

SEBEPOZNÁNÍ, SEBEŘÍZENÍ A STRES

Praktický atlas sebezvládnání

3., doplněné vydání

M



**Jiří
Plamínek**

- zděděné a naučené zdroje úspěchu a vitality
- řízení změn a osobní rozvoj
- určování cílů a priorit
- řízení času a dalších zdrojů
- poznávání a zvládnání stresu
- cesta ke klidu, nadhledu a harmonii

*Volnost člověka je omezená.
Nejsme osvobozeni od životních podmínek,
máme však svobodu zaujímat k nim postoje.
Podmínky nás tedy nepodmiňují zcela.
V daných mezích záleží na nás,
zda se jim podrobíme a vzdáme se, anebo ne.
V těchto mezích
máme také možnost postavit se nad podmínky.*

(Viktor Emil Frankl,
*The unheard cry for meaning:
Psychotherapy and humanism*, 1978;
volně přeloženo)

SEBEPOZNÁNÍ, SEBEŘÍZENÍ A STRES

Praktický atlas sebezvládnání

3., doplněné vydání

M



Jiří
Plamínek

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

**Sebezpoznání, sebeřízení a stres
Praktický atlas sebezvládnání
3., doplněné vydání**

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 5138. publikaci

Odpovědné redaktorky Mgr. Marie Zelinová, Zuzana Malečková
Sazba Jan Šístek
Počet stran 192
Třetí vydání, Praha 2013
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4751-4

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8474-8 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8475-5 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	7
Než začnete číst	9
O knize	11
1. Zdroje v nás	15
1.1 Úspěch	16
1.2 Vitalita	18
1.3 Anatomie úspěchu	20
1.4 Lidské zdroje	22
1.5 Lidská práce	24
1.6 Péče o zdroje	26
1.7 Struktura osobnosti	28
2. Zděděné zdroje	31
2.1 Sdílené dědictví	32
2.2 Preference podnětů	34
2.3 Účel a prostředky	36
2.4 Výzvy a bezpečí	38
2.5 Motivační založení	40
2.6 Práce s podněty	42
2.7 Zdroje informací	44
2.8 Příjem informací	46
2.9 Zpracování informací	48
2.10 Rozhodování	50
2.11 Řešitelské založení	52
3. Osvojené zdroje	55
3.1 Proč se učíme	56
3.2 Jak se učíme	58
3.3 Čemu se učíme	60
3.4 Vztah k principům	62
3.5 Vztah k lidem	64
3.6 Vztahové založení	66
3.7 Skupinové chování	68
3.8 Preference rolí	70
3.9 Obsazování rolí	72
3.10 Shrnutí: zděděné a osvojené bohatství	74
4. Management změny	77
4.1 Vznik požadavků	78
4.2 Požadované schopnosti	80
4.3 „Měkké“ schopnosti	82
4.4 Požadované postoje	84
4.5 Rozhodování o změně	86
4.6 Umění možného	88
4.7 Zdroje kolem nás	90
4.8 Řízení změny	92

5. Management cílů	95
5.1 Člověk v rolích	96
5.2 Relativní důležitost rolí	98
5.3 Strategické cíle	100
5.4 Relativní důležitost cílů	102
5.5 Dílčí a postupné cíle	104
5.6 Pravidelné činnosti	106
6. Management času	109
6.1 Posuzování činností	110
6.2 Přemisťování činností	112
6.3 Výběr a utřídění činností	114
6.4 Distribuce času	116
6.5 Vnitřní faktory kvality času	118
6.6 Vnější faktory kvality času	120
6.7 Přidělování času činnostem	122
6.8 Shrnutí: od času ke stresu	124
7. Svět stresu	127
7.1 Zátěž a stres	128
7.2 Fyziologie stresu	130
7.3 Eustres a distres	132
7.4 Působení stresu	134
7.5 Motor aktivit	136
7.6 Psychologie stresu	138
7.7 Stresové situace	140
7.8 Sociologie stresu	142
8. Zvládání distresu	145
8.1 Cyklus zvládání distresu	146
8.2 Poznání	148
8.3 Předpověď	150
8.4 Další postup	152
8.5 Prevence	154
8.6 Příprava	156
8.7 Připravenost	158
8.8 Percepce	160
8.9 Stres a sebeřízení	162
8.10 Příklad a poučení	164
9. Eustres a klid	167
9.1 Hledání štěstí	168
9.2 Hledání rovnováhy	170
9.3 Hledání svobody	172
9.4 Hledání míry	174
9.5 Hledání synergie	176
9.6 Hledání smyslu	178
9.7 Hledání kontextu	180
9.8 Hledání rozumu	182
9.9 Hledání hodnot	184
9.10 Hledání nesmrtnosti	186
Doporučená literatura a další zdroje	189
Přehled tabulí	192

O autorovi

RNDr. Jiří Plamínek, CSc.

K tématu sebeřízení jsem se dostal spletitou cestou. Původním povoláním jsem přírodovědec. V osmdesátých letech mne k zájmu o řešení konfliktů inspiroval zápas naší těžce zkoušené přírody s tehdejším plánovaným hospodářstvím. Zkušenosti s těmito ekologickými konflikty mne po roce 1989 na pár let přivedly do státní správy, ale především ke studiu obecných zákonitostí řešení konfliktů a k zaměření na mediaci, tedy zvládání sporů za účasti neutrálního zprostředkovatele.

Počátkem devadesátých let jsem začal mediaci používat v praxi a stal se prvním československým mediátorem. Vzpomínkou na tuto pionýrskou dobu je příručka *Řešení konfliktů a umění rozhodovat* z roku 1994. V době jejího vydání jsem se již věnoval mediaci a tréninkům vyjednávačů na plný úvazek jako nezávislý konzultant. Mých služeb začaly využívat české, zahraniční i mezinárodní firmy a instituce. V letech 1992–1994 jsem například působil jako národní koordinátor programu UNITAR s názvem Conflict Resolution and Decision Making Programme a letech 1994–1996 jsem pracoval pro tréninkový program Johns Hopkins University jako koordinátor trenérů pro Českou republiku.

