připravit organismus na **útok nebo útek**. Zapomeňme na jeleny a podívejme se na našeho udatného prapředka, který potkal v Šáreckém údolí medvěda a jen vteřiny rozhodovaly o tom, kdo z nich bude mít toho druhého k večeři. Co udělá rozumné řídicí centrum pro to, aby náš prapředek přežil (a mohl také ještě zplodit potomky, jejichž prapotomky jsme my)? Aktivuje dále poplachový proces řízený autonomním nervovým systémem – **sympatikem** (sem patří jak nervové regulace, tak všeobecně známý adrenalin, především však jeho méně známý příbuzný noradrenalin).

Tento systém uvede do pohotovosti především svaly, které jsou pro rvačku i úprk nejvýznamnější. Svaly se napnou (a může se stát, že jak se budou skupiny

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

ohýbačů a natahovačů přetahovat, objeví se i třes). Ke svalům je třeba dopravit co nejvíce krve obohacené o všechny dostupné živiny. Srdce začne pracovat rychleji, zvýší se krevní tlak, zvýší se srážlivost krve (kdyby došlo ke zranění, aby krvácení neohrožovalo přežití). Krve je v lidském těle celkem pět litrů (pro názornou představu – je to láhev od okurek!). Přítéká-li jí většina ke svalům, zákonitě se odkrví, a tedy i ochladí a zbledne jak kůže (chladné opocené ruce), tak útroby (nepříjemné stažení břišních orgánů). Zvýšenou potřebu kyslíku zajistí zrychlené a prohloubené dýchání. Odlehčení váhy je výhodné, proto se vyprazdňují duté orgány (nutkavé močení, někdy i vyprazdňování střev). Náš udatný prapředek byl porostlý srstí, která se mu zježila, a tím opticky zvětšila jeho postavu, což mělo zaplašit nepřítele; nám z toho zbyla „husí kůže“. Objeví se dále celá řada – pro záchranu účelných – reakcí, zejména pokud se jedná o metabolické děje.

3.1.3. Fáze resistance

Pokud náš prapředek spadl do jámy, kterou mamutovi kopal, a zjistil, že žádné poskakování mu z ní nepomůže, dostal se do druhé fáze stresu, **fáze resistance**, řízené **parasymptickým nervovým systémem**, jejímž cílem bylo přežití za krajně nepříznivých okolností. Parasymptikus má na starosti útlumové reakce a na rozdíl od předchozích center je řízen po ose hypotalamus–hypofýza–nadledviny. Jedinec v této fázi je jaksi „stažen do sebe“ (vznešeně se to označuje jako „rezignace na teritorium“), vystupuje daleko více pasivně, což je patrné například na průduškách, které byly v předchozí fázi rozšířené, aby byl přísun kyslíku co největší, zde se naopak zužují. Regulačně jsou přetěžovány (na rozdíl od svalů) především orgány trávicího systému. Jestliže byl pocitový doprovod poplachové fáze buď útočný, nebo úzkostný, ve fázi resistance se objevuje útlum až deprese. Jestliže v běžném životě zajišťuje parasymptikus pohodový útlum, přestřelí při stresové reakci tento útlum až do nežádoucí pasivity. Hans Selye označil tuto fázi jako **všeobecný (nespecifický) adaptační syndrom**.

Obě fáze však mají jednu společnou vlastnost: jsou metabolicky nesmírně náročné. Můžeme si to představit celkem jednoduše: jednu molekulu glukózy může organismus využít tak, že z ní získá 36 jednotek energie, ale také tak, že z ní vytěží všeho všudy jen jednotky dvě. Ve stresu (nezapomeňme: jde o život!) se pálí tím

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

druhým způsobem. A to je drahé. Také imunita se jeví řídicím centřům v těchto situacích jako nadstandardní luxus, takže výrazně klesá (viz klasický opar „z leknutí“), ale ve stresu je celá řada podobně „ošizených“ základních potřeb.

3.1.4. Fáze vyčerpání

Trvá-li působení stresorů delší dobu, je jasné, že nadměrné nároky vedou k postupnému **vyčerpání**, jednotlivá řídicí centra se začnou nekoordinovaně „přetahovat“ o řízení a postupně se stav zhoršuje.

Hans Selye byl génius, který veškerou výzkumnou práci prováděl na zvířatech a k vyvolání stresových reakcí používal biologických škodlivin – infekce, poškození tkání atd. Ve chvíli osvětlení však připadl na skutečně převratnou myšlenku: **jestliže vyvolává stresovou reakci škodlivina (= noxa) biologická, budou u člověka, který je bytostí BIO-PSYCHO-SOCIÁLNÍ, působit stejně silně také vlivy nebo ohrožení z oblasti psychosociální.** Člověk totiž není „jen“ živočich, ale stejný význam, jaký příkládá nebezpečí z oblasti biologické, příkládá nebezpečí z oblasti mezilidské. Jinými slovy, bude reagovat naprosto stejně, když ho napadnou bakterie, jako když ho napadne šéf nebo manželka. Tento logický skok otevřel prostor ke zkoumání důsledků **psychosociálního stresu**, jehož důsledky bývají nejčastěji označovány jako **civilizační choroby**.

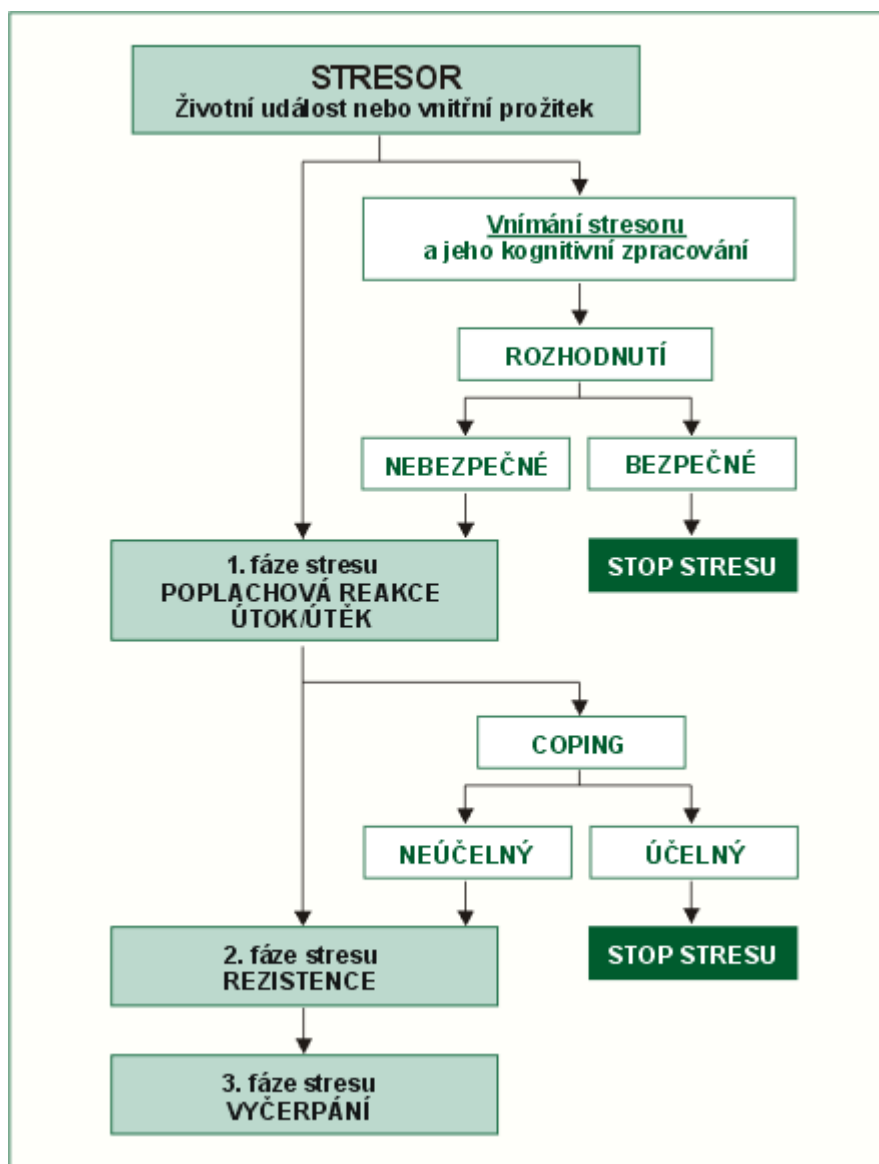
Každý z nás si jistě vzpomene, že u zkoušky, při náročném jednání s příbuznými, při rozhovoru s nadřízeným, při zklamání z banálního neúspěchu, při odmítnutí požadavku a při dalších z hlediska pozdějšího pohledu nevýznamných konfliktech a zklamáních reagoval prakticky stejně jako náš udatný prapředek při setkání s medvědem. Ačkoli šlo doslova o nicotnosti, spustil celou kaskádu bouřlivých a na provoz organismu velmi náročných reakcí, fungoval doslova „jako by šlo o život“, přestože šlo o malichernosti. A v tom jsou rizika psychosociálního stresu, jimž bychom se měli naučit čelit.

Souhrnně tedy můžeme říci, že stres je nespecifická odpověď, jejímž prvotním cílem je záchrana organismu. Může však probíhat (a také probíhá) v situacích, které si takové nasazení zdaleka nezaslouží, a zde působit naopak škodlivě.

