



OPERAČNÍ PROGRAM PRAHA
ADAPTABILITA



EVROPSKÁ UNIE



**Projekt:
CZ.2.17/1.1.00/36244**

**Vývoj a implementace programu dalšího profesního vzdělávání
pro zaměstnance VŠEM**

Komunikační, interpersonální a týmové dovednosti

Helena Smolová

**Evropský sociální fond
Praha a EU – Investujeme do vaší budoucnosti**

Obsah

| | |
|--|----|
| Seznam obrázků..... | 4 |
| Seznam tabulek..... | 5 |
| Kapitola 1: SEBEPOZNÁNÍ | 6 |
| 1.1 Sebepoznání, sebepojetí a sebehodnocení..... | 6 |
| 1.2 Metody sebepoznání..... | 10 |
| Kapitola 2: TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE | 20 |
| 2.1 Základní informace z oblasti práce v týmu | 20 |
| 2.2 Týmové cíle | 23 |
| 2.3 Vývojové fáze týmu | 25 |
| 2.4 Druhy týmů | 27 |
| 2.5 Metody budování týmu | 28 |
| 2.5.1 Definování rolí..... | 29 |
| 2.5.2 Teambuilding | 32 |
| 2.6 Vedení týmů | 33 |
| 2.7 Komunikace v týmu | 36 |
| 2.8 Motivace týmu..... | 43 |
| 2.9 Zpětná vazba v týmu | 44 |
| 2.10 Techniky týmové spolupráce..... | 46 |
| Kapitola 3: ASERTIVITA..... | 50 |
| 3.1 Základní pojmy..... | 50 |
| 3.2 Členění asertivity | 56 |
| 3.3 Asertivní práva a povinnosti | 56 |
| 3.4 Základní asertivní dovednosti a komunikační techniky | 58 |
| Kapitola 4: ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ | 61 |
| 4.1 Pojem konflikt | 61 |
| 4.1.1 Stádia a průběh konfliktu..... | 61 |
| 4.2 Konflikty na pracovišti a jejich důsledky..... | 63 |
| 4.3 Zvládání mezilidských konfliktů | 66 |

| | |
|---|-----|
| 4.4 Techniky řešení konfliktů | 68 |
| Kapitola 5: ROZVOJ KREATIVITY | 73 |
| 5.1 Historie tvořivosti | 73 |
| 5.2 Co to je kreativita | 76 |
| 5.3 Bariéry tvořivosti | 78 |
| 5.4 Tvořivá osobnost | 80 |
| 5.5 Fáze tvořivého procesu | 83 |
| 5.6 Úrovně tvořivosti | 83 |
| 5.7 Techniky rozvoje tvořivosti..... | 85 |
| Kapitola 6: TIME MANAGEMENT..... | 90 |
| 6.1 Úvod do problematiky Time Managementu..... | 90 |
| 6.1 Vývoj Time Managementu..... | 92 |
| 6.2 Postup řízení pracovního času..... | 93 |
| 6.2.1 Stanovení cílů | 93 |
| 6.2.2 Plánování cílů | 94 |
| 6.2.3 Rozhodování | 98 |
| 6.2.4 Realizace a kontrola | 99 |
| 6.3 Zloději času | 99 |
| 6.4 Plánovací nástroje..... | 102 |
| Kapitola 7: PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ STRESU | 104 |
| 7.1 Základní definice týkající se stresu | 104 |
| 7.1.1 Distres a eustres | 105 |
| 7.1.2 Stresor..... | 105 |
| 7.2 Psychická zátěž | 106 |
| 7.2.1 Techniky vyrovnání se s psychickou zátěží: obranné mechanismy | 106 |
| 7.3 Projevy a důsledky stresu | 110 |
| 7.4 Adaptace a coping | 112 |
| 7.4.1 Coping | 113 |
| 7.5 Techniky zvládnání stresu..... | 113 |
| Kapitola 8: HARMONIZACE PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA | 118 |
| 8.1 Charakteristika pojmu harmonizace pracovního a osobního života..... | 118 |

8.2 Strategie zvládání kombinace práce a rodiny120

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|-----|
| Obrázek 1.1 Johari okno | 11 |
| Obrázek 2.1 Determinanty efektivní týmové práce | 21 |
| Obrázek 2.2 Formulář dohody o cílech | 24 |
| Obrázek 2.4 Model komunikačního procesu | 37 |
| Obrázek 2.5 Základní schéma interpersonální komunikace podle DeVita | 38 |
| Obrázek 2.6 Prostředky lidské komunikace | 39 |
| Obrázek 2.7 Druhy otázek | 40 |
| Obrázek 2.8 Komunikační pyramida | 42 |
| Obrázek 4.1 Základní techniky řešení konfliktů | 69 |
| Obrázek 5.1 Příklad myšlenkové mapy | 87 |
| Obrázek 5.2 Metoda šesti klobouků | 88 |
| Obrázek 7.1 Fáze syndromu vyhoření | 111 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|-----|
| Tabulka 2.1 Rozdíly v charakteristice skupiny a týmu | 22 |
| Tabulka 2.2 Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu | 26 |
| Tabulka 2.3 Typy týmů..... | 27 |
| Tabulka 2.5 Odlišnosti vůdce a manažera | 35 |
| Tabulka 8.1 Co nejvíce pomáhá při harmonizaci rodinných a prac. povinností..... | 124 |

KAPITOLA 1: SEBEPOZNÁNÍ

Úvod

Sebepoznání je vlastně procesem tvorby obrazu o sobě samém, přičemž prakticky nikdy nekončí. Sebepoznání je zcela nezbytné pro pochopení rozsahu vlastních schopností, rezerv, silných a slabých stránek nebo objektivních možností. Během sebepoznání bývá proměňována identita jedince a rozšiřována nebo pěstována jeho osobnost. Ne nadarmo se říká, že jediný člověk, před kterým se nelze schovat, jsme my sami. A když už tedy sami se sebou musíme žít, zcela určitě stojí za to se trochu víc poznat.

Cíle kapitoly

- Cílem kapitoly je nejprve rozlišit jednotlivé důležité pojmy, které se dané tematiky týkají a následně osvětlit metody sebepoznání. Následující text také nabízí některé konkrétní úkoly, díky nimž se může sebepoznání prohlubovat.

1.1 Sebepoznání, sebepojetí a sebehodnocení

Definice

Sebepoznání

Sebepoznání znamená „přijímání nových informací o sobě a jejich vědomé začleňování do sebepojetí“ (Kříž, 2005, s. 10)

Definice

Sebepojetí

Sebepojetí je poté podle Čápa (1993) obrazem sebe sama.

Sebepoznání lze tedy chápat jako určitý proces, ve kterém poznáváme sami sebe a to prostřednictvím informací, které se nás týkají. Tyto informace jsou následně začleňovány do soustavy poznatků, které již o sobě máme. Rogers (1966) zastává názor, že „čím více se známe, tím lepší je naše adaptace“. Poznávání nás samých se týká především získání reálné představy o vlastním těle (vzhled, stavba, fyzický stav). Podle Holečka a kol. (2007) sem dále řadíme představu o svých vlastnostech (schopnostech, motivaci, temperamentu, charakteru) a představu o životních plánech (čeho chceme dosáhnout).

Je to právě sebepoznání, které nám umožňuje odhalit naše vlastní poznatky limity nebo odlišit hranice, které jsou pro nás pevně stanoveny. Tyto hranice si může zvolit člověk

sám, ale rovněž mu mohou být stanoveny lidmi kolem něj. Rovněž nesmíme opomenout další dva důležité prvky, které se nám postaví do cesty a nějakým způsobem nás omezovat. Jsou jimi naše vlastní tělesná stavba a dostupnost zdrojů v našem okolí (Kuneš, 2009).

Kuneš (2009) rovněž uvádí dva základní nástroje sebepoznání – jsou to vnímání a pozornost.

Podle DeVita (2001) je **vnímání** (percepce) procesem umožňujícím nám vnímat předměty, události i ostatní lidi prostřednictvím našich smyslů (zrak, čich, sluch, chuť a hmat). To je umožněno především díky nervovým buňkám, které umí vnější informace zachytit (Kuneš, 2009). Vnímání musí být ovšem vždy zaměřené určitým směrem, proto se neobejde bez druhého nástroje sebepoznání – pozornosti. Hartl a Hartlová (2000, s. 445) **pozornost** definují jako „*zaměřenost a soustředěnost duševní činnosti na určitý objekt nebo děj*“. Díky pozornosti máme tedy možnost vyhledávat a vybírat pro nás podstatné informace, signály atd., a ty ostatní (více či méně) ignorovat (Kuneš, 2009).

V souvislosti s různými sociálními skupinami Kovalev (1967, s. 312) uvádí, že se kolektiv „*nemůže vyvíjet a jít dopředu, když současně nebude vzrůstat náročnost k sobě a sebevýchova každé osobnosti. Z toho je zřejmé, že sebepoznání, sebevzdělání a sebevýchova osobnosti budou mít stále větší úlohu a význam v tvořivém kolektivním životě společnosti, ve všestranném rozvoji člověka, který umí maximálně využít objektivní podmínky a subjektivní síly.*“

Definice

Sebehodnocení

Sebehodnocení je jádrem našeho Já. Má dva póly: spokojenost a nespokojenost se sebou samým (Smékal, 2004).

Naše vlastní sebehodnocení se může měnit ze dne na den. Záleží na konkrétní situaci. Opatřilová (1984) charakterizuje oblasti, na které by se sebehodnocení mělo zaměřovat. Patří sem vlastní myšlení, potřeby a zájmy, chování a jednání a dále schopnosti a volní úsilí. „*Člověk se stává dobrým vychovatelem sám sobě natolik, nakolik je schopen objektivně se hodnotit.*“ (Opatřilová, 1984, s. 85)

V sebehodnocení se lidé dopouští dvou druhů chyb a v souvislosti s nimi lze charakterizovat tři typy úrovní sebehodnocení (Kohoutek, 2000):

- snížené sebehodnocení (komplex méněcennosti, pocit snížení vlastní hodnoty);
- zdravé sebehodnocení (normální, přiměřené, kryjící se se skutečnými kvalitami osobnosti);

- zvýšené sebehodnocení (varianty např. narcistické, démonické, nekritické)¹.

Každý člověk by tedy měl prostřednictvím sebepoznání usilovat o zdravé a stabilizované JÁ.

Je možné definovat například následující čtyři obrazy sebe sama (Holeček a kol., 2007):

- subjektivní JÁ (můj pohled na to, jaký jsem, jaké mám kvality, co umím, kam patřím);
- zrcadlové JÁ (představa o tom, jak mě vnímají druzí);
- reálné JÁ (skutečné vlastnosti jedince);
- ideální JÁ (přání a představa, jaký/čím bychom chtěli být).



ÚKOL – ZNÁTE SE?

Následující úkol by Vám měl ukázat, nakolik sami sebe dobře znáte a máte o sobě a svém životě uspořádané myšlenky. Níže budou uvedeny jednoduché otázky a Vaším úkolem bude co nejrychleji, bez znatelného přemýšlení odpovědět. Pokud Vás zhruba do tří sekund nenapadne (podle Vás) pravdivá odpověď, přejděte na další otázku. Po (ne)zodpovězení všech otázek ukončete práci.

Budete-li chtít, můžete své odpovědi přečíst před Vašimi kolegy. Mohli byste se o sobě navzájem něco zajímavého dozvědět. Pokud si ovšem výsledky tohoto úkolu budete chtít nechat pouze pro sebe, nevadí. Celý úkol má totiž sloužit především ke zpětnému hodnocení.

V příštích dnech Vás bude čekat domácí úkol. V této chvíli už za sebou budete mít tento workshop. Během něj jste získali nové informace, vyzkoušeli si řadu úkolů, cvičení a testů. Vezměte do ruky Vaše odpovědi a znovu si je projděte. Můžete v klidu přemýšlet – stojíte si za danými odpověďmi? Kterou z nich byste změnili? Jak doplníte ty, u nichž jste ve třísekundovém limitu nebyli schopni reagovat?

Co je moje silná stránka? Umím něco opravdu dobře?

.....

Co bych na sobě chtěl/a změnit po psychické stránce?

¹ narcistické = člověk je zamilován sám do sebe; démonické = jedinec je přesvědčen o své osudové významnosti; nekritické = lidé nemají dostatek zkušeností k porovnání s ostatními lidmi, proto si připadají výjimeční a bezchybní

.....
Co je v současné době mým nejpálčivějším problémem?

.....
Co se mi na mě nejvíc líbí po fyzické stránce?

.....
Co mi nejvíc brání v tom být stále lepší, rozvíjet se a učit?

.....
Jaké mám záliby?

.....
Od dnešního dne za deset let – kde se vidím? Jaká/ý jsem?

.....
Která tři slova nejvíce vystihují můj charakter?

.....
Co si o mně myslí ostatní lidé? Jakého mě vidí?

.....
Co pro mne bylo v uplynulém roce tím nejsilnějším zážitkem?

.....
Jak snáším kritiku?

.....
Co mě nejvíc baví na mé práci?

.....
Je něco, díky čemu mám chuť do života? Co mi přináší sílu?

.....
Jak si vybíjím stres, frustraci, smutek atd.?

.....
Co bych chtěl/a změnit na svém životě?

.....

1.2 Metody sebepoznání

Základním stavebním kamenem sebepoznání je důkladná analýza vlastní osobnosti. Kohoutek (2000) uvádí, že právě na základě sebepoznání každý jedinec potlačuje své špatné či nevhodné vlastnosti, návyky nebo potřeby a naopak rozvíjí ty kladné.

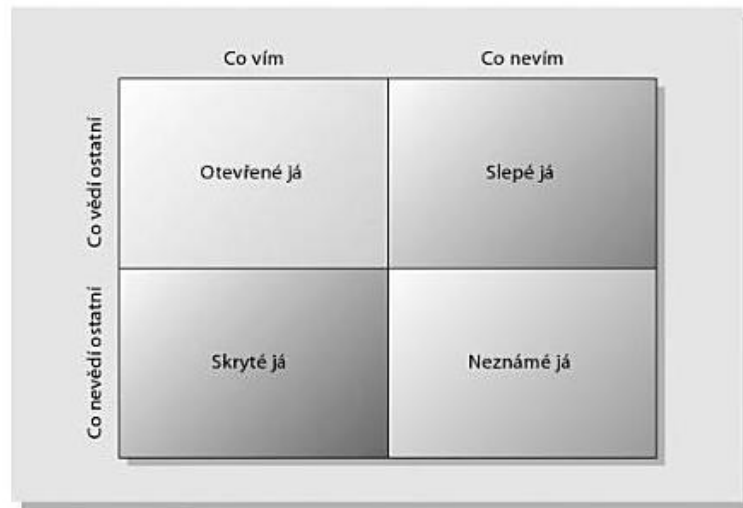
Míček (1976) charakterizuje následující, stále platné, metody sebepoznání:

1. **Prostá registrace vlastního jednání a chování** – podle Kohoutka (2000) si touto metodou člověk uspořádává a třídí (pouze v myšlenkách nebo písemně) všechny podstatné prožitky v rámci určitého časového úseku (většinou za uplynulý den. *„Pravidelná registrace je účelná i z praktického hlediska: zlepšuje plánování času a má z metod sebepoznávání relativně největší podíl na zlepšení vlastního systému práce a zkvalitnění hodnoty práce, k němuž jedinci zdokonaleným sebepoznáním dospějí“*, dodává Míček (1976, s. 15).
2. **Pravidelná reflexe** – Kohoutek (2000) hovoří o tom, že každý jedinec zastává určité hodnoty, má vytýčeny určité plány a ideály a v této metodě se právě porovnává, zda jsme během předešlého dne dostali těmto svým hodnotám a plánům či nikoli.
3. **Písemně zachycená reflexe** – jedná se prakticky o metodu totožnou s pravidelnou reflexí, ovšem sepisuje se a následně vytváří písemný rozbor vlastního jednání. Podle Míčka (1976) spočívá výhoda písemného zachycení reflexe především v tom, že se jedinec vypsáním všech životních problémů a nesnází určitým způsobem odreaguje.
4. **Sebepoznávání prostřednictvím druhých lidí** – zdroj sebepoznání představuje i mínění druhých lidí. Je důležitým podnětem k zamyslení se nad sebou samým a slouží rovněž ke korekcím vlastního jednání.
5. **Deníková (záznamová) metoda** - *„...jde o písemné analýzy významných úkolů, problémů, konfliktů, hodnocení sebe i druhých osob.“* (Kohoutek, 2000, s. 139) Stejný autor uvádí, že sepsání motivů svého jednání, zážitků, vnitřních stavů nebo problémů může mít autoterapeutické účinky (po „vypsání se“ se nám uleví).
6. **Volné asociace** – *„tato metoda je vlastně určitým speciálním druhem pravidelných úvah nad vlastním duševním životem a jeho vysvětlování podle zásad psychoanalýzy.“* (Míček, 1976, s. 26) Kohoutek (2000) dodává, že je tato metoda náročná jak časově, tak co se týče schopností daného jedince.
7. **Současné sebepozorování** – tzv. introspekce, tedy pozorování sebe sama v právě přítomné situaci (Kohoutek, 2000). Jedná se o nejnáročnější typ sebepoznávání. Autor specifikuje, že je při této metodě o to, *„aby subjekt dovedl nenásilně pozorovat buď některou ze svých somatických funkcí, nebo své emoce, nebo dokonce průběh svého myšlení.“* (Kohoutek, 2000, s. 139)

Pro všechny jmenované metody poté platí jedno společné pravidlo: BÝT UPŘÍMNÝ SÁM VŮČI SOBĚ.

Na tomto místě je ještě vhodné charakterizovat tzv. **Johari okno**, které je jednou z nejznámějších technik sebepoznání. Je specifické tím, že slouží nejen k rozvoji sebepoznání jednotlivce, ale i skupiny (Wildling, 2010). Uvedený model je znázorněn na obrázku 1.1.

Obrázek 1.1 Johari okno



Zdroj: DeVito (2001)

DeVito (2001) uvádí, že je okno Johari rozděleno do čtyř oblastí, které jsou zároveň i čtyřmi součástmi podoby osobnosti, a které jsou na sobě navzájem závislé. Jedná se o oblast otevřenosti, slepoty, skrývání a oblast neznámého. Tyto čtyři kvadranty lze specifikovat následujícím způsobem (DeVito, 2001):

- Oblast **otevřeného já** obsahuje všechny informace, názory, chování a postoje, které o sobě máte a které rovněž mají i ostatní o vás (věk, pohlaví, náboženství, jméno atd.).
- **Slepé já** je představováno těmi vědomostmi, které vám o sobě chybí, ale které o vás mají druzí (zlozvyky, neuvědomované návyky).
- Ty části vašeho já, které jsou neznámé vám i ostatním, se nachází v oblasti **neznámé já**. Tato oblast se většinou rozkrývá prostřednictvím snů, hypnózy nebo psychotestů.
- Posledním kvadrantem je **skryté já**, které představuje vše, co o sobě víte, ale co zároveň skrýváte před ostatním (tajemství, představy, trapné zážitky nebo názory, u nichž se domníváte, že byste se za ně měli stydět).



ÚKOL – TEST OSOBNOSTI

Následující test osobnosti nabízí Siewert (1999) jako jednu z možností sebezpoznání. V tomto testu nemáte co ztratit, naopak můžete pouze získat, neboť se dozvíte něco více o sobě samém.

Na vyplnění testu není žádné časové omezení. Vpravo poté najdete šest alternativ odpovědí na škále od 1 (převážně ne) do 6 (převážně ano). Možnosti 2, 3, 4, 5 představují mezihodnoty a umožňují odstupňování Vašich odpovědí. Pečlivě si pročtěte každou otázku a poté zakroužkujte Vámi zvolenou odpověď.