Tehdy jsem se začal stále častěji setkávat s konflikty, jejichž příčinou nebyly odlišné zájmy zúčastněných, ale nepříznivě nastavené podmínky ve firmách a v institucích. A protože je nastavování podmínek pro práci a spolupráci významnou součástí vedení a řízení lidí, dostal jsem se touto cestou k tematice managementu. Využil jsem analogie mezi ději v přírodních ekosystémech a ve firmách a vytvořil teorii vitality a později, spolu s Romanem Fišerem, také metodiku Management by Competencies, které společně umožňují diagnostiku a usnadňují vitalizaci firem. Zkušenosti z tohoto období jsem shrnul v knize *Synergický management*, vydané v roce 2000.

Příčiny konfliktů jsou ovšem rozmanité. K tématu managementu firem proto postupně přibyla témata, týkající se vztahů a komunikace mezi lidmi, včetně vedení lidí. Tíhy jednotlivých kauz a tlaku sbíraných zkušeností jsem se začal zbavovat psaním příruček, z nichž některé jmenuji v doporučených zdrojích na konci knihy.

K sepsání atlasu *Sepoznání, sebeřízení a stres* mne původně dovedl mnohdy téměř otrokářský vztah některých českých manažerů k sobě samým, a to i těch, kteří jsou zjevně úspěšní ve vedení jiných lidí. Neschopnost rozumně řídit svůj čas a život a chránit sebe, své zdraví a svou pohodu byla široce rozšířená zejména v devadesátých letech minulého století, dnes už se situace výrazně změnila.

Nezůstalo však jen u této knihy. Téma sebeřízení jsem zpracoval také pro plánovací systém firmy ADK a vytvořil metodiku tréninku základních sebeřídících dovedností. Metodice rozvoje firemních systémů a lidských zdrojů se v poslední době věnuji nejvíce. Navrhují



diagnostické a vzdělávací programy a jako poradce či lektor je testuji v našich firmách a institucích.

Ve volných chvílích – jako řádný přeucený introvert – prchám do přírodě blízkých lesů, do skal a ke zbývajícím čistým vodám této země. Kontaktovat mne můžete na adresách jplaminek@seznam.cz nebo www.jiriplaminek.cz.

Než začnete číst

Na přelomu každého roku vídám mnohé své bližní, jak s dobrým předsevzetím usedají k zakoupeným drahým diářům a plánují své příští dny, vedeni přesvědčením, že jenom tak mohou dosáhnout tolik kýženého úspěchu nebo závatného pocitu štěstí. Když pak v průběhu ledna přejdou do svého obvyklého režimu spontánního chování a intuitivního rozhodování, pronásledují je pocity viny a osobního selhání.

Jde-li přitom vůbec o nějakou chybu, došlo k ní již v prosinci, v době, kdy se rozhodli navléci svému času a svým činům racionální uzdu. Racionální přístup k sobě a k životu může být velmi užitečný, ale stejně tak může pustošit kvalitu vlastního života a vztahy k ostatním lidem. Nejsem proto žádným věrozvěstem plánování. Jen jsem už ve své praxi viděl mnoho lidí, kterým by zamyšlení nad sebou a nad vlastním životem prospělo.

Smysl života

Je-li smyslem řízení sebe sama vyšší objektivní kvalita života a vyšší subjektivní lidská spokojenost, je zcela normální se ptát, zda na nás na řízené cestě životem nakonec nečíhá více pastí než při intuitivním křížování oceánem relativního chaosu kolem nás. K výběru máme dvě krajní odpovědi i celou škálu možností přechodných.

Ve vztahu k sobě i k okolí se můžeme **spolehnout na přirozený běh věcí**. Příroda, z jejíž zákonitostí při svém výkladu často čerpám, také nemá cíle, a přesto dosahuje zajímavých výsledků. Cestou pokusů a omylů se jí z biologické prapolevky, obsahující jen několik jednoduchých organických látek, podařilo během několika mála miliard let vytvořit laskavého čtenáře, který si na to, co zde píšu, dokáže udělat vlastní názor.

Ostatně, odstraníme-li ze svých úvah břímě času a sebestřednosti, můžeme spatřit, že systémy všech myslitelných úrovní, včetně nás samých, dělají přesně to, co dělat mají – vyvíjejí se. Můžeme si tedy říci: buďme rádi, že jsme alespoň na čas u toho. A užijme si to.

Pokud nám tento přístup nesedí, můžeme začít do svého života **racionálně a systematicky zasahovat** – třeba způsoby popsanými v této knize. Můžeme si navíc uvědomit, že parametry světa, který nás obklopuje, všichni spoluvytváříme, a snažit se do něho aktivně a systematicky vnášet pořádek a rozum a ovlivňovat jej. Je to možné a legitimní, má to smysl.

Kdo se ovšem rozhodne věnovat své úsilí snižování entropie ve svém životě, měl by vědět, že jde o běh na dlouhou trať v prostředí se ztíženou orientací, ale s velmi zajímavými cenami pro ty, kteří v průběhu života protrhnou cílovou pásku návyku dívat se pravidelně dopředu i dozadu.

Máme tedy **svobodu volit cestu**. Oba popsané přístupy k životu jsou pochopitelné a přijatelné a navíc – jak už jsem poznamenal výše – mohou v praxi počít řadu přechodů a kombinací, a tím i připouštět existenci zlaté střední cesty. Pojem zlatého středu je ostatně jedním z nejpozoruhodnějších objevů zdravého rozumu a je jistě starší než náš letopočet, neboť již v dobách antiky byla rčení jako *aurea via media* nebo *aurea mediocritas* velmi oblíbená.

