

A photograph of several business professionals in a modern office hallway. In the foreground, a man in a light blue suit is walking towards the right, looking slightly upwards. To his right, a woman in a light blue blazer and skirt is walking in the same direction. In the background, other people in business attire are walking, some blurred. The hallway has a blue wall and a polished floor.

DESET TIPŮ, JAK BÝT LEPŠÍM MANAŽEREM DÍKY OSOBNÍMU ROZVOJI



C E M I

O AUTORCE



Doc. PhDr. Eva Bedrnová, CSc.
GARANT OBORU EXECUTIVE MBA

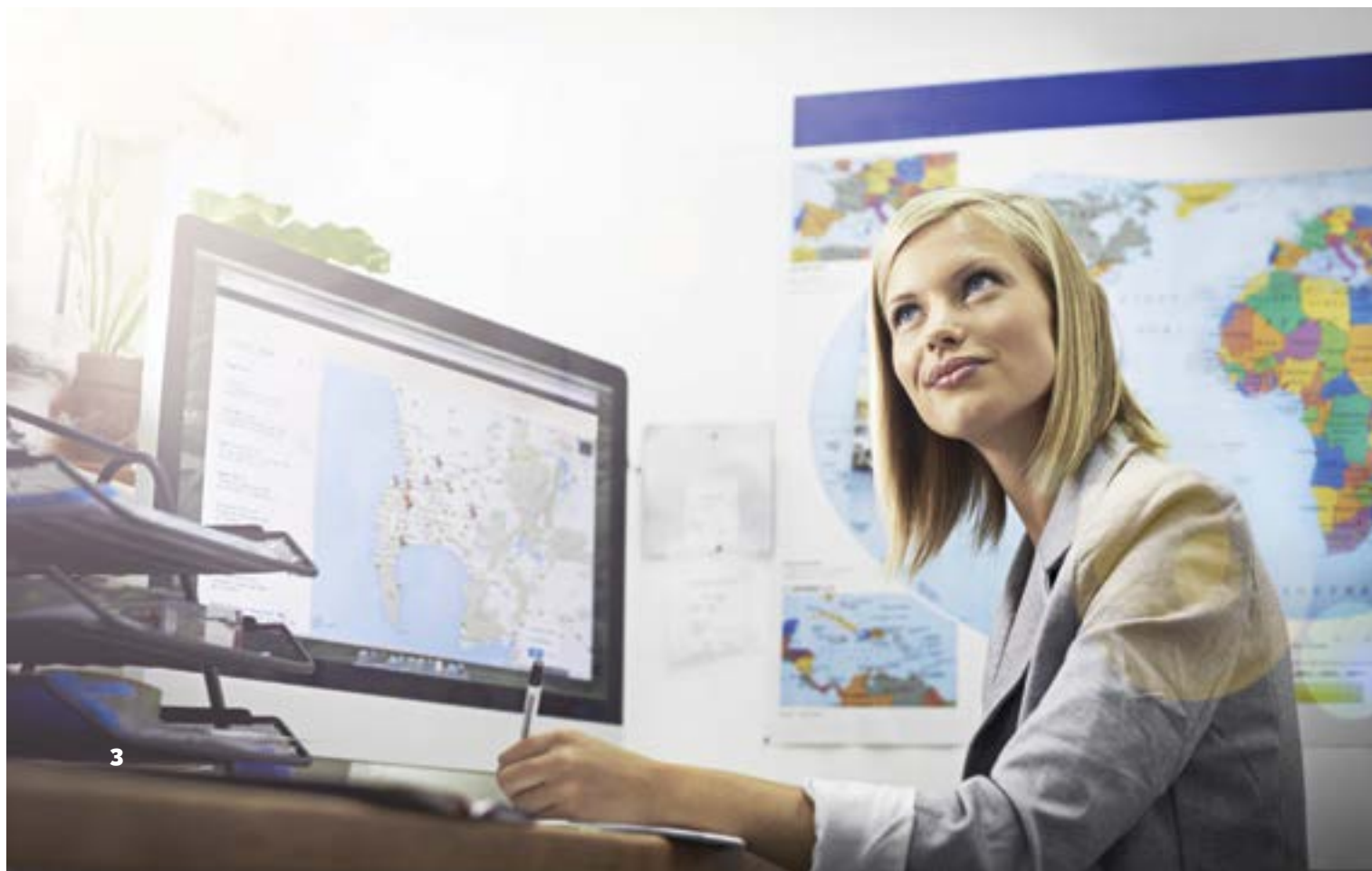
Vzdělání v oboru psychologie a psychologie práce získala na Filozofické fakultě Univerzity Karlovy. Dlouhá léta působila jako docentka pro psychologii řízení na PHF VŠE. Nyní přednáší Management osobního rozvoje na institutu CEMI. Kromě toho je jednatelkou společnosti P&P Interconsult s.r.o. poskytující psychologicko-personální poradenství. Je autorkou řady publikací a učebnic zaměřených především na manažerskou psychologii a osobní rozvoj a členkou oborové rady psychologie práce na FFUK, v minulosti působila také jako vědecký tajemník Psychologické společnosti při ČSAV. Získala cenu Dilie za monografii Člověk hledá člověka a také cenu MŠMT za učebnici Psychologie a sociologie řízení firmy. Poradenské a vzdělávací aktivity realizovala pro řadu podniků z oblasti hospodářské praxe, ale i státní a místní správy.