Stresory mohou vycházet z **biologické** oblasti (choroby, úrazy, nadměrná zátěž, nedostatek potřebných živin, přelet časových pásem, nezdravé opalování atd.) i z oblasti označované jako **psychosociální** (životní ztráty, prudké sociální změny a otřesy, konflikty, hádky, pocity nedocenění atd.) a velmi často se tyto okolnosti vzájemně kombinují. Z hlediska doby působení může jít o záležitosti **akutní** (havárie, operace, úmrtí partnera, změna zaměstnání), **chronické** (vleklé rodinné problémy, chronické onemocnění, špatná ekonomická situace atd.) či kombinaci akutního stavu s dlouhodobými následky (amputace končetiny a následně vynucená změna životního stylu, rozvod a jeho několikaleté důsledky finanční i psychické).

Tyto okolnosti rozpracovává **teorie životních událostí**, jejímiž autory nebyli geniální vědci, ale před 60 roky prostí úředníci pojišťoven ve Walesu. Ti si všimli, že vdovy po zavalených hornících (jichž tam bylo tehdy až příliš) daleko více stůňou a dříve umírají než stejně staré ženy, které tato tragédie nepostihla, jinak však žily v zásadě ve stejných podmínkách. Ztráta partnera byla tak závažným stresorem, že se odrazila ve zdravotním stavu a v délce přežití. Toto zjištění podnítilo desítky až stovky klinických studií, jež prokázaly význam stresových životních událostí na zdravotní stav. Na konci 60. let minulého století sestavili američtí badatelé Holmes a Rahe zásadní životní události – jejichž výčet pochopitelně nemůže být úplný – do tabulky, v níž každé z nich přiřadili určitý počet „trestných bodů“. Nejvyšší hodnota byla přiřčena ztrátě životního partnera, na konci tabulky se ocitly zátěže spojené s Vánocemi, odjezdem na dovolenou či nepříjemnými úředními jednáními.

V další části si můžete prohlédnout způsob základního měření míry stresové zátěže za modelové období 12 měsíců a odhadnout, jaká zdravotní rizika vás mohou ohrožovat, a co tedy byste pro své zdraví měli udělat. Nicméně dříve se pojdme podívat zjednodušeným technickým pohledem na průběh stresu; pomůže nám to pochopit jednak reakce, které v organismu probíhají, jednak postupy, jimiž se můžeme stresovým vlivům bránit. To jsou postupy, které jsou „proti proudu“ stresové reakce (například relaxace).



Na schématu vidíme, že velmi podstatným faktorem je to, CO VNÍMÁME JAKO STRESOR; někomu skutečnost, že včera naše národní mužstvo prohrálo, naprosto nevádí, jiného to přivede téměř k infarktu. (To vidíme v oddílu nazvaném „vnímání stresoru a jeho kognitivní zpracování“; již na samém začátku budoucích starostí si totiž můžeme položit otázku: „Jde o život? Mám tedy plýtvat svou cennou energií, jako by o něj šlo? Stojí mi za to kvůli protivné sousedce plýtvat svými rezervami? Nebylo by chytřejší pustit to z hlavy? Nebylo by moudřejší jít se raději proběhnout?“).

Někdy nás však okolnosti nutí mobilizovat síly. Jak již bylo uvedeno, například změna zaměstnání nám skutečně přinese nutnost zvládat nové nároky. Příchod dítěte je radostnou událostí, přináší však také spoustu nových povinností. Změna bydliště také není selanka... Tohle všechno se snaží podchytit **inventář životních událostí**.

3.2. Inventář životních událostí

Následujícím dotazník se využívá k základnímu monitoringu životních událostí, které mohou ovlivnit stresovou zátěž jedince. Každé z položek se přiřazuje fixní číselná hodnota, které pak slouží k rámcovému výpočtu stresové zátěže jedince. Zaškrtněte poctivě takové události, které se vám přihodily během posledních 12 měsíců.

- Úmrtí partnera
- Rozvod
- Rozvrat manželství
- Uvěznění
- Úmrtí blízkého člena rodiny
- Úraz nebo vážné onemocnění
- Sňatek
- Ztráta zaměstnání
- Usmíření nebo přebudování manželství
- Odchod do důchodu
- Změna zdravotního stavu člena rodiny
- Těhotenství
- Sexuální potíže
- Přírůstek nového člena rodiny
- Změna zaměstnání
- Změna finančního stavu
- Úmrtí blízkého přítele
- Přeřazení na jinou práci
- Závažné neshody s partnerem
- Půjčka vyšší než průměrný roční plat
- Splatnost půjčky
- Změna odpovědnosti v zaměstnání
- Syn nebo dcera opouští domov
- Konflikty s tchánem/tchyní/zetěm/snachou
- Mimořádný osobní čin nebo výkon
- Manžel/ka nastupuje či končí zaměstnání
- Vstup do školy nebo její ukončení

- Změna životních podmínek
- Změna životních zvyklostí
- Problémy a konflikty se šéfem
- Změna pracovní doby nebo podmínek
- Změna bydliště
- Změna školy
- Změna církve nebo politické strany
- Změna sociálních aktivit
- Půjčka menší než průměrný roční plat
- Změna spánkových zvyklostí a režimu
- Změny v širší rodině (sňatky, úmrtí)
- Změna stravovacích zvyklostí
- Dovolená
- Vánoce
- Přestupek a jeho projednání

Pozn: O konkrétní bodové hodnoty můžete požádat lektora, který vede seminář.

Nicméně **stav nerušené pohody** bychom asi těžko snášeli po delší dobu; představte si, že se jen a jen a jen a jen (tady už začíná nuda) povalujete na pláži, nic nemusíte, nic vám nedělá starosti, nic vás nerozrušuje, ale také už ani **nevzrušuje**. Náš organismus potřebuje podněty!

Rozumnou dávku podnětů označil Selye za **eustres** (předpona eu- není o Evropské unii, ale v řečtině znamená „přiměřený“), na rozdíl od škodlivého **disstresu** (předpona dis- znamená nepohodu, poruchu, nepřiměřený stav; viz DISharmonie, DISproporce atd.). Potřebujeme jistou dávku „masáže“ neuroendokrinního systému. Také půlhodina tělesného cvičení představuje pro organismus zátěž, a ta zátěž je užitečná a zdravá. Stýkat se s ostatními lidmi rovněž není bez námahy a bez problémů, to je však ta potřebná dávka zatížení, bez které bychom zmírali nedostatkem podnětů neboli **deprivací** a chátrali možná víc než pod tlakem stresorů. To je jeden z důvodů, proč lidé, kteří v tomto ohledu mají chudý život, provozují tzv. „adrenalinové sporty“, které jim patřičnou míru vzrušení mají dodat.

I kdybychom veleli pluku strážných andělů, nedokážeme si umést životní cestu tak, aby se na ní stresory nevyskytly. Co tedy dělat, když nás osud (ona je to častěji naše aktivita) vede do situací, kde nastupuje stresová reakce? **Především si nic nenalhávat!** Pštosí politika je výhodná jen pro prvních pár minut, z hlediska dlouhodobého řešení je přímo zničující. Správná diagnóza je jedinou cestou ke správné léčbě.

3.3. Je možné stresovou zátěž řešit a také snižovat?

Mnoho okolností nadělí lidem „osud“, mnoho si jich však člověk připraví sám, a to především nadměrnými požadavky na své okolí, ale také na sebe.

Sami si často způsobujeme stres naprosto nesmyslnými a současně nesplnitelnými požadavky. Jejich slavná pětice zní: Abys byl na světě šťastný, úspěšný a vůbec kvalitní, musíš být DOKONALÝ, SILNÝ, VSTRÍCNÝ, MUSÍŠ SE CO NEJVÍC SNAŽIT, A KOUKEJ TO VŠE ZVLÁDNOUT CO NEJRYCHLEJI.

DOKONALÝ být nelze, takový je ve svých očích jen ústřední výbor komunistů Korejské lidově demokratické republiky a několik dalších pitomců. Člověk může být dobrý a k tomu má směřovat. Dokonalost je nedosažitelná a desítky seznamů a seznamů těchto seznamů mohou způsobovat jen větší zmatek.

SILNÝ člověk má v mysli zakódovaný příkaz, že si nesmí říci o pomoc, protože by tak prokázal, že selhal. Ještě větší strach má z toho, že by jeho prosba mohla být odmítnuta, což si plete s dětskou představou, že by žádající zavrhl jeho samotného jako osobnost. Na světě přitom platí pravidlo Dneska ty mně, zítra já tobě nebo někomu jinému. Vznešeně se tomu říká „reciproční altruismus“.

Lidé, kteří jsou příliš VSTRÍCNÍ, jsou takoví vesměs proto, že neumějí říci „NE“. Proto se pokoušejí každému vyhovět, což je přivádí do bludného kolotoče nesplnitelných povinností, za které navíc nedostávají téměř žádnou odměnu. Okolí si totiž zvyklo na jejich služby tak, že je bere jako samozřejmost. Naučte se říkat NE, máte na to právo a nemusíte nikomu vysvětlovat, proč jste to udělali.