Stejnou svobodu jako v případě cest ovšem máme i při volbě cílů a při přemýšlení o smyslu vlastního života. Odpovědět na otázku po smyslu vlastního snažení může každý nejlépe sám za sebe. Smysl života nelze diktovat, vkládat jej zvenčí. Podle Viktora Emila

Frankla (*The unheard cry for meaning*, 1978) je přítomen ve všech životních situacích a jeho hledání je hlavní odpovědností každého z nás. Tato slova vyřkl člověk pohnutého osudu a pozoruhodných zásluh, rozhodně se vyplatí o nich přemýšlet o něco déle, než je v naší uspěchané době zvykem.

Dosahování úspěchu

Tato příručka nese název *Sebepoznání, sebeřízení a stres*, ale s podobnou mírou přesnosti by mohla být pojmenována *Dosahování úspěchu*. Ze své konzultační praxe dobře vím, jak moc spolurozhoduje o kvalitě života způsob, jakým se rozhodneme úspěch vnímat. Zda je pro nás úspěchem právě něco nebo prostě jen co nejvíce.

Lepší bývá nepřítelem dobrého. Vždy je proto účelné se ptát, zda za úsilí získat lepší než dobré, ke kterému nás tolik vábí například reklama, neplatíme něčím, co není na první pohled tak výmluvné jako výplatní páska, daňové příznání nebo nablýskaný výrobek, ale co se časem stejně připomene. Nemusí to být jen zdraví nebo mezilidské vztahy, může jít i o budoucí pocit spokojenosti při bilancování vlastního života.

Otázky co a proč chceme jsou z velmi logických důvodů při sebezvládnání vytčeny před otázkou jak toho dosáhneme a mají významný vliv na míru pravděpodobnosti úspěchu a obtížnost cest k jeho dosažení. Proto začíná výklad hned v první kapitole právě poznámkami o úspěchu a vitalitě.

Hledání štěstí

Součástí obsahu této nevelké knížky je i sebepoznání. Bez pochopení a přijetí sebe sama můžeme těžko pomýšlet na jakékoliv hlubší úvahy o vlastním životě. Příslušnou kapitolu proto mohu doporučit i všem těm, kterým je již nyní zřejmé, že s nějakým systematickým přístupem k životu nechtějí mít nic společného.

Sebepoznáním můžeme objevit celý kompletní vesmír, další nekonečno, o kterém jsme dosud nemuseli mít ani tušení. Budeme přemýšlet, které výsledky sebestudia jsou konstantami našeho života a které parametry můžeme změnit. Budeme se ptát, zda to, co můžeme změnit, také změnit chceme. Zjistíme, že přes případné nadšení pro sebezdokonalování většinu z toho, co objevíme, budeme měnit jen stěží – protože to nebude teoreticky možné nebo prakticky rozumné.

Tím nejdůležitějším, co dostaneme, je proto příležitost vnitřně přijmout vše, co nás charakterizuje, a to včetně odhalených slabín, a začít se mít rádi se vším dobrým i se vším, co se nám na první pohled líbilo méně. Toto **sebepřijetí** je cestou k vnitřní stabilitě a nutným předpokladem kvalitních vztahů s okolím.

Úspěšní lidé jsou pověstní dobrým hospodařením s vlastními i externími zdroji. Protože se znají, umějí využít svých silných stránek a řešit potíže spojené se stránkami slabými – buď cestou osobního rozvoje, nebo spoluprací s lidmi, kteří jim mohou chybějící zdroje nabídnout. Protože se akceptují, nepřenášejí na své okolí vlastní nejistotu a působí důvěryhodně. Ostatní lidé je proto rádi napodobují. Následují je, neboť cítí jejich osobní sílu.

Hledání sebe sama a dobrý vztah k tomu, co nacházíme, doporučují různí myslitelé již dlouhá staletí. Takový zen například přináší množství ponaučení typu „*čím dále jdeš, tím méně víš*“ nebo „*pohled dovnitř, Ty jsi Buddha*“, která obratnou zkratkou vyjadřují v zásadě totéž, co jsem se zde pokusil vysvětlit jazykem současné doby. **K pocitu osobní spokojenosti nevede moderní dálnice, ale prostá stezka.**

O knize

V roce 2002 jsem našemu knižnímu trhu nabídl knížku *Vedení lidí, týmů a firem*. Do podoby atlasu jsem v ní shrnul a uspořádal nejužitečnější témata managementu. Při jejím sepisování jsem myslel na všechny čtenáře, kteří o něco usilují a nemohou toho dosáhnout jinak než prostřednictvím jiných lidí. Tím jsou lákáni a vtahováni do světa managementu, a to třeba i přesto, že název a popis jejich pracovní pozice slova jako manažer, řízení nebo vedení vůbec neobsahuje.

Už v té době jsem dobře věděl, že téma dosahování úspěchu jsem tím vyčerpal jen zčásti. Rezervy a potíže s vedením a řízením totiž nemusíme mít jen ve vztahu k jiným lidem, ale i k sobě. Ne vždy jsou tyto rezervy malé a obtíže snáze řešitelné, ba právě naopak – často můžeme s překvapením zjistit, že sebevzládání je těžším oříškem než vedení jiných lidí, za jejichž práci nebo výchovu odpovídáme.

Zvědavě jsem tehdy čekal, jak bude nová manažerská příručka přijata. Forma atlasu, v němž jsou obrázky a text rovnoprávně zastoupeny, je při výkladu managementu, pokud vím, přece jen krajně neobvyklá. Nese však patrnou výhodu, neboť je přehledná, usnadňuje pochopení souvislostí a výrazně šetří čas čtenáře.

Zvědavě jsem tehdy čekal, jak bude nová manažerská příručka přijata. Forma atlasu, v němž jsou obrázky a text rovnoprávně zastoupeny, je při výkladu managementu, pokud vím, přece jen krajně neobvyklá. Nese však patrnou výhodu, neboť je přehledná, usnadňuje pochopení souvislostí a výrazně šetří čas čtenáře.