ÚVODEM

Zajímáte se o to, jak si díky MBA studiu zdokonalit své profesní a manažerské předpoklady? To je vysoce chvályhodné. Měli byste však mít na paměti, že na tomto stupni studia již nejde jen o prohlubování stávajících, či získávání dalších poznatků bezprostředně spjatých s výkonem vaší odborné anebo manažerské profese, ale také o jejich smysluplnou aplikaci. A to jak do vaší práce, tak i do vašeho života. Vyžaduje to zaměřit se nejen na mnohé další oblasti poznání, ale i na zvládnání odpovídajících konkrétních praktických dovedností.

Dohledání efektivních postupů osobního rozvoje přitom není rozhodně snadnou záležitostí. Rychlou orientaci vám však může poskytnout následující **stručné desatero základních oblastí, kterým je dobře věnovat cílenou pozornost tak, abyste se díky svému osobnímu rozvoji stali lepšími manažery a možná také lepšími lidmi.**

Z doplněných citátů je zřejmé, že mnohé z těchto stručných myšlenek jsou výstižné a mají velmi dlouhou tradici, bohužel aniž byly zatím vždy dostatečně oceněny a hlavně aplikovány.



1

VĚNUJTE POZORNOST SEBEŘÍZENÍ.

Každý, kdo pracuje s lidmi a dokonce je řídí, by měl nejprve umět řídit sebe. Tím se však lidé většinou nezabývají, dokud často až bolestně nezjistí, že nad rámec původního oboru, v němž začínali, potřebují poznat a ovládnout mnohé další záležitosti, pro které třeba dosud v rodině, ani v profesním vzdělávání nebyli v potřebné míře připravováni. Teprve konkrétní výběr profese a následně její výkon člověku zpravidla postupně ujasní, bez čeho se neobejde.

Důležitým úkolem je tedy jakési výchozí, ale svým způsobem i průběžné **poznání sebe sama ve vztahu k profesi a dále z hlediska požadavků manažerské pozice**, do které člověk vstupuje anebo ji již zastává. Přitom může například zjistit, že zatímco pro výkon odborné profese potřeboval mít určité schopnosti a další osobnostní vlastnosti, pro řízení a vedení lidí jsou rozhodně důležité ještě mnohé další. A ty mu mnohdy zatím chybí. **Kromě odborné orientace a technických poznatků a dovedností jsou pro řízení nezbytné zejména poznatky a dovednosti týkající se jednání s lidmi.** Patří mezi ně například schopnost lidi poznávat a chápat jejich podobnost i odlišnost, celistvost i jedinečnost. Dále umět se s lidmi domluvit, získávat je pro práci a ovlivňovat jejich pracovní výkony, ale stimulovat i jejich další rozvoj. Navíc manažerská práce vyžaduje také zvládat konflikty a náročné sociální situace, kterých rozhodně nebývá málo.

Kromě toho manažer musí k původně vykonávané profesní činnosti přidat dokonalejší ovládnutí



prostoru a času, efektivnější stanovení cílů a priorit, jak pro sebe, tak pro řízené pracovníky či případně i pro celou firmu. V tomto rámci je pak důležité umět citlivě pracovat bezprostředně s jednotlivci, ale současně je průběžně vést ke spolupráci a v tomto duchu organizovat jejich činnost v rámci pracovních skupin či týmů. V tom však musí každý manažer mít předem jasno u sebe sama, tj. **dokázat dobře rozpoznat své výhody a umět je využívat, stejně jako zjistit, resp. přiznat si vlastní nedostatky a usilovat o jejich překonání či odstranění.** Jedinečnost každého člověka je přitom někdy značnou překážkou. To, co je cestou pro jednoho, nemusí stejně platit pro druhého. Proto je třeba umět si dobře vybrat a cílevědomě své dispozice v praxi realizovat.

**„Kdo chce hýbat světem,
hni nejdřív sám sebou.“**

Sokrates



2

PRŮBĚŽNĚ PEČUJTE O SVÉ FYZICKÉ I DUŠEVNÍ ZDRAVÍ

Další důležitou oblastí, a to jak pro profesní, tak manažerské uplatnění, je dobrá fyzická kondice a zdravotní stav zahrnující fyzické i duševní zdraví.