Způsob vyhodnocení testu a interpretace výsledků je uvedena na konci kapitoly v rámci části řešení cvičení.

| | | převážně NE | | | převážně ANO | | |
|----|---|----------------|---|---|-----------------|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | Děláte si často výčitky kvůli svému chování? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 2 | Myslíte si, že je na dobročinné účely vydáváno příliš mnoho peněz? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 3 | Věříte tomu, že vaše odpověď na obecnou otázku může být konkrétní a přiléhavá? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 | Depimují vás často některé Vaše dřívější neúspěchy? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 5 | Cítíte se někdy bezradní a nevyrovnaní? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 6 | Dokázali byste se podřídit přísné disciplíně? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 7 | Dokážete druhým dát najevo své pocity? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8 | Nahání vám někdy strach vaše vlastní agresivita? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9 | Býváte často zapleteni do právních sporů? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10 | Znáte jen málo lidí, které máte opravdu rádi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11 | Jste nervózní, když máte předčítat referát či přednášku? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12 | Činí vám potíže, když máte připustit svou vinu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13 | Bráníte se v situaci, kdy vám pokladní v obchodě připočte zboží, které jste nekoupili? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14 | Dokážete mluvit otevřeně o svém intimním životě? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 15 | Máte občas pocit, že si vás druzí tajně prohlížejí a potom o vás r | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 16 | Myslíte si, že je správné „dělat kariéru“? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 17 | Jste hodně žárliví? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 18 | Okusujete si často nehty či tužku? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 19 | Máte často migrénu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 20 | Působí na vás větší množství lidí tísnivě? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 21 | Ustupujete někdy jen proto, aby byl klid? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 22 | Bavíte se na večírku s mnoha lidmi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 23 | Stávají se vám často drobné nehody? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 24 | Myslíte si sami o sobě, že při důležitých rozhodnutích reagujete zlostně a snadno se rozčílíte? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 25 | Vyhledáváte často povyražení mimo partnerský vztah? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 26 | Znáte hodně lidí, kteří vůči vám nepociťují přátelství a „pracují proti vám“? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 27 | Dokážete na večírcích bavit společnost? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 28 | Domníváte se, že je zdravotní připojištění příliš finančně náročné? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | | převážně NE | | | převážně ANO | | |
|----|--|----------------|---|---|-----------------|---|---|
| 29 | Řídíte se rádi radami ostatních? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 30 | Cítíte se lépe v podřízené pozici než na vedoucím místě? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 31 | Myslíte často na svou sexualitu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 32 | Myslíte si, že máte dostatek sebejistoty k tomu, abyste dokázali zvládnout neúspěch? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 33 | Pociťujete opakovaně návraty určitých obav? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 34 | Dodržujete striktně určitá pravidla slušnosti? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 35 | Sportujete aktivně? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 36 | Označují vás někdy ostatní za nevypočitatelné? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 37 | Jste impulzivní? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 38 | Mícháte se rádi do hovorů druhých? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 39 | Myslíte si často, že vám druzí nepomohli a nechali vás v těžkostech? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 40 | Myslíte si, že vás váš partner podvádí? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 41 | Ruší vás hluk? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 42 | Máte často žaludeční potíže? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 43 | Jste často nedbalí? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 44 | Ublížíte někdy druhým? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 45 | Je vám nepříjemné pomyšlení na to, že jednou zemřete? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 46 | Sbíráte věci, o kterých si myslíte, že je třeba někdy budete potřebovat? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 47 | Zajímáte se o politiku? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 48 | Jste někdy nesnesitelně žárliví? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 49 | Máte většinou dobrou náladu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 50 | Domníváte se, že má život smysl? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 51 | Akceptujete kritiku vlastní osoby? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 52 | Leží vám na srdci obecné blaho? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 53 | Jste rádi sami? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 54 | Zabýváte se někdy delší čas jednou myšlenkou? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 55 | Dokážou vás rozčítit drobné maličkosti? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 56 | Snažíte se vychutnávat pokrm, které jíte? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 57 | Vyjadřujete otevřeně své mínění? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 58 | Kritizujete někdy chování svých spolupracovníků? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 59 | Myslíte si o vás druzí, že jste nafoukaní? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 60 | Myslíte si, že při telefonování působíte na druhé spíše nezdořile? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 61 | Odpočínáte si rádi při romantické náladové hudbě? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 62 | Myslíte si, že k intimním hrátkám patří červené světlo? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 63 | Řídíte se spíše podle přání vašeho partnera než podle svých vlastních přání? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 64 | Baví vás hrát někdy druhým „na city“? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 65 | Byli byste schopni v kritické chvíli někoho v sebeobraně usmrtit? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 66 | Obdivujete krásné lidi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 67 | Je pro vás důležité, abyste byli stále perfektně oblečení? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 68 | Jste aktivním fanouškem nějakého sportovního klubu? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 69 | Znepokojuje vás myšlenka, že nebudete moci zaplatit své dluhy? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

| | | převážně NE | | | převážně ANO | | |
|----|--|----------------|---|---|-----------------|---|---|
| 70 | Utrácíte rádi? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 71 | Máte rádi děti? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 72 | Stává se vám, že vás špatná zpráva znepokojí na delší čas? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 73 | Stali byste se rádi řídicím pracovníkem? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 74 | Mají pro vás úspěšní lidé určitou přitažlivost? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 75 | Spíte zdravým spánkem? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 76 | Jsou vám ze srdce nesympatičtí lidé, kteří se stále rozčilují a vztekají? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 77 | Snažíte se svou agresivitu spíše skrývat? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 78 | Hlásili byste se jako dobrovolníci do armády v případě, že by naše republika byla napadena nepřítelem? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 79 | Přináší vám váš sexuální život některé nepříjemné zážitky, o kterých jen neradi mluvíte? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 80 | Pohlížíte na život spíše optimisticky? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 81 | Myslíte si, že upřímné slovo dokáže „pročistit atmosféru“? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 82 | Pociťujete ve společnosti mnoha lidí zábrany? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 83 | Jste kuřák? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 84 | Napadne vás občas, že byste dokázali vaši firmu řídit lépe, než váš nadřízený? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 85 | Cítíte se nejlépe doma? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 86 | Označili byste se spíše za spokojeného a sebejistého člověka? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 87 | Chodíte rádi do společnosti? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 88 | Popadne vás občas „sběratelská vášeň“? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 89 | Když posloucháte nějakého řečníka, máte pocit, že mluví konkrétně k vám? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 90 | Koupil jste (nebo chcete koupit) auto na splátky? | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

Shrnutí kapitoly

- Sebepoznání je procesem, ve kterém přijímáme nové informace sami o sobě a začleňujeme je do obrazu sebe sama, tzv. sebepojetí. Každý člověk by se měl umět objektivně hodnotit, což se označuje jako zdravé sebehodnocení. Mezi základní metody sebepoznání se řadí prostá registrace vlastního jednání a chování, pravidelná reflexe, písemně zachycená reflexe, sebepoznávání prostřednictvím druhých lidí, deníky, volné asociace nebo současné sebezpozorování. Nejdůležitějším při sebepoznávání je být upřímný sám k sobě.

Klíčová slova

- sebepoznání
- sebepojetí
- sebehodnocení
- JÁ

Řešení ke cvičením

Úkol – Test osobnosti

Vyhodnocení: Zapište si počet bodů získaných v následujících testových položkách:

| | | | |
|-------------------|-------------------|-----------------------|----------------------|
| NERVOZITA | AGRESE | DEPRESE | VZNĚTLIVOST |
| 18 = bodů | 8 = bodů | 4 = bodů | 8 = bodů |
| 19 = bodů | 9 = bodů | 12 = bodů | 11 = bodů |
| 23 = bodů | 24 = bodů | 21 = bodů | 17 = bodů |
| 41 = bodů | 37 = bodů | 26 = bodů | 20 = bodů |
| 42 = bodů | 44 = bodů | 33 = bodů | 24 = bodů |
| 55 = bodů | 48 = bodů | 34 = bodů | 36 = bodů |
| 61 = bodů | 65 = bodů | 45 = bodů | 37 = bodů |
| 67 = bodů | 68 = bodů | 53 = bodů | 55 = bodů |
| 74 = bodů | 78 = bodů | 54 = bodů | 77 = bodů |
| 83 = bodů | 89 = bodů | 72 = bodů | 89 = bodů |
| Celkem bodů | Celkem bodů | Celkem bodů | Celkem bodů |
| DRUŽNOST | UVOLNĚNOST | EXTRAVERZE/INTROVERZE | MASKULINITA/FEMINITA |
| 10 = bodů | 21 = bodů | 9 = bodů | 7 = bodů |
| 22 = bodů | 29 = bodů | 20 = bodů | 14 = bodů |
| 25 = bodů | 32 = bodů | 21 = bodů | 17 = bodů |
| 27 = bodů | 43 = bodů | 46 = bodů | 19 = bodů |
| 38 = bodů | 49 = bodů | 53 = bodů | 21 = bodů |
| 47 = bodů | 57 = bodů | 54 = bodů | 26 = bodů |
| 51 = bodů | 61 = bodů | 71 = bodů | 31 = bodů |
| 56 = bodů | 76 = bodů | 77 = bodů | 66 = bodů |
| 71 = bodů | 80 = bodů | 79 = bodů | 74 = bodů |
| 87 = bodů | 86 = bodů | 85 = bodů | 81 = bodů |
| Celkem bodů | Celkem bodů | Celkem bodů | Celkem bodů |

Interpretace výsledků testu

NERVOZITA

10-24 bodů

Jste klidní a vyrovnaní. Jen málo lidí dokáže v krizových situacích držet nervy na uzdě tak jako vy. Váš vnitřní klid však může být ostatními vykládán jako nezájem a nedostatek odvahy. Dejte tedy svému partnerovi nebo svým kolegům jasně najevo, že u vás nejde o tento případ. Netrpíte žádnými psychosomatickými onemocněními. Obecně lze o vás prohlásit, že jste velmi přívětivý i vstřícný člověk.

25-39 bodů

Vaše nálada se velmi často mění. Někdy procházíte velmi klidnými a doslova harmonickými fázemi, jindy se zase cítíte mimořádně nervózní a v neustálém stresu. Měli byste tedy mnohem více dbát na to, aby poklidné a harmonické fáze převažovaly. Zkuste více odpočívat a občas zapomenout na starosti všedního dne. Možná vám totéž doporučil i váš lékař. Nyní je čas na to, abyste tato doporučení realizovali. Začněte s tím co nejdříve, nečekejte, až vám každodenní stres způsobí závažné psychosomatické onemocnění. V opačném případě počítejte s tím, že první signály na sebe jinak pravděpodobně nenechají dlouho čekat.

40-60 bodů

Lze vás jednoznačně označit za velmi nervózní osobu. Zřejmě se u vás projevují první psychosomatické obtíže, možná také již první známky onemocnění. Pokud budete i nadále pokračovat v zaběhnutém životním stylu, nevyhne se vaše tělo fyzickému kolapsu. Pro vaše zdraví by bylo optimální, kdybyste poněkud zvolnili nasazené tempo. Toto doporučení byste měli brát opravdu vážně.

AGRESE

10-24 bodů

Jste ve své podstatě velmi mírumilovní lidé, z čehož ovšem nemusí nutně vyplývat, že jste spokojení. V každém případě se pokoušíte o dosažení svých cílů bez použití síly. To je na vás velmi sympatické. Dokážete si také mnoho odříci, aniž byste se přitom vztekali jako smyslů zbavení. Vaše sebeovládání a omezená tendence k agresivním reakcím, jsou vlastnosti, které na vás druzí velmi oceňují.

25-39 bodů

Míra vaší agresivity se nachází v pásmu průměru. Tendence k agresivním reakcím se u vás projevuje zvláště v situacích, kdy se cítíte být zatlačeni okolnostmi do kouta. Pokud vás však okolí nechá v klidu, sotva vás napadne, abyste sami od sebe „vykopávali válečnou sekuru“. Ve vašem případě lze hovořit o zdravém přístupu k agresi.

40-60 bodů

Nejspíše si myslíte, že s vámi osud nakládá velmi tvrdě. Není ale sporu, že i vy sami velkým dílem přispíváte k tomu, že ve vašem okolí převládá agresivní jednání. Není to vždy tak, že vás okolí svým agresivním a nadřazeným chováním vyprovokuje. Občas jste právě vy tím, kdo má velký podíl na tom, že dochází ke střetům. Pokuste se tedy změnit své chování, v němž se agresivní tendence bezesporu objevují. Jako ventil k odbourání přebytečné energie vám může posloužit například některý z bojových sportů. Pomoci by vám mohlo také posílení vašeho sebevědomí a sebejistoty prostřednictvím mentálního tréninku.

DEPRESE

10-24 bodů

Deprese u vás ani v nejvzdálenějším slova smyslu nemá mnoho šancí. Spíše naopak; jste člověk spokojený a sebejistý. Pokoušíte se neustále pohlížet na svět z té příjemnější stránky. Rádi se upřímně smějete a nedělá vám potíže prohodit několik přátelských slov s vaším sousedem. Snažte se, abyste si tento životní postoj i nadále udrželi, neboť je zárukou vašich současných i budoucích úspěchů.

25-34 bodů

Deprese v užším slova smyslu je vám cizí. Občas se vám stává, zvláště v situacích, kdy se vám „bortí celý svět“, že na vás přijde období „velkého pláče“. To však velmi rychle přejde a vy jste schopni dále kompetentně zastávat svou roli v soukromém i pracovním životě. Snažte se však vyvarovat alkoholu. Hrozí totiž nebezpečí, že byste pod vlivem alkoholu propadli sebeklamu, a nakonec by u vás mohla proniknout nepříjemná depresivní fáze.

35-60 bodů

Často jste znechuceni životem a míváte špatnou náladu. Nemuselo by to tak být, ale vy sami většinou neznáte příčinu takového zoufalého rozpoložení. Nesnažte se hledat chyby u druhých, začněte naopak sami u sebe. Možná na vás působí tak tísnivě váš více či méně vyvinutý komplex méněcennosti, který si v poslední době sami namlouváte. Je pro vás velmi důležité, abyste odhalili zdroj svých tísnivých pocitů a místo pasivního poddání se osudu aktivně zamířili jiným životním směrem.

VZNĚTLIVOST

10-23 bodů

Jen sotva o sobě můžete mluvit, že jste dráždiví či vznětliví. Jste spíše klidní, lhostejní a máte tendenci neupoutávat na sebe pozornost. Hledejte si cíle a zajímavé výzvy v pozitivním slova smyslu. Pak možná zjistíte, že je životní úspěch velmi vzrušujícím zážitkem. Nejprve jej ale musíte poznat.

24-40 bodů

Dokážete se nadchnout jen v některých situacích, pokud vás něco zaujme. Přesto jste pak ale schopni nechat události „plavat“ v případě, že se podle vašeho mínění vynaložené úsilí příliš nevyplatí. Je to jistě jeden z nejzdravějších postojů, pokuste se ale přesto občas „vystoupit z řady“. Domnívám se, že by vám tato změna prospěla, a přinesla by do vašeho života nové podněty.

41-60 bodů

Velmi snadno se necháte druhými vyprovokovat a rozčítit. Vaše okolí o tom samozřejmě již dlouhou dobu ví a baví se občas na váš účet. Pokuste se méně prudce reagovat na drobné narážky a popichování. Přestože na vás současná situace může působit poněkud frustrujícím dojmem, nebude tomu tak jistě navěky. Cíl za horizontem na vás již čeká a vy máte dostatek předpokladů pro to, abyste cíle dosáhli – pokud ovšem budete chtít.

DRUŽNOST

10-23 bodů

Jistě máte ke zdrženlivosti ve vztahu k lidem své důvody. Přesto byste se mohli ze své ulity trochu vymanit. Pokuste se zapomenout na dřívější zklamání a znovu se více přiblížit k lidem ve vašem okolí. Začněte s tím třeba u člověka, na kterém vám velmi záleží. Uvidíte, že časem přibudou další.

24-39 bodů

Pochopili jste, že ačkoli jste občas cílem různých narážek a potměšilostí, které se vás ve skrytu duše opravdu dotýkají, musíte se navenek smát s ostatními a nedávat nic znát. To působí na druhé velmi smutně. Uvědomte si, že život má přece vždy, jako mince, dvě strany. Přijímejte ho proto takový, jaký opravdu je.

40-60 bodů

Někdy jste skutečně lvem salónů a dokážete ostatní „nakazit“ svou dobrou náladou. Ve společnosti se cítíte velmi dobře. Z přítomnosti většího množství lidí tedy nemáte v žádném případě strach, spíše je to pro vás možnost, jak načerpat životní radost. Máte také velké umělecké nadání. Nepomýšleli jste někdy na nějaké umělecké povolání (třeba v oblasti zábavy)? Talent máte rozhodně.

UVOLNĚNOST

10-24 bodů

Patrně patříte spíše k zlostnějším lidem, kteří jsou kvůli vzteku schopni přerušit veškerou činnost. Pokud se vám vaše chování nevymkne z rukou, nelze proti tomuto přístupu nic namítat. Měli byste se mít ale na pozoru, abyste se okolím nenechali vydráždit až příliš. Pokuste se držet podstatného a neulpívat tolik na detailech.

25-34 bodů

K prožívání plnohodnotného života patří bezpochyby dostatečné množství sebedůvěry. Sebedůvěru nepostrádáte, často vás ale dráždí, že sami dobře nevíte, které cesta je pro vás ta správná. Jedna dobře míněná rada: Pokuste se započatou cestou dojít až do konce, nevzdávejte se svého úsilí dokud jste opravdu nedošli k cíli.

35-60 bodů

Vám jde skoro všechno samo od sebe. Takovému „mistru života“, kterému vše spadne přímo do klína, lze snad jen závidět. Že tomu však ve skutečnosti vždy tak není, víte vy sami nejlépe. O každý úspěch musíte tvrdě bojovat. S notnou dávkou sebejistoty a s porcí zdravého humoru jste to však doposud vždy zvládli.

EXTRAVERZE-INTROVERZE

10-24 bodů

Patříte k extrovertním lidem. Vaši blízcí by vás jistě označili za otevřeného a světu přístupného člověka. V profesní oblasti máte předpoklady k výkonu vedoucí pozice, která vám bude pravděpodobně svěřena spíše, než ostatním. Musíte však velmi dbát na to, aby vaše profesní kariéra a prestiž neprosperovali na úkor vaší rodiny a vašich nejbližších.

25-39 bodů

Jste spíše smíšeným typem. Na jednu stranu jste otevřeni světu, na druhou stranu velmi dbáte o svou rodinu a nechcete ji zanedbávat. Zda se vám toto balancování na „ostré hraně“ vydaří, nelze ještě s jistotou říci. Zatím se však zdá, že se s tímto stavem vyrovnáváte poměrně dobře.

40-60 bodů

Pokud byste měli sami popsat své chování, nejspíše byste použili následující slova: klidný, spolehlivý a přátelský. Tyto charakteristiky jsou velmi výstižné. Pracovní úspěchy a velké cíle nezaujímají ve vašem životě žádné výsadní postavení. Mnohem více se zajímáte o maličkosti každodenního života, které upoutávají veškerou vaši pozornost. Rodinné štěstí je pro vás důležitější, než „vysoká hra“. Spíše než velkou kariéru a špičkové pozice upřednostňujete „místní kariéru“.

MASKULINITA-FEMINITA

10-20 bodů

Ve srovnání obou pohlaví ve vás převažuje typicky mužský model sebehodnocení. To může spočívat buď v tom, že se cítíte být přitahováni maskulinním způsobem chování, nebo že jsou u vás maskulinní projevy silně vyvinuty. Řídící funkce je mnohem častěji svěřována právě pracovníkům s maskulinními projevy chování. Ženy pak musí potvrdit svou průbojnost a důraznost i v běžném životě. U mužů se to považuje za samozřejmost.

21-35 bodů

Oblast přechodu mezi pohlavně specifickými způsoby chování je v naší společnosti poměrně široká. Vy se nacházíte někde v tomto pásmu. Čím více bodů jste získali, tím více ve vašem chování převažují feminní způsoby chování. Omezený počet bodů pak svědčí spíše o maskulinním způsobu chování a prožívání.

36-60 bodů

Vaše chování a prožívání inklinuje spíše k ženským (feminním) tendencím. To může spočívat například v tom, že vaše matka byla velmi dominantní, nebo v tom, že se jednoduše v atmosféře klidného rodinného zázemí cítíte šťastnější, než v „drsné mužské společnosti“. Ne vždy se štěstí skrývá v nablýskaném pozlátku zářivého světa, zdrojem štěstí může být i klidný a spořádaný domov.

KAPITOLA 2: TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Úvod

Problematika týmů je v současné době hojně diskutovaným tématem jak v odborných knihách, tak v praxi. Znatelnou je snaha co nejlépe porozumět principům týmové spolupráce a získané poznatky co nejefektivněji aplikovat v rámci pracovního prostředí. Ze zkušeností z řady firem vyplývá, že kvalitně sestavený a sehraný tým může pro organizaci znamenat neopomenutelné výhody, přinášející úspěch a zefektivnění práce.

Cíle kapitoly

- Následující kapitola si klade za cíl nejen rámcově osvětlit problematiku týmové spolupráce, ale především nabídnout řadu námětů k zamyšlení nad daným tématem a rovněž i praktické úkoly a cvičení pro rozvoj základních dovedností, potřebných při práci v týmu.

2.1 Základní informace z oblasti práce v týmu

Definice

Tým

Malá pracovní skupina, která je složená z pracovníků různých oborů nebo různých útvarů organizace. Vyznačuje se dočasnou existencí, neformálními vztahy mezi členy, participativním stylem vedení a interakční spoluprací (Dvořáková a kol., 2004)

Katzenbach a Smith (1993 in: Kolajová 2006) chápou tým jako malou skupinu lidí „se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společným cílům a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědní“.