Knížka byla přijata vlídně, a to mne pobídlo k doplnění zbývajících témat. *Vedení lidí, týmů a firem* tak dostalo o rok mladšího brášku v podobě atlasu, věnovaného sebevzládání. Váš zájem o obě knížky mi umožnil texty i tabule průběžně aktualizovat a doplňovat.

Starší z obou knih se tak v roce 2012, dočkala v nakladatelství Grada 4. vydání a atlas *Sebezpoznání, sebeřízení a stres*, ve kterém si právě čtete, vydáváme potřetí. Výklad je v obou knihách doplněn o čerstvé poznatky a postřehy z posledních let a nově uspořádán.

Účel

Žijeme ve světě rozptýlené pozornosti. Kolem nás se vynořují potíže a příležitosti, a sotva se s nimi stačíme trochu vyrovnat nebo jen seznámit, už na naši pozornost útočí něco jiného. I při plavbě v těchto rozbouřených vodách ovšem toužíme vzít život do vlastních rukou, dát mu smysl, vytesat z něho tvar, navléknout korálky vjemů na jednu nit. A samozřejmě mít na to čas.

Knih *Sebezpoznání, sebeřízení a stres* vypráví o cestách, jak na to. Má zcela stejný účel jako můj první atlas – pomáhat lidem, kteří chtějí něčeho dosáhnout, k úspěchu a ke spokojenosti. Tomuto účelu podřizuje doslova vše – od obsahu přes způsob výkladu a obrazovou formu až po zdroje, ze kterých čerpá.

Obsah a forma

V devíti kapitolách jsou postupně probrána tři témata – sebezpoznání, sebeřízení a zvládání stresu. Sebezpoznávání postupuje od zděděných, v zásadě nezměnitelných vlastností, jež je třeba poznat, přijmout a využívat, překračuje hranici neovlivnitelnosti a vstupuje do světa osvojených zdrojů. Navštívíme místa, na která máme stále větší vliv, a exkurzi do vlastního

nitra ukončíme u názorů, motivů, znalostí a dovedností, jež můžeme vědomě vytvářet a přímo ovlivňovat.

Následně budeme přemýšlet o cestách, jak tento vliv účinně uplatňovat v reálném životě. To již budeme oběma nohama na teritoriu sebeřízení. Výklad shrnuje osvědčené zkušenosti s řízením změn, stanovováním cílů, posuzováním jejich důležitosti, řízením činností a řízením času, a nakonec i se zvládáním nepříjemného napětí (takzvaného distresu) a vyvoláváním pocitů opačných, tedy napětí příjemného (eustresu).

Snaha o stručnost a úsilí o přehlednost spolu (stejně jako v případě mého prvního atlasu) počaly formu, v níž se pravidelně střídají obrázky s textem. Na většině dvoustran této knihy tedy naleznete vpravo kreslené tabule, které obsahují schémata ilustrující výklad, a vlevo vysvětlující text, který k tabuli patří.

Adresáti

I když v knížce často mluvím o manažerech, ve skutečnosti prakticky vše, o čem píšu, platí pro kohokoliv. Téma se týká naší lidské podstaty a popisované zákonitosti jsou společné nám všem bez rozdílu. Člověk na manažerské pozici možná více cítí potřebu efektivně řídit svůj život, ovšem principy, které mu při tom pomohou, jsou stejné jako u jiných profesí, a v zásadě stejná je i jeho šance uspět.

Ostatně snaha mít život nějakým způsobem pod kontrolou je všelidská. Nelišíme se v tom, zda ji cítíme, ale právě ve způsobech, které nám při řízení vlastního života vyhovují nebo kterých jsme schopni. Kniha je proto určena všem myslitelným skupinám čtenářů; jen u podkapitol o managementu změn, cílů, činností a času, v nichž padne nejvíce doporučení, vás, své čtenáře, v pravou chvíli upozorním, že zatímco pro někoho mohou tyto podkapitoly sloužit jako doslovné návody k chování, pro jiného jsou spíše vodítkem k intuitivnímu uchopení a volné inspiraci.

Když jsem knihu sepisoval, intenzivně jsem myslel také na specifickou skupinu adresátů, kterou jsou specialisté na rozvoj lidských zdrojů. Kdo se začte do následujícího textu, brzy zjistí, že mezi rozvojem sebe sama a péčí o rozvoj jiných lidí nevidím žádný principiální rozdíl. V obou případech je centrem zájmu člověk, pro něhož platí principy a souvislosti popsané v této knize. To, že v prvním případě máme k tomuto člověku (tedy k sobě) bezprostřední, přímý přístup, situaci nemusí vždy zlehčovat. Abych nepostavil zeď mezi soukromým a pracovním životem člověka, snažím se svůj výklad zasazovat nejen do kontextu osobního a rodinného života, ale i do kontextu práce pro firmu, instituci, společnost.

Zdroje

Čerpal jsem z literatury, kterou mám k dispozici. Některé oblasti jsou v ní zpracovány doslova s mravenčí pílí, ovšem stává se, že výsledky této píle do sebe příliš nezapadají. To platí zejména pro různé teorie osobnosti, které tvoří neviditelné pozadí sebepoznání. Čtení příslušných publikací vzbuzuje nutkový dojem, jako by snad každý jen trochu ambiciózní psycholog musel přispěchat s vlastní teorií, pokud možno alespoň zčásti popírající představy kolegů.

Jiné oblasti, zejména pak souvislosti mezi různými jevy a teoriemi, zůstávají často natolik nepovšimnuty, že malý krůček kterýmkoliv směrem už může znamenat posun za hranici

stávajícího lidského poznání. Za této situace mi nezbylo nic jiného, než z množství možných pohledů vybírat v souladu s účelem knihy a bílá místa opatrně kolorovat.

Při výběru témat pro jednotlivé kapitoly jsem si stále pokládal otázku, zda se uvedením příslušných poznatků chci pochlubit, co všechno jsem přečetl, nebo zda je zmiňuji proto, že se mi osvědčují v kontaktu s mými klienty, a je tedy pravděpodobné, že budou stejně spolehlivě pomáhat i vám, uživatelům této příručky. Kdykoliv jsem shledal, že zmíněným výkladem nezamýšlím pomoci sobě, ale jiným, pustil jsem se do vyprávění.