Někdo třeba měl v tomto směru více štěstí a nemusel se zatím svým zdravotním stavem příliš zabývat. Jiný však nikoli a mnozí lidé možná v průběhu života již zjistili, že třeba pouze díky nevhodné životosprávě si různá onemocnění přece jen našla cestu do jejich života. A nemusí jít jen o onemocnění fyzická. I v duševní oblasti mohly kohokoliv negativně poznamenat nejrůznější problémy, starosti a příkoří, která zažil. Rozhodně **je proto namístě dodržovat vhodnou životosprávu, přičemž nestačí stavět jen na minulých zkušenostech a lidových tradicích**, které by člověku umožnily vyhnout se nejrůznějším negativním vlivům.

Lépe je o případných nepříznivých skutečnostech dopředu něco vědět. Snadněji se pak hledají způsoby, jak si s nimi poradit, nebo jak jejich dopadu předcházet cílenou prevencí. A dokonce ani to ještě nestačí – **účinnější je jít cestou aktivního cíleného hledání efektivních způsobů jednání a zvládání vlastního života.**

Spoléhání na zaběhané postupy s sebou totiž nese značné riziko. To, co člověk případně se zdarem uplatnil v určité situaci, nemusí příště být stejně úspěšné. Proto **má smysl naučit se nejrůznější působící pod-**

něty a situace nejen dobře rozpoznávat, a nespoléhat na zaručené algoritmy, **ale také je tvořivě zvládat.**

Vzhledem k jedinečnosti každého člověka je navíc třeba počítat i s tím, že různí lidé mohou mít různé názory, volit odlišné přístupy, sledovat odlišné životní cíle. **V této oblasti navíc neexistují hotové a obecně použitelné recepty.** Vědecké poznání sice přineslo řadu poznatků, ve kterých bychom se měli naučit aspoň zčásti orientovat. Mnohé z myšlenek pocházejících z jiných kulturních oblastí, resp. z jiných historických období, nemůžeme však jen tak snadno přesadit do našich současných podmínek. Pro významnou roli, kterou má koordinační či řídicí působení lidské psychiky, musíme navíc počítat rovněž s tím, že dokonce i v případě fyzických onemocnění může u člověka sehrávat větší roli ovlivnění spíše po stránce psychické.

Základem vhodné životosprávy je respektování rytmičnosti našeho života – vyváženého střídání spánku a bdění, efektivního režimu práce a odpočinku, přiměřené organizace a způsobu stravování, dodržování pitného režimu a kompenzování převážně sedavého způsobu práce a života vhodným pohybem. Pokud možno je také dobře nekouřit a nepít větší množství alkoholu. Pobyt v obydlí a na pracovišti je namístě střídat s pobytem v přírodě na čerstvém vzduchu. **Konkrétní naplnění je na aktivním přístupu každého z nás.**



**„Dvě věci si náležitě neceníme,
dokud je neztratíme:
mládí a zdraví
Arabské přísloví**





„Když má problém řešení, nemá
smysl dělat si starosti. Nemá-li
ho, starosti stejně nepomohou.“

Tibetské přísloví



3

NEVYSTAVUJTE SE NADMĚRNÉ ZÁTĚŽI

Všichni se v průběhu života čas od času dostáváme do situací, které jsou pro nás zcela nové, neobvyklé nebo neznáme vhodné algoritmy jejich řešení. Je toho na nás třeba příliš mnoho (nebo naopak příliš málo), tlačí nás čas, přibývá povinností apod. Mnohé podněty přitom mohou být svou povahou i v příkřejší kontroverzi s našimi individuálními možnostmi je zvládat, nebo mohou jen působit příliš dlouho. **To vše různí lidé různě odlišně pocítují či snášejí.** Problémy přitom způsobuje jak nuda vyvolaná nedostatkem aktivizujících podnětů, tak přesytení v důsledku jejich nadbytku. Vzniká pak **stav označovaný jako neuropsychická či psychická zátěž.** Mohou ji ale kromě nedostatku či nadbytku podnětů vyvolávat i takové jejich vlastnosti, jako jsou nedostatečná nebo naopak příliš silná intenzita, rychlost či nepřehlednost působení, nejednoznačnost, neurčitost nebo naopak definitivnost, vzájemné vztahy mezi nimi apod.

Trvá-li taková situace dlouho, může to mít případně až nezvratný negativní dopad na naši psychiku a (v případě podnětů z fyzického prostředí) i na náš organismus. Mohou se objevit určité psychické poruchy, může ale rovněž dojít až k fyzickému poškození našeho organismu nebo ke vzniku vážnějšího onemocnění, a to i v důsledku dlouhotrvajícího dopadu nepříznivých podnětů ze sociální oblasti.