Příkaz MUSÍŠ SE SNAŽIT zdánlivě směřuje k pilné práci, před kterou však není cíl. Je totiž nebetyčný rozdíl mezi „snažením“ a mezi „dosažením výsledku“. Nikdy bych nesedl do letadla, v němž by mi oznámili, že se budou snažit doletět do New Yorku. SNAŽIVÍ se snaží, ale prémie jim uniká. Pak tomu říkají „skromnost“ a ve své duši trpí pocitem nevděku a nedocenění.

Podobně je to s těmi, kteří chtějí STIHNOUT ÚPLNĚ VŠECHNO CO NEJRYCHLEJI. Jejich život je pak neustálý zmatek naplněný jen dílčími výsledky. Ptali se kdysi slavného vědce, jak stihl pořídit tak rozsáhlé dílo. Jeho odpověď zněla: „Protože jsem vždycky dělal jen na jedné věci.“

Člověk je v jádru poctivý a důsledný tvor a dost často plní, co slíbí. Druhým i sám sobě. Zahajujeme-li den s představou děsivých událostí, vlastního selhání a konečné katastrofy, často si takový projekt skutečně splníme. Naučte se – na obranu proti nežádoucímu stresu – programovat svou budoucnost pozitivně. Vyberte si některou z následujících pozitivně naladěných vět na každé ráno a tu si v koupelně několikrát přesvědčivým tónem zopakujte:

- jsem klidný a vyrovnaný;
- jsem zdravý a mé tělo pracuje tak, jak má;
- vítám všechny změny, protože věřím, že mě obohatí;
- všechny situace, které mě potkají, zvládnou snadno;
- jsem schopný se rychle přizpůsobit změnám;
- všechno mi jde lehce a přirozeně;
- to, co má nepříjemné stránky, má též své stránky kladné;
- jsem šťastný, že jsem;
- vše, co dělám, dělám rád;
- žiji a pracuji, jak nejlépe umím;
- nad druhými se nevyvyšuji, také se před nimi neponižuji.

Možná to zpočátku budete odříkávat jako shluk slabik, o jejichž významu si nejen nejste jisti, ale dokonce o něm pochybujete. Časem se to zlepší a začne to fungovat. Vzpomeňte na našeho největšího pedagoga J. A. Komenského a na jeho slavný výrok „Čím se učí dítě zpívat? Přece zpíváním! Nikoli tím, že poslouchá, že o tom přemýšlí nebo čte, ale tím, že zpívá!“ Zazpívejte si už ráno zvesela.

3.4. Upravená Maslowova hierarchie potřeb

3.4.1. Chybějící článek Maslowovy hierarchie potřeb

Jednou z pravděpodobně nejpůvodnějších motivačních teorií je teorie vytvořená Maslowem (1954). Maslow vycházel z předpokladu, že lidské potřeby jsou neobyčejně komplexní a jsou uspořádány do určité hierarchie. Jeho teorie motivace se zakládá na předpokladu, že lidské bytosti jsou motivovány řadou základních potřeb, jež jsou jasně definovatelné, jsou společné pro celé lidstvo, nemění se a jsou instinktivní. Tato teorie rozlišuje pět kategorií potřeb:

1. *Fyziologické potřeby.* Jde o nejsilnější a nejzákladnější potřeby, které nás udržují při životě; zahrnují zejména potravu, příbytek, sex, vzduch, vodu a spánek.
2. *Potřeby jistoty (bezpečí).* Tyto potřeby se projeví, jakmile dojde k uspokojení základních potřeb. Mezi dominantní potřeby jistoty patří především potřeba rozumného pořádku a stability a potřeba osvobození se od starostí a pocitů nejistoty.
3. *Sociální potřeby (původně definovány jako potřeba někam patřit a potřeba lásky).* Po naplnění fyziologických potřeb a potřeb jistoty se začínají projevovat potřeby sociální. Lidské bytosti se budou vždy snažit o sblížení s jinými, o zajištění místa ve skupině, a tohoto cíle se budou snažit dosáhnout s velkým nasazením.
4. *Potřeby úcty.* Rozlišujeme dvě kategorie těchto potřeb. První je sebeúcta, zahrnující takové faktory, jako jsou potřeba nezávislosti, svobody, sebedůvěry a úspěchu. Druhou je respekt ze strany jiných a zahrnuje koncepty uznání, prestiže, přijetí, postavení a reputace.
5. *Seberealizace.* Když je uspokojena většina potřeb úcty, nastupuje potřeba seberealizace: "čím se člověk může stát, tím se stát musí". Toto je stadium seberealizace, jež je charakterizováno potřebou rozvíjet pocity růstu a zralosti, potřebou vzrůstající kompetence a zvládnání různých situací. Motivace se stává zcela vnitřní záležitostí; vnější stimulace není potřebná.

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

Maslow se nedíval na tuto hierarchii potřeb jako na sérii zcela nezávislých úrovní. Ve skutečnosti se tyto kategorie překrývají a nejsou ani úplně přesné. Podle Maslowa neuspokojené potřeby ovlivňují lidské chování. Už v počátcích svého zkoumání (1970) sestavil Maslow nový seznam potřeb, identifikovaných jako potřeby růstu (sociální potřeby, potřeba sebeúcty a seberealizace) oproti základním potřebám (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí). Vyšší potřeby neboli potřeby růstu využívají základní potřeby jako svůj základ. Tyto vyšší potřeby jsou celistvost, dokonalost, úplnost, spravedlnost, uvědomělost, bohatství, jednoduchost, krása, dobrosrdečnost, jedinečnost, nenucenost, hravost, pravda a soběstačnost. (Potřeba spravedlnosti se může vztahovat k výše zmiňovanému vnímání nespravedlnosti).

Tyto hodnoty spolu vzájemně souvisí a nemohou být rozdělovány. Neměli bychom se mylně domnívat, že uspokojením jedné z potřeb, například zvýšením platu, automaticky změníme všechny zaměstnance na osoby usilující o seberealizaci a osobní růst. Pokud potřeby nejsou naplněny, může naše nespokojenost vyvolat určité vzory chování.

Nenaplněné psychologické potřeby mohou vyvolat bolest, utrpení, někdy i nevolnost, nepohodlí nebo nemoc. Neuspokojené potřeby bezpečí mohou navodit stres, nervozitu, strach nebo úzkost. Pocit, že jste sám, opuštěný, smutný nebo nemilovaný, může být vyvolán nenaplněním sociálních potřeb. Nejistota nebo nedostatek důvěry ve vlastní schopnosti mohou být výsledkem nenaplnění potřeby sebeúcty. A konečně pokud není uspokojena potřeba seberealizace, výsledkem tohoto nedostatku může být pocit odcizení, hořkost, frustrace nebo pocit zbytečnosti.

Jak se zdá, v Maslowově typologii potřeb chybí jedna základní potřeba, která by zřejmě mohla být zařazena do kategorie základních potřeb (fyziologických potřeb nebo potřeb bezpečí), a tou je potřeba komunikace neboli jinak řečeno potřeba vyjádřit, co si myslíme.

Stejně jako člověk potřebuje potravu, příbytek, sex, vzduch, vodu a spánek, potřebuje také vyjádřit své jedinečné myšlenkové pochody. Již od počátku historie lidstva, což dokazují i ty nejstarší archeologické nálezy, je možné sledovat

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

skutečnost, že navzdory nutnosti vynaložit nejvíce úsilí k naplnění základních potřeb si lidé vždy našli čas i na kreslení nebo malbu, jako na první primitivní formy vyjádření svých myšlenkových pochodů. Potřeba mluvit nebo komunikovat umožňuje lidem postoupit na další úroveň Maslowovy hierarchie - k naplnění svých sociálních potřeb, potřeb sebeúcty a seberealizace, tedy k vyšším potřebám.

Proto by bylo namístě přidat do Maslowovy pyramidy tento "chybějící prvek": potřebu komunikace, vloženou mezi fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Níže uvádíme vrstvy dvou pyramid: Maslowovy hierarchie potřeb a pyramidu doplněnou o chybějící článek podle Haberfeldové.

Maslow	Haberfeld
Seberealizace	Seberealizace
Úcta	Úcta
Sociální potřeby	Sociální potřeby
Jistota (bezpečí)	Jistota (bezpečí)
Fyziologické potřeby	Komunikace
	Fyziologické potřeby

Potřeby komunikace jsou zhruba rozděleny do dvou subkategorí :

1. Potřeba mluvit, která může zahrnovat jiné formy vyjádření myšlenkových pochodů jednotlivce, jako jsou kresba, malba a písemný projev, nebo může být těmito formami nahrazena.
2. Specifičtější potřeba vyjádření myšlenkových pochodů, potřeba ventilace (uvolnění) frustrací, potřeba postěžovat si, zbavit se nevyřešených pocitů, problémů a dilemat.

Když nejsou uspokojeny potřeby komunikace, ovlivní to i další potřeby, jak základní tak i ty vyšší, až do té míry, kdy nefunkčnost chování převládne nad jakoukoliv jinou potřebou, včetně potřeby přežití.