Kolajová (2006) poté uvádí, že anglický výraz TEAM lze vnímat jako zkratku 4 slov - Together, Everybody, Achieves, More. Tedy, volně přeloženo: Společně dosáhneme více. Bay (2000) v této souvislosti specifikuje, že tým je malá pracovní skupina, která se vyznačuje tím, že:

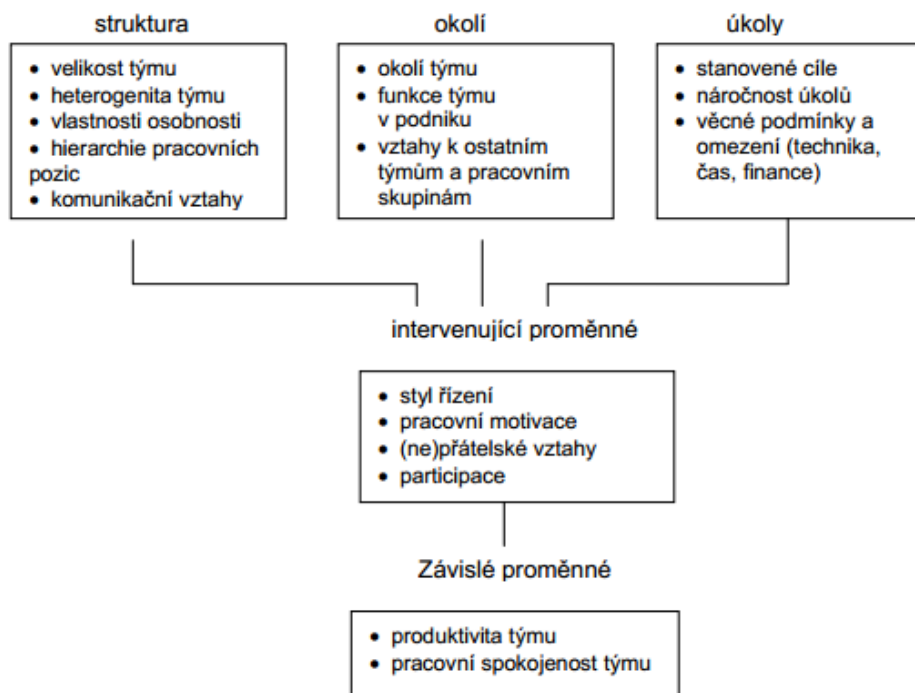
- je členěná podle funkcí;
- má společně stanovené cíle;
- má intenzivní vzájemné vztahy;
- má výrazného kolektivního ducha;
- má silnou soudržnost mezi jednotlivými členy týmu.

Dědina a Cejthamr (2005) chápou týmovou práci jako reorganizaci způsobu provádění dané práce. Týmová spolupráce může zvýšit konkurenceschopnost firmy těmito způsoby (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 154):

- „zlepší produktivitu;
- zlepší kvalitu a podpoří inovace;
- využije výhodu příležitosti poskytované technickým pokrokem;
- zlepší motivaci a oddanost pracovníků.“

To, zda ovšem bude týmová práce skutečně efektivní, závisí na řadě skutečností. Krech a kol. (1968 in: Bedrnová a Nový, 2002) tyto determinanty názorně shrnuli v rámci níže uvedeného obrázku 2.1.

Obrázek 2.1 Determinanty efektivní týmové práce



Zdroj: Krech a kol. (1968 in: Bedrnová a Nový, 2002, s. 109)

Hermochová (2006) se poté věnuje charakteristikám, které jsou vlastní každému úspěšnému týmu. Jsou to:

- jasně formulované cíle;
- přiměřená vnitřní struktura týmu;
- členové týmu, kteří jsou připravení k úkolu;
- klima podporující spolupráci;
- podpora a uznání „zvenčí“;
- kompetentní vedení toho, kdo tým vede.

Definice

Pracovní skupina

Je „jednou z typických představitelek malých sociálních skupin. Tvoří ji skupina lidí jednoho pracoviště, spjatých společnou činností, vnitřní strukturou sociálních rolí a jednotným vedením“ (Bedrnová a Nový, 2002, s. 86)

V praxi se velmi často používají slova tým a pracovní skupina jako synonyma. Ve skutečnosti je ovšem mezi těmito pojmy významný rozdíl. Na ten poukazují například Štikař a kol., (1996, s. 133), kteří uvádí, že tým je, ve větší míře než pracovní skupina, „flexibilní, generuje nové myšlenky, efektivně řeší problémy, je spokojenější a loajálnější“.

Podobnou charakteristiku rozdílů mezi skupinou a týmem nabízí v tabulce 2.1 i Krüger (2004), který se ovšem dané problematice věnuje o poznání podrobněji.

Tabulka 2.1 Rozdíly v charakteristice skupiny a týmu

| Charakteristické znaky | Skupina | Tým |
|--|--|--|
| Jak je tomu se zájmy členů? | Většina sleduje vlastní zájmy. | Všichni táhnou za jeden provaz. |
| Jak je tomu s cíli? | Jsou sledovány různé cíle. | Všichni sledují tentýž cíl. |
| Co má prioritu? | Příslušnost ke skupině je podřazena vlastním zájmům. | Příslušnost k týmu má nejvyšší prioritu. |
| Jak to vypadá s organizací? | Organizace je nezávazná a uvolněná. | Organizace je jasná, pevná a závazná. |
| Jaká je motivace? | Motivace přichází z venku (musí se). | Motivace přichází zevnitř (chce se). |
| Kdo a komu konkuruje? | Jednotlivci si konkurují navzájem. | Konkurence je zaměřena ven. |
| Jak se komunikuje? | Komunikace je skrytá, ale i otevřená. | Komunikace a zpětná vazba je otevřená. |
| Jak je tomu se vzájemnou důvěrou? | Vzájemné důvěry ve skupině je málo. | Silná důvěra mezi členy navzájem. |

Zdroj: Krüger (2004)

V souvislosti s výše uvedenými základními informacemi lze shrnout následující poznatky: Pro efektivní fungování týmu je třeba vybrat do něj takové jedince, kteří jsou ochotni spolupracovat, dodržovat stanovená pravidla, respektovat ostatní členy týmu a zastávat svědomitě svoji roli.

2.2 Týmové cíle

| Definice |
|----------|
|----------|

| |
|-----|
| Cíl |
|-----|

| |
|--|
| „Konečný stav, kterého má být dosaženo“ (Wagnerová, 2008, s. 51) |
|--|

Jak bylo uvedeno v předcházející subkapitole, jedním ze znaků týmu jsou společně stanovené cíle. Wagnerová (2008, s. 36) uvádí, že řada studií prokázala, že „...lidé mající specifické a obtížné cíle mají výrazně vyšší výkonnost“.

Hroník (2006) specifikuje, že je při definování cílů nutné dodržovat následující pravidla:

- cíle musí být pozitivně definované a musí z nich být patrné, čeho chceme dosáhnout;
- u každého cíle musí být zcela zřejmý jeho přínos;
- každý cíl musí být rozdělitelný na dílčí cíle a úkoly;
- každý cíl by měl být formulován podle pravidla SMART nebo KARAT.







Kolajová (2006) uvádí, že existují tři základní druhy cílů, které je nutné pro správné pochopení problematiky týmových cílů odlišovat. **Individuální cíl** znamená, že má každý člen týmu svůj specifický úkol, který v plném rozsahu vykonává, a neexistují zde vzájemné vazby. **Konkurenční cíl** podporuje snahu jednotlivce vyniknout a úspěch jednoho pracovníka je tak často neúspěchem jiného. Posledním typem je **kooperativní cíl**, který je stanoven tak, že na sebe jednotlivé činnosti vzájemně navazují. Projevuje se závislost mezi členy týmu projevující se schopností a ochotou vzájemně si poradit a pomoci. Právě třetí jmenovaný je tím nejvhodnějším typem cíle pro týmovou spolupráci.

Meier (2009) specifikuje, že cíle týmu a jeho členů se v první řadě váží ke společné práci a jedná se tak o cíle pracovní. Na druhou stranou často existují i týmové cíle z přání dobrého soužití nebo společně stráveného času. Tyto cíle lze považovat za neméně důležité, protože představují určitý hnací motor dobré spolupráce.

Debnár (2009) uvádí, že každý správně stanovený cíl se měl zabývat čtyřmi oblastmi: oblastí výkonnosti (jaké oblasti se cíl týká), způsobem měření (jak se bude měřit jeho splnění), termínem (do kdy má být splněn) a jeho vahou (jaká je jeho důležitost).

V této souvislosti lze zmínit tzv. dohodu o cílech, o kterých zaměstnanec (zaměstnanci) se svým nadřízeným vyjednává a tato dohoda se tak stává závaznou pro obě strany. Většinou bývá písemná a stvrzená podpisy pracovníka/ů i nadřízeného. Vzor formuláře pro dohodu o cílech znázorňuje obrázek 2.2.

Obrázek 2.2 Formulář dohody o cílech

| Dohoda o cílech - Business Unit | | | | | | | |
|---------------------------------|------------------|---------------|-----|----------------|------|--------------------|---|
| Období : | | | | Business Unit: | | | |
| P.č. | Oblast výkonosti | Metoda měření | Cíl | Termin | Váha | Kontrolní interval | Plnění cíle |
| 1. | | | | | | |  |
| 2. | | | | | | |  |
| 3. | | | | | | |  |
| 4. | | | | | | |  |
| 5. | | | | | | |  |
| 6. | | | | | | |  |

Zdroj: Debnár (2009)

Užitečnou pomůckou pro správné definování cílů jsou zkratky SMART nebo KARAT. Podle principu SMART by cíle měly být (Němeček a Zich, 2006):

- **S** tretching, Specific – specifické, náročné, srozumitelně formulované. „*Jednoduché specifické cíle vyvolávají vyšší výkonost než cíle obecné.*“ (Bělohlávek, 2000, s. 32)
- **M** easurable – měřitelné a vyčíslitelné. Je nutné, umět snadno posoudit, zda byl úkol splněn či nikoli.
- **A** greed, Acceptable – akceptovatelné, přijatelné pro všechny zúčastněné.
- **R** ealistic, Relevant – reálné, uskutečnitelné, podněcující k pracovním výkonům.
- **T** ime related – termínované, omezené časovou hranicí.

Mírně odlišné pojetí přináší do formulování týmových cílů pravidlo KARAT, které je zaměřeno ambicióznost cílů. Podle toho principu mají cíle být (Hroník, 2006):

- **K** onkrétní.
- **A** mbiciózní.
- **R** eálné.
- **A** kceptovatelné.
- **T** ermínované.



ÚKOL – ŘEŠENÍ NEMORÁLNÍHO JEDNÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V tomto úkolu budete formou skupinové diskuze řešit nemorální jednání zaměstnanců. Máte za cíl tento problém vyřešit a dohodnout se na akceptovatelném východisku, které bude prezentováno vrcholovému vedení společnosti. Účelem této aktivity je prověřit nejen Vaše komunikační a argumentační dovednosti, ale i schopnost sledovat vytýčený cíl a dosáhnout společného konsensu. V diskuzi se snažte zaměřit na tyto otázky:

1. Jak může vedení společnosti ověřit, zda zaměstnanci nezneužívají svěřené prostředky a výhody?
2. Jak tak učinit, aby nedošlo k narušení přátelské atmosféry, která dosud ve společnosti panovala?
3. Jaké kroky má vedení přijmout ke snížení provozních nákladů ve společnosti?

Zadání této aktivity je následující:

Jste členem pracovní skupiny, která byla sestavena vrcholovým vedením společnosti za účelem návrhu řešení pro následující situaci: Ve společnosti, kde pracujete, se v poslední době rozmohly různé nešvary spojené s morálkou zaměstnanců:

- Ztrácejí se (resp. vyčerpávají se daleko rychleji než dříve) zásoby kávy a čaje, které mají zaměstnanci běžně k dispozici v kuchyňkách v budově společnosti.
- Podobně to platí o zásobě papíru u tiskáren.
- Zaměstnanci mají tendenci řešit soukromé problémy v pracovní době a díky tomu i rostou účty za telefony.
- Někteří zaměstnanci mají k dispozici služební automobil, který mohou používat i k soukromým účelům. O jízdách vedou papírovou evidenci (knihu jízd), avšak i zde je velký prostor ke zneužívání.

Společnost má přibližně 70 zaměstnanců a většina z nich se navzájem zná. Vedení společnosti se vždy snažilo vytvářet přátelské prostředí a vyjadřovat porozumění pro lidské slabosti a potřebu soukromého života svých zaměstnanců. Nyní má však pocit, že ze strany zaměstnanců dochází ke zneužívání tohoto postoje a důvěry, která jim bylo projevována.

Současná obchodní situace navíc není příznivá, společnosti se nedaří jako v minulosti a rozhodně si nemůže dovolit navyšování nákladů. Naopak. Hledá cesty k jejich snižování.

2.3 Vývojové fáze týmu

Každý tým během své existence prochází určitými vývojovými stupni (tento vývojový proces se nazývá skupinová dynamika). Tyto fáze mají zcela podstatný vliv na výkon daného týmu. Na tento vývoj existuje několik pohledů. První z nich identifikoval tři

vývojové fáze týmu, přičemž tyto fáze nemusejí zcela striktně probíhat za sebou – mohou se překrývat či vzájemně prostupovat (Krüger, 2004):

1. Formování – je představováno sestavením skupiny.
2. Orientování – v týmu probíhá srozumění členů s cíli týmu a jeho vizí a ujasňují se kompetence jednotlivých členů a organizace práce.
3. Aktivování a stabilizování – dochází k rozvoji týmové spolupráce, využívají se adekvátní tréninková opatření.

Podle toho, která vývojová fáze je právě pro daný aktuální, je možné charakterizovat tzv. stupeň „zrání“ týmu, a tím také i stav jeho výkonového potenciálu, jak je doloženo v tabulce 2.2. To, zda bude vývoj od pracovní skupiny k týmu úspěšný či nikoli, záleží v rozhodující míře na tom, jakým způsobem bude tým formován, na jeho velikosti a vkladu jednotlivých členů – jejich schopnostech a způsobech jednání.

Tabulka 2.2 Fáze, úkoly a opatření pro rozvoj týmu

| Úkoly | Fáze 1 Formování | Fáze 2 Orientování | Fáze 3 Aktivování a stabilizování |
|--------------------|--|--|---|
| Organizace | výběr vedoucího týmu, stanovení velikosti týmu | zorganizování složení a postupu prací v týmu, dohodnutí cílů | zjišťování a oceňování dosažených výkonů |
| Kvalifikace | formování týmu podle odborných a osobnostních požadavků a schopností | | plánování potřeby dalšího vzdělávání, analýza způsobu učení, aktivace učebních potenciálů |
| Kooperace | formování týmu podle schopností týmové práce | | trénink a koučink týmu |

Zdroj: Krüger (2004)

Jak je z tabulky 2.2 patrné, v první fázi dochází například k výběru vedoucího týmu, k formování týmu podle odborných a osobnostních požadavků a podle schopností týmové práce. Naopak ve třetí fázi již hraje důležitou roli plánování dalšího vzdělávání nebo zjišťování a oceňování dosažených výkonů.

Další, čtyřbodové členění vývoje skupiny nabízí Bay (2000):

1. Orientační fáze – fáze vzniku a utváření týmu, kdy každý člen přichází s určitým očekáváním z hlediska věcné povahy i vztahů a tím s sebou přináší také své zkušenosti z dřívějších skupinových situací.

2. Fáze konfrontační a konfliktní – v této fázi dochází k poměrně velkým změnám. Členové projevují své rozdílné názory, dochází k diskuzím. Z věcného hlediska může dojít k názorovým střetům na způsoby řešení jednotlivých úkolů atd. Optimální ukončením této fáze je základní konsenzus ve vztahu k vyjasnění pravidel, požadavků a způsobu řešení úkolů.
3. Fáze konsenzu, kooperace a kompromisu – situace v týmu se uklidňuje, nastupuje pocit sounáležitosti. Jednotlivci poznávají hodnotu ostatních členů skupiny, byly stanoveny normy chování. Tým nabývá specifických hodnot, kterými se liší od jiných týmů.
4. Fáze integrace a růstu – tým dokáže dobře fungovat při plnění zadaných úkolů a regulovat svoji vnitřní dynamiku, je patrná velká soudržnost a vzájemná podpora všech členů.

2.4 Druhy týmů

Pohled na existující druhy týmů se různí, neboť týmy mohou mít mnoho forem a zastávat celou řadu funkcí. Podle Košturiaka a Frolíka (2006) v podniku existují dva základní druhy týmů:

- procesní týmy, tedy týmy řídicí nebo výrobní;
- projektové týmy, což jsou týmy změn nebo inovační týmy.

Rozdílné dělení druhů týmů nabízí Sundstrom a kol. (1990 in: Hayes, 2005), kteří v souvislosti s týmy určili 4 proměnné:

- a) jak se lišili jednotliví členové týmu od ostatních pracovníků organizace;
- b) jak tým spolupracuje s ostatními členy organizace – integrace;
- c) jaký má tým pracovní cyklus;
- d) jaké má tým výstupy.

Typy týmů, podle toho, jak se liší v rámci uvedených proměnných, znázorňuje tabulka 2.3. Jak je z ní patrné, Sundstrom a kol. (1990 in: Hayes, 2005) rozlišují týmy poradní, produkční/poskytovatelé služeb, projektové/vývojové a akční/vyjednávající.

Tabulka 2.3 Typy týmů

| Typ týmu | Diferenciace | Integrace | Pracovní cyklus | Výstupy |
|--|--------------|-----------|--------------------------------------|--|
| Poradní (představenstvo, výbor, rada) | nízká | nízká | proměnlivý – buď krátký, nebo dlouhý | rozhodnutí, výběr, návrhy, doporučení |

| | | | | |
|--|---------------|---------------|--|--|
| Produkční/poskytovatelé služeb (posádka letadla, výrobní týmy, údržbové týmy) | nízká | vysoká | opakované či průběžné procesy | výroba, zpracování, velkoobchod, péče o zákazníky, opravy |
| Projektový/vývojový (výzkumné skupiny, pracovní čety) | vysoká | nízká | proměnlivý – často jediný cyklus odpovídá životnosti týmu | plány, návrhy, výzkumy, zprávy, prototypy, prezentace |
| Akční/vyjednávací (sportovní týmy, hudební skupiny, expedice, chirurgické týmy, vyjednávací týmy) | vysoká | vysoká | krátkodobý úkol, který se často opakuje za nových podmínek | závody, soutěže, expedice, ochrana zájmů, chirurgické operace, mise |

Zdroj: Sundstrom a kol. (1990 in: Hayes, 2005)

2.5 Metody budování týmu

Budování týmu představuje snahu o to, aby všichni jeho členové vyznávali společné cíle a veškerou svou aktivitu směřovali k jejich dosažení (Mičková, 2007). Stuchlík (2008) uvádí, že na budování a rozvoj týmové spolupráce je vhodné se zaměřit zejména tehdy, když je:

- pro stanovený úkol nutný komplexní a mezioborový přístup a je vhodné vnímat daný problém z různých úhlů pohledu;
- zapotřebí uplatnit tvůrčí (kreativní) přístup;
- řešení daného úkolu nejednoznačné;
- žádoucí vyvolat ve členech týmu vysoký souhlas se stanoveným cílem;
- k implementaci zvoleného řešení potřebná spolupráce mezi větším počtem různých oddělení nebo odborných specialistů;
- dosažení/nedosažení výsledku (vyřešení úkolu) pro tým spojeno s určitým rizikem;
- známo, že jednotlivci neoplývají dostatečnými znalostmi a zkušenostmi ke splnění daného úkolu či vyřešení problému.

Vhodná metoda pro budování týmu, popřípadě kombinace více metod, se vybírá podle konkrétní situace, daného týmu a firemního kontextu. Hayes (2005) popisuje základní přístupy, které se uplatňují při budování týmu:

Interpersonální metoda kladoucí důraz na vzájemnou sociální vnímavost – cílem je zvýšit schopnost vzájemné osobní interakce mezi členy, vytvořit pevné mezilidské

vztahy a vysokou míru přijetí a náklonnosti. Hlavní myšlenkou této metody zní, že „pokud si lidé vzájemně porozumí, budou lépe spolupracovat“ (Hayes, 2005, s. 66).

Metoda definování rolí kladoucí důraz na upřesnění rolí členů týmu a očekávání, která se k těmto rolím vztahují – spočívá ve vyjasnění si rolí, norem skupiny a odpovědnosti mezi členy. Na základě identifikace daných aspektů by měl tým sám o sobě začít uvažovat jako o pracovní jednotce a měl by být schopen efektivně fungovat, neboť každý z jeho členů si uvědomí své místo, roli a odpovědnost.

Hodnotový přístup – je metodou, která se rovněž zaměřuje na rozvoj sdílení mezi členy týmu, ovšem důraz je primárně kladen na postoj členů týmu, k tomu, co dělají. Všichni členové by měli vyznávat stejné, společné hodnoty, které jsou v souladu s cíli týmu. To vede ke skutečnosti, že si jsou jednotliví členové schopni uvědomit, jakým způsobem svou vlastní činností přispívají k plnění sdílených cílů.

Přístup zaměřený na týmový úkol – klade důraz spíše na dovednosti jednotlivých členů a na způsob, jakým těmito schopnostmi přispívají ke splnění daného úkolu. Používá se zejména v případě vysoce výkonných týmů, které vznikají pouze kvůli splnění jednoho jediného úkolu.

Přístup zaměřený na přijetí sociální identity - vychází ze všech výše uvedených přístupů. Jeho cílem je vytvořit mezi členy týmu silné vědomí sounáležitosti a jednoty, atmosféru vzájemného porozumění. Klade důraz na to, aby byli všichni členové týmu obeznámeni s tím, jakým způsobem jejich různé dovednosti, schopnosti a znalosti přispívají k úspěšnému fungování týmu jako celku.

Při volbě metody budování týmu by měly být respektovány obecné zásady – jinak řečeno, měly by být brány v potaz následující aspekty (Krüger, 2004):

- velikost týmu;
- osobnostní předpoklady (specializované dovednosti, osobní vlastnosti, týmové dovednosti);
- důvěra mezi jednotlivými členy.