I když ohrožujících podnětů z fyzického prostředí nebývá v našem mírném pásmu mnoho, tu a tam se přece jen najdou. Ale jako **největší škůdci našeho duševního zdraví či obecně života se prosazují především četné podněty civilizační** týkající se pracovního a životního prostředí, techniky, kterou v hojné míře využíváme a samozřejmě všech neznámých, známých, ale i blízkých lidí, se kterými se každodenně setkáváme. O nárocích řešených pracovních a dalších úkolů nemluvě. **Zdroji zátěže mohou být nepřiměřené úkoly, překážky, problémové situace, konflikty a stres.** Při jejím zvládnutí hraje roli naše dispozičně daná odolnost vůči zátěži, dále to, jak jsme byli na její zvládnutí připravováni a nakonec i to, zda jsme se již s danou náročnou situací někdy setkali. **A nejde přitom jen o rozsah a kvalitu toho, co na nás dopadá. Někdy dokonce více záleží na tom, jak to všechno člověk prožívá.** A to už je záležitostí našeho přístupu k životu vůbec.



4

NAHLÍŽEJTE NA ŽIVOT POZITIVNĚ

Ve výhodě jsou realisté s přiměřeně optimistickým pohledem na život. Znamená to takový přístup ke všemu, co člověk dělá a co ho obklopuje, v jehož rámci nehledá problémy a nedostatky. Spíš se zaměřuje na klady a zajímá se o možná řešení. Nejde přitom o bezbřehý optimismus, ale o akční a tvořivé zvládání aktuální situace i budoucnosti. Značnou roli **zde hraje pozitivní všímavost** zahrnující i zážitky radosti z maličkostí a způsobilost si pozitivní přístup vlastním přičiněním průběžně navozovat. **Pozitivně myslící člověk problémy nahlíží jako v zásadě řešitelné a případnými zádržely se nenechává vyvádět z míry.**

Rozhodně mnohem hůře život zvládají ti, kteří neustále hledají všude problémy – u sebe i u druhých, a svým pesimismem bývají schopni nakazit či otrávit široké okolí. **Optimisté obvykle ani své nedostatky neberou jako definitivní, ale spíše jako motivační impuls k je-**

jich překonání či zvládnutí. Pesimisté je naopak vidí jako nepřekonatelné, utápějí se v jejich nepříznivém prožívání a optimistům často závidí. A protože myšlenky obvykle předcházejí reálným aktivitám, navozují si jimi optimisté častěji úspěšnost, zatímco pesimisté spíše nezday. Mnohdy se pak orientují na „zařikávání osudu“ na bázi málo funkčních tradic, osvojování si různých pověr, případně staví na předsudcích a na mnoha dalších pozůstatcích dřívějších, vědeckým poznáním zcela nezatížených, procedur. To vše častěji, než aby vycházeli z vědeckého poznání a praktického osvojení si řady rozhodně efektivnějších pozitivních přístupů.

Iracionální víra nestačí, i když leckdy vede před vědou, dokonce i v případech, kdy lze dané skutečnosti poměrně snadno prokázat. Není tedy divu, že má značný vliv všude tam, kde jde hlavně o subjektivní, emocionálně podložené interpretace jevů, jejichž zákonitosti zatím neznáme, kde nám chybí přijatelné, o vědu opřené a cílevědomě formované racionální paradigma. To pak **člověka vystavuje nejistotě** a podněcuje ho **k hledání určitých rituálů** - o tradici opřených a subjektivní jistotu jakoby zaručujících způsobů jednání. Nevýhodou je, že **to mnohdy následně vede k určité rutině, oslabuje naši celkovou otužilost a snižuje naši flexibilitu a tvořivost.**

Nemůžeme sice poznat vše a brát v úvahu všechny vlivy, které na nás působí, ale flexibilně můžeme hledat způsoby, které by nám umožňovaly se s tím, co můžeme ovlivnit, naučit cíleně zacházet a s tím, co nedokážeme změnit, se zbytečně nadměrně netrápit. K tomu slouží i následující doporučení.



„Největším štěstím člověka je, když může žít pro to, zač by byl ochoten zemřít“.
Honoré De Balzac

5

HLEDEJTE A VYUŽÍVEJTE DOSTUPNÉ ZPŮSOBY OPTIMALIZACE DUŠEVNÍ PRÁCE

Je dobře si nejprve znovu připomenout, že naše myšlenky a představy (vizuální, sluchové, hmatové aj.) – jsou-li provázeny intenzivními prožitky – mají tendenci se uskutečnit. Proto **cíleným usměrňováním kvalit svého myšlení, představování a cítění můžeme podstatně ovlivňovat průběh jednotlivých událostí i celého svého života.**

V nekontrolovaném myšlení se často vynořují spíše negativní podněty, pocity a úvahy. Pro mnohé jedince je „katastrofické myšlení“ tak běžné, že negativní myšlenky, představy a city pokládají dokonce za jakousi normu. Naopak **vědomá kontrola myšlenek, představ a emocí a jejich pozitivní usměrňování člověku pomáhá snadněji zvládat nároky práce i života, udržovat potřebnou výkonnost i duševní rovnováhu.** Pozitivní myšlení, ve spojení s představováním a cítěním, může tak kladně ovlivňovat naši motivaci, tvořivost, životaschopnost a celý osobní, rodinný i pracovní život.