Dalším významným zdrojem, z něhož jsem čerpal při psaní této knihy, byla moje dnes už letitá praxe. Mám obrovskou výsadu, že se mohu stýkat s lidmi, kteří – ať již svou přirozenou moudrostí nebo vytrvalým sebezdokonalováním – dokázali převzít pozoruhodnou kontrolu nad vlastním životem a žít v souladu s principy, které jsou v této knize shrnuty. Je vždy pěkné sledovat přeměny teorie v praxi a při sebeřízení je tento požitek větší o to, že jsou vidět přímé důsledky úspěchu, projevující se nejen společenskou užitečností, ale i osobní spokojeností člověka, který v oboru sebeřízení uspěl.

Metoda

Usilovně jsem se snažil dávat přednost důvodu před návodem. Vysvětlení, tedy poskytnutí odpovědi na otázku „proč?“, má ve výkladu bez výjimky daleko výsadnější postavení než pouhý popis postupů, kuchařka shrnující odpovědi na otázku „jak?“.

Jsem hluboce přesvědčen, že takový přístup zvyšuje praktickou použitelnost knihy. Pochopení příčin funkčnosti metodických postupů totiž umožňuje používat tyto postupy nejen v rutinních, ale i ve zcela nestandardních situacích. Kdo ví pouze „jak“, a nikoli „proč“, má pochopitelně svázané ruce, pokud potřebuje naučený postup modifikovat a přizpůsobit své jednání neobvyklým, třeba i krizovým podmínkám.

Knížky jako tento atlas jsou velmi náročné na způsob výkladu. Tajemné světy našich osobností nejsou právě jednoznačné, lehce předvídatelné a snadno popsatelné. Napsat o nich prakticky použitelnou příručku znamená do jisté míry obětovat představu stoprocentně exaktního vyjadřování.

Tam, kde jsem musel s ohledem na rozsah a účel této příručky volit mezi přesností a srozumitelností, s těžkým srdcem jsem preferoval srozumitelnost. Někdy jsem upustil od diskuse určitých okrajových podmínek, které nastávají s nízkou pravděpodobností, nebo nezmínil výjimky, jejichž praktický význam se blíží nule. Ve všech těchto případech jsem ovšem dával bedlivý pozor, abych podstatu věci pouze zjednodušil, a nikoliv zkreslil.

Autorství

Můj výklad může vzbuzovat dojem, že obsahuje dlouhou řadu nových báječných postupů, které jsem osobně objevil a nyní je šířím ku prospěchu celého lidstva. Nebylo mým úmyslem takový dojem vytvořit. Realita je pochopitelně zcela jiná. Ve skutečnosti jsem spíše shrnul dobře známé jednotlivosti, často vyplývající z uplatnění našeho nejužitečnějšího nástroje – prostého rozumu. Občas jsem je nově pospojoval a mnohde i zdůraznil souvislosti, které nejsou vždy na první pohled ostře viditelné.

Někdy bylo těžké rozhodnout, kde končí copyright zdravého rozumu a začíná autorské právo někoho konkrétního, ať již moje nebo mých kolegů z oboru. Tam, kde vědomě navazuji na poznatky někoho jiného, cituji přímo v textu. Kde si zakládám na tom, že jde

o výsledky mých pozorování, experimentů a úvah, naznačuji to osobními formulacemi v první osobě jednotného čísla. S ohledem na omezený rozsah a praktické ladění příručky neuvádím v závěru kompletní seznam použité literatury, ale jen výběr literatury doporučené.

Přání

Když se člověk leskne novotou a mládí mu kouká z každého činu a slova, přirozeně touží po tom, aby vynikl. Obávám se, že již nějaký čas neodpovídám tomuto popisu. Vedle nevýhod v tom nacházím i řadu příjemností. Méně mi záleží na efektu a více na užítku.

V textu atlasu přesto zhusta používám značně košatý slovník a nápadná jazyková spojení. V úvodu některých kapitol jsem si navíc zahrál na lidového mudrlanta, když jsem se pokusil stručně zformulovat vybraná podstatná sdělení příslušných kapitol do jakýchsi gnóm či aforismů. Jinde jsem k tomuto účelu využil slova svých kolegů.

Doufám, že čtenáři omluví tyto výstřelky a pochopí, že mají udržet jejich zájem a pozornost – vždy, když po nich sáhnu, upřímně věřím, že vstoupily do služeb užitečnosti, ne laciného efektu. Ostatně, pokud shledáte tento atlas užitečným, budete se k němu vracet a rozvíjet jeho myšlenky, naplní se mé největší přání v souvislosti s touto knihou.

Sebezvládnání je spíše nástroj než cíl. Umožňuje vnést do života pořádek a stabilitu. Může život zjednodušit, stejně jako zkomplikovat. Může pomoci a také často pomáhá, může ovšem i ublížit. Proto jsem před atlas předřadil krátkou úvahu na toto téma, nazvanou *Než začnete číst*.

Věřím, že z ní vyplývá, že spíše než příručky, byť třeba sepsané s těmi nejlepšími úmysly, pomáhá s rozhodováním o vlastním životě již zmíněný starý dobrý zdravý rozum. Je to on, kdo nám občas chybí. Proto přeji nám všem, abychom jej měli co nejvíce.

V přátelské úctě Váš

Jiří Plamínek
www.jiriplaminek.cz
jplaminek@seznam.cz



Zdroje v nás

Jen z práce koláče neupečеш.

> 1.1 Úspěch

Předpokladem vědomého sebezvládnání je dobrá představa o tom, čeho chceme dosáhnout. Existence **očekávání**, že bude něčeho dosaženo, tedy přítomnost nějakého cíle, je prvním klíčem k sebezvládnání. Druhým klíčem je potom – vcelku logicky – jednoznačná volba cesty ke stanovenému cíli. Třetí klíč představuje naše úsilí, které vyvíjíme na cestě k cíli.