2.5.1 Definování rolí

| |
|-----------------|
| Definice |
|-----------------|

| |
|--------------------|
| Týmová role |
|--------------------|

| |
|--|
| Týmová role „je zčásti projevem osobnosti, vrozených povahových vlastností a získaných životních zkušeností, ale zčásti také projevem aktuální situace na pracovišti.“ |
|--|

Týmová role je tedy jakýmsi výsledkem spojení osobnosti s požadavky situace"
(Bělohlávek, 2008, s. 29).

Nejčastěji bývá využíván druhý výše uvedený přístup – **definování rolí**. V rámci uvedeného přístupu uvádí Crkalová a Riethof (2007) například hojně používaný model typologie osobnosti Myersové a Briggsové (**MBTI**). Jeho kritéria jsou celkem čtyři a každé nabízí dvě možnosti:

- Vnímání okolního prostředí (extroverze/introverze);
- získávání informací (smysly/intuice);
- zpracování informací (myšlení/cítění);
- životní styl (usuzování/vnímání).

Celkem model předkládá šestnáct možností – osobnostních typů. O žádném z nich nelze prohlásit, že by byl lepší nebo horší, pouze předurčen k jinému přístupu k řešení problémů.

Ward (1998) rovněž zdůrazňuje důležitost rolí v týmu a dělí je takto:

- Iniciátor, který přichází s novými nápady a myšlenkami.
- Konceptor formující myšlenky jiných do užitečné a použitelné podoby.
- Hodnotitel, který přináší realistický pohled na věc.
- Hledač zdrojů se schopností hledat pomoc a podporu vně týmu.
- Nosič vody, což je člověk, který nezištně pracuje pro tým.
- Koordinátor, který sladuje a koordinuje činnost týmu i jednotlivé role.
- Harmonizátor, který se zabývá pocity členů týmu.
- Tahoun, jehož rolí je „tlačit“ tým k dokončení úkolu.

Jedním z nejznámějších je **Belbinův devítisložkový model** (Belbin, 2012). Uvedené role budou blíže charakterizovány v souvislosti s níže uvedeným cvičením – Belbinovým dotazníkem týmových rolí.



ÚKOL – BELBINŮV DOTAZNÍK TÝMOVÝCH ROLÍ

Podle Belbina (2012) je posláním tohoto dotazníku pomoci Vám určit, jaké role máte tendenci hrát v týmu nejčastěji.

Instrukce: U každého tvrzení rozdělte celkem deset bodů mezi odpovědi, které podle Vašeho mínění nejlépe charakterizují Vaše jednání v týmu. Můžete je rozdělit libovolně, v extrémním případě můžete bodově ohodnotit všechny nebo dát deset jedné odpovědi. Způsob vyhodnocení testu a interpretace výsledků je k dispozici na konci kapitoly, v části Řešení ke cvičením.

| 1. Čím mohu podle svého mínění přispět týmu: | Body |
|---|------|
| a) Myslím, že rychle poznám a umím využít nové příležitosti | |
| b) Umím dobře spolupracovat s širokou škálou lidí | |
| c) Produkovat ideje je moje druhá přirozenost | |
| d) Umím povzbudit lidi, kdykoli si všimnu, že mohou nabídnout něco hodnotného | |
| e) Moje schopnost vytrvat v úsilí souvisí s mou osobní efektivitou | |
| f) Jsem ochoten čelit dočasné nepopularitě, pokud to nakonec povede k výsledkům, které stojí za to. | |
| g) Většinou mám smysl pro to, co je realistické a bude fungovat | |
| h) Umím nabídnout rozumné alternativní možnosti jednání, bez uvádění předsudků a zaujatosti. | |
| kontrolní součet (musí by být 10): | |

| 2. Pokud dělám nějaké chyby při týmové práci, je možné, že: | |
|--|--|
| a) Nejsem uvolněný, dokud schůze nejsou řádně strukturovány a pod kontrolou a obecně dobře řízeny | |
| b) Mám sklon být příliš velkorysý k těm, kdo mají dobré nápady, jež nedostaly dostatečný prostor | |
| c) Mám tendenci příliš mluvit, když se skupina zabývá novými nápady | |
| d) Můj objektivní pohled mi ztěžuje okamžitě a entuziasticky kolegům přitakat | |
| e) Druzí mne někdy považují za ostrého a autoritářského, je-li třeba něco udělat | |
| f) Považuji za nesnadné vést „shora“, možná proto, že příliš citlivě reaguji na atmosféru ve skupině | |
| g) Mám sklon ponořit se do idejí, které mě zajímají, a ztrácet přehled o tom, co se děje | |
| h) Mí kolegové mají sklon považovat mě za člověka, který se zbytečně znepokojuje detaily a možnostmi, že se věci nezdaří | |
| kontrolní součet: | |

| 3. Když pracuji společně s druhými na nějakém projektu: | |
|---|--|
| a) Mám schopnost lidi ovlivnit, aniž na ně vyvíjím nátlak | |
| b) Moje ostražitost dokáže zabránit chybám z nedbalosti a opomenutím | |
| c) Jsem ochoten nutit druhé k činnosti, aby schůze nebyla ztrátou času nebo se nám neztratil z očí hlavní cíl | |
| d) Je možno se na mě spolehnout, že přijdu s něčím originálním | |
| e) Jsem vždy připraven podpořit dobrý návrh sloužící společnému zájmu | |
| f) Dychtivě sleduji nejnovější ideje a vývoj | |
| g) Věřím, že moje schopnost úsudku může pomoci přijmout správná rozhodnutí | |
| h) Je na mě spolehnout, že všechna podstatná práce bude zorganizována | |
| kontrolní součet: | |

| 4. Je pro mě charakteristický následující přístup k práci ve skupině: | |
|--|--|
| a) Mám klidný zájem o to, lépe poznat své kolegy | |
| b) Nezdráhám se mít námitky vůči názorům druhých nebo sám zastávat menšinový názor | |
| c) Obvykle umím najít celou řadu argumentů, abych vyvrátil nezdravé návrhy | |

| | |
|---|--|
| d) Myslím si, že mám talent na to, aby věci fungovaly, když je třeba realizovat nějaký plán | |
| e) Mám sklon vyhýbat se tomu, co je samozřejmé, a přicházet s něčím neočekávaným | |
| f) Do jakékoli práce, kterou dělám, vnáším pečeť perfekcionismu | |
| g) Jsem ochoten využít kontakty mimo skupinu samu | |
| h) I když se zajímám o všechny pohledy, neváhám se rozhodnout, když je to třeba | |
| kontrolní součet: | |

| | |
|--|--|
| 5. Při práci mne uspokojuje: | |
| a) Rád analyzuji situaci a zvažuji všechny možnosti | |
| b) Snažím se najít praktické řešení problémů | |
| c) Mám rád pocit, že pomáhám vytvářet dobré pracovní vztahy | |
| d) Mohu mít velký vliv na rozhodnutí | |
| e) Setkávám se s lidmi, kteří mohou nabídnout něco nového | |
| f) Umím lidi přimět, aby se dohodli na nezbytném postupu | |
| g) Cítím se ve svém živlu, když se mohu úkolu věnovat naplno | |
| h) Mám rád situace, které probouzí mou představivost | |
| kontrolní součet: | |

| | |
|--|--|
| 6. Když náhle dostanu těžký úkol s omezenou lhůtou a neznámými lidmi: | |
| a) Budu se cítit jako zatlačený do kouta a nucený najít cestu ze slepé uličky než si vytvořím základní linii | |
| b) Budu připraven pracovat s lidmi, kteří prokázali nejpozitivnější přístup | |
| c) Najdu nějaký způsob, jak omezit složitost úkolu tím, že určím, čím mohou různí lidé nejlépe přispět | |
| d) Můj přirozený smysl pro naléhavost mi pomůže zajistit, že nezaostaneme za termíny | |
| e) Myslím, že si zachovám chladnou hlavu a uchovám schopnost řádně uvažovat | |
| f) Zachovám si vědomí cíle a poslání i navzdory tlaku | |
| g) Budu připraven pozitivně vést, pokud budu cítit, že skupina nedělá žádné pokroky | |
| h) Zahájím diskusi s cílem stimulovat nové myšlenky a něco rozhýbat | |
| kontrolní součet: | |

| | |
|--|--|
| 7. Pokud jsem subjektem nějakého problému v pracovní skupině: | |
| a) Mám sklon být netrpělivý vůči těm, kdo proces brzdí a zdržují | |
| b) Druzí mne mohou kritizovat, že jsem příliš analytický a příliš málo intuitivní | |
| c) Moje snaha, aby byla práce udělána pořádně, může věc popostrčit | |
| d) Mám sklon začít se nudit a spoléhat se na jednoho nebo dva stimulující členy týmu, že mi dají nějaký podnět | |
| e) Považuji za nesnadné začít, dokud nejsou vyjasněny cíle | |
| f) Někdy neumím vysvětlit a objasnit komplexní myšlenky, které mne napadají | |
| g) Vědomě od druhých požaduji věci, které sám neumím | |
| h) Zdráhám se prosazovat si „své“, když narážím na skutečnou opozici | |
| kontrolní součet: | |

2.5.2 Teambuilding

| |
|-----------------|
| Definice |
|-----------------|

Teambuilding

Program, který je zaměřen na cílené, promyšlené a strukturované budování a rozvíjení pracovních týmů – jejich tvůrčího a výkonného potenciálu (Pfeifer a Umlaufová, 1993)

V rámci problematiky budování týmu je velmi často uváděn pojem teambuilding (team = tým, building = budovat). Podle Zahrádkové (2005, s. 21) se teambuilding „ve svém původním významu zabýval budováním týmu. Zaměřoval se na rozvoj spolupráce, zvládání náročných situací, efektivní práci a komunikaci v přímém spojení s rozbořem a uvědoměním si fungování skupiny a vědomým plánováním změn s cílem zvýšit efektivitu týmu“. Pfeifer a Umlaufová (1993) uvádí, že teambuildingové programy ukazují, v jaké fázi vývoje se skupina nachází, a dokáží dramaticky urychlit dynamiku skupiny.

Teambuilding pomáhá rozvoji synergie. „*Synergie je to, co dává týmová práce navíc k práci všech jednotlivců.*“ (Bělohávek, 2008, s. 13) Podle zmíněných autorů ji lze zapsat ve tvaru: práce jednotlivců+ synergický efekt = výsledek týmu.

Hlavní prioritou teambuildingu je vytvořit silnou a zároveň pozitivní vazbu členů týmu ke skupině (Hayes, 2005).

Bláha a kol. (2005, s. 102) podrobněji vytyčili jednotlivé cíle teambuildingu následovně:

- „podpora dynamiky při vzniku nového týmu;
- napravit neuspokojivé mezilidské vztahy;
- špatná spolupráce vedoucího s členy týmu;
- špatná spolupráce členů týmu mezi sebou;
- integrace nového člena, členů, části oddělení;
- prevence vyhoření;
- vyřešit soutěživost dvou oddělení, která by měla spolupracovat.“

Horváthová (2008) rozlišuje dva základní typy teambuildingových programů:

- outdoor training, což jsou programy odehrávající se venku, mimo budovy, v aktivním prostředí;
- v rámci indoor trainingu se jedná o aktivity, které se uskutečňují uvnitř – na pracovišti, ve vzdělávacím centru, hotelu nebo konferenčním středisku.

2.6 Vedení týmů

Definice

Řízení vs. vedení lidí

„Řízení se týká dosahování výsledků pomocí efektivního získávání, rozdělování, využívání a kontrolování všech potřebných zdrojů, tedy lidí, peněz, zařízení, budov a vybavení, informací a znalostí. Vedení lidí se zaměřuje na nejdůležitější zdroj, tj. na lidi. Je to proces vytváření a sdělování vize budoucnosti, motivování lidí a získávání jejich oddanosti a angažovanosti“ Armstrong (2008, s. 17)

Vedení týmu má na tým zcela zásadní vliv. Usměňuje jeho fungování, rozvoj, působí na jeho členy i na jeho klima. Působení vedoucího pracovníka a jeho styl vedení může mít jak pozitivní, tak negativní důsledky. Na jedné straně může vedoucí své podřízené motivovat, napomoci jim při jejich seberealizaci a stmelit tým, na straně druhé může svou činností vést k jeho neefektivnímu fungování a rozpadu.

„Vedoucí pracovníci mají dominantní roli při vytváření zdravých pracovních vztahů, ať už jde o zaměstnanecké, meziskupinové či mezilidské vztahy či o vztahy k veřejnosti, s ní se pracovníci dostávají v souvislosti se svou prací do styku. Mimořádnou roli hrají vedoucí pracovníci v prevenci a řešení konfliktů i v komunikaci s pracovníky.“ (Koubek, 2003, s. 28)

Přístup, který manažer při jednání v pracovním prostředí využívá, se nazývá **styl řízení (vedení)** (Armstrong a Stephens, 2008).

Jednu z teorií nabízí Dědina a Cejthamr (2005), kteří uvádějí tři základní styly řízení (Dědina a Cejthamr, 2005):

- Autokratický styl – vedoucí pracovník sám rozhoduje a využívá svou autoritu k rozhodování o všech činnostech v týmu. Výhodou tohoto stylu je dosahování vysokého a pravidelného výkonu pracovníků, negativem je ovšem potlačování motivace pracovníků a jejich vlastní iniciativy.
- Demokratický styl – vedoucí pracovník se o funkci řízení dělí s ostatními, podřízení se podílí na rozhodování. Pozitivem demokratického stylu je vysoká osobní zainteresovanost pracovníků, nevýhodou poté určitá časová ztráta vyplývající z demokratického rozhodování.
- Liberální styl – vedoucí pracovník zastává názor, že jeho podřízení pracují správně a efektivně sami o sobě a nijak do regulace jejich činnosti nezasahuje. Přínos tohoto stylu je spatřován především u pracovníků, neboť prakticky nejsou vedeni/řízeni a mohou si svoji činnost organizovat sami. Nežádoucím prvkem je pak určitá nejistota v případě, že je potřebný zásah vedoucího.

Další pohled na styly řízení na styly řízení nabízí například Armstrong a Stephens (2008), který styly řízení dělí na:

Charismatické/necharismatické – manažeři využívající *charismatický styl* řízení plně spoléhají na svoji osobnost, schopnost inspirovat. Na druhé straně stojí *manažeři necharismatické* spoléhající převážně na své znalosti, sebedůvěru, analytický přístup a pokud možno nenápadnou kontrolu.

Autokratické/demokratické – vedoucí pracovníci, kteří vnucují svá rozhodnutí ostatním a využívají svého postavení, se považují za *autokratické manažery*. *Demokratické* naopak povzbuzují své podřízené k zapojování se do rozhodování, k participaci a delegují jim pravomoci.

Umožňovatelé/kontroloři – *umožňovatelé* inspirují podřízené svou vizí, motivují je a povzbuzují. *Kontroloři* naopak lidmi manipulují za účel dosažení svých cílů.

Transakční/transformační – vedoucí pracovník, který vyznává *transakční styl* vedení, nabízí svým podřízeným za ochotu spolupracovat jistotu, bezpečí a peníze. *Transformační manažer/vůdce* se snaží motivovat podřízené tak, aby sami usilovali o dosažení stále náročnějších cílů. Základem transformačního vedení jsou tedy lidé a jejich vyšší potřeby (sociální, uznání, seberealizace), jejichž stimulace vede k vyšším výkonům.

V praxi velmi často dochází k prolínání interpretace dvou, v zásadě rozdílných, pojmů – manažer a leader (vůdce). Je důležité podotknout, že oba dva uvedené typy pracovníků mají své silné stránky a budou-li zastávat vhodná místa, mohou být celkově firmě ku prospěchu. Zastupitelní nebo vzájemně nahraditelní ovšem nejsou.

Covey (2006, s. 341) specifikuje základní rozdíl mezi uvedenými pojmy následovně: „*Lídři jsou lidé, kteří dělají správné věci; manažeři jsou lidé, kteří dělají věci správně.*“

Tichá (1999) nabízí srovnání odlišností vůdce a manažera v tabulce 2.5, přičemž akcentuje jejich vůdcovské schopnosti nad schopnostmi řídit.

Tabulka 2.4 Odlišnosti vůdce a manažera

| Manažer | Vůdce |
|--------------------|-------|
| Vztahy s ostatními | |

| | |
|---|---|
| Chová se k ostatním dle funkce. | Chová se k ostatním intuitivně a citově. |
| Dává přednost velmi pravděpodobnému zisku a málo pravděpodobné ztrátě. | Je ochoten riskovat ztrátu, pokud je odměna za výhru vysoká. |
| Jedná nepřímo s podřízenými, používá signálů místo zpráv. | Jedná přímo. |
| Hraje o čas. | Je netrpělivý. |
| Ostatního ho považují za nevyzpytatelného, odtažitého a manipulujícího člověka. | Přitahuje ostatní silným pocitem identity. |
| Zachovává to, co je tradiční a to, co platí nyní. | Snaží se měnit způsoby, očekávání, stanovuje si konkrétní cíle, podle svých představ. |

Cíle

| | |
|---|--|
| Strategii pokládá za důležitější než cíle. | Strategie je prostředkem toho, jak dosáhnout cíle. |
| Rozlišuje možnosti a úskalí. Soustředí se na strukturu, systém a strategii. | Určuje nadřazenost některých cílů jako např. produkt číslo jedna. Soustředí se na styl, zaměstnance, dovednosti a společné cíle. |

Koncepce práce

| | |
|--|---|
| Pokračuje v tradičních zaběhnutých způsobech. Instinkt přežít převažuje nad potřebou riskovat. | Hledá změnu a nové nápady. Podstupuje riziko tam, kde jsou velké možnosti a kde lze očekávat velkou odměnu. |
| Jedná tak, aby omezil možnosti výběru. | Jedná tak, aby otevřel prostor novým možnostem. |
| Potřebuje neustále koordinovat a vyvažovat tak, aby bylo možné řešení přijatelné pro obě strany. Hledá kompromisy mezi konfliktními hodnotami. | Vypracovává svěží přístupy k dlouhodobým problémům, promítá nápady do představ, aby lidi nadchnul. |
| Opatrně deleguje pravomoc. | Volně deleguje pravomoc, věří lidem. |
| Analytický, metodický. | Intuitivní. |
| Zajišťuje kontrolu nad nápady, dává přednost řízení lidí a postupů. | Podporuje autonomii a samoorganizaci. |
| Reaguje na nápady. | Podněcuje nápady, vymýšlí je, dává jim tvar. |
| Zajišťuje kontinuitu současných nebo známých metod. | Mění způsob lidského myšlení v tom, co je možné, žádoucí a nezbytné. |

Vědomí vlastního já

| | |
|--|--|
| Úplně se ztotožní s organizací. | Pracuje v organizaci, ale nepatří ji. |
| Konzervuje a reguluje události a věci. | Mění zástupce, podněcuje lidi. Probouzí a mobilizuje naděje a vyhlídky, bez kterých by se nový způsob myšlení a nové možnosti nikdy neuskutečnily. |

Zdroj: Tichá (1999)

2.7 Komunikace v týmu

Definice

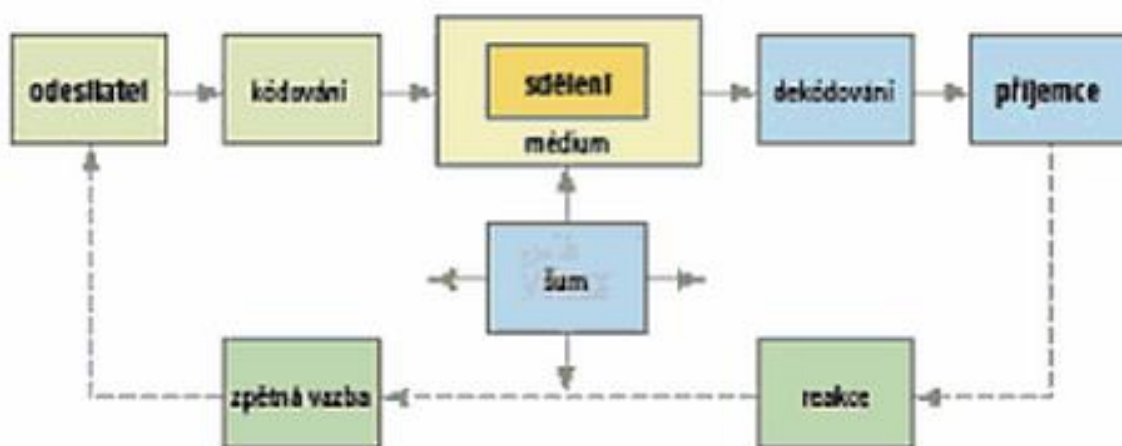
Komunikace

„Komunikace je jednáním, jehož cílem z hlediska komunikátora je přenos sdělení jedné či více osobám prostřednictvím symbolů. Vzájemné působení mezi komunikujícími partnery se nazývá komunikační proces.“ (Kunzik, s. 12)

Nutnost sdílet naše myšlenky, názory nebo zkušenosti nás provází téměř na každém kroku. V případě práce v týmu lze považovat komunikaci za jeden z klíčů k úspěchu. Není neobvyklé, že se v rámci komunikace v týmu setkáme s různými komunikačními šumy, špatným pochopením informací a řadou dalších komunikačních nešvarů. Do této oblasti ovšem nepatří pouze samotný přenos informací, ale i vytváření společných komunikačních kanálů schopnost naslouchat i správně přijímat informace nebo poskytnout a přijmout zpětnou vazbu. Zpětné vazbě bude ještě v následujícím studijním textu věnována pozornost v samostatné kapitole.