Být aktivní, znamená chápat se iniciativy. Reaktivně jednající osoby jsou ovládány vnějšími okol-

nostmi, různými podmínkami a svými pocity, jimiž na ně reagují. Aktivní, nebo lépe **proaktivní lidé jsou sice rovněž ovlivňováni okolním prostředím, jejich odezva na vnější podněty není však pouhou reakcí na něj,** ale stále zřetelněji uvědomovanou volbou způsobu jednání opřeného o uznávané hodnoty a jejich hierarchii.

Do hry v tomto směru vstupují individuální zaměření, postoje, hodnoty a hodnotová orientace, ale i paradigma jako klíč k efektivnímu rozpoznávání reality a svědomí, které je základem morálního jednání.

Jako **konkrétní formy přispívající k optimalizaci studia a duševní práce** zde vystupují smysl pro pořádek, systémový přístup ke všemu, co děláme, způsobilost přehledného organizování věcí a lidí, znalost odborné literatury a zacházení s ní, studium jazyků a jejich průběžné uplatňování na cestách a při práci v zahraničí, uplatňování našich komunikačních a organizačních schopností všude, kdekoliv se nacházíme.



„Hlavním cílem vzdělání není vědění, nýbrž jednání.“

Herbert Spencer



6

PRACUJTE EFEKTIVNĚ SE SVÝM ČASEM

Důležitým činitelem našeho života je v tomto ohledu čas. Umět s ním zacházet je nesnadné i proto, že se nedá nakoupit do zásoby, není ho nekonečně mnoho a navíc postupně a stále rychleji ubývá. **Ve výhodě jsou proto lidé, kteří se naučili s časem již od raného věku dobře hospodařit.** Znamená to umět do času vhodně zasazovat své cíle a priority, dobře vyvažovat důležitost zvládaných úkolů s jejich naléhavostí, umět si čas přiměřeně strukturovat a efektivně pracovat s časovými rezervami stejně jako se vyvarovat časových „žroutů“. Dále je třeba umět se ubránit hojně rozšířenému **odkládání úkolů, povinností a nepřijemných záležitostí**, které následně vede k prokrastinaci.

Při plánování pracovních a životních programů je třeba vycházet z analýzy stávajících aktivit, čas od času, a zejména při jakýchkoli změnách aspoň za aktuálních čtrnáct dní. Následně lze mít vše, co a kdy děláme, pod kontrolou. Můžeme i efektivně plánovat větší spotřebu času na nové úkoly oproti aktivitám průběžně se opakujícím, či dobře zvládnutým. **To, co člověk dělá, je pak důležité do budoucnosti programovat** v krátké i dlouhé časové ose, **nejlépe s využitím diářů**, ať již v papírové či elektronické podobě.

Ještě účinnější je pak propojení mobilního telefonu s počítačem a přitom všem nemůžeme nikdy uvažovat jen čas svůj, ale sdílet jeho uspořádání s dalšími subjekty (spolupracovníci, řízení pracovníci, ale i rodina). Plánované aktivity se takto snadno dají rozčlenit do dílčích segmentů či etap a sdílením času se jejich řešení subjektivně lehčeji realizuje a objektivně snadněji koordinuje s jinými – **etapizace**. O sdílení času lze dále opřít i **delegování**, tj. přenesení jednodušších či dílčích, nebo naopak některých speciálních činností, na jiné subjekty. To nám umožňuje šetřit čas a současně působit na zdokonalování kvalifikace řízených pracovníků.

Uspořádanost a pravidelnost základního režimu nemá však být nikdy absolutní, k pestrému životu přispívá mimo jiné i jeho občasná obměna. Všechna zde uvedená doporučení i mnohá další jsou označována jako **time management**, tj. řízení času. Pro cokoliv, co člověk dělá, je jeho zvládnání nezbytným základem. Není dobře ohlédnout se zpět a zjistit, že za námi nic pozitivního nezůstává. Někteří lidé se proto raději ani neohlížejí.



„Co nevytvoříte v čase, který je vám vyměřen, nikdo za vás již nevykoná“.