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

3.4.2. Potřeba bezpečí a jistoty

Když dojde k dostatečnému naplnění fyziologických potřeb, vynoří se nová skupina potřeb, které Maslow označuje jako sociální potřeby. Tyto potřeby mohou lidskému organismu zcela dominovat, stejně jako je tomu u fyziologických potřeb, avšak v menší míře. Nicméně potřeby bezpečí mohou téměř bezvýhradně ovládat naše chování a zmobilizovat ke své podpoře veškerou kapacitu našeho organismu, což můžeme označit jako mechanismus "hledání bezpečí". Téměř nic není tak důležité jako pocit bezpečí. Osoba v takovém stavu, pokud se nachází v situaci dostatečně extrémní a chronické, může být charakterizována jako osoba žijící téměř výhradně pro pocit bezpečí. Abychom jasně pochopili potřebu bezpečí u dospělého člověka, můžeme se podívat na miminka nebo malé děti. Jedním z důvodů jasnějších reakcí na nebezpečí nebo ohrožení u miminek je skutečnost, že se nesnaží za každou cenu své reakce potlačovat. Pokud ale dospělá osoba cítí, že její bezpečnost je ohrožena, nemusí se to navenek projevit. Potřeby bezpečí u normální zdravé dospělé osoby v našich kulturních podmínkách jsou víceméně uspokojeny. Mírumilovná, hladce fungující a dobrá společnost obvykle u všech svých členů vytváří pocit bezpečí a ochrany před ohrožením divokou zvěří, teplotními extrémy, kriminálním napadením, vraždou, tyraníí atd. Proto u takových osob už potřeby bezpečí ve skutečnosti nejsou aktivním motivačním prvkem (Maslow, 1954).

3.4.3. Potřeba sebeúcty

Maslow popisuje celkovou touhu lidí po sebeúctě následovně:

Všichni lidé v naší společnosti (vyjma některých patologických případů) mají potřebu nebo touhu po stabilním, na silném základě postaveném a obvykle vysokém stupni sebehodnocení, po sebeúctě či sebejistotě, a po úctě ze strany ostatních. Tyto potřeby můžeme rozdělit do dvou subkategorií. První zahrnuje touhu po síle, touhu něčeho dosáhnout, touhu po přiměřených výsledcích, po zvládnutí určitých úkolů a získání určitých schopností, touhu po jistotě svého vlastního místa v okolním světě a touhu po nezávislosti a svobodě. Do druhé kategorie patří touha po reputaci a prestiži (což můžeme definovat jako úctu nebo uznání ze strany jiných), touha po

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

společenském postavení, dominanci, uznání, pozornosti, důležitosti nebo vděčnosti. Popírání nebo maření těchto potřeb vyvolává pocity podřazenosti, slabosti a bezradnosti (Maslow, 1954, str. 90-91).

3.5. Nový přístup

Pocity - rady a podněty od ostatních - model taktiky

Naším cílem není na tomto místě zpochybňovat nebo snižovat důležitost poradenství, konzultací s kolegy či jakýchkoli jiných technik uvolňování stresu, které jsou vedoucím nabízeny. Právě naopak, doplněním "chybějícího článku" Maslowovy teorie - potřeby komunikace a ventilace - je ještě zvýrazněna zásadní důležitost správné platformy pro vyjádření vlastních pocitů. Nicméně klíčovými slovy jsou zde slova správná platforma. Jak již bylo uvedeno, vypadá to, že máme co do činění spíše se špatnou terminologií a přístupem než s chybným konceptem. Pojmy jako podpora, poradenství a zdolávání stresu vyvolávají asociace s pocitem slabosti, neschopnosti vykonávat zodpovědné povolání nebo dokonce s představou poškození ostatních, kdo spoléhají na manažerovu rozhodnost a schopnosti v komplikovaných situacích - stručně řečeno, neslučují se s představou o schopnostech potřebných k vykonávání manažerské práce.

Na druhé straně, potřeba vyjádřit své frustrace, strach, nespokojenost a celkový pocit nespravedlnosti je v práci vedoucího přítomna více než v jakémkoli jiném prostředí. Co je tedy ta správná platforma, kde je možné ventilovat své pocity, získávat rady nebo podněty od ostatních a možná získat i jeden či dva tipy na to, jak se vypořádat s nespravedlností? Na základě dlouholeté zkušenosti z manažerské praxe se naskýtá jediná rozumná odpověď: vybudovat mechanismus, který pro danou osobu nebude vytvářet žádné stigma. Obdobně jako mají vedoucí vyhrazen čas pro pravidelné schůzky a porady nebo pro pravidelná cvičení, musí mít všichni členové dané pracovní skupiny vyhrazen čas také na schůzky, během nichž si lidé vzájemně vyměňují své pocity z nespravedlivého zacházení. Na těchto setkáních by měl být vyhrazen čas i na příspěvky jiných účastníků, jakož i na rady a taktická doporučení od ostatních na to, jak se s nespravedlností vyrovnávat v budoucnu. Nikdo by neměl na těchto schůzkách chybět nebo z nich být z jakéhokoli důvodu omluven. Stejně jako je tomu u jiných povinných schůzek nebo aktivit, i tady se musí zúčastnit všichni členové, včetně těch, kteří zrovna necítí potřebu o cokoli se podělit

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

s ostatními, bez ohledu na jejich ochotu či nadšení pro danou aktivitu. Pouze zajištěním účasti celé skupiny (týmu) bude možné zabránit vytvoření nežádoucího stigma a vytvořit účinné a preventivní fórum.

4. Krizový management - Dovednosti jednání a intervenční strategie

4.1. Asertivní výcvik

Základy "asertivního tréninku" popsal v roce 1949 Andrew Salter. Jeho cílem bylo naučit své žáky (klienty) přiměřenému projevování emocí, umění dát najevo svá přání, oprávněné požadavky. Člověk se nemá bát oponovat, říci ne - a to jak za použití argumentů, tak i pouhým setrváváním na svém. Má být schopen "druhým ukázat sám sebe" - takový jaký je, bez příkras. Ovšem tak, aby nebyla dotčena práva ostatních. Člověk se má dále naučit umění vyrovnávat se s (oprávněnou i neoprávněnou) kritikou i s vlastními chybami. Má se naučit požádat druhého o laskavost bez pocitů trapnosti, má ovládnout umění přistoupit na kompromis, má se naučit bránit se, když s ním chtějí druzí manipulovat.

V naší kultuře se od dětství setkáváme s tvrzením typu: "Snaž se, když to takhle s tebou půjde dál, nic z tebe nebude". "Co by tomu řekli lidé". Působí tak na nás rodiče i učitelé (většinou mají dobrý úmysl). Působení této výchovy může dokonat ještě životní partner, který je podstatně náročnější na druhé než na sebe. Výsledkem těchto "výchovných" snah je, že v podvědomí máme pocit, že jsme zklamali rodiče, že jsme v mnoha ohledech neschopní (budižkničemu). Po výcviku asertivity bychom si měli uvědomit, že:

a) nejsme ideální lidé (Ale kdo je bez chyby! Hodnocení vždy záleží na tom, kdo nás srovnává a s kým.)

b) nejsme budižkničemu (Mnozí jsou na tom hůř. Navíc nás asertivní výcvik zbaví úzkosti a strachu a vše nám půjde lépe.)

Asertivitu nesmíme chápat jako nácvik pouhých taktických manévrů k dosažení cíle. Není to cesta k vítězství, ale ke kooperaci, k nácviku optimální sociální komunikace, k řešení problémových a konfliktních situací. Asertivita musí respektovat morální zásady. Co je nemorální, nemůže být asertivní. Asertivní výcvik by měl pomoci zejména méně průbojným osobám ke zdravému sebeprosazování.

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

4.2. Emoce

Součástí každého vyjednávání je skrytý či viditelný emoční projev. Prostou definicí můžeme emoce popsat jako:

- psychické procesy subjektivně hodnotící události, stavy
- zvláštní druhy zážitků mající 3 kvality:
 1. příjemnou či nepříjemnou, a to v určité míře (jen málo emocí. tuto kvalitu nemá, např. lítost)
 2. určitá míra vzrušení
 3. určitý osobitý zážitkový obsah (např. to co čl. prožívá, když má radost)
- vyjadřuje určitý stupeň aktivace organismu, tj. mobilizace jeho energie pro přípravu akce, např. k útěku před nebezpečím

Rozlišujeme 2 základní stránky emocí:

1. zážitková (vnitřní)
2. behaviorální (emocionální chování, např. útek)

Emoce plní významnou funkci při procesu vyjednávání:

- funkce emocí = hodnocení situace → reakce na subjektivní význam situace
- souvisejí s prožíváním a uspokojováním potřeb, tzn. s homeostázou a s prožíváním vnitřních konfliktů (např. vnitřní konflikt mezi agresivní tendencí a zábranou ji uskutečnit)

- 3 základní složky emocí.:

VEGETATIVNÍ = fyzické změny

KOGNITIVNÍ = informace, které určují, jak situaci interpretujeme (např. otázka je to vrah nebo neškodný člověk?)

EXPRESIVNĚ-BEHAVIORÁLNÍ = jak emoce vyjadřujeme navenek (např. ztvrdnutí rysů)

- setrvávající emoční stavy NÁLADY (rozjařenost, skleslost, úzkost) = vyjadřují pozadí, celkové podbarvení situace každodenního života (např. ve stavu skleslosti je čl. bez zájmu, vyhýbá se sociálním stykům apod.)