Velmi důležitým pojmem je v rámci této subkapitoly **model komunikačního procesu** (viz obrázek 2.4). Kotler a Keller (2007, s. 577) uvádí, že skládá z devíti prvků: „Dva z nich představují hlavní strany této komunikace – odesílatel a příjemce. Další dva představují hlavní komunikační nástroje – sdělení a médium. Čtyři představují hlavní komunikační funkce – kódování, dekódování reakci a zpětnou vazbu. Posledním prvkem v systému je šum (náhodné a soupeřící zprávy, které mohou rušit zamýšlenou komunikaci).“

Obrázek 2.3 Model komunikačního procesu

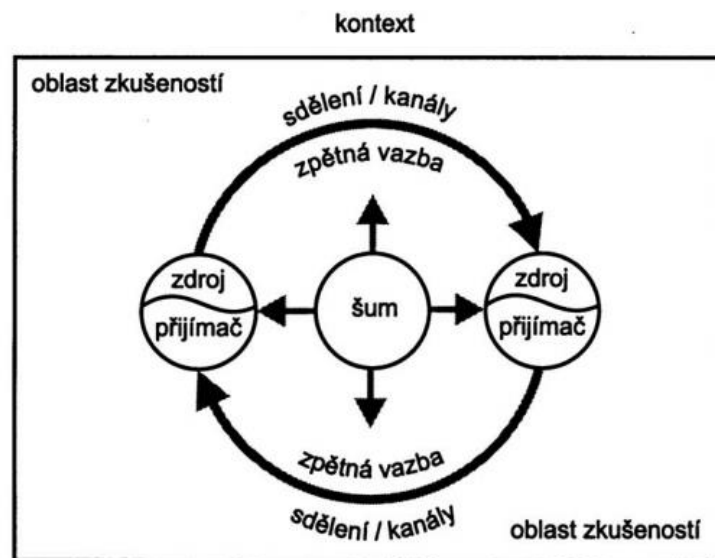


Zdroj: Kotler a Keller (2007, s. 577)

Kotler a Keller (2007) uvádí, že odesílatel musí nejprve dané sdělení zakódovat tak, aby jej byl jeho příjemce schopen odkódovat. Rovněž musí být pro přenos vybrán správný druh média, který umožňuje relevantní zpětnou vazbu.

Výše uvedené schéma samozřejmě nezobrazuje jediné pojetí komunikačního procesu. Například DeVito (2001) znázorňuje na obrázku 2.5 komunikační proces jako jakýsi koloběh, kde sdělení prochází komunikačními kanály a jeho správnost je rušena šumy, které působí ze všech stran. Tyto šumy mohou mít podle stejného autora povahu fyzickou (houkání aut, hlasitost řeči ostatních), psychologickou (např. nesoustředěnost) nebo sémantickou (nepochopení významu slov).

Obrázek 2.4 Základní schéma interpersonální komunikace podle DeVita



Zdroj: DeVito (2001, s. 20)

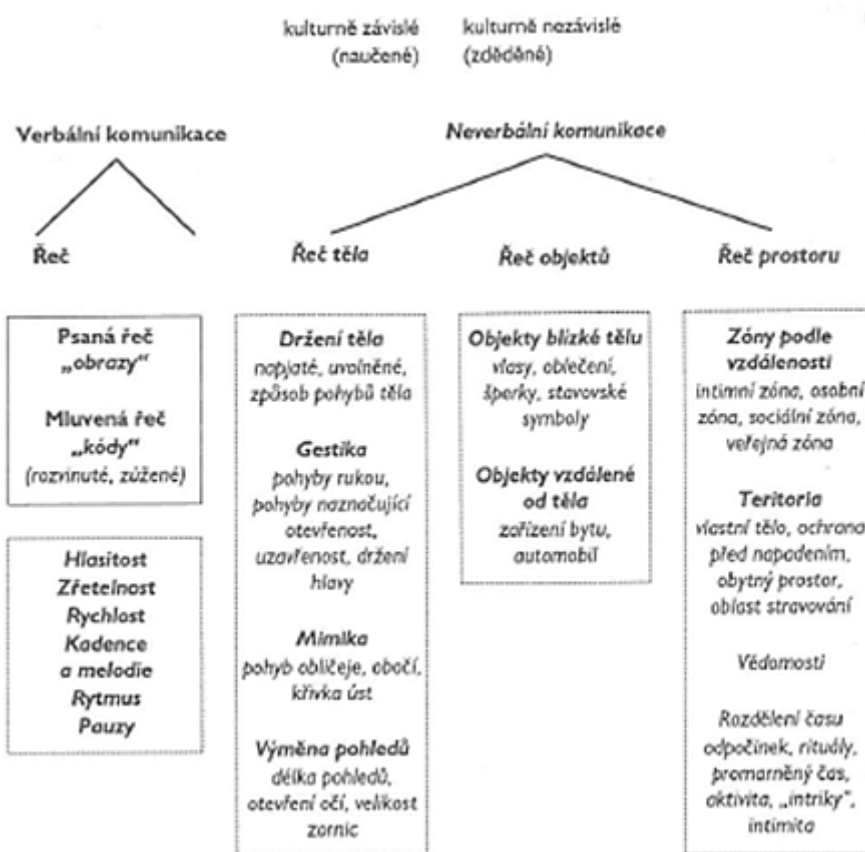
V souvislosti s komunikačním modelem je vhodné uvést ještě tři faktory, na kterých záleží, zda příjemce opravdu naše sdělení přijme. Jsou to selektivní pozornost, selektivní zkreslení a selektivní zapamatování. Podle Kotlera a Kellera (2007) **selektivní pozornost** spočívá v tom, že lidé jsou denně vystaveni tak obrovskému množství podnětů, že je jednoduše nemožné věnovat pozornost všem. Proto také většinu z nich z mysli vytěsní. Dále se ovšem projevuje tendence interpretovat přijaté informace takovým způsobem, který zapadá do předem vytvořených úsudků a očekávání daných jedinců, což se nazývá **selektivním zkreslením**. **Selektivní zapamatování** poté spočívá v tom, že člověk si většinou zapamatuje pouze taková fakta, která jsou v souladu s jeho názorem nebo úsudkem. Navíc si lidé v dlouhodobé paměti udrží pouze malou část z přijatých zpráv.

Kunzik (2008) rozlišuje šest druhů komunikačních kanálů:

- auditivní/vokální kanál (mluvená řeč, verbální a paralingvistická komunikace);
- vizuální kanál (neverbální komunikace);
- hmatový neboli taktilní kanál (doteky);
- čichový kanál (vnímání vůně);
- teplotní neboli termální kanál (pocítování tělesné teploty jiné osoby);
- chuťový neboli gustatorální kanál (vnímání chuti).

Belz a Siegrist (2011) rozlišují prostředky lidské komunikace na kulturně závislé (naučené) a kulturně nezávislé (zděděné) a prostředky verbální a neverbální komunikace. Jejich podrobné rozdělení je znázorněna níže na obrázku 2.6.

Obrázek 2.5 Prostředky lidské komunikace



Zdroj: Belz a Siegrist (2011, s. 188)

Mezi základní komunikační dovednosti, které by si měl (ideálně) osvojit každý člověk, patří aktivní naslouchání, technika kladení otázek, neverbální komunikace, empatie a odstraňování bariér.

Pavlovská (2005, s. 12) označuje jako **aktivní naslouchání** „...způsob komunikace, kdy ukazujeme, že rozumíme a přitom neposuzujeme. Neustále se utvrzujeme, že vysílané

informace přijímáme v jejich původním smyslu". Mezi základní techniky aktivního naslouchání poté řadí povzbuzení, objasnění, parafrázování, zrcadlení, shrnutí a ocenění.

Abychom měli při komunikaci čemu naslouchat, je osvojit si techniku správného **kladení otázek**. Tyto otázky Waltraud (2008) dělí na uzavřené a otevřené, přímé a nepřímé a rétorické. Jejich podrobnější charakteristika je uvedena na obrázku 2.7.

Obrázek 2.6 Druhy otázek



Zdroj: Waltraud (2008)

Pro pojem **empatie** se používá synonymum vcítění. Praško a Prašková (2007, s. 216) ji označují za „*schopnost naslouchat druhému bez hodnocení, rozumět mu, přijímat ho*“.

Již zmiňovaná **neverbální komunikace** je podle Tezgeho (2003) širším pojmem, který zahrnuje mnoho oblastí lidských projevů a produktů. Mezi její složky řadí komunikaci činy, oblast vlastních produktů člověka, oblast konzumace cizích produktů a řeč těla. Poslední složkou je studium vztahů mezi individuálním a obecně sdíleným pohledem na život, míry jejich vzájemného souladu/nesouladu a míry synergie/antagonismu jednotlivých účastníků procesu.

Poslední komunikační dovedností je schopnost **odstraňování a překonávání komunikačních bariér**, pod kterými Vymětal (2008, s. 37) rozumí „*překážky, které musí být při komunikaci překonávány, nebo které uskutečnění komunikace brání*“ (nevhodné informace, rozdíly mezi lidmi, selhání zpětné vazby).

Obecně lze říci, že forma a charakter **komunikace mezi jednotlivými členy týmu i týmu jako celku** je závislá na několika faktorech, mezi které patří vedoucí týmu, povaha řešeného úkolu/problému a jeho náročnost a termín splnění, na dynamice členů týmu a

jejich momentálním psychickém stavu. Podle Vymětala (2008) závisí efektivita komunikace týmu například na:

- schopnosti a ochotě jeho členů k vzájemnému naslouchání;
- na schopnosti zvládnout pojmout velké množství, často protichůdných, informací;
- na schopnosti tyto informace správně vyhodnocovat a komunikovat; nebo
- na respektu k názorům ostatních kolegů.

Podle Zahrádkové (2005, s. 48) je nutné se při týmové komunikaci řídit několika obecnými zásadami, které se vztahují buď k vysílající, nebo přijímající straně:

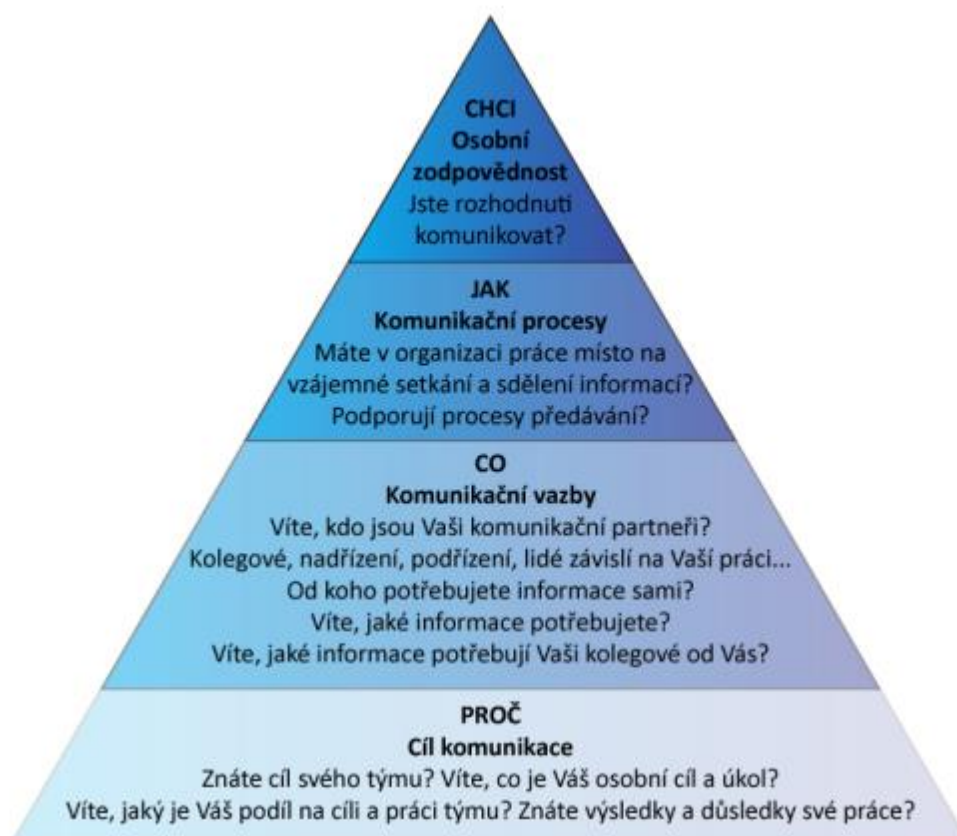
- Vysílající strana je odpovědná za jasné a srozumitelné sdělení všech potřebných informací a za dotazy na zpětnou vazbu, zda druhá strana porozuměla a má všechny potřebné informace.
- Přijímající strana je odpovědná za otázky a pochopení sdělení, za sdělení „nerozumím“ a za směřování komunikace tak, aby získala všechny informace.

Stejná autorka uvádí, že je pro úspěšný průběh komunikace nezbytné:

- znát potřebné informační vazby;
- zjistit, zda jsou si jednotliví účastníci komunikace těchto vazeb vědomi;
- vědět, jak je komunikace podporována procesy;
- zjistit, jaké stanovisko zaujímají jednotliví členové k vysílání a přijímání informací.

Přehledně jsou tyto činnosti a informace zobrazeny a popsány v komunikační pyramidě na obrázku 2.8.

Obrázek 2.7 Komunikační pyramida



Zdroj: Zahradková (2005, s. 49)



ÚKOL – ZÁHADNÉ CESTY KOMUNIKACE

Komunikační dovednosti potřebuje procvičovat každý z nás a to je také cílem následujícího cvičení. Původní zpráva totiž může být cestou ke svému příjemci velmi výrazně zkreslena. Postup bude následující: Ze skupiny se dva až čtyři dobrovolníci odeberou za dveře. Zbytek skupiny je pak seznámen s textem uvedeným níže a jeden člen prvnímu z dobrovolníků přeřiká text tak, jak si jej zapamatoval. Ten pak text přeřiká druhému, který se vrací do místnosti, až se vrátí všichni dobrovolníci. Nakonec se ještě jednou přečte původní text.

Když Moari stvořil člověka jménem Mwuetsi, byla země ještě úplně holá a bez života. Nerostla na ní tráva ani stromy a keře, nežila na ní žádná zvířata. Moari stvořil člověka na dně moře a obdařil ho rohem plným oleje.

Jednou řekl člověk Stvořiteli: „Moari, rád bych vystoupil z moře a žil na zemi.“ – Stvořitel řekl: „Neradím ti to, brzy budeš litovat.“ Mwuetsi však trval na svém a naléhal: „Moari, dovol mi vystoupit z moře a žít na zemi!“ Stvořitel posléze svolil a dovolil člověku vystoupit z moře. Když Mwuetsi uviděl holou zemi, byl velmi zklamán. Dal se do pláče a

řekl: „Moari, jakpak mám žít v takové pustině?“ Stvořitel odpověděl: „Varoval jsem tě. Ty sis však nedal říct a vynutil sis cestu, na jejímž konci tě čeká smrt.“ Když však člověk stále plakal a naříkal, Bůh se nad ním slitoval a řekl: „Pomohu ti, i když si to nezasloužíš pro svou neposlušnost. Dostaneš všechno, co ti patří.“

Otázky k následné diskuzi:

1. Proč informace zmizely?
2. Odkud se objevily nové informace?
3. Lze tento proces ovlivnit?

2.8 Motivace týmu

Definice

Motivace

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.“ (Bedrnová a Nový, 2002, s. 241)

Co se týče motivace pracovního jednání, Nakonečný (1992, s. 23) ji chápe jako „psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup zaměstnance k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu, to znamená zaměřování jeho pracovní aktivity ve směru k stanovenému úkolu.“

Základním cílem každého člověka je uspokojování potřeb. Ty lze klasifikovat do tří základních skupin - základní biologické, základní psychologické a vyšší psychosociální potřeby (Říčan, 2007).

Definice

Motiv

Motiv je „pohnutkou, příčinou činnosti, jednání člověka zaměřené na uspokojení určité potřeby“ (Hartl a Hartlová, 2000, s. 327).

Motivy určitého rozhodnutí nebo aktivity jsou klíčovými pojmy všech motivačních teorií. Podle Bělohlávka (2000) mají motivy dvě složky:

- energizující – dodávají sílu a energii jednání lidí;
- řídicí - dávají směr jednání, protože lidé se rozhodují pro určitou věc a nikoli pro jinou a vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.

Crkalová a Riethof (2007, s. 135) považují za klíčový faktor pro udržení a motivování zaměstnance v pracovním týmu „*soulad mezi osobnostním typem zaměstnance, úkoly, které musí zaměstnanec vykonávat, organizační kulturou a osobnostním typem manažera*“.

Aktuální motivace každého člověka (tedy i člena týmu) je výslednicí působení tří (částečně) nezávislých složek (Plamínek, 2008):

- **Motivační založení** je velmi úzce spojeno s charakteristikou naší osobnosti. V praxi je tato složka velmi obtížně ovlivnitelná, praktice jako vše, co se týká lidské osobnosti. Nejlepším přístupem je snažit se pouze ji poznat, pochopit a efektivně využít. Motivační založení člověka může být překryto jinými vlivy (vnějšími podmínkami či společenským očekáváním určitého chování) a někdy se tak zřetelně projeví až ve stresových/krizových situacích. Plamínek (2008) specifikuje čtyři modelové typy lidí: usměrňovatelé, objevovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé. Preference těchto čtyř skupiny lze posuzovat na škálách (1) dynamika – stabilita, které souvisí s volbou mezi rizikem a jistotou a (2) užitečnost – efektivita vztahující se k volbě mezi účelem a prostředky.
- **Motivační poloha** se váže k životním a pracovním podmínkám a lze ji tedy ovlivňovat. Je představována bezprostředními reakcemi na podněty v nejbližším okolí a rovněž i na požadavky, které z něj vychází.
- **Motivační naladění** je charakterizováno momentálním emočním stavem. Má krátkodobý charakter a zaniká po odeznění situace, která jej způsobila. Jedná se tedy o prvek proměnlivý a pomíjivý.

Bělohávek (2000) upozorňuje na fakt, že různé typy lidí dávají v pracovním procesu přednost různým motivům, např. finančnímu ohodnocení, osobnímu postavení, pracovním výsledkům, přátelství, jistotě, odbornosti, samostatnosti nebo tvořivosti.

Mezi praktické příklady té nejlepší motivace v pracovním řadí Crkalová a Riethof (2007) informace, zpětnou vazbu, ocenění, naslouchání, zapojení do rozhodování a delegování.

2.9 Zpětná vazba v týmu

Definice

Zpětná vazba (reflexe, review, feedback)

„Informace upozorňující na to, zda chování nějakého systému je nebo není na žádoucí cestě.“ (Reitmayerová a Broumová, 2007, s. 9)

V souvislosti s týmovou prací Bay (2000) zmiňuje, že zpětná vazba slouží nejen k celkovému zhodnocení výkonu a k objektivnímu posouzení, co bylo správně/špatně, ale především k nalezení východisek pro další práci. Základní funkcí zpětné vazby je zejména kontrola realitou (Hroník, 2006).

Podle Hermochové (2006) lze rozlišovat tři hlavní formy podávaných reflexí:

- **Hodnotící feedback** spočívá v tom, že si členové týmu vzájemně sdělují svá hodnocení a to jak z hlediska chování (stále chodíš pozdě), tak z hlediska vlastností (nejsi pečlivý).
- **Expresivní feedback** poskytuje možnost vyjádření vlastních pocitů, které se týkají jiného člena týmu (rozčiluje mě, že...). Tento druh zpětné vazby ovšem neposkytuje návrhy na změnu nebo zlepšení.
- **Konstruktivní feedback** definuje konkrétní chování nebo situaci, ke které se hodnocení vztahuje, obsahuje osobní pohled a navíc návrh řešení (není ti moc rozumět, zkus, prosím, mluvit víc nahlas).

Hanuš a Chytilová (2009) konstatují, že se zpětná vazba může vztahovat k několika různým oblastem, a to podle druhu informace, kterou jejím prostřednictvím získáme. Oblasti intrapersonální (vlastního „já“) se týkají informace, které získáme sami o sobě (co umím, jaký jsem). Interpersonální oblasti („já – ty“) se feedback dotýká v případě, obsahuje-li informace o tom, jak já vnímám jiného člověka, co k němu cítím apod. V případě, že se tato informace týká více lidí (jak vidím svůj tým), jedná se opět o oblast interpersonální, ovšem rozšířenou („já - vy“). Stejně tak to funguje i naopak – nám, jakožto jednotlivci, může dát zpětnou vazbu skupina (jak mě vidí, jak si mě cení). Jde tedy o oblast „my - ty“. Oblast výstupu je poté poslední oblastí a je možné ji sledovat ve všech oblastech výše. V této situaci si každý účastník odnáší z feedbacku nějakou novou informaci, která mu umožní poznat lépe sám sebe.

V optimálně fungujícím pracovním prostředí je zpětná vazba neodmyslitelnou součástí pracovního procesu. Jedná se totiž o nezbytnou složku kvalitně pracujícího týmu, neboť jim umožňuje se zlepšovat a rozvíjet, což lze považovat za více než žádoucí (Meier, 2009).