Při hodnocení výsledků sebezvládnání se vedle očekávání zabýváme realitou. Realita, která nás zajímá při hodnocení, je výsledkem úsilí projít zvolenou cestu k vyčtenému cíli. **Realita** (skutečnost) je stav, jehož bylo (skutečně) dosaženo.

Realitu srovnáváme s očekáváním a výsledek nám poskytuje důležité informace o kvalitě volby cílů a cest. Pokud skutečnost neodpovídá očekávání, zřejmě jsme se v něčem zmýlili – možná jsme udělali chybu ve volbě cíle, možná jsme chybovali při volbě nebo uskutečňování cest. Pokud skutečnost odpovídá očekávání, můžeme mluvit o **úspěchu**.

Úspěch tedy závisí jak na očekávání, tak i na realitě. Tohle poznání je velmi důležité – úspěchu se můžeme blížit a dosahovat jej dvěma cestami. Buď tím, že vynakládáme úsilí, abychom prošli cestou ke stanovenému cíli, a nebo tím, že měníme svá očekávání.

Většina literatury o úspěchu se dnes věnuje způsobům, jak dosahovat žádoucích cílů, a ani tato kniha nebude výjimkou. Nemůže však přehlížet ani druhou cestu. O úspěchu či neúspěchu zhusta rozhoduje již sama volba očekávání, jež může být více či méně rozumná, a definice cílů, jež jsou různě obtížné a mohou být i nesplnitelné.

Na tabuli 1 uvádím tři příklady voleb očekávání, které významně ovlivňují pravděpodobnost úspěchu a také povahu pocitů, které úspěch a neúspěch provázejí – zejména pocit spokojenosti či nespokojenosti. Jde o příklady, jež potkávám v konkrétních konzultačních kauzách nejčastěji.

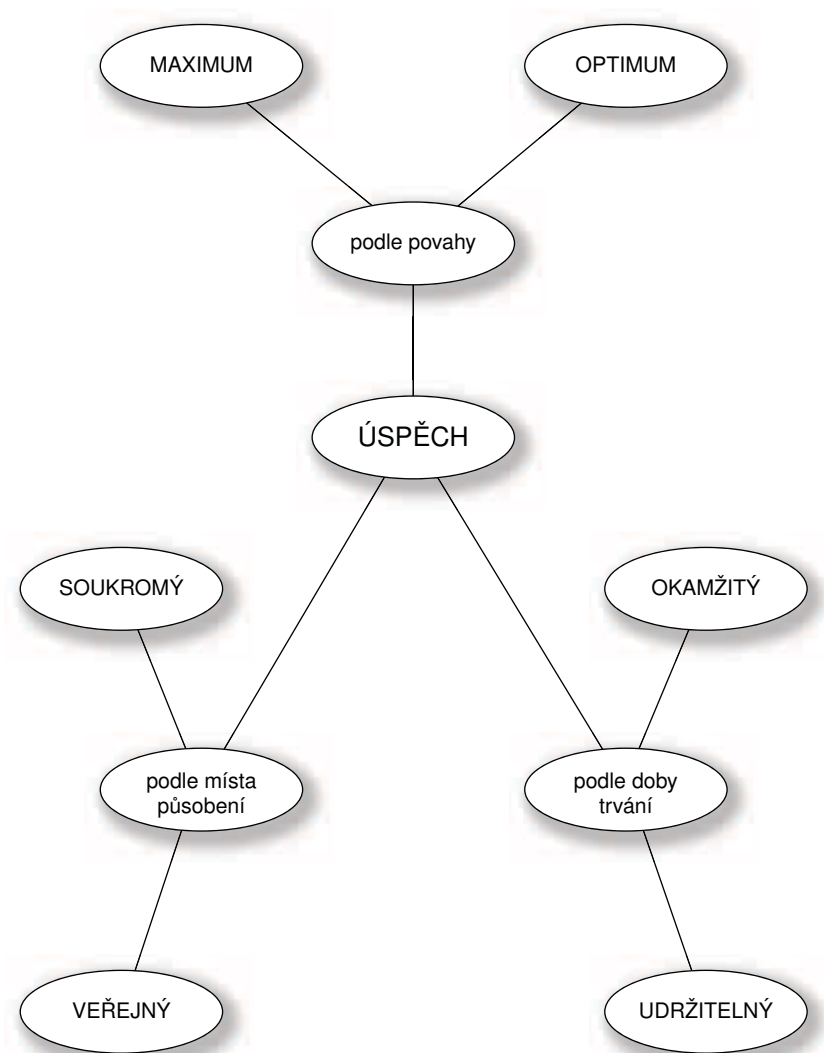
Velmi záleží na tom, zda je jako úspěch chápáno dosažení omezeného prostoru (například určitého cílového bodu) nebo prostoru z jedné strany neohrazeného (například polopřímky nebo poloprostoru), v němž platí „čím více, tím lépe“.

V prvním případě chceme „právě něco“, tedy jakési optimum (například měsíční příjem 40 000 Kč nebo majetek v hodnotě 1 miliónu Kč), ve druhém případě očekáváme co nejvíc, tedy maximum (žádný příjem či majetek není pro nás definitivně dostatečný). Je zřejmé, že dosáhnout úspěchu a odpovídajícího pocitu spokojenosti je ve druhém případě obtížnější než v případě prvním.

Nejasno bývá i v tom, zda konkrétní člověk touží po úspěchu vnitřním, reprezentovaném především osobní spokojeností, nebo po úspěchu vnějším, spojeném s potřebou uznání ostatních. V prvním případě můžeme mluvit o úspěchu soukromém, ve druhém o úspěchu veřejném.