Veškeré tyto projevy jsou obzvláště u Romské skupiny obyvatel vnímány s velkou důležitostí a významem. Řízené a zvládnuté projevy emoce u policisty – profesionála dávají větší záruku toho, že bude vnímán jako autorita. Naopak nestabilní zvládnání emotivních situací snižuje respekt při komunikaci a vyjednávání, zvláště pak při prosazování pořádku a práva.

4.3. Nutno rozlišovat řeč a jazyk

Zatímco řeč je nástrojem myšlení, jazyk je nástrojem řeči.

Myšlení lze definovat jako mentální manipulaci s různými informacemi, která slouží k porozumění jejich podstaty, k analýze jejich souvislostí a vztahů, na jejichž základě je možno odvodit určitý závěr. Myšlení se uplatňuje při vytváření pojmu, v úvahách a rozhodování i při řešení problému. Logické uvažování se dělí na dva typy, deduktivní a induktivní. Deduktivní usuzování postupuje od obecnějších tvrzení k jejich konkrétní aplikaci, induktivní vychází z konkrétní skutečnosti a směřuje ke zobecňování. Řešení problému probíhá v určitých fázích, důležité je definování problému, formulování strategie jeho řešení, ale i kontrola efektivity použitých prostředků a správnosti dosaženého výsledku. Problém je definován jako situace, kdy známe cíl, ale neznáme způsob, jak jej dosáhnout. Myšlení mohou ovlivnit i další psych. funkce (učení, emoce, jazyk apod.). Vývoj myšlení prochází několika fázemi, jejichž významnou charakteristikou je míra respektování poznávané reality a pravidel logiky.

K dosažení příznivé míry porozumění pak postačí vhodná volba jazykových prostředků. Přemíra cizích slov a nesrozumitelných citací vyvolává emoce, které vedou k nechuti dále sledovat řečníka, byť by použil pro danou chvíli správný postup logického řešení.

Volba jednoduchých větných celků v řeči směřuje k vzájemnému pochopení a v argumentační rovině umí i deduktivně uvažující člověk najít shodu s člověkem hájícím své názory na základně induktivních postupů.

4.4. Principy asertivního jednání a práva asertivity

Je nezbytné naučit se rozlišovat čtyři základní typy sociálního jednání:

4.4.1. Pasivní jednání

- člověk nedovede prosadit své požadavky. Za každou cenu se snaží vyhnout konfliktu. Proto nedokáže odmítnout požadavky druhých, i když jsou pro něho nepřijatelné. Chybí mu sebejistota. Pasivita je zjevná z jeho vystupování, paralingvistických a neverbálních projevů. Člověk mluví potichu, váhavě, vyhýbá se očnímu kontaktu (pohled dolů nebo stranou). Držení těla je "schlíplé", mimika křečovitá. Jakoby provinilé vystupování přechází v pokusy o vlastní obhajobu, i když takový postup není žádán. Někdy může sklouznout k agresi, je-li výše postaveným napomenut, stáhne se.

4.4.2. Agresivní jednání

- člověk jedná na úkor druhých, manipuluje s nimi. Je nezdrženlivý, ponižuje a zesměšňuje druhé, nezvládá emoce. I když prosazuje sociálně kladné cíle, jedná netakticky. Hlas je silný, "rozhodný", příkazující, podbarvený sarkasmem nebo podrážděnou blahosklonností, mluva je rychlá, gesta rázná, mnohdy s projevy brachiální agrese (zaťatá pěst, ruce v bok, dupnutí). Pohled do očí je dlouhý, ale upřený a chladný. Je vnímán jako provokující, výsměšný, dráždivý, drzý, v druhých lidech často vyvolává úzkost a nepřátelství.

4.4.3. Asertivní jednání

- člověk dokáže sdělovat, co si myslí, jak situaci vidí, cítí. Umí požádat o laskavost a sám jí umí poskytnout. Umí prosadit své požadavky, ale také říci ne, když je pro něho požadavek nepřijatelný. Respektuje partnera, neponižuje ho, ctí důstojnost druhých. Umí naslouchat, zvažuje informace. Je ochoten přistoupit na kompromis. Vystupuje klidně, mluví přiměřeně hlasitě, hlas je dobře modulovaný, tempo řeči

rovnoměrné. Dívá se do očí, postoj bez napětí, gesta uvolněná, myšlenky jsou vyjadřovány jasně. Respektuje práva svá i druhých, nemanipuluje.

4.4.4. Manipulativní jednání

- vnucuje pocit zodpovědnosti za něco, pocit viny, tlačí nás, kam nechceme. K tomu, aby se člověk naučil sociálně přijatelné manévry v asertivní komunikaci, má si osvojit využívání asertivních lidských práv.

4.5. Asertivní lidská práva

Tato práva jsou popřením často se vyskytujících stereotypů v naší kulturní oblasti, které se předávají z generace na generaci. Lidé je necítí jako příliš životné, ale když je poruší, "rodič" či "učitel" v nich zvedá varovný prst. Výcvik asertivity by měl snížit pocity úzkosti a viny, pokud si troufneme jednat proti stereotypu. S asertivními právy je nutno pracovat při tréninku obezřetně, každý člověk má jinou míru slušnosti. Asertivních práv by měli využívat zejména lidé až moc slušní a lidé se sklonem k pasivitě!!!

První asertivní právo

Člověk má právo posuzovat své vlastní chování, myšlenky a emoce a být za ně zodpovědný.

Manipulační pověra: "Neměl bys nezávisle posuzovat sám sebe a své akce, musíš být posuzován vnějšími pravidly a autoritou, která je moudřejší, než jsi ty sám." Jenže jde o tvůj život, a to co se v něm stane, záleží na tobě a nikom jiném. Mnoho lidí popírá, že by byli soudci svého vlastního chování, příkladem mohou být výpovědi obviněných v Norimberku, kteří tvrdili: "Já jsem jen poslouchal rozkazy." Všechna asertivní práva se odvozují od tohoto práva základního, dovolujícím být svým vlastním konečným rozhodčím (a nést si zodpovědnost).

Druhé asertivní právo

Člověk má právo nenabízet žádné omluvy a výmluvy, ospravedlňující jeho chování.

Manipulační pověra: "Za své chování jsi zodpovědný druhým lidem a měl bys proto to, co děláš vždy zdůvodnit a ospravedlnit."

Třetí asertivní právo

Člověk má právo posoudit nakolik a jak je zodpovědný za řešení problémů druhých lidí.

Manipulační pověra: "Vůči některým institucím a věcem máš větší závazky než vůči sobě samému. Měl bys obětovat svoje vlastní hodnoty, abys udržel tyto systémy v chodu. Jestliže nepracují efektivně, musíš se přizpůsobit ty, nikoliv ony."

Příklad a) manipulativní manžel říká: "Jestli mě nepřestaneš rozčilovat, budeme se muset rozvést." Tento výrok navozuje pocit viny a naznačuje, že manželství je důležitější než individuální potřeby jednoho partnera. *Příklad b)* Chcete si v obchodě stěžovat na vadný výrobek, a zatímco svoji stížnost pronášíte, prodavač řekne: "Zdržujete frontu. Podívejte, co je za vámi lidí." Asertivní reakce: "To je pravda, opravdu zdržuji frontu. Navrhují, abyste rychle vyřídil mojí stížnost, jinak ti lidé budou muset čekat ještě déle."

Čtvrté asertivní právo

Člověk má právo změnit svůj názor.

Manipulační pověra: "Názor, ke kterému ses jednou přiklonil, bys neměl nikdy měnit. Musel bys ospravedlnit svůj nový výběr nebo přiznat, že ses mýlil. Pokud ses mýlil, znamená to, že jsi nezodpovědný, že se budeš asi mýlit znovu, že prostě nejsi schopen rozhodovat."

Páté asertivní právo

Člověk má právo říci "já nevím".

Manipulační pověra: Měl bys znát odpovědi na všechny dotazy, týkající se možných důsledků tvého chování, protože když tyto odpovědi neznáš, nejsi si vědom problémů, které působíš ostatním lidem, nejsi zodpovědný a měl bys být kontrolován."

Příklad: "Co si myslíš, že by se stalo, kdyby se každý rozhodl být svým vlastním soudcem?" Manipulační manžel chtěl, aby se jeho žena, která prošla asertivním výcvikem, cítila jako ignorant. Žena správně odpověděla: "Já nevím, co by se stalo." Manipulační otázky často začínají frázemi jako:

- Jak by ses cítil, kdyby...?
- Co by to bylo za přítele, syna, dceru, matku, která by...?

Při zvládnutí této manipulace nemusíte znát odpověď. Jestliže chce manipulátor o odpovědi spekulovat, klidně ho nechte.

Šesté asertivní právo

Člověk má právo být nezávislý na dobré vůli ostatních.

Manipulační pověra: "Lidé, se kterými přicházíš do styku, k tobě musí mít kladný vztah. Potřebuješ kooperaci druhých, abys přežil. Je velmi důležité, aby tě lidé měli rádi."

Většina lidí je citlivá na poznámky typu:

- Tohle si budeš pamatovat!
- Toho budeš litovat!

Jestliže jako dospělý člověk sami rozhodujete o tom, zda vám záleží na dobré vůli toho nebo onoho člověka, můžete asertivně odpovědět: "Nechápu, proč by sis to měl pamatovat" nebo "Já ti nerozumím, zní to jako že už mě nebudeš mít rád?"