Praktický úkol týkající se poskytování a přijímání zpětné vazby je uveden až v samotném závěru tohoto studijního materiálu.

2.10 Techniky týmové spolupráce

Podle Kolajové (2006) je efektivní rozhodování v týmu jedním ze základních předpokladů jeho úspěšného fungování. Pravděpodobně nepoužívanější metodou skupinového rozhodování je většinové hlasování. Právě toto je ovšem nepříliš efektivní metoda, která sice na jedné straně redukuje možnost vzniku konfliktu, ale na straně druhé nevyužívá tvůrčí nápady jednotlivých členů. Proto není neobvyklé, že jsou ty nejlepší nápady tímto způsobem potlačeny. V této souvislosti lze charakterizovat jednotlivé fáze týmové spolupráce jako: hledání nápadů, posuzování nápadů, rozhodování v týmu a dosažení konsensu.

Hledání nápadů je neodmyslitelnou součástí práce v týmu. Nejprve je pro daný tým definován cíl, kterého má být dosaženo. Poté přichází na řadu návrhy variant řešení daného problému. Nejznámějšími technikami jsou brainstorming a myšlenková mapa. Dále lze jmenovat brainwriting, banku nápadů, rolestorming, myšlenkové mapy, metoda 6 klobouků nebo fishbone diagram. Některým z těchto technik bude věnována pozornost v kapitole Rozvoj kreativity.

Techniky pro posuzování nápadů přicházejí ke slovu ve chvíli, když již existují určité varianty řešení a je třeba posoudit jejich pozitiva, negativa nebo rizika. V této fázi lze použít například techniky blýskavice, anonymní posuzování nebo Philips 66. **Blýskavice** je technikou, kdy každý zúčastněný musí rychle a jasně vyslovit svůj názor na daný nápad. Ať se již jedná o názor souhlasný či nesouhlasný. **Anonymní posuzování** umožňuje otevřené posouzení daných návrhů, protože účastníci anonymně zapisují své hodnocení. Při metodě **Phillips 66** hodnotí účastníci (3-6 osob) po dobu šesti minut pozitiva i negativa daného nápadu. Tato technika poskytuje jednotlivým „posuzovatelům“ velmi málo času na rozmyšlenou a proto většinou vyzdvihnou pouze ty nejdůležitější plusy a mínusy.

V rámci **technik vhodných pro rozhodování** lze jmenovat **rozhodování na základě bodování**, kdy je předem určena škála hodnocení. Dále **rozhodování na základě jednoho kritéria**, kterým může být například cena, spotřeba PHM apod. Posledním je **rozhodování na základě více kritérií**, kterým se přiřazuje stupeň důležitosti.

Konsensus představuje závěrečnou fázi týmového řešení problémů a jedná se o dohodu, se kterou všichni zúčastnění souhlasí.



ÚKOL – VÁNOČNÍ VEČÍREK

Následující úkol by měl prověřit celou řadu Vašich dovedností – komunikaci, argumentaci, vyjednávání i rozhodování. Jedná se o skupinovou aktivitu, budete se na ní tedy podílet všichni. Vaším úkolem je diskutovat ve skupině a přijmout rozhodnutí, které nejlépe odpovídá stanoveným požadavkům. Zadání je následující:

Pracujete jako vedoucí oddělení ve společnosti Zeta. Ve svém týmu máte jedenáct podřízených. Vedoucí celé společnosti Zeta plánuje letos uspořádat celofiremní vánoční večírek a požádal všechny vedoucí oddělení, aby se sešli (bez jeho přítomnosti), diskutovali a navrhli program tohoto vánočního večírku. Uvědomuje si totiž, že pracujete v užším kontaktu se zaměstnanci, znáte jejich preference a víte, co je zaujme. Současně vedoucí chce, abyste brali v potaz následující kritéria:

- Večírkou se zúčastní všichni zaměstnanci společnosti Zeta.
- Večírek má přispět k navázání či rozvoji vztahů mezi zaměstnanci napříč odděleními.
- Večírek nemá být jen posezení v restauraci a povídání si u stolu.
- Náklady na večírek by měly zůstat na rozumné úrovni. Vedoucí počítá přibližně 2 – 3 tisíce Kč/ osoba.
- Je třeba brát v úvahu různorodé složení skupiny (ve vašem oddělení pracují jak muži, tak ženy. Věkové zastoupení je v rozmezí 20 – 55 let.).
- Lokalita pro večírek není určena. Ovšem je třeba uvažovat, že zřejmě nebudou peníze na pokrytí nákladů spojených s dopravou zaměstnanců na místo a zpět.
- Termín může být rovněž předmětem diskuse, považujete-li ho za důležité kritérium.

Shrnutí kapitoly

- Efektivní fungování týmu je závislé na organizační kultuře, způsobu jednání a na atmosféře důvěry a porozumění. Velmi podstatným prvkem je rovněž správné nastavení pravidel rozhodování, odpovědnosti a komunikace. Vedoucí týmu má na starost rozdělování rolí a jednotlivých úkolů. Základem úspěšné spolupráce je zejména vzájemné poznání všech členů, vytvoření závislých vztahů mezi nimi a vhodně nastavený a správně fungující systém a způsob komunikace. Mezi další důležité prvky patří spolupráce, sdílení informací, přenášení znalostí nebo schopnost poskytování zpětné vazby. Týmy nevznikají sami od sebe. Je důležité zvolit správný způsob jejich budování a vhodný styl jejich vedení.

Klíčová slova

- skupina, tým, skupinová dynamika
- cíle
- styl vedení
- komunikace, motivace
- zpětná vazba
- techniky týmové spolupráce

Řešení ke cvičením

Úkol – Belbinův dotazník týmových rolí

Způsob vyhodnocení

Přeneste výsledky po jednotlivých sekcích do níže uvedené tabulky. Poté sečtete body v každém sloupci, které vám dají celkové skóre určující hlavní a vedlejší týmové role (nejvyšší číslo – hlavní role, druhé nejvyšší – vedlejší týmová role).

| ROLE | Jednotlivé odpovědi | | | | | | | Součet | % ze 70 |
|---------------|---------------------|----|----|----|----|----|----|--------|---------------|
| | 1d | 2f | 3a | 4h | 5f | 6c | 7g | | |
| Předseda | 1d | 2f | 3a | 4h | 5f | 6c | 7g | | |
| Tvůrce | 1f | 2e | 3c | 4b | 5d | 6g | 7a | | |
| Inovátor | 1c | 2g | 3d | 4e | 5h | 6a | 7f | | |
| Pozorovatel | 1h | 2d | 3g | 4c | 5a | 6e | 7b | | |
| Realizátor | 1g | 2a | 3h | 4d | 5b | 6f | 7e | | |
| Týmový hráč | 1b | 2b | 3e | 4a | 5c | 6b | 7h | | |
| Hledač zdrojů | 1a | 2c | 3f | 4g | 5e | 6h | 7d | | |
| Dokončovatel | 1e | 2h | 3b | 4f | 5g | 6d | 7c | | |

Interpretace výsledků

| TYP | CHARAKTERISTIKA | MOŽNÝ PŘÍNOS | OMEZENÍ |
|--|---|--|---|
| <i>Předseda/Lídr Kordinátor</i> | zralý, sebejistý, odvážný, má široký rozhled rozvíjí individualitu | dobře vede týmy s rozdílnými schopnostmi, objasňuje cíle a priority, motivuje a zvyšuje sebevědomí | příliš nesoutěživý, nevyniká kreativní schopností, hrozí střety s formovači |
| <i>Tvůrce/Režisér Formovač</i> | vysoce motivovaný, otevřený, dynamický, asertivní, soutěživý | výzvy, tlak, umí najít cestu kolem překážek, usměrňuje diskuzi a činnost | hádavý, krátkodobé výbuchy nálady, autoritativní, netrpělivý |
| <i>Inovátor</i> | velmi tvořivý, chytrý, imaginativní, neortodoxní | má originální ideje, řeší složité problémy, formuje počáteční fáze | Introvert, slabý při řízení a komunikaci s méně kreativními lidmi, nepraktický |
| <i>Pozorovatel Hodnotitel</i> | inteligentní, suchý, objektivní, seriózní, analytický, kritický | vidí všechny možnosti, analyzuje, odhadne pravděpodobné výsledky | postrádá elán a schopnost druhé inspirovat |
| <i>Team worker Realizátor Uskutečňovatel</i> | konzervativní, spolehlivý, disciplinovaný, praktický organizátor, metodický, plní plány, harmonogramy | organizuje, přenáší ideje a plány do praktické podoby, udělá vždy to co je nutné, ochotně plní i náročné úkoly | trochu neflexibilní, pomalý, když reaguje na nové možnosti, nepružný, méně představitosti |
| <i>Týmový hráč Stmelovač</i> | společenský, mírný, přizpůsobivý, vnímavý, pružný, diplomatický, populární | naslouchá, buduje, zabraňuje třenicím, zvládá obtížné lidi, poskytuje oporu | v rozhodujících situacích je nerozhodný, vyhýbá se konfliktům, málo energický |
| <i>Hledač zdrojů</i> | extrovertní, zvědavý, komunikativní, nemá příliš originální nápady, potřebuje podporu | zkoumá nové možnosti, rozvíjí kontakty, vyjednává, získává zakázky | ztrácí zájem, když opadne první vlna nadšení, náladový a netrpělivý |
| <i>Dokončovatel</i> | pilný, svědomitý, úzkostlivý, soustřeďuje se na detail, netoleruje nedomyšlená řešení | najde chyby a zanedbané věci, koncentruje i druhé, aby dodržovali časový plán | má sklon přehnaně se strachovat, zdráhá se delegovat úkoly, pedanský |

KAPITOLA 3: ASERTIVITA

Úvod

Asertivita je komunikační dovedností, se kterou by se měl naučit pracovat každý jedinec – bez výjimky. Je totiž prostředníkem, který nás dokáže naučit lépe komunikovat s ostatními lidmi nebo řešit různé situace a problémy v klidu, s rozmyslem a více efektivně. Jedním ze základních úkolů asertivity poté je zastavit tzv. manipulativní nebo agresivní chování.

Cíle kapitoly

- Následující kapitola si klade za cíl nejdříve osvětlit základní pojmy týkající se různých forem lidského chování a dále shrnout členění asertivity a asertivních práv a povinností. Nabízí praktické příklady pro rozpoznání agresivního, pasivního nebo manipulativního chování a snaží se rozvíjet a podporovat jednání asertivní.

3.1 Základní pojmy

Definice

Asertivita

„Způsob jednání, kterým člověk vyjadřuje a prosazuje upřímně, otevřeně a přiměřeně situaci své myšlenky, názory, postoje, city jak pozitivního, tak negativního charakteru. Postupuje tak, aby neporušoval asertivní práva svá, ani ostatních lidí.“ (Průcha a kol., 2003, str. 19)

Praško a Prašková (2007) uvádí, že se jedná o komunikační styl, díky kterému se lze učit například následujícím schopnostem: snášet bez stresu i komplikované mezilidské situace, jasně a přiměřeně vyjadřovat vlastní pocity, požádat o to, co potřebujeme, přijmout kritiku bez vzdoru či sebeodsuzování, uzavírat rozumné kompromisy atd.

Autoři rovněž zdůrazňují jeden z nejdůležitějších cílů asertivity – snahu dosáhnout uspokojivého řešení pro obě strany, tzv. řešení typu výhra/výhra.

Vybíral (2000) doporučuje rozvíjení asertivity zvláště u osob plachých, neprůbojných s nízkým sebevědomím, nejistých v sociálních kontaktech a výbušných.



ÚKOL – TEST: JSTE ASERTIVNÍ NEBO JEDNÁTE S LIDMI JINAK?

Tento test týkající se Vašich projevů vůči ostatním lidem a sami sobě nabízí Novák (2011). Zkoumá, jakým způsobem ovlivňujete druhé lidi – zda a nakolik se u Vás projevuje manipulace, agresivita, povzbuzování, asertivita atd.

Přečtete si jednotlivé otázky a zakroužkujete zvolenou odpověď z variant ANO/NE.

Způsob vyhodnocení testu a interpretace výsledků je k dispozici na konci kapitoly v části Řešení ke cvičením.

| | souhlasím | nesouhlasím |
|--|-----------|-------------|
| 1 Když jsem spokojen, dávám to jasně najevo. | ano | ne |
| 2 Když se mi něco nelíbí, každému to řeknu, ať je mu to jasné. | ano | ne |
| 3 Když zadám nějaký úkol, je předem jasné, že bude splněn. | ano | ne |
| 4 Důvěřovat je pěkné, ale důležitější je prověřovat. | ano | ne |
| 5 Spolupracující dvojice dokáže víc než dva sólisté. | ano | ne |
| 6 Spoléhám výhradně na sebe a na svůj úsudek. | ano | ne |
| 7 Mám jasně promyšlené plány a cíle a prosadím je. | ano | ne |
| 8 Umění řídit znamená přesvědčit podřízené, že si přejí totéž, co si přeje jejich šéf. | ano | ne |
| 9 Nejraději bych občas někoho roztrhl. | ano | ne |
| 10 Nemá cenu se moc snažit, svět si stejně půjde dál podle svého. | ano | ne |
| 11 Když se někomu nedaří, povzbudím ho. | ano | ne |
| 12 Když je výkon mizerný, je třeba především najít chybu nebo viníka. | ano | ne |
| 13 Věřím lidem kolem sebe. | ano | ne |
| 14 Bavit se se spolupracovníky je na nic. Je to jen samá fráze a výmluva. | ano | ne |
| 15 V týmu je síla. | ano | ne |
| 16 Než dlouho vysvětlovat, to raději udělat vše sám. | ano | ne |
| 17 Myslím, jak se říká, „za roh“ a vím, co chci. | ano | ne |
| 18 Lidi stačí „postrčit“ a oni pak dokáží zázraky. Tak to také dělám. | ano | ne |
| 19 Občas zvýším hlas i praštím do stolu. | ano | ne |
| 20 Věci vždycky nějak dopadnou. Přílišné zasahování do běhu světa nemá cenu. | ano | ne |
| 21 Šéf má vytvořit podmínky, aby lidé dělali věci správně, a pak je zato pochválit. | ano | ne |
| 22 Stres při práci zvyšuje výkon. | ano | ne |
| 23 Nápady mých spolupracovníků mají pro náš tým cenu zlata. | ano | ne |
| 24 Což o to „přiznat chybu“, ale ty důsledky... | ano | ne |
| 25 Víc hlav víc ví. Nemyslím, že bych měl sám patent na rozum. | ano | ne |

| | | souhlasím | nesouhlasím |
|----|---|-----------|-------------|
| 26 | Jen jeden může být kapitánem lodě v bouři. | ano | ne |
| 27 | Stojím za svým, ale kompromis je v případě potřeby nezbytný. | ano | ne |
| 28 | Kompromis... Ano, bude-li mi zcela vyhovovat. | ano | ne |
| 29 | Ať jsem bit, jen když se peru za správnou věc. | ano | ne |
| 30 | Všechno to lidské pachtění je vlastně k ničemu. | ano | ne |
| 31 | Raději vše řeším po dobrém než po zlém. | ano | ne |
| 32 | Když se rozzlobím, dovedu být zlý. | ano | ne |
| 33 | Lidé jsou dobří a vyplatí se jim to říkat a věřit jim. | ano | ne |
| 34 | Raději si nikoho příliš nepřipouštím k tělu. | ano | ne |
| 35 | Záleží mi na vztazích s lidmi, s nimiž žiji. | ano | ne |
| 36 | Dlouhé řeči a diskuse jsou začátkem konce dobré věci. | ano | ne |
| 37 | Co si myslím, jasné řeknu. Nějaké napovídání, to není můj styl. | ano | ne |
| 38 | Když mi o něco opravdu jde, vždycky se to dá nějak zařídit. | ano | ne |
| 39 | Není pro mne problém lidem říkat věci, jež si za rámeček nedají. | ano | ne |
| 40 | Snaživců už bylo... ale žádný v podstatě nic nedokázal. | ano | ne |
| 41 | Obvykle se vyplatí si lidi trochu idealizovat. Připadají si lepší a lépe se chovají. | ano | ne |
| 42 | Pokud po lidech něco chceme, je třeba tvrdě postihovat jejich nedostatky. | ano | ne |
| 43 | Vzájemná důvěra je nad zlato. | ano | ne |
| 44 | Opravdu věřit se dá jen tomu, že pro vás druzí chtějí připravit žebráckou hůl. | ano | ne |
| 45 | Ve dvou se to lépe táhne. | ano | ne |
| 46 | Dějiny a nejen jimi dokážou pohnout jen silní jedinci. | ano | ne |
| 47 | Kdo nic nedělá, nic nepokazí, chyba je jen chyba – žádná tragédie. | ano | ne |
| 48 | Každého jde podplatit, jen cena a „měna“ je různá. | ano | ne |
| 49 | V zásadě pro výchovu nebo řízení vždycky platí „škoda každé rány, která padla vedle“. | ano | ne |
| 50 | Často se cítím prostě mizerně a nemohu se přinutit nic kloudného dělat. | ano | ne |

Při prezentaci vlastního názoru lze **lidské chování** (resp. komunikační styly) rozdělit do tří kategorií. Ty se odlišují zejména specifickým jednáním a charakteristickými výrazovými prostředky (Jarošová a kol., 2001; Medzihorský, 1991):

- Pasivně jednající člověk, který nedovede otevřeně sdělit svá přání a potřeby; dá se lehce potlačit.
- Asertivně jednající člověk snažící se o to, aby výsledkem jednání (vyjednávání) byla dohoda.
- Agresivně jednající člověk, který svého cíle dosahuje na úkor druhých, bojem (vždy musí být po jeho).

Řezáč (1998) uvádí v rámci **sebeprosazování jedince ve skupině** mírně odlišné dělení:

1. Agresivní sebeprosazování je tendence prosazovat pouze sám sebe a své zájmy a cíle. Rovněž se může jednat o tendenci ovládnout danou sociální skupinu (Průcha a kol., 2003). Čáp a Mareš (2001) specifikují, že agrese může mít podobu hrubého fyzického násilí, afektivních výbuchů vzteku, ale i výhrůžek, nadávek, urážek a ironie.

2. Prosazování se manipulací – manipulace je nemorálním a nečestným způsobem, jak lze dosahovat svých cílů. Nejčastěji má manipulace podobu polopravdy, lhaní, uvádění v omyl, posouvání informací do jiného kontextu nebo dehonestace² zúčastněných osob. Společnými znaky manipulátorů jsou nedostatek jistoty, neadekvátní sebehodnocení, neochota nebo také neschopnost přijmout odpovědnost a nedostatečná psychosociální zralost (Řezáč, 1998). Styl manipulace je spojen s typem osobnosti. V této souvislosti je velmi známé tzv. Shostormovo dělení typů manipulace, které Velmi známé je Shostormovo dělení typů manipulace (Capponi a Novák, 1994):

- Diktátor – nekompromisně prosazuje vlastní zájmy a názory; odvolává se na pravidla, autority a tradice.
- Chudáček – zdůrazňuje svou neschopnost a snaží se tak v druhých evokovat zodpovědnost za jeho vlastní nedostatky.
- Počtář – by rád něco dokázal, ovšem vždy se objeví nějaká překážka, která mu ve splnění daného cíle brání.
- Břečťan – předstírá naprostou závislost na ostatních, tvrdí, že bez jejich pomoci by ničeho nedosáhl – snaží se takto navodit situaci, kdy za něj vše udělá někdo jiný.
- Drsník – komunikuje především prostřednictvím křiku a prosazuje tak velmi důrazně až nevybíravě své vlastní zájmy.

² dehonestace = urážka, pomluva, znectění

- Obětavec – je tím nejlaskavějším a nejhodnějším člověkem na světě, který vše dělá pouze pro nás. A za svou péči si „zcela jistě“ zaslouží určité výsady, to je přece pochopitelné.
- Poslední spravedlivý – u ostatních lidí záměrně vyvolává pocity viny a méněcennosti, neboť on je jediný, kdo ví co je správné a je tedy oprávněn kontrolovat, soudit a kritizovat.
- Paternalista (opatrovatel) – ví, co je pro ostatní nejlepší a v tomto duchu také jedná. Své vyvolené vede, rozhoduje za ně a chrání je před vlivy, které by mohly ohrozit jeho záměry. Nikdy nepřipustí, že by se mohl mýlit.
- Mafián – je schopen pro druhé udělat téměř cokoli, ale ne nezištně. Ostatní mu poté musí sloužit, nedělat nic bez jeho souhlasu. Neváhá prosazovat své zájmy hrozbami a drží se hesla: Kdo není se mnou, je proti mně.

3. Asertivní sebeprosazování je způsob jednání, jehož prostřednictvím lze upřímně a otevřeně prosazovat své myšlenky, názory atd. a to jak pozitivního, tak negativního charakteru (Průcha a kol., 2003).



ÚKOL – JAKÉ JE TO CHOVÁNÍ?