Soukromý úspěch primárně není určen pro obdiv okolí. Jde při něm o čistě soukromé, intimní prožívání spokojenosti, přičemž ovšem i v tomto případě se cíle mohou obracet dovnitř (osobní pohodlí) nebo ven (užitečnost pro okolí). Veřejný úspěch se naopak neodehrává v intimním prostoru vnitřní spokojenosti, ale na sociálním jevišti, dobře osvětleném reflektory pozornosti ostatních. Je vázán na tuto pozornost a spolu s ní stojí či padá.

Poslední z trojice příkladů se týká času. Jsou lidé a situace, kdy postačuje úspěch okamžitý. K němu se také mohou vztahovat příslušná očekávání. Jiní lidé a jiné situace mohou volat po úspěchu udržitelném, který nepomijí v čase, ale bude trvat dlouhodobě. Dosažení dlouhodobě udržitelného úspěchu je pochopitelně daleko náročnějším cílem pro sebezvládnání než úspěšnost okamžitá, dočasná. Udržitelná úspěšnost je ovšem obvyklým požadavkem sebezvládnání. Zaslouží si tedy následující samostatnou tabuli.



Tabule 1 Typy úspěchu

> 1.2 Vitalita

Úspěch, který je udržitelný ve smyslu výkladu k tabuli 1, je znakem vitality. Zatímco úspěch je stav, kdy realita splývá s očekáváním, vitalita již není stavem. Je **schopností setrvávat v úspěchu**. Mezi úspěchem a vitalitou je tedy podobný vztah jako mezi rovnováhou a stabilitou. Rovnováha je stavem nějakého systému, kdežto stabilita schopností systému v rovnováze zůstávat, vracet se do ní nebo vytvářet nové rovnováhy. Znakem stability je přítomnost mechanismů, které tyto děje umožňují a mají nejčastěji povahu zpětných vazeb.

V knížce *Vedení lidí, týmů a firem* ukazují, jak mohou dosáhnout vitality firmy. Vede k ní **čtveřice disciplín** (viz také tabule 9). Jednoduše řečeno, firma musí být užitečná, efektivní, stabilní a dynamická. Tedy musí mít produkty, jež obsluhují správné potřeby správných subjektů (například zákazníků), musí být efektivní v přeměně vstupů ve výstupy (tedy mít kvalitní procesy, zdroje a struktury), musí se umět vyrovnat se změnami (stabilita) a změny sama vyvolávat (dynamika). Při budování vitality tvoří tyto disciplíny poslušnost. Proto jsem z nich v tabuli 9 udělal pyramidu.

Teorie vitality, vyjádřená popsáním způsobem pro firmy, ovšem musí platit pro všechny systémy – a tedy i pro člověka a jeho život. Pyramidu vitality pro lidský život nastiňuje tabule 2. Lidské sebevládní na ní logicky začíná otázkou, co od života očekáváme. Víme již, že očekávání přímo spoluručuje pravděpodobnost úspěchu. První patro pyramidy vitality pro lidský život tedy pokládá otázku **smyslu života** a úsilí. Jde o analogii firemní užitečnosti, přičemž minimálním požadavkem je, abychom „byli užiteční alespoň sami sobě“.

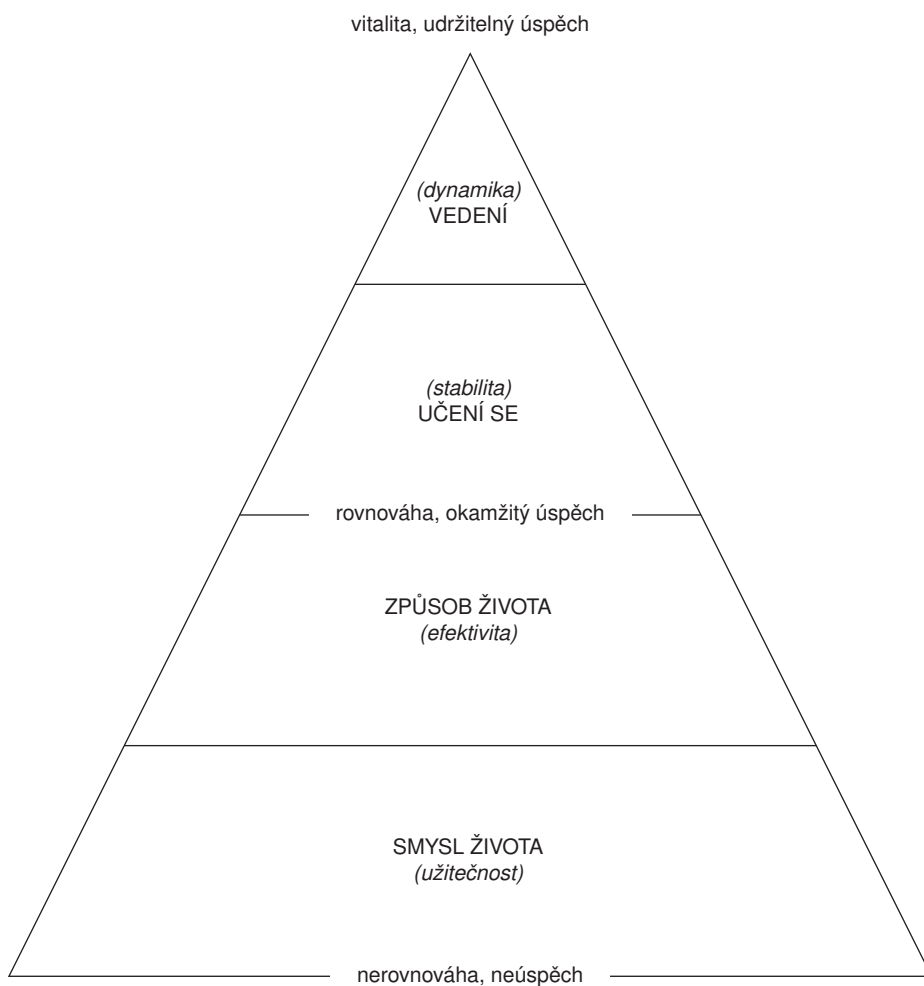
Víme-li, co chceme, můžeme k tomu hledat adekvátní cesty. Druhým patrem pyramidy je tedy **způsob života** a otázky s ním spojené. Zde řešíme to, jak dosáhnout stanovených cílů. Sem patří mnoho tradičních disciplín sebeřízení, včetně managementu času a činností. Ano, jde především o efektivitu.