Právě v této pověře je důvod, proč má tolik lidí problémy s jednoduchou odpovědí: "Ne".

Příklad: Na pozvání k nějakému výletu od přátel jen málokdo dokáže odpovědět otevřeně: "Ne, tento víkend se mi nechce, snad někdy jindy."

Místo toho si vymýšlíme výmluvy, které by se našeho partnera co nejméně dotkly.

Sedmé asertivní právo

Člověk má právo dělat chyby a být za ně zodpovědný.

Manipulační pověra: "Nesmíš dělat chyby. Pokud je děláš, musíš mít pocit viny. Ostatní lidé by v takovém případě měli své chování rozhodně kontrolovat."

Na partnerovu výtku jen asertivně odpovídáme:

- Máš pravdu, přišel jsem pozdě.
- Máš pravdu, neudělal jsem...

Jde o to naučit se zvládat své vlastní chyby bez emocí a asertivně, pro možnost dalšího konstruktivního jednání.

Osmé asertivní právo

Člověk má právo dělat nelogická rozhodnutí.

Manipulační pověra: "Naši bližní často dokážou logicky racionalizovat nejrůznější požadavky, které na nás mají a důvody, pro které bychom neměli dělat to a ono a měli dělat to nebo něco jiného."

Deváté asertivní právo

Člověk má právo říci "Já ti nerozumím."

Manipulační pověra: "Musíš být senzitivní a umět předvídat postřehy svých bližních. Musíš chápat, co potřebují, aniž by to jasně řekli. Jestliže nechápeš, co

druzí chtějí, ačkoliv to vysloveně neřekli, nejsi schopen žít s nimi v harmonii a jsi necitlivý ignorant."

Často na nás někdo hledí dotčeně, uraženě, zlostně, aniž víme proč. Tito lidé, místo aby nám asertivně oznámili, oč jde, a pokusili se získat alespoň část z toho, co chtějí, pomoci rozumného kompromisu, rozhodují za vás o tom, že:

1. Nemáte pravdu
2. Měl byste chápat, proč jsou s vaším chováním nespokojeni.
3. Měl byste automaticky rozumět, co chtějí
4. Měl byste své chování změnit, aby oni přestali být dotčeni.

Takovou manipulaci si nemusíte nechat líbit. Není vaší povinností být takto chápavý a rozumějící.

Desáté asertivní právo

Člověk má právo říci: "Je mi to jedno."

Manipulační pověra: "Musíš se snažit být lepší a lepší, dokud nebudeš ve všech ohledech perfektní. Asi se ti to nepovede, ale musíš se o to snažit. Jestliže ti někdo naznačí, jak by ses mohl vylepšit, máš povinnost tento pokyn následovat. Když to neuděláš, jsi líný, degenerovaný, bezcenný a nezasloužíš si respekt od nikoho, ani od sebe."

Člověk má asertivní právo nedbat na to, aby byl perfektní podle definic někoho jiného, protože co je perfektní pro jednoho, může být pro druhého perverzní.

Příklad: Žena říká manželovi: "Proč necháváš oblečení válet na židli? Copak se nikdy nenaučíš být pořádný?"

Jestliže sami asertivně posoudíte, zda se v tomto chcete polepšit, můžete odpovědět: "Uvědomuji si, že bych měl chtít mít své věci v pořádku, ale snad bychom se mohli dohodnout na nějakém kompromisu. Když mě přestaneš mentorovat, když udělám něco, co se ti nelíbí, zkusím se chovat stejně, jako když mě s něčím našteješ"

ty. Když udělám něco, co ti vadí, prostě mi to klidně oznam, já to budu dělat také tak."

4.6. Formy zvládání konfliktů

1. rezignace – neschopnost rozhodnutí se
2. útěk – při nepřipravenosti
3. přesun – odklon od původnímu k náhradnímu objektu
4. kompenzace – náhradní uspokojení jako vyrovnání nedostatku
5. projekce – přisuzování k. jiným
6. regrese – nevědomé sestoupení na dřívější vývojové stádium, které působí zdravotní problémy, odborně nazýváno somatizace – převedení konfliktu. z psychologické roviny do tělesné
7. racionalizace – rozumové ospravedlnění, představuje uchování vlastní hodnoty

4.7. Strategie řešení konfliktů

dle Thomase Kilmana

Rozeznáváme 5 základních strategií – každá má v sobě pozitivní prvky, u profesionálního vyjednavče se snažíme rozvíjet všechny jednotlivé strategie.

4.7.1. Strategie A (Strategie konkurence a prosazení)

- cílem je mít pravdu, vyhrát
- používají ji jedinci orientovaní na moc, sebevědomí, dominantní, málokdy přiznávající svou chybu
- snaží se mít vždy pravdu
- typické strategie jsou VÝHRA x PROHRA
- v extrému autoritativní používání síly
- odpovídá přibližně autokratickému stylu řízení

Kdy ji používat?

- potřebujeme-li provést rychlou, nezbytnou akci, ohrožení „života“ organizace
- při realizaci nepříjemných opatření (snižování nákladů, propouštění pracovníků, ...)
- když jednoznačně vím, že mám pravdu

4.7.2. Strategie B (Vyhýbání se konfliktům)

- jedinec konflikt neřeší, řešení se vyhýbá
- obcházení témat, které by mohly přejít do konfliktu
- chybu dělají ti vedoucí pracovníci, kteří by zakazovali konflikty na pracovišti, není-li konflikt primárně řešen, může totiž potom mít latentní podobu

Kdy ji používat?

- když je problém velmi banální (přechodné důležitosti) a vedle stojí mnohem důležitější problémy

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

- jestliže potenciální škody vyplývající z řešení mohou převýšit výhody
- když druzí lidé mohou řešit tento konflikt efektivněji
- když se problém jeví jako symptom něčeho hlubšího

4.7.3. Strategie C (Přizpůsobení)

- přesný opak konkurence
- strategie „Ty máš pravdu“
- jedinec opomíjí vlastní zájmy, aby preferoval zájmy druhého
- harmonické vztahy jsou důležitější než řešení konfliktu
- používají málo sebevědomí jedinci
- druzí mohou mou osobu využívat, vydírat
- heslo „Znič nepřítele svou laskavostí“

Kdy ji používat?

- jednoznačně tehdy, když má pravdu ten druhý
- je-li problém mnohem důležitější pro něho než pro mě
- jestliže by pokračující konflikt mohl poškodit naši větší a důležitější společnou věc

4.7.4. Strategie D (Kooperační)

- společné řešení konfliktu
- snaha o spolupráci s druhou osobou
- obě strany mají stejná práva
- stanoviska obou partnerů se snažíme přiblížit
- výsledkem je konsensus
- časově nejnáročnější
- odpovídá přibližně demokratickému stylu řízení

Kdy ji používat?

- potřebujeme-li problém dobře porovnat, probrat
- stanoviska stran jsou přibližně stejně důležitá

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

- pozor na to, aby se více nediskutovalo než pracovalo
- je třeba vyjádřit svůj názor v pravý čas

4.7.5. Strategie E (Kompromis)

- relativně rychlé dosažení domluvy, ale ne vždy efektivní
používá se často pro lidi, kteří chtějí mít konflikt rychle vyřešen

Kdy ji používat?

- cíle jsou důležité, ale nestojí za možnou roztržku
- proti sobě stojí stejně silní oponenti a jsou pevně rozhodnuti stát si za svým
- použití při setkání lidí používajících strategii konkurence
- dočasné řešení problémů jako poslední možné, náhradní řešení, využíváno při jednáních typu ODBORY x ZAMĚSTNAVATELÉ

4.8. Motivace - Skupina a její působení na psychiku jedince

4.8.1. Struktura skupiny

Sociometrie - je soubor sociologických metod, které se pokoušejí měřit sociopreferenční vztahy ve skupině, vzájemné sympatie a antipatie členů skupiny. Jejím zakladatelem je Jacob Levy Moreno. Sociometrie popisuje a ukazuje vztahy ve skupině, a také to, jakým systémem rolí je tvořena skupina.

pozice postavení jedince ve skupině:

- a) subjektivní — to, co si jedinec připisuje sám
- b) objektivní ta, kterou mu dají ostatní - např. vůdce

4.8.2. Typy rolí

Role očekávaná - očekáváme to, co vyplývá ze společenského statutu, je dané, např. (dcera — budu poslušná rodičů)

Role uskutečňovaná - je to, jak se jedinec se svojí rolí vypořádává, co chce a jak si ji představuje (dcera — někdy drzá, ale jindy pomůže sama od sebe)

Společenská role - očekávaný způsob chování jedince, nacházejícího se v určité společenské pozici

V životě zastáváme celou řadu rolí, dostáváme se do konfliktů (dcera x přítelkyně)

Druhy vedení skupin

- autoritativní
- liberální
- demokratický

4.8.3. Typy vůdcovství

Tradiční – cechy, profesní sdružení

- založena na tradicích, obyčejích a zvyklostech

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

Legální - vztahy mezi podřízenými a nařízenými

- založeno na pravidlech

Charismatický osobní vliv vůdce na ostatní členy, kouzlo osobnosti

4.8.4. Znamky vůdcovství

- a) uznání a porozumění potřebám členů
- b) vůdce se projevuje iniciativně, organizační schopnosti, osobní účast na vedení skupiny
- c) dokáže motivovat členy skupiny
- d) sociální citlivost vůči dění ve skupině + starost o jednotlivce

5. Time management v proměnách času

Přemýšlíte rádi?