Jan Amos Komenský

ŽIJTE V HARMONII SE SVÝM OKOLÍM A BUĎTE V NĚM AKTIVNÍM ČINITELEM

Poznámka týkající se potřeby sdílení času v předchozí oblasti mj. naznačuje, že člověk není nikdy sám. **Vše, co činíme, má smysl jen ve vztahu k našemu zapojení do společnosti. Jednak v celém rozsahu, ale především v jejích dílčích součástech,** jako jsou pracoviště, rodina, přátelé a další lidé v naší bezprostřední lokalitě – sousedé, obchodníci, pedagogové, zdravotníci a poskytovatelé řady dalších služeb, bez kterých se v každodenním životě neobejdeme. **S nimi obvykle v různé míře komunikujeme či sdílíme různé záležitosti.** To s sebou nese nároky na jednorázové kontakty i různě dlouhodobé a také různě těsné vztahy s nimi. **Průběžné zdokonalování naší interakce a komunikace s nimi se může stát zdrojem větší efektivity těchto kontaktů či vztahů a může napomoci jak vyšší produktivitě činnosti, tak hladšímu společenskému styku mezi lidmi.** Problémy se totiž mohou objevit jak tam, kde se s nimi známe málo, tak i tam, kde je náš styk s nimi častější. V prvním případě proto, že nevíme, „jak na ně“, v druhém případě proto, že ač to po určité době již víme, ne vždy s nimi nacházíme stejnou řeč a sdílíme stejné zájmy a přístupy k realitě.

Nakonec **ani s našimi nejbližšími si nedokážeme zcela porozumět, ani s nimi se vždy nemusíme ve všem shodnout.** Určitě proto stojí za naši zvýšenou pozornost zabývat se lidmi a učit se je dobře chápat. Znamená to dosáhnout vlastního přiměřeného sebehodnocení ve vztahu k druhým lidem a následně i způsobu našeho vhodného uplatňování se v sociálních vztazích. **Není žádoucí prosazovat se agresivně za každou cenu nebo se naopak všem lidem podřizo-**

vat, případně se jimi nechat manipulovat. Situaci v tomto směru řeší přiměřená **asertivita** – tedy schopnost prosazovat svá práva vždy současně s ohledem na práva ostatních. Její dosažení nám mnohdy komplikují četné výchovné pověry, které každému jakoby předepisují „žádoucí způsoby slušného chování“, jež nás však ve svém důsledku dostávají do defenzívy tím, že naznačují, co vše se nehodí, nebo nemůžeme či dokonce nesmíme, aniž by tomu tak skutečně bylo.

Překonat zmíněnou defenzívu nám může nejlépe pomoci postupné **ovládnutí procesu vyjednávání.** Při jeho účinném uplatňování vycházíme z toho, že každý člověk má své potřeby a zájmy, které jsou leckdy v rozporu s těmi našimi. Pak je řešením **hledat společné zájmy** a usilovat nejen o prosazení našich vlastních potřeb, ale i potřeb a zájmů druhé strany a místo trvání na svém, máme být ochotni **nacházet kompromisy.** Domluvit se s lidmi není snadné, ovládnutí dovednosti vyjednávat však komunikaci s nimi i naši způsobilost prosadit se v sociálních situacích výrazně zlepšuje. **Můžeme se tak stát aktivními činiteli v procesu formování sociálních vztahů. Vyžaduje to však jednat ve prospěch a ne na úkor ostatních.**

„Je neuvěřitelné, kolik dobrých nápadů je denně zavrženo kvůli neschopnosti zvládat vzájemné vztahy“.

John P. Kotter



8



BUDUJTE A CÍLENĚ ROZVÍJEJTE SVÉ PARTNERSKÉ A RODINNÉ VZTAHY

To, že člověk někam patří, je v první řadě vázáno na rodinu, ze které pochází. Ta mu dala základy toho, kým se postupně stal. A čím dále jsme v životě došli, tím pravděpodobněji to byly základy kvalitní, pevné a trvalé. Mohlo se sice stát, že rodinné vztahy nebyly dokonalé, přesto měl náš pobyt v rodině význam pro pozdější začlenění ve společnosti a jejich dílčích součástech. **Pokud někdo případně ztratil své rodiče poměrně záhy a vyrůstal v méně dostatečné náhradní péči, nebo jeho primární rodina nefungovala tak, jak by bylo třeba, mohlo se stát, že dnes, v dospělosti obtížněji hledá sám sebe, není zaměřen na nalezení partnera či partnerky a dokonce nemá zájem ani o vybudování si vlastní rodiny s jedním či více dětmi.** Může pak, něk-

dy i poměrně pozdě zjistit, že vlastně nemá pro koho žít a i jeho vlastní kariéra a profesní či manažerské uplatnění, dosažené úspěchy a vytvořené materiální zázemí, jakoby ztrácely smysl.

Může se sice stát, že i se svými blízkými si někdy dokonale nerozumíme, stále však je důležité mít nějaké zázemí a konec konců i my jsme těmi, kdo se podílí na jeho kvalitě. Jednak vhodným výběrem partnera a následně pak spolupodílením se na budování partnerských a postupně i rodinných vztahů. **Je to sice náročné, ale současně i naplňující.** A naše rodina mohla být i impulsem pro naše další studium a podpora ze strany partnerů a postupně případně i dětí může přirozeně kompenzovat nároky spojené s tím, že jsme si vlastním zdokonalováním v jejich zájmu nabrali další zátěž.