Stanovování cílů, hledání cest a reálné výsledky nám dávají klíčové informace – učí nás. Naše úspěchy i neúspěchy, všechny prožité potíže a získané zkušenosti k nám promlouvají a obsahem třetího patra je naučit se jejich jazyku rozumět. Jenom tak můžeme dělat věci stále lépe a neopakovat staré chyby. **Učení se** z úspěchů a neúspěchů, z omylů i správných rozhodnutí, tvoří třetí patro pyramidy vitality, vztažené k životu člověka. Zde se hraje o stabilitu.

Pokud shromáždíme dostatek zkušeností, může se stát, že nám nebude stačit jen dobře reagovat na životní podmínky a situace. Můžeme se pokusit tyto podmínky měnit – předcházet událostem nebo je (spolu)vytvářet. Můžeme ovlivňovat své okolí, učit lidi kolem nás tomu, co umíme nebo známe, stávat se vzorem. Člověku, jehož napodobují jiní lidé, můžeme říkat lídr. **Učení ostatních**, vedení jiných lidí a (spolu)určování podmínek života můžeme považovat za jeden z možných obsahů čtvrtého patra pyramidy vitality pro lidský život.

Je tu ovšem i druhá podoba dynamiky, jež se s první nijak nevyklučuje: aktivně měnit sebe sama. Ne již jen reagovat a učit se z toho, co se děje spontánně, ale stanovovat cíle a cesty a vyvíjet úsilí k dosažení stanovených cílů – tedy aktivně se věnovat sebevládní.

Čtvrtým patrem tedy ovlivňujeme sebe a případně i své okolí. Aktivně zasahujeme do dynamiky svého života a svého prostředí. S rizikem jisté nepřesnosti jsem na tabuli 2 shrnul oba procesy pod pojem „vedení“. Do tabule jsem vepsal rovněž pojmy platné pro vedení firem a institucí (užitečnost, efektivita, stabilita, dynamika) a také označení stavů, dosažených po vybudování některých pater (nerovnováha, rovnováha, vitalita). Zbytek knihy je hledáním odpovědi na otázku, jak dosáhnout vitality.



Tabule 2 *Pyramida vitality pro sebezvládnání*

> 1.3 Anatomie úspěchu

Víme, že úspěch zpravidla nepřichází sám od sebe. Říká se, že přeje lidem připraveným, a zároveň je jasné, že tuto připravenost je nutné v pravou chvíli přeměnit v činy. Předpokladem úspěchu je tedy určitý potenciál, soubor zdrojů, ze kterých můžeme na cestě k úspěchu čerpat, a také výkon, tedy fakt, že zdroje jsou k dosahování úspěchu skutečně využívány.

Na tabuli 3 jsem se pokusil udělat v předpokladech, které obvykle při dosahování úspěchu hrají roli, určitý pořádek a jednoduchým způsobem je charakterizovat. Na dalších tabulkách se budeme zabývat tím, jak spolu tyto předpoklady – potenciál a činy – souvisejí a jak s nimi dobře hospodařit.

Klíčovými zdroji jsou znalosti a dovednosti, tedy to, co víme a umíme. **Dovednosti** jsou bezprostředně prakticky vykonatelné. Ze **znalostí** čerpáme teoretické poznatky, jsou vykonatelné pouze zprostředkovaně, přes dovednosti.

Stejně klíčovými zdroji jsou naše motivy a názory, tedy to, co si myslíme a co chceme. **Motivy** jsou bezprostředními, subjektivními důvody činů, **názory** jsou také subjektivní, ale na výkon působí pouze zprostředkovaně, přes motivy. Je tu podobný vztah jako mezi znalostmi a dovednostmi.

Tabule 3 znázorňuje popsané vztahy na pozadí dvou škál. Jedna z nich probíhá zleva doprava, od ryzí teorie k stoprocentní praxi, a druhá zdola nahoru, od možností (tedy zdrojů, které určují míru našeho vlivu na situace) k zájmům (tedy ke zdrojům, které souvisejí spíše s našimi subjektivními přáními a objektivními potřebami).

Názory a znalosti mají podle tabule 3 hodně společného. Leží spolu v kvadrantu teorie a možností, daleko od činů, a na výkonu se projevují prostřednictvím jiných zdrojů – motivů a dovedností. Liší se mezi sebou mírou objektivity. Zatímco znalosti jsou sumou objektivních, dokazatelných poznatků, názory zahrnují to, čemu subjektivně věříme, a to bez ohledu na to, zda je možné to dokázat nebo ne. Pro sebeřízení je důležité, že všechny tyto zdroje můžeme do velké míry vědomě ovlivňovat. Můžeme prohlubovat své znalosti, rozvíjet dovednosti, ovlivňovat motivy a určovat, co si hodláme myslet a čemu budeme věřit.

O úspěchu ovšem rozhodují i zdroje, na které nemáme přímý vliv. Na tabuli 3 jsem je nakreslil do středu diagramu a pojmenoval jsem je **vlastnosti**. Tyto zdroje souvisejí s naší biologickou a psychologickou podstatou. Můžeme je do určité míry poznávat, nikoliv měnit (tabule 4). V diagramu jsou obklopeny ostatními zdroji a činy, což symbolizuje jejich nepřístupnost.

Činy, které jsou zbývajícím předpokladem úspěchu, obsazují pravou horní část diagramu na tabuli 3. Jsou tedy souhrou zájmů (spontánně vznikají v situaci, kdy máme zájem dělat to, co je třeba) a praxe (skutečně to děláme).