Přečtěte si následující situace a zhodnoťte, zda na konci uvedené výroky odpovídají agresivnímu, pasivnímu, asertivnímu nebo manipulativnímu jednání. Svoji volbu zapište do volného řádku. Po splnění úkolu bude následovat diskuze, kdy svým kolegům přednesete Váš názor a jeho zdůvodnění. Hodnocené situace:

1. Práce máte až nad hlavu a do toho za Vámi přijde kolega, který se na Vás očividně snaží převést část svých pracovních povinností. Přitom si je moc dobře vědom toho, že v této chvíli opravdu nemáte na nic jiného čas. Řeknete mu: *„Nezlob se, ale mám opravdu hodně práce a další úkoly bych již nedokázal kvalitně splnit. Jindy ti s radostí, pokud budu mít čas, pomohu, ale dnes je to skutečně nad mé síly.“*

.....

2. Celý týden jste byl/a zavalen prací a ještě teď, v sobotu večer, doděláváte nějaké pracovní resty. Přijde ovšem Váš partner/ka a započne diskuzi nad nějakým, pro Vás v tuto chvíli nesmyslným, problémem, jehož řešení by mohlo počkat. Do diskuze se snažíte alespoň nějak připívat (hm... máš pravdu... jistě...), ale vnitřně jste naštvaný a znepokojený. V duchu si říkáte: *„To mi vážně nemůže dát ta ženská / ten chlap ani na chvilku pokoj a musí to řešit právě teď?“*

.....

3. Od svého dědečka, kterého jste velmi milovali, jste dostali knihu. Obecně není nijak vzácná nebo nedostupná, ovšem vy si jí velmi ceníte a neradi ji půjčujete. V práci za Vámi přijde kolega a požádá Vás o půjčení právě této knihy, neboť jste se zmínili, že ji vlastníte. Odpovíte: „*Jsem si vědom toho, že kdybych ti ji půjčil, velmi by ti to pomohlo. Ovšem tato kniha je pro mne velmi důležitá a nikomu ji nepůjčuji. Snad ti pomůže informace, že ji mají k dispozici v knihovně, která je pár metrů odtud.*“

.....

4. Váš syn Petr má 14 let. Jeho velkou vášní jsou počítačové hry, takže tráví většinu volného času zavřený ve svém pokoji. Žádné další koníčky – například sport nebo knihy – nemá. Už mnohokrát jste ho upozorňovali, že není zdravé věčně vysedávat u PC a že se Vám to nelíbí. Na to ovšem Petr neslyší. Stejně tak se odmítá podílet na úklidu domácnosti. Jednoho dne přijдете domů – Váš syn všude v bytě nechal hory nepořádku a přesto si opět klidně sedí u počítače a vraždí nějaké mimozemšťany. Váš pohár trpělivosti přetekl. Prohlásíte: „*No jistě, já tady vůbec nic neznamenám. Nikdo mě neposlouchá. Proč by taky měl. Určitě by bylo lepší, když bych vůbec neexistovala, co?!? Alespoň bych nikoho nemohla otravovat, že...*“

.....

5. Pavel si v restauraci objednal very rare steak s klasickými bramborami. Začne jíst a po chvíli zjistí, že steak je propečen na well done a brambory jsou nedovařené. Velmi hlasitě si zavolá číšníka a zlostně na něj uhodí: „*Tak odporné jídlo jsem už velmi dlouho nejedl! Objednal jsem si krvavý steak a místo toho jsem dostal tuhle tuhou podešev! No a ty syrové brambory! To jste tady všichni úplně blbí, nebo co?*“

.....

6. Vaše dcera slaví šesté narozeniny a Vy pro ni pořádáte velkou párty. Pozvete spoustu jejích kamarádů, ale samozřejmě i příbuzné. Vaše sestra Vám ovšem oznámí, že daný termín jí nevyhovuje, protože již má něco naplánováno. Vaše reakce zní: „*Víš co, když se ti to nehodí, tak nemusíte chodit vůbec. Když jsi nedávno slavila narozeniny, taky se mě nikdo neptal, jestli mi daný termín vyhovuje nebo ne!*“

.....

7. Opět se vrátíme do restaurace. Hanka si objednala kuřecí maso s broskvemi, k tomu hranolky a míchaný salát, ve kterém si přeje vynechat papriku. Postupně zjišťuje, že kuřecí maso je silně vysušené, hranolky přílišně slané a v salátu má, samozřejmě, i papriku. S přemáháním sní maso, hranolky nechá být a ze salátu se snaží vyjíst pouze ostatní zeleninu. Po jídle přijde číšník a zeptá se, zda bylo vše v pořádku. Přestože Hanka očividně nemohla být spokojena, odpoví: „*Ano, děkuji.*“

.....

3.2 Členění asertivity

V odborné literatuře se lze setkat s mnoha pojetími členění asertivity podle její intenzity. Vališová (1994) rozlišuje čtyři základní skupiny:

- **základní asertivita** – vyjadřuje jednoduché, přímé, jasné a nekomplikované vyjádření pocitů, představ, myšlenek, názorů a postojů („Bojím se o tebe“);
- **empatická asertivita** – vyjadřuje i vnímavost a citlivost vůči jiným lidem a respekt jeho názoru a pocitů („Chápu, že se zlobíš, ale...“);
- **stupňovaná (gradovaná) asertivita** – je představována důraznějším prosazováním vlastních práv, pokud druhá strana ignoruje naše stanoviska a osobní práva („Už mnohokrát jsem tě žádal, abys...“);
- **konfrontativní asertivita** – je využívána tedy, existují-li rozpory mezi slovy a skutky partnera. Jedná se ovšem o žádost o doplňující informace, nikoli o útok („Slíbil, že..., ale opět jsi to nedodržel. Mohu vědět, proč?“).

3.3 Asertivní práva a povinnosti

Mezi základních deset asertivních práv se řadí následující (Novák a Pokorná, 2003; Capponi a Novák, 1994):

1. Máte právo sám posuzovat své chování, myšlenky a emoce a nést za ně i za jejich důsledky sám zodpovědnost – jde o Váš život a to, jak ho prožijete, záleží jen na Vás a na nikom jiném“.
2. Máte právo nenabízet žádné výmluvy či omluvy ospravedlňující vaše chování – nikomu nemusíte nic vysvětlovat, to ovšem neznamená, že byste se nemusel vůbec omlouvat.
3. Máte právo sám posoudit, zda a nakolik jste zodpovědný za problémy druhých lidí – toto právo Vám umožňuje se v konkrétní situaci rozhodnout, zda někomu pomůžete či nikoli.
4. Máte právo změnit svůj názor – omyl a změna názoru automaticky neznamená Vaši nedůvěryhodnost a nerozhodnost.
5. Máte právo dělat chyby a být za ně zodpovědný – přijetí tohoto práva Vám umožní přiznat svou chybu sobě i druhým, aniž by tím utrpělo Vaše sebehodnocení.
6. Máte právo říct „já nevím“ – na přiznání nevědomosti není nic špatného.
7. Máte právo být nezávislí na dobré vůli ostatních – všem se jednoduše zavděčit nelze.
8. Máte právo dělat nelogická rozhodnutí – být logický totiž znamená dělat pouze ty věci, kterým rozumíme.
9. Máte právo říci „já ti nerozumím“ – nejste přece jasnovidci.

10. Máte právo říct „je mi to jedno“ – máte právo neusilovat o to, abyste byl ve všem perfektní a dokonalý a aby Vás takto také všichni vnímali.

K těmto deseti asertivním právům uvedení autoři přidávají ještě právo jedenácté:

11. Mám právo se sám rozhodnout, zda budu jednat asertivně ne – asertivita je dovednost jako každá jiná a Vy ji můžete i nemusíte použít.

Ovšem, kde se lze setkat s určitými povinnostmi, měla by být definována i práva a stejně tak tomu je i u asertivity. Ty formulují například Capponi a Novák (1994):

1. Vědět, co chci.
2. Nést zodpovědnost za důsledky svého jednání.
3. Nenalhávat si do vlastní kapsy.
4. Nenalhávat si o ostatních.
5. Nestydět se říci, co chci a jak situaci prožívám.
6. Nesnažit se s druhými manipulovat.
7. Naučit se pozorně naslouchat a slyšet.



ÚKOL – VAŠE ZKUŠENOST

Pokuste si vzpomenout na situaci, kdy jste se setkali buď s asertivním, agresivním nebo pasivním chováním či manipulací. Popište chování dané osoby a vyjádřete, na základě čeho jste dané chování vyhodnotili jako agresivní apod.

3.4 Základní asertivní dovednosti a komunikační techniky

Asertivní dovednosti jsou vlastně zároveň rovněž i asertivními technikami. Umožňují nám se nenásilně uplatňovat jak v příjemných, tak v nepříjemných každodenních situacích. Úspěšnost asertivity spočívá především ve volbě té správné techniky pro tu správnou situaci.

Mezi oblíbené tréninkové postupy (techniky, dovednosti) se v současné době řadí (Vybíral, 2005; Medzihorský, 1991):

- Technika **„stále se opakující zvukové smyčky“** (postaru přeskakující nebo pokažené gramofonové desky) spočívá v neustálém opakování svých požadavků bez projevení rozrušení, pocitu zlosti, rozčilení či křiku.
- Technika **„otevřených dveří“** slouží ke klidnému přijetí manipulativní kritiky tím, že v ní hledáme něco pravdivého. Přijímáme tedy kritiku klidně a kritizujícímu neposkytujeme žádné „posílení“.
- Technika **„vyjadřování souhlasu“** si klade za cíl zklidnění situace a nácvik přijetí kritiky za své chyby a omyly. Spočívá v souhlasu s kritikou, kterou ovšem dále nerozvádíme ani neargumentujeme.
- Technika **„dotazování se na podrobnosti“** spočívá v tom, že s kritikou (často neoprávněnou) souhlasíme a zároveň kritizujícího žádáme o další kritiku svých činů – nikoli pouze o více informací či radu.
- Technika **„sebeotevření“** předchází kritice tím, že sami připustíme vlastní chyby a nedostatky.
- Technika **„umění říct si o laskavost“** je pro řadu lidí obzvláště obtížná. Spočívá v tom, umět si říct o pochvalu, laskavost, kompliment atd.
- Technika **„volné informace“** během rozhovoru představuje sdělování takových (nevyžádaných) údajů druhé osobě, které jí umožní v tomto rozhovoru pokračovat.
- Technika **„negativní aserce³“** nás učí přijímat naše vlastní chyby a omyly, aniž bychom se za ně museli omlouvat – souhlasíme tedy s kritikou našich skutečných negativ.
- Technika **„selektivního ignorování“** pomáhá vyrovnat se s kritikou, na kterou se příliš nereaguje, ale pouze se dává najevo, že jsme ji slyšeli („Myslím, že ti rozumím“). K danému problému se ovšem nevyjadřujeme.

³ aserce = uznání pravdivosti výroku

Shrnutí kapitoly

- Asertivitu lze chápat jako zlatou střední cestu mezi agresivním (manipulace, nerespektování práv druhých) a pasivním (chybí sebevědomí k prosazení vlastních práv) chováním. Obecně je označována jako schopnost zdravého a přiměřeně sebeprosazujícího chování. Existují určitá asertivní práva, která nelze nikomu upřít. Na druhé straně je ovšem nutné snažit se dostat i asertivním povinnostem. Existuje celá řada asertivních technik (dovedností), například technika pokažené gramofonové desky, otevřených dveří nebo negativního dotazování.

Klíčová slova

- asertivita
- agresivita
- pasivita
- manipulace
- asertivní práva a povinnosti
- asertivní techniky

Řešení ke cvičením

Úkol – Test: Jste asertivní nebo jednáte s lidmi jinak?

Vyhodnocení testu

Položky 1, 11, 21, 31, 41 tvoří tzv. skóre povzbuzení. Souhlas s jednou z nich znamená, že ve Vašem působení na druhé je 20 % povzbuzování, naopak souhlas se všemi je 100% povzbuzování druhých. Obdobné platí i pro další skóre. Ovšem samozřejmě pokud bychom chtěli charakterizovat podíl každého skóre na celkové prezentaci vaší osobnosti, je třeba výsledek každého z nich dělit deseti (deset typů skóre).

Doplňte tedy do tabulky Váš souhlas/nesouhlas s daným výrokem a u každého skóre sečtěte počet ANO.

| | Položka číslo: | | | | | počet ANO |
|------------------------------------|----------------|----|----|----|----|-----------|
| skóre povzbuzení ANO/NE | 1 | 11 | 21 | 31 | 41 | |
| skóre trestání ANO/NE | 2 | 12 | 22 | 32 | 42 | |
| skóre důvěry ANO/NE | 3 | 13 | 23 | 33 | 43 | |
| skóre nedůvěry ANO/NE | 4 | 14 | 24 | 34 | 44 | |
| skóre kooperace ANO/NE | 5 | 15 | 25 | 35 | 45 | |
| skóre autoritativnosti ANO/NE | 6 | 16 | 26 | 36 | 46 | |
| skóre asertivity ANO/NE | 7 | 17 | 27 | 37 | 47 | |
| skóre manipulace ANO/NE | 8 | 18 | 28 | 38 | 48 | |
| skóre agrese ANO/NE | 9 | 19 | 29 | 39 | 49 | |
| skóre deprese a pasivity ANO/NE | 10 | 20 | 30 | 40 | 50 | |

Úkol – Jaké je to chování?

1. asertivní, 2. pasivní, 3. asertivní, 4. pasivní manipulace, 5. agresivní, 6. agresivní, 7. pasivní.

ad 4. pasivní manipulace:

v dané situaci přesně nespecifikujete, o co Vám jde. Nezazněla věta s otevřeným a přesným přiznáním: „Bojím se o tebe, nepovažuji za vhodné pořádk jen hrát počítačové hry – není to zdravé. Nakonec bys z toho třeba mohl být nemocný.“ Místo toho obsahuje hodnocený výrok sebelítost a sebehodnocení, jejichž cílem je vyvolat v Petrovi lítost a výčitky svědomí.

KAPITOLA 4: ŘEŠENÍ KONFLIKTŮ

Úvod

Konflikty, ať již na pracovišti nebo mimo něj v osobním životě, jsou zcela přirozenou součástí života. Jsou způsobeny rozdílnými hodnotovými žebříčky, názory, zkušenostmi a znalostmi nebo stanovenými cíli a vizemi. Konflikty lze chápat jako určité vzájemné střetnutí. Vzhledem k tomu, že nás provází téměř na každém kroku, je zcela logické se tímto tématem zabývat a snažit se hledat a uplatňovat taková řešení konfliktů, která jejich dopady sníží na přijatelnou úroveň.

Cíle kapitoly

- Následující kapitola si klade za cíl osvětlit problematiku konfliktů na pracovišti, jejich vzniku a technik řešení. Cílem je podnítit diskuzi nad tématem konfliktů a přinést čtenářům v této souvislosti nové poznatky o nich samých.

4.1 Pojem konflikt

Definice

Konflikt

„Konflikt je proces, v němž jedna strana vynakládá vědomé úsilí ve formě blokačních činů na zmaření snahy jiné strany, s cílem znemožnit dosažení jejich záměrů nebo sledování jejich záměrů.“ (Čakrt, 2000, s. 11)

Venglářová (2011) specifikuje, že slovo konflikt pochází z latinského *conflictus* – srazit se spolu. Rozumí se pod ním určitý střet zájmů, neshody, rozpory či dokonce válka mezi dvěma nebo více stranami. Vzniká, obecně řečeno, v případě, že jim jejich zájmy, názory, přání, představy, chování, cíle atd. připadají neslučitelné (částečně nebo zcela).

Konflikty lze členit do tří skupin (Venglářová, 2011):

- vnitřní konflikt, intrapsychický;
- konflikt interpersonální, mezi dvěma či více lidmi;
- meziskupinový konflikt.

4.1.1 Stádia a průběh konfliktu

Stádia vývoje konfliktu jsou v čase velice proměnlivá. Někdy dojde k tomu, že konflikt ustrne v jedné fázi po delší časové období, jindy se zase vrací na nižší stupeň. Novotná (2010) uvádí, že v sociální skupině se konflikt odehrává v následujících fázích:

- Latentní konflikt, kdy je napětí skryté, spíše pouze tušené a postupně ho přibývá.

- Poté předmět konfliktu začíná vyplouvat na povrch (manifestovat) a stává se předmětem diskuze.
- Manifestní konflikt je fází, kdy dochází ke střetu, konfrontačním procesům.

Čarkrt (2000) chápe konflikt jako proces, pro který je nutný vznik určitých podmínek.

Mezi **základní fáze průběhu konfliktu** poté řadí (Čarkrt, 2000):

1. Potenciální opozici – sice existují určité podmínky pro vznik konfliktu, to ovšem neznamená, že k němu dojde. Existují čtyři kategorie, které mají na vznik potenciální opozice největší vliv: struktura (pracovní), komunikace, osobnostní proměnné a okolí.
2. Vnímání a personalizaci – pokud jsou podmínky první fáze (rozpor či neshody) dostatečně silné a zúčastněné strany si je začnou uvědomovat, je pravděpodobné, že dojde ke vzniku konfliktu. K tomu je ovšem ještě nutné, aby se k výše uvedeným podmínkám přidaly emoce. U každého konfliktu lze totiž vyzdvihnout dvě roviny: (1) předmětnou, která se týká konkrétního tématu konfliktu a (2) emocionální, která zkresluje vjemy a způsobuje negativní pocity a postoje vůči protistraně.
3. Chování a jednání – do této fáze konflikt vstupuje tehdy, když se jeden ze zúčastněných cítí ohrožen a podnikne akci, aby ochránil své zájmy před zájmy protivníka. Spor lze řešit několika způsoby – konfrontací, vyhýbáním, kompromisem, ústupem nebo spoluprací. Blíže o tom pojednává kapitola Řešení konfliktů.
4. Výsledky – důsledky konfliktů mohou být pozitivní i negativní, záleží na tom, jak se k danému konfliktu přistoupí.



ÚKOL – KONFLIKT Z POSLEDNÍ DOBY

Pokuste se vybavit si nějaký konflikt z poslední doby. Není podstatné, zda se odehrál na pracovní nebo rodinné úrovni. Při skupinové diskuzi nad Vašimi odpověďmi poté přemýšlejte nad tím, jak byste reagovali Vy, co byste udělali jinak apod. Cílem tohoto úkolu je uvědomění si, že každý jedinec v konfliktních situacích reaguje zcela odlišně.

O co v daném konfliktu šlo?

Kteří aktéři se konfliktu účastnili a jak se chovali?

Byl nakonec tento konflikt vyřešen? Jakým způsobem?

4.2 Konflikty na pracovišti a jejich důsledky

Konflikty v pracovním prostředí mohou mít celou řadu příčin (Nový a Surynek, 2006):

- Strukturní příčiny, kdy v sobě existující struktury (mocenská, pozic a rolí, komunikační) již obsahují zárodek potenciálních konfliktů pracovní skupiny. Jedná se například o nedostatečný tok informací, překrývající se pracovní role, nedostatky v pracovních podmínkách a pracovním prostředí.
- Příčiny v chování a v pracovním jednání většinou vyplývají z jednotlivých chyb v řízení, z pocitu nespravedlnosti nebo jen z odlišných vlastností osobnosti.

Čakrt (2000) rozlišuje dva hlavní typy konfliktů na pracovišti – konflikty osobní a konflikty mezi skupinami. Mezi nejčastější typy osobních konfliktů autor řadí tyto situace:

- jeden pracovník si stěžuje na práci jiného pracovníka;
- dva pracovníci se dohadují o výklad určitého předpisu či nařízení;
- pracovník si stěžuje na příliš vysoké požadavky kolegy;
- diskriminace;
- neshody týkající se odměňování;
- zásah kolegy do výkonu práce jiného pracovníka;
- nedodržení nějaké smlouvy či dohody;

- nečestnost;
- zlá vůle atd.

Meziskupinové konflikty poté podle Čakrta (2000) vyžadují ke svému vzniku tři složky: skupinovou identifikace, pozorovatelné rozdíly mezi skupinami a frustraci.

Situace, kdy dochází ke střetu názorů s druhými, jsou v podstatě nevyhnutelné, a za určitých okolností i „zdravé“. Konflikty tedy ve své podstatě mohou jak pozitivní, tak negativní důsledky. Mezi **pozitivní** řadí Nakonečný (2005) například zvyšování soudržnosti pracovní skupiny, stimulace myšlení a vytváření nových nápadů a vytváření předpokladů pro konstruktivní změny v organizaci. Čakrt (2000) je doplňuje o zviditelňování hodnoty, vyjasňování postojů, zvyšování kvality rozhodování, posilování produktivity a zvyšování tvořivosti. Naopak jako **negativní** důsledky Nakonečný (2005) uvádí nestabilitu pracovní skupiny, stres a nespokojenost pracovníků nebo funkční poruchy provozu.

Každý konflikt je situací, která má své vítěze nebo poražené. Wilmont (2004) rozčleňuje důsledky konfliktů do tří skupin:

- vítěz a poražený (výhra/prohra, win/lose) – některé z pracovních konfliktů nelze vyřešit jinak, než že jedna ze stran něco získá a druhá ztratí;
- obě strany vítězí (výhra/výhra, win/win) – důsledkem je, že obě strany dosáhnou požadovaného cíle a ani jedna z nich výrazně nepocítí, že by něco ztratila;
- obě strany ztratí (prohra/prohra, lose/lose) – v tomto případě není uspokojena ani jedna strana.



ÚKOL – PŘÍPADOVÁ STUDIE: PROBLEMATICKÝ HONZA

Následující případová studie slouží především k seznámení s asertivním způsobem komunikace a s předcházením konfliktům. Jejím cílem je podnítit skupinou diskuzi, přičemž jde nejen pouze o to zamyslet se nad daným tématem, ale rovněž procvičit Vaši schopnost projevit svůj názor. V této souvislosti je tedy na místě upozornit na to, že v rámci tohoto cvičení neexistují dobré nebo špatné odpovědi.

Zadání případové studie:

Před rokem jste jako ředitel přijal do zaměstnání svého přítele Honzu. Honza svou odborností sliboval rozjezd projektu, který zapadal do záměrů vaší firmy. Už jste o něm uvažoval, ale odkládal jste ho, protože vám chyběl schopný manažer projektu.

Najednou se objevil Honza, kterého jste viděl po třech letech. Za tuto dobu vystřídal čtyři zaměstnání. Jen tak jste nadhodil svou vizi, které se Honza hned chytil a začal ji

rozpracovávat do konkrétních kroků. Měl snad všechny odborné znalosti, které byly nezbytné pro rozjezd projektu. Uměl anglicky, německy, francouzsky, uměl využívat nejmodernější informační technologie, nechybělo mu humanitní vzdělání a široký rozhled. Měl také patřičné kontakty. Co se týče těch odborných vlastností, prostě ten pravý.

Věděli jste ale také, že Honza je konfliktním člověkem, nerozumí si především se ženami středního věku ve funkcích sekretářek a asistentek. K nim se chová silně arogantně. To by ale neměl být zásadní problém. Bude sice komunikovat s jednou asistentkou, ta ale nebude jeho podřízenou. Víte, že budete muset vymezit jasná pravidla a konfliktům předcházet. Navíc se vaše žena za Honzu přimlouvá, jsou spolužáky z vysoké školy. Nakonec jste tomu všemu, byť s určitými obavami, dal své požehnání.

Projekt se rozjel velmi dobře a již po půl roce přestal být ztrátový. Po roce dosahoval stanovené míry hrubého zisku. Od nadřízených jste chválen za nápad a jeho realizaci, projekt upevnil vaši pozici. Zakázky se jen hrnou. Samozřejmě došlo k několika konfliktům mezi Honzou a vaší asistentkou, paní Lídou. Jí jste především vysvětlil, že Honza je už takový svéráz a že konflikty vznikají ne proto, že by ona byla špatná, ale prostě Honza je už takový, ať to bere jako Honzův, ne svůj problém a že firma Honzu potřebuje. Nakonec se tyto vztahy dostaly na věcnou rovinu.

V tu chvíli přichází Honza za vámi s novými nároky. Chce zvýšit plat, který je, vzhledem k jeho kvalifikaci, skutečně nízký, ale také zatím nemůže být vyšší, má-li se plnit stanovená výše nákladů projektu. Honza si však plat vynucuje pohrůzkami, říká, že tu tedy nemusí být a navrhuje zvýšit cenu za zakázku. Ta je ovšem podle marketingového oddělení na hraně toho, co je ochoten zákazník dát.

Za měsíc zjistíte, že se zvyšují náklady, zvláště na telefony. Je těžko říci, kdo a kam volá, nikdo však nepochybuje, že je to Honza, který využívá telefonu ke své práci více, než ostatní. Z rozboru je jasné, že od nástupu Honzy se náklady na telefon v úseku, kam patří, zvýšily 4x, k nejvyššímu nárůstu došlo v posledních 2 měsících. Dále jste zjistil, že Honza navštěvuje internetové adresy, které nesouvisí s jeho prací, ale zálibami. Vždy, když zůstává po pracovní době, objevují se v seznamu jím navštívených stránek kluby bridge a pornografické adresy. Dále od manželky víte, že jí Honza řekl o svém pocitu, že je v práci nadměrně využíván a že kdyby to, co dělá, dělal „na vlastní triko“, byl by na tom líp. Ví to, protože si takto udělal již několik zakázek. Žena vás prosí, abyste jí ale neprozradil.

Už přemýšlíte, jestli by nebylo nejlépe Honzu propustit. Víte však, že by to nebylo jednoduché, že by Honza kolem sebe „kopal“ a leccos by mohl zničit. Bojíte se o osud projektu. Už se nějakou dobu rozhlížíte po člověku, který by byl protiváhou Honzy, ale stále nic. Teď není nikdo, kdo by Honzu nahradil. Je tu riziko pohřbení projektu, případně ztráty časového náskoku, který máte před konkurencí. Ta ale zatím není veliká a nemá potřebné lidi. Dále v případě, že se rozhodnete zbavit se Honzy, můžete počítat s tím, že vám nadřízení budou vyčítat, že jste tak problémového člověka vůbec přijal. Všechna ta

rizika mohou ohrozit vaši pozici u firmy. Zrovna včera vám šéf naznačil, že se ten projekt opravdu podařil a že díky tomu se můžete cítit pevně v sedle. I nové představenstvo prý u vás konstatuje, že jste bez problémů, zatímco na dalších úsecích už došlo ke změnám na pozicích ředitelů. Teď je potřeba, aby i další projekty, které koordinujete, měly takový efekt a byly alespoň trochu prestižní, jako ten Honzův. Co tedy? Zkusíte se nějak domluvit s Honzou? Jak? Nebo budete dělat, že nic nevidíte, dokud nenajdete toho pravého člověka, který Honzu nahradí?

Základní otázka:

Jaký postup byste při řešení uvedeného problému zvolili? Své rozhodnutí zdůvodněte.

Pokud budete chtít, můžete si následně zkusit zahrát situaci, kdy Honzovi sdělíte, že s ním již nadále v této firmě není počítáno a že má výpověď. Problémového Honzu by měl představovat člověk, který je schopen zahrát konfliktní osobu.

4.3 Zvládání mezilidských konfliktů

Lidé volí v souvislosti s konflikty určité přístupy. Čakrt (2000) uvádí následující členění těchto přístupů:

- Konfrontace, která nastává v situaci, kdy se jedna strana snaží dosáhnout svých cílů bez ohledu na to, jaké důsledky to může mít pro další zúčastněné strany.
- Vyhýbání spočívá v nerespektování zájmů vlastních ani zájmů druhých. Jejím jádrem je myšlenka, že jakýkoli konflikt je nežádoucí a proto je nutné ustoupit nebo konflikt potlačit.
- Ústup se zakládá na uspokojení druhé strany tím, že její zájmy nadřadíme zájmům vlastním.
- Kompromis je uplatněn tehdy, když se všechny strany vzdají části svých zájmů ve prospěch dohody.
- Spolupráce (kooperace) je stavem, kdy všichni zúčastnění berou ohled na zájmy druhých a společně pracují na řešení, které bude výhodné pro všechny.



ÚKOL – TEST: JAK ZVLÁDÁTE KONFLIKTY?

Následující test týkající se zvládání konfliktů uvádí Lahnerová (2012).

Představte si nějakou situaci, v níž musíte řešit určitý problém. Následně zjistíte, že Vaše představa se více či méně liší od toho, co si představuje Váš partner. Jak obvykle reagujete?

Poté v tabulce v závěru této kapitoly označte své volby a vyhodnoťte je podle návodu.

varianta A

1. Jsou okamžiky, kdy odpovědnost za řešení problémů ponechávám jiným.
2. Snažím se najít kompromisní řešení.
3. Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.
4. Snažím se najít kompromisní řešení.
5. Důsledně vyhledávám a vyžaduji při řešení problému pomoc druhých lidí.
6. Snažím se vyhýbat mně nepříjemným záležitostem.
7. Snažím se odložit problém na tak dlouho, abych získal/a čas na jeho promyšlení.
8. Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.
9. Cítím, že ne vždy stojí rozdíl za to, abych se jimi trápil/a.
10. Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.
11. Snažím se ihned veřejně ventilovat všechny otázky a problémy.
12. Někdy zaujímám stanoviska, která by mohla vyvolat kontroverzi.
13. Navrhuji střední cestu.
14. Sdělím partnerovi své názory a požádám ho, aby mi sdělil své.
15. Pokouším se uklidnit jiné a snažím se přitom, aby nedošlo k narušení vzájemných vztahů.
16. Snažím se, abych se druhého nějak nedotkl/a.
17. Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á.

varianta B

- Při řešení problému zdůrazňuji spíše to, na čem se shodujeme, než v čem se lišíme.
- Snažím se zabývat jak mými vlastními problémy, tak i problémy druhých lidí.
- Pokouším se uklidnit jiné a snažím se přitom, aby nedošlo k narušení vzájemných vztahů.
- Někdy ustoupím jinému člověku
- Snažím se vyhnout všem zbytečným sporům a stresům
- Snažím se prosadit svou.
- Dokážu se vzdát některých věcí výměnou za jiné.
- Snažím se ihned veřejně ventilovat všechny otázky a problémy.
- Snažím se prosadit svou
- Snažím se najít kompromisní řešení.
- Pokouším se uklidnit jiné a snažím se přitom, aby nedošlo k narušení vzájemných vztahů.
- Nechám partnera, aby si prosadil v určitých otázkách svou, mám-li na oplátku já možnost prosadit své názory jinde.
- Naléhám na uplatnění svých argumentů.
- Snažím se partnerovi ukázat logiku a výhody mého postoje.
- Snažím se to dělat proto, abych se vyhnul/a zbytečným sporům a stresům.
- Snažím se toho druhého přesvědčit o kladech mého přístupu.
- Snažím se vyhnout všem zbytečným sporům a stresům.

- | | |
|---|--|
| 18. Jestliže to tomu druhému udělá dobře, je docela možné, že ho nechám, aby si prosazovat své názory. | Nechám partnera, aby si prosadil v určitých otázkách svou, mám-li na oplátku možnost já prosadit své názory v jiných otázkách. |
| 19 Snažím se ihned veřejně ventilovat všechny otázky a problémy. | Snažím se odložit problém na tak dlouho, abych získal/a čas na jeho promyšlení. |
| 20 Snažím se ihned o seznámení s našimi rozdílnými stanovisky na řešení problému. | Snažím se nalézt takové řešení, které by nám oběma přinášelo spravedlivou kombinaci zisků a ztrát. |
| 21 Když se připravuji na jednání, snažím se přihlížet k přáním ostatních. | Jsem přívržencem toho, aby se o problému vždy diskutovalo. |
| 22 Snažím se najít takové řešení, které by bylo na půl cesty mezi jeho a mými představami o řešení problému. | Uplatňuji svá přání. |
| 23 Velmi často se při řešení problému snažím o to, aby byla uspokojena všechna přání. | Jsou období, kdy odpovědnost za řešení problému přenechávám jiným. |
| 24 Zdá-li se někomu, že jeho návrh je důležitý, pokusil/a bych se, aby jeho přání bylo splněno. | Snažím se přesvědčit partnera, aby se spokojil s kompromisem. |
| 25 Snažím se mu ukázat logiku a výhody mého přístupu. | Když se připravuji na jednání, snažím se přihlížet k přáním ostatních. |
| 26 Navrhuji střední cestu. | Velmi často se při řešení problému snažím o to, aby byla uspokojena všechna přání. |
| 27 Někdy zaujímám stanoviska, o nichž vím, že by mohla vyvolat kontroverzi. | Jestliže to tomu druhému udělá dobře, je docela možné, že ho nechám, aby si prosazovat své názory. |
| 28 Při sledování svých cílů jsem obvykle neústupný/á. | Když vypracovávám nějaké řešení, tak se obvykle obracím na druhé s prosbou o pomoc. |
| 29 Navrhuji střední cestu. | Cítím, že ne vždy rozdíly stojí za to, abych se jimi trápil/a. |
| 30 Snažím se, abych se druhého nějak nedotkl/a. | Vždy se podělím o problém s ostatními tak, abychom na něm mohli pracovat společně. |

4.4 Techniky řešení konfliktů

Obrázek 4.1 zobrazuje základní techniky řešení konfliktů podle Plamínka (2012). Tyto techniky jsou podle dvou klíčových parametrů – prvním je míra, do jaké účastníci konfliktu rozhodují o výsledku a druhým způsob řešení.

Obrázek 4.1 Základní techniky řešení konfliktů

| | | | |
|--|-----|--|-----------------------------|
| Kontrolují účastníci Proces řešení konfliktu? | ANO | Náhoda násilí | Vyjednávání projednávání |
| | NE | Delegace pasivita | Mediace facilitace |
| | | NE | ANO |
| | | Kontrolují účastníci Výsledek řešení konfliktu? | |

Zdroj: Plamínek (2012)

Jak je z výše uvedené obrázku 4.1 patrné, Plamínek (2012) rozlišuje následující techniky:

- **Pasivita**, protože některé konflikty je řešit nečinností. Dané problémy mohou dnes vypadat důležitě, ale zítra mohou být zapomenuty.
- **Delegace** znamená svěření řešení daného konfliktu někomu jinému. Tato technika je využívána například v případě, že se obracíme na soud, experta nebo nadřízeného.
- Technika **náhod**y spočívá v tom, že konflikt lze v určitých případech vyřešit i zcela náhodnou volbou – například losováním. Strany konfliktu vlastně „delegují“ rozhodnutí na náhodu.
- **Mediace a facilitace** je přesně opačným přístupem než předešlá technika. Oba dva tyto procesy předpokládají přímé jednání mezi stranami konfliktu a zapojení neutrálních odborníků na procesy řešení konfliktů. O mediaci se hovoří tehdy, má-li řešený konflikt povahu sporu⁴. Jde-li naopak o problém⁵, bývá příslušný proces označován jako facilitace.
- **Vyjednávání a projednávání** lze považovat za ideální způsob řešení konfliktů. Jeho podstatou je opět přímá komunikace mezi účastníky. Pojem vyjednávání se používá ve vztahu k řešení sporů, termínem projednávání se naopak rozumí řešení problémů.

⁴ spory jsou konflikty, do kterých jde alespoň jeden z účastníků s cílem prosadit své řešení

⁵ problémy jsou konflikty, kdy všichni účastníci usilují o nalezení dobrého řešení, nikoli o prosazení svého

- Pro posouzení legitimacy řešení konfliktů **násilím** existují dvě zásadní omezení: způsob řešení nesmí být násilný (výsledku musí být dosaženo mírumilovnou cestou a všichni účastníci s ním musí svobodně souhlasit) a ani výsledek řešení nesmí být násilný a nesmí poškozovat nikoho, kdo se řešení nezúčastnil (třetí stranu).

Shrnutí kapitoly

- Na pracovišti jsou konflikty téměř každodenní záležitostí. Přestože je pojem konflikt vnímán většinou silně negativně, jeho důsledky mohou být i pozitivní – například stimulace myšlení, vyjasňování postojů nebo zvyšování soudržnosti pracovní skupiny. Konflikt je klasickým procesem, který se odehrává v několika fázích. Mezi hlavní typy konfliktů na pracovišti se řadí konflikty osobní a konflikty mezi skupinami. Technik řešení konfliktů existuje celá řada, lze z nich jmenovat například mediaci, vyjednávání či pasivitu.

Klíčová slova

- konflikt
- spor
- problém
- důsledky konfliktů
- techniky řešení konfliktů

Řešení ke cvičením

Test: Jak zvládáte konflikty?

Vyhodnocení: nejprve zakroužkujte písmeno vybrané varianty **odpovědi** „A“ nebo „B“ ve sloupcích vlevo. Pak teprve pro **vyhodnocení** přeneste své odpovědi (opět zakroužkováním varianty A nebo B) do sloupců označených čísly 1 až 5. V posledním řádku CELKEM uveďte celkový počet zakroužkovaných odpovědí v daném sloupci.

Záznamový arch

| č. | žralok | sova | liška | želva | medvídek |
|----|--------|------|-------|-------|----------|
| 1 | | | | a | b |
| 2 | | b | a | | |

| | | | | | |
|-------------|-------------------|------------------|------------------|-----------------|---------------------|
| 3 | a | | | | a |
| 4 | | | a | | b |
| 5 | | a | | b | |
| 6 | b | | | a | |
| 7 | | | b | a | |
| 8 | a | b | | | |
| 9 | b | | | a | |
| 10 | a | | b | | |
| 11 | | a | | | b |
| 12 | | | b | a | |
| 13 | b | | a | | |
| 14 | b | a | | | |
| 15 | | | | b | a |
| 16 | b | | | | a |
| 17 | a | | | b | |
| 18 | | | b | | a |
| 19 | | a | | b | |
| 20 | | a | b | | |
| 21 | | b | | | a |
| 22 | b | | a | | |
| 23 | | a | | b | |
| 24 | | | b | | a |
| 25 | a | | | | b |
| 26 | | b | a | | |
| 27 | | | | a | b |
| 28 | a | b | | | |
| 29 | | | a | b | |
| 30 | | b | | | a |
| body | | | | | |
| | konkurence | kooperace | kompromis | vyhýbání | přizpůsobení |

Váš pravděpodobný styl zvládání konfliktů se skrývá tam, kde jste nasbírali nejvíce bodů. Pokud Vám vyšlo u více stylů stejné nebo hodně podobné skóre, znamená to, že máte vysokou sociální přizpůsobivost – umíte rychle odhadnout, jaká je situace a který ze stylů využít.

Konfrontační (konkurenční) styl - žralok: agresivní, silové, konfrontační řešení, soupeřivý styl, boj, „kdo z koho“, jde pouze o to zvítězit, prosadit si svou (musí vynaložit mnoho energie, síly, do budoucnosti těžko udržitelné řešení).

Přizpůsobivý, adaptační styl - medvídek: pasivní ústup, žádný zisk, ale také žádný konflikt, jedinec soustředěn pouze na udržení dobrých mezilidských vztahů.

Únikový styl - želva: popření konfliktu, „kdo nic nedělá, nic nezkaží“, ale často se směje, raduje z vítězství někdo třetí.

Kompromisní styl - liška: každý částečně ustoupí, dle hesla: „*dej a ber!*“, mělo by být v rovnováze, bohužel většinou vnímána ztráta než výhoda polovičního zisku.

Kooperativní (integrační) styl - sova: vyjednáváním nalézt řešení, které je oboustranně výhodnější než kompromis, bere se maximální ohled na vztah i potřeby obou, nutno je ale znát, nutno proto vyjednávat.

| styl řeš. | V Ý H O D Y | N E V Ý H O D Y |
|-----------|--|---|
| žralok | rychlé řešení, dobrý výkon, lze použít při malých a velkých problémech | velký výdej energie, nelze dlouho udržet, samota, problémy ve vztazích |
| medvěd | dobré mezilidské vztahy | potlačení sebe, nízké výsledky |
| želva | klid, pohoda, získává čas, šetří energii | konflikty se neřeší, pod krunýřem to vše |
| liška | je nejčastější řešení, obvykle když málo času na vyjednávání | bohužel účastníci více vnímají svou ztrátu (chápáno mnohdy jako prohra) |
| sova | maximální zisky, dlouhodobě se vyplácí, je nejlepším řešením konfliktů | více času, práce, námahy, bývá složité, vyjednávání vyžaduje trpělivost |

KAPITOLA 5: ROZVOJ KREATIVITY

Úvod

Obecně ani nelze považovat za přehnané tvrzení, že tvořivost je ve své podstatě stavebním pilířem rozvoje společnosti. Překročení svého vlastního stínu, přijetí rizika, že úvahy, názory či nápady jedince nebudou přijaty – pokud by neexistovali lidé schopní a ochotní nést takovéto „břímě“, prakticky by nebylo možné dospět k jakémukoli pokroku. Stačí se podívat do historie. Lze se zde setkat s řadou odvážlivců, kteří nesouhlasili se zkonstatovaným myšlením svých panovníků, náboženství nebo tehdejší vědy a otevřeně se hlásili ke změnám. Častokrát byli za svou troufalost velmi příště potrestáni, ale jejich myšlenky a výtvořiny posunuly vývoj lidstva výrazně dopředu. Nelze očekávat, že takovýmto velkým bude každý jedinec. Ovšem posunout kupředu sám sebe, dokázat vytvořit něco jiného či přijmout novou myšlenku, dokáže obohatit život každého z nás.

Cíle kapitoly

- Cílem této kapitoly je shrnout základní historické a vědecké poznatky z oblasti tvořivosti a ukázat cestu, jakými způsoby je možné na rozvoji kreativity pracovat.

5.1 Historie tvořivosti

Definice

Tvořivost

„Postoj, jenž umožňuje na jedné straně nacházet nové aspekty ve všem dobře známém a důvěrném, na druhé se postavit k novému a neznámému a dosavadními vědomostmi to přetvořit v nový zážitek.“ (Landau, 2007, s. 34)

V dřívějších dobách byly nové myšlenky a nápady považovány za dar bohů – za vnuknutí, které lidem umožňovalo dosahovat úspěchu či velkolepých činů. Hovořilo se o tzv. **dvou komorách myslí** (Dacey, Lennon, 2000). Tento výklad pravděpodobně podle současných vědců a odborníků znamenal, že mozek (nebo mysl) má dvě komory, přičemž jednu z nich ovládají pouze bohové. Druhá komora poté sloužila pro inspiraci pomocí písma a řeči (Kuijsten, 2006). Tuto teorii ve 4. století před Kristem zpochybnil Aristoteles, který byl zastáncem myšlenky **asocianismu** a který se