Dokonce i tehdy, když se na celý život zamýšlené vztahy nevydařily a vyžadují uplatnit nové řešení, vždy se dá vycházet z poučení, které jsme získali nebo v rámci studia ještě získáme a **i samo studium můžeme brát jako dočasný naplňující program života nad rámec práce.**



„Je sice pravda, že mnoho mužů nenalezne v manželství vždy to, v co doufali. Na druhé straně je však také pravda, že je přitom naštěstí zřídka čeká to, co si zaslouží.“

Charlie Chaplin

9

PRŮBĚŽNĚ SI VYTVÁŘEJTE BOHATÝ ŽIVOTNÍ PROGRAM A NAPLŇUJÍCÍ ŽIVOTNÍ STYL

Především je důležité stanovit si cíle a každodenně usilovat o jejich naplnění. Vše, co děláme, máme přitom dělat **s plným nasazením**, chceme-li v tom dosáhnout objektivně žádoucích, a současně i subjektivně uspokojujících výsledků. To se rozhodně zvládá snadněji tomu, kdo svou práci má i jako zábavu nebo koníčka, čemuž **má vždy předcházet správný výběr.** Přitom pokud jsme se ve výběru profese nebo následně zaměstnání zmylili, vždy je možná nějaká korekce, změna nebo doplnění. Nic není třeba brát jako definitivní. A může k tomu jistě přispět i MBA studium, které otevírá nové možnosti uplatnění.

Každou práci je přirozeně třeba kompenzovat vhodným odpočinkem. Mělo by rozhodně jít o **odpočinek ak-**

tivní, kdy děláme něco jiného, než v rámci práce. Neměli bychom však odpočívat „na výkon“, ani nutit jiné, aby s námi všechny oddechové aktivity sdíleli. Nemusíme mít shodné zájmy a i v případě těch nejbližších bychom si měli od sebe aspoň na chvíli odpočinout. Čas od času je také dobře změnit prostředí a aspoň jednou za rok odpočívat souvisle delší dobu (aspoň čtrnáct dní). Na odpočinek a aktivity realizované v jeho rámci, bychom se měli těšit dopředu (již v rámci příprav) a měli bychom si je také umět cíleně a naplno užít v reálu, i ve vlastních, nebo s jinými sdílených vzpomínkách. **Dostatek času bychom měli věnovat spánku, vhodnému způsobu stravování a pobytu na čerstvém vzduchu, nejlépe propojenému s pohybem.** Obojí dobře kompenzuje sedavý způsob života (kancelář + automobil). Není přitom



třeba dávat si olympijské cíle, ale ani s postupujícím věkem náročnější aktivity zcela likvidovat.

Zájmové aktivity, ať již sportovní, kulturní či některé další, jsou důležité i proto, že nám mohou dokonce pomoci čas od času kompenzovat některé problémy či neúspěchy v práci, ve studiu nebo v rodinném životě. V jejich rámci nemá rovněž jít o pouhou reflexi (například pasivní sledování televize, sportovních utkání, tisku apod.). Mohou se pak stát významným nástrojem naší ochrany před nápirem devalvující životní rutiny.

V průběhu každého dne bychom si také měli najít čas i na rodinný život, tj. jak na děti, tak na partnera, a počítat i s tím, že **určitý čas si obvykle vyžádá také naše domácnost,** a to i v případech, že žijeme sami.

Vedle rodiny a koníčků bychom měli mít čas i na své přátele. Neměli bychom si ho nechat vzít ani náročným pracovním vytížením, ale ani partnerem či rodinou. V přátelských vztazích lze optimálně relaxovat, zejména pokud si své přátele vybíráme. A to podle toho, že se s nimi dobře cítíme, a ne v závislosti na tom, jaké mají postavení, nebo jaké výhody od nich můžeme očekávat.

Mimořádně důležité pak je, abychom si vždy přiměřeně uvědomovali sami sebe. Neměli bychom naříkat nad svou nedokonalostí, ale usilovat o její překonání. Na druhé straně bychom si však neměli pěstovat ani pocit naprosté dokonalosti. Svě seberealizační aktivity bychom přitom měli považovat za samozřejmost a vést k nim i další osoby. Vyžaduje to sebedůvěru, ale i skromnost a potřebu v těchto intencích cílevědomě formovat svůj přístup k práci, životu, druhým lidem i k vlastní osobě. Takové **programové pojetí považujeme za nezbytné pro vytvoření naplňujícího životního stylu.**



„Lidem se nikdy nedaří být šťastní, protože stále vidí minulost lepší, než byla, přítomnost horší, než je a budoucnost růžovější, než bude.“

Marcel Pagnol





10

BRAŇTE SE WORKHOLISMU A VYHOŘENÍ

V průběhu života se však člověk setkává i s řadou skutečností, které mohou mít limitující až ohrožující charakter. Patří sem v první řadě již absence životních cílů. Dalším ohrožujícím vlivem může být neschopnost si určit a podle potřeby flexibilně obměňovat životní priority. Mezi ohrožující faktory, které mohou zvyšovat náš stres či neuropsychickou zátěž, patří i to, že případně nejsme schopni porozumět

sami sobě, nezvládáme požadavky pracovních či dalších pozic a rolí, nebo si nedokážeme organizovat vlastní život a dodržovat rozumnou životosprávu.