Zpívej tak, jako by tě nikdo neposlouchal!

Tancuj tak, jako by se nikdo nedíval!

Miluj tak, jako by to bylo poprvé!

A žij tak, jako by bylo nebe už na zemi.

Irské přísloví

5.1. Často si klademe otázku, co to vlastně time management je?

- Učení o čase?
- Nauka o osobní disciplíně?
- Obrana proti stresoru jménem čas?
- Tolikrát opěvované i zatracované plánování?

Na všechny otázky se dá odpovědět ano, ale pořád se nám nebude zdát odpověď dostatečná, pokud budeme hledat řešení v jednotlivostech. Pro mnoho manažerů a řídicích pracovníků dnes se time management stává čím dál více životní filosofií, ve které se snoubí všechny výše zmiňované aspekty a často v tomto učení mnozí lidé nacházejí ještě víc. Například nové výzvy. Hledání smysluplných změn. Využití osobního potenciálu. Plánování osobního rozvoje. **Takový je time management nové, čtvrté generace.**

Time management, neboli řízení času dnes trápí takřka každého manažera a není to ani zdaleka problém pouze řídicích pracovníků. Pojdme společně hledat odpověď na otázku: „Proč tomu tak je?“ Burčující věty typu: „Čas nejde koupit!“, nebo „Čas nemůžete zastavit!“, nás mají přimět ke změně, ale často nás ještě více stresují tím, že hledáme opravdu řešení v čase, v jeho organizaci.

5.2. Řešení je v nás.

V konečném důsledku vždy záleží na naší volbě.

No jistě, zase to klišé, říkáte si v tuto chvíli a možná se již poohlížíte po méně bolestivém názoru, ale mohu vás ubezpečit, že většinou má pravdu téměř na 100%. V oblasti time managementu to platí dvojnásob. Pojdme to zkusit!

Je třeba začít tím, že si rozdělíme své záležitosti, úkoly a priority na ty, které můžeme změnit a na ty, které změnit nemůžeme. Tím odbouráme zbytečnou ztrátu času nad přemýšlením o nezměnitelných věcech, kteréžto přemýšlení udělalo trosky z mnoha velmi nadaných lidí. Druhé naše zamyšlení bude nad věcmi, které mohu změnit. Otázka zní: „Chci je změnit?“ A pak už jen určíme, co změníme ihned a čím začneme a co odložíme na později, ale nezapomeneme si nadefinovat, kdy to odložené budeme řešit. Potom již směřujeme z nadvlády vlastní spokojenosti, která většinou konzervativně odmítá změny, k úspěchu. Pozor ovšem, time management čtvrté generace důsledně sleduje naše snažení a úspěchy ve všech životních rolích, které hrajeme a které jsme si vytýčili. Zdaleka už nás nezajímá pouze úspěch v práci.

5.3. Úspěch v práci!?

Aneb jak na workoholismus?

Když se vám zdá, že je něco velmi důležité, zeptejte se: „Bude na tom záležet i za rok?“

Nechci zde definovat workoholismus - toto, většinou manažerů, hrůzu nahánějící slovo. Možná mnozí znáte pocity člověka, který pracuje více než 12 hodin denně, potřebuje mít i sebemenší pracovní činnosti pod neustálou kontrolou, neumí přeladovat na mimopracovní činnosti, nebo když už přeladí, nedokáže se na ně soustředit. Možná si dokážete představit, co způsobí zapomenuté narozeniny manželky či zapomenuté výročí a jak je potom třeba se uklidňovat cigaretou, nebo skleničkou alkoholu.

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

Je dobré si uvědomit, že workoholik nemá zorganizované svoje životní a pracovní priority, nemá zorganizovaný žebříček cílů a úkolů k nim vedoucích. Nemá zorganizované, co může udělat sám a co může delegovat na ostatní. Rovněž je líný zabývat se potřebami jiných, je líný zabývat se vlastním zdravím a už vůbec si nedovede představit, že by se mu chtělo vychovávat si kolem sebe schopné lidi. Je to člověk, který si potřebuje udělat pořádek ve svém životě, v rolích které hraje, chce hrát a po kterých touží. Není to špatný člověk, tento „líný chaotik“, může jím být kdokoliv z nás. Můžeme jím být my všichni, kteří nutně potřebujeme přemýšlet o time managementu čtvrté generace, který po letech jednostranného zaměření pouze na organizaci pracovního času klade otázku:

„Jaké všechny role hraji ve svém životě?“

Úspěšný je jenom ten, kdo zůstane sám sebou

Cvičení:

Stačí si představit dvě situace. Jste velevýznamná osoba ve svém oboru a na sympóziu při zahájení o vás hovoří dlouholetý kolega a vyzdvihuje vás jako pracovníka, manažera. Vy posloucháte v zákulisí a řečník nemá o vaší přítomnosti ani ponětí. V druhém případě si představte, že, opět jako mimořádně úspěšná osobnost, slavíte významné životní jubileum a k hostům o vás hovoří váš nejlepší přítel. Ten vás vyzdvihuje jako člověka. Vaším úkolem je, teď okamžitě, najít si klidnou chvíli a napsat, co byste si přáli, aby o vás oba řečníci říkali. Kolega z práce i nejlepší přítel.

Potom přemýšlejte. Čas strávený přemýšlením je neúčelněji využitý čas. Pokud zjistíte, že vaším přáním je, aby říkali něco jiného, než dnes děláte, je čas zamyslet se ještě hlouběji, tentokrát nad změnou hodnot, priorit, rolí...

Možná je čas i na pokračování v četbě tohoto článku, protože všichni chceme růst přinejmenším k velkému úspěchu a víme, že úspěch tkví v děláních správných věcí a ne v děláních věcí správně. Takže teď už víme, kterou změnu můžeme a chceme realizovat a hlavně proč o to budeme usilovat. Právě v tomto bodě spatřuji osobně největší sílu současného učení time managementu:

Tento materiál je spolufinancován z Evropského sociálního fondu a ze státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů

5.4. Potřebuji vědět proč!

Největším nepřítelem toho nejlepšího bývá to dobré.

Mám osobní zkušenost se šéfem, který byl velmi loajální k firmě, ve které působil v manažerské pozici, ale měl dva zásadní nedostatky. Dlouho svým podřízeným říkal pouze co mají dělat. Bylo to jako když mi babička říkala ...“udělej si uzel, ať na to nezapomeneš“ ... (odborně se tomu říká time management první generace). My, jako podřízení, jsme však volali po návodu **kdy** a hlavně **jak** to máme dělat. Hledali jsme otázky na odpovědi, které řeší time management druhé a třetí generace. Myslím, že zde nemusím zdůrazňovat, že čím méně se nám dařilo, tím bylo toto volání hlasitější a pro manažera nepříjemnější. Odpovědět na otázku: „Kdy?“ se nakonec naučil. Kontrola diářů, kontrolní telefonáty apod. se staly běžnou součástí naší manažerské práce. Na otázku: „Jak?“ jsme si nakonec vždycky našli odpověď sami a úspěch se dostavil. Možná to byla spíše spokojenost. Nebyli jsme ale úspěšní dlouhodobě, často jsme pochybovali, spokojenost byla spíše maskou. Důvod byl jediný. Náš manažer nedokázal nikomu nikdy odpovědět na otázku: „**Proč?**“. Nedokázal najít individuální roli jednotlivce na cestě ke společnému cíli. A navíc, nedokázal plánovat svůj čas. Přitom podle slov Petra Pacovského, autora knihy Člověk a čas, pro toho, kdo organizuje práci ostatním, je zvládnutí času povinností.

Zde by asi bylo na místě ohlédnout se na několik, již zmiňovaných, generací time managementu z hlediska jejich principů.

5.5. Vývoj v učení time managementu

Vytrvalost nenahradí nic na světě, pouze je možno ji doplňovat o přemýšlení.

- **První generace time managementu** zaváděla pořádek do úkolů a činností z nich vyplývajících. Úleva a únik před stresem byly zajištěny napsanými seznamy úkolů a zdrojů. Zjednodušeně by se dalo říci, že hlava zůstává čistá a víme co je třeba dělat.
- **Druhá generace time managementu** k sepsaným úkolům přidává právě čas a zapisuje do diáře a podobných plánovacích pomůcek, CO a KDY musíme učinit a tento model podvědomě využívá většina z nás stále.
- **Třetí generace time managementu** již napravuje velice precizně některé nedostatky těch předchozích. Toto učení je moudré, protože nenahrazuje pouze a krátkozrace staré novým, ale kombinuje, doplňuje, dělá syntézu, která umožňuje řešit i velké celky, i zásadní projekty. A navíc rozkrývá, pomocí dlouhodobých výsledků, které sleduje do hloubky, JAK plnit stanovené cíle, samozřejmě již s přihlédnutím k prioritám, v součinnosti s delegováním a týmovou prací. A hlavně nezapomíná na otázky z minulých generací. Takže teď již víme CO, KDY a JAK!

Všechny tři generace time managementu samy o sobě ztroskotaly , protože chtěly pouze zvyšovat důslednost a disciplínu. I když zde musím říci, že všechny mé osobní úspěchy v životě přišly ruku v ruce s těmito atributy – důsledností a disciplínou, tvrdostí k sobě i k jiným. Zkrátka jako rozvojová manažerská země jsme zde, v tomto učení time managementu třetí generace. S tímto cílem, naučit se smysluplněji a efektivněji využívat svůj čas, také přicházejí naši účastníci na kurzy a jsou spokojení, když najdou odpovědi na otázky CO, KDY a JAK. Kámen úrazu ovšem potom spočívá v obtížném zavádění pravidel z tréninkových kurzů do praxe.

5.6. Čtvrtá generace Time Managementu

Co tedy může ještě přinést čtvrtá generace time managementu oproti té třetí, na první pohled již dokonalé?

Čtvrtá generace předně zkoumá děje v naší mysli, potom se zaměřuje na vedení, řeší otázku, kam směřovat a samozřejmě v neposlední řadě na řízení, abychom věděli, jak cestu tím správným, naším, směrem naplňovat v praxi. Čtvrtá generace navíc důsledně pracuje s tím dobrým z generace třetí, ale snaží se ji trochu zlidštit, protože praxe mnohde ukázala, že pro řadu lidí je nemožné dlouhodobě důsledně dodržovat kontext denních, týdenních a měsíčních plánů. Tento nejnovější time management rovněž odhlíží od priority potřeb dneška, od operativy a časté naléhavosti a učí nás spíše prevencím, koncepcím a hlavně kreativitě. Tím mnohem více zasahuje do našeho života a zajímá se mimo výsledků i o společný zájem člověka a organizace, motivaci, pocity či růst člověka, který jako individualita je nositelem těchto výsledků. Také, tímto svým zaměřením na člověka, snáz hledá návody, jak udělat ten první pověstný krůček ke změně, který stojí na začátku každé, byť sebedelší cesty. Neboť věty typu: „Dělej věci podle priorit!“, „Co mohou udělat jiní, ať dělají jiní!“ či „Buď nekompromisní!“ jsou sice pravdivé a jednoduché, ale naučit se jimi řídit stálo mnoho manažerů mnoho úsilí na cestě plné omylů a odmítání. Sám si vzpomínám, jak se mě kdysi dotklo hodnocení mé osoby, jako manažera, který bere změnu pouze jako nutné zlo a jak jsem se potom snažil dokázat svému okolí, že to tak není i když v hloubi duše jsem trošičku pochyboval. Domnívám se proto, že mnohem silněji a výstižněji působí věta, která je oblíbená u našich účastníků kurzů:

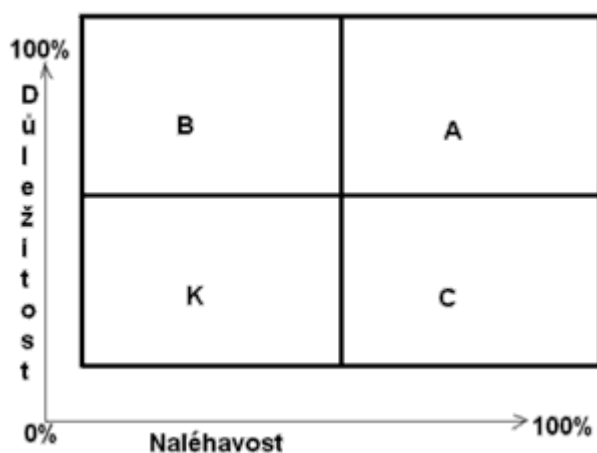
5.7. Nepracujte tvrději, pracujte chytřeji!

Nemám čas je výmluva. Na zbytečnosti opravdu nemám čas je tvrdé konstatování!

Cvičení:

Zůstaňme v time managementu třetí generace a zaneste si do Eisenhowerova diagramu 30 vašich nejběžnějších činností souvisejících přímo či nepřímo s vaší prací. Přičemž sektor A značí časový stres, kdy už činnosti v něm děláme jako velmi důležité a naléhavé. V céčku jsou činnosti naléhavé, ale ne zcela zásadně důležité, možná běžná agenda, operativa. Písmeno K značí odpadkový koš. Ideálním prostorem pro naše fungování by měl být sektor B, kdy řešíme pouze důležité věci, ale ještě „nehasíme hořáky“. Pro určení priorit z hlediska důležitosti přemýšlejte, kolik času chcete na úkolu strávit. Pro určení stupně naléhavosti volte do kdy potřebujete mít ten který úkol hotový. Pozor! Platí pravidlo, že celý seznam úkolů, které musíte udělat je třeba rozdělit do dvou kategorií – na programově plánované, které pomáhají dosáhnout stanovené cíle a na operativní, které se musí vyřešit, aby všechno klapalo.

A nakonec o svých řešeních přemýšlejte, pokládejte si otázky proč jste se takto rozhodli, abyste se posunuli i do time managementu čtvrté generace. A zapamatujte si: **Nikdy neplánujte více než 60% času!**



*Byznys budoucnosti se bude dělat na bázi intuice.
Bože dej mi odvahu změnit věci, které mohu změnit.
Dej mi trpělivost přijmout věci, které nemohu změnit.
A dej mi moudrost, abych rozlišil jedno od druhého.*
Ch.F.Oetinger

Time management čtvrté generace dovoluje pracovat s intuicí a hlavně využívá principu takzvané proaktivity. Jinými slovy nás vybízí nereagovat na danou věc až nastane, pomocí zaběhnutých a známých návodů, ale aktivním přístupem vymýšlet nové možnosti, netradiční řešení. Hlavně nás také upozorňuje na zastaralé používání dnes již nevyhovujících způsobů uvažování. Proto je třeba oprostít se od vsugerovaných návyků, které mnohdy přerůstají v zlozvyky a z nichž se již nestávají pouze žrouti našeho času, jak se učilo ve třetí generaci, ale často se nakonec stanou hrobaři našeho růstu a úspěchu. To nás potom vrhá do bludného kruhu odkládání a výmluv. Vždyť je tak jednoduchá věta, která se sama nabízí: „Já už jiný nebudu.“ nebo „Obávám se, že bych to nedokázal.“ anebo nejčastěji „Dnes na to není vhodná doba, teď na to nejsou peníze.“

Cvičení:

Vstoupili jsme velmi překotně do století, v němž o úspěchu bude rozhodovat osobní značka. Lidé se čím dál více budou bránit tvrdému obchodnickému nátlaku a nabídkám, o které nestojí. Nepřemýšlejte a nerozebírejte proto negativní vlastnosti a události, i když, jak vidíme každý den ve zprávách na všech televizních kanálech, k tomu máme sklony. Pojdme se zamyslet raději nad osobní značkou, chcete-li heraldickým obrazem našich jedinečných vlastností, kterými se odlišujete od ostatních, často vašich konkurentů. Pojmenujte si a zaznamenejte 5 vašich osobnostních specifik.

5.8. Malá rada na závěr.

Myslete vždy jako vítěz. Vítěz je vždy připraven vyzkoušet něco nového. Miluje změny, nemá z nich strach. Vítěz nemá obavy z konkurence, díky proaktivnímu přístupu je vždy o krok vpředu. Vítěz si uvědomuje, že se občas mýlí a je ochoten přiznat své chyby. Těží ze svých silných stránek a ví o svých slabinách. Vítěz cítí nový problém jako výzvu a nespolehá se na pomoc zvenčí, nýbrž je připraven převzít osobní odpovědnost. Vítěz je rozhodný. Vítěz si uvědomuje, že je třeba splnit úkol právě nyní a přitom chápe rozdíl v pojetí přežít dnes a v pojetí cíleného řízení osobního rozvoje. Vítěz myslí pozitivně a žije pozitivně a do tohoto pozitivního života zahrnuje i rodinu, přátele, zdraví, relaxaci a všechny další své životní role.

Time management čtvrté generace je totiž o mimořádné koncentraci a pokud člověk v životě objeví cíl a koncentruje se k tomuto cíli, tak je to obrovská síla.

Literatura:

Selye, Hans, *Stress without Distress*. Philadelphia: J. B. Lippincott Co., c1974

Maslow, A. H., *Motivation and Personality* , 2nd edition: 1970

<http://www.fbi.gov/publications/leb/1997/leb97.htm>

Bittner, Egon *The Functions of the Police in Modern Society* (1970)

Haberfeld, Maria *Critical Issues in Police Training* (2002)

<http://www.agora-praha.cz>

Vágnerová, M. *Základy psychologie*. Praha: Karolinum 2004, s.94-111. ISBN: 80-246-0841-3.

Štefanovič, J., Greisinger, J. *Psychologie*. Praha: Avicenum 1987, s. . ISBN: 725108-069-87

Pacovský, Petr: *Člověk a čas, Time Expert* 2000

Covey, R.S.: *Krok za krokem*, Votobia Olomouc 1996

Voráč M., Kuba M.: *Směřovat výš, Pyramida Leadership*, s.r.o. 2005

Zdeněk Vondra ,*Výukové programy a skripta Akademie Dr. Orlity*, s.r.o., 2006