Největší ohrožení v současné době představuje jednak **workholismus** a dále **vyhoření (burnout)**. **Ubránit se těmto rozšířeným ohrožujícím jevům znamená si připustit jejich existenci a zabývat se možnostmi jejich vzniku preventivně, ještě než nás bezprostředně dostanou.**

Workholismus představuje **závislost na práci**. Práce člověka zcela pohltí, podstatný je jen pracovní výkon. Pro rozvinutý workholismus je typická preference práce před jakoukoliv jinou činností, nedostatek odpočinku a rovněž neschopnost odpočívat. **Workholik nedokáže „vypnout“**. I jeho koníčky, pokud je vůbec má, mají charakter práce a jsou orientované na výkon.

Prevence workholismu spočívá především ve zvyšování odolnosti vůči pracovnímu aj. zatížení.

Zvyšují ji optimismus, sebedůvěra člověka jako aktivního činitele, zaujetí a smysluplnost, pružnost a schopnost vnímat překážky jako výzvu, síť sociálních vztahů, schopnost uvědomovat si a vyjadřovat svoje pocity, smysl pro humor, motivace k uvolněné družnosti, informovanost, připravenost a kompetence, rozumný způsob života, včetně dobré schopnosti vnímat svoje tělo.

Syndrom vyhoření je chápán jako **prožitek vyčerpání**, který provází řada příznaků především v oblasti psychické, částečně i v oblasti fyzické a sociální. Vyskytuje se zvláště u těch profesí, kde je klíčovou složkou pracovní činnosti „práce s lidmi“. U postižených se projevuje jako emoční a kognitivní opotřebení a vyčerpání a často i celková únava spojená s vnitřním odstupem od pracovních problémů a silným poklesem pracovní výkonnosti. V pracovní oblasti se rozvíjí na určitém organizačním a pracovním pozadí, rozvine se ale zpravidla až tehdy, když vnější zátěž narazí na osobnostní limity jedinců a jejich možnosti ovlivňovat průběh a výsledky vlastní pracovní činnosti.

Prevence vyhoření je založena na osvojení si a uplatňování některých efektivních způsobů jednání, jako jsou klidné, nesoutěživé chování, zvládání asertivity, dobrý time management, určitá pracovní autonomie včetně dostatečné pestrosti a proměnlivosti práce, vyšší psychická odolnost, orientace na pozitivní zážitky, osobní kompetence, přiměřená sebedůvěra a optimismus. **Z vnější strany přitom hrají roli zejména dostatečná sociální podpora, adekvátní společenské a ekonomické uznání.**

Za mimořádně důležitý pak můžeme považovat pocit osobní pohody, tzv. well-being, zahrnující životní spokojenost, pozitivní emoce a pocit štěstí jedince jako aktivního tvůrce svého života.

„Neodpoutávej se nikdy od svých snů! Když zmizí, budeš dál existovat, ale přestaneš žít“.
Mark Twain



KUDY CESTA NEVEDE

WORK



HOME



PLAY



SLEEP



ZÁVĚREM

Není snadné sepsat motivující doporučení pro všechny, kteří se chtějí zapojit do vyšších forem celoživotního vzdělávání. V tomto textu jsme jen připomněli ucelenější komplex záležitostí, které si má dospělý člověk a manažer obzvlášť uvědomovat kdykoli, když se rozhodl k dalšímu zvýšení své kvalifikace či kompetence. Nebylo možné se přitom vyhnout některým podrobnějším doporučením. I tak však jde jen o rámcové náměty, které si musí každý doladit sám a jejich prostřednictvím zvýšit orientaci na kvalitativní stránku práce na sobě jako základu efektivního řízení. Detailněji se celé problematice věnuje předmět **Management osobního rozvoje**, který je průřezovým předmětem většiny MBA a LLM oborů na institutu CEMI.

Všem, kteří se pro studium rozhodnou přejeme mnoho energie a efektivního úsilí vedoucího k dosažení vyšších cílů práce s lidmi, jakož i optimismu ve vztahu k možnostem jejich dosažení mj. vlastními silami.



CEMI MBA Studies s. r. o.

Mezi Vodami 639/27, 143 00 Praha 4

E-mail: info@cemi.cz

Telefon: +420 602 617 296

Skype: cemi

www.cemi.cz



C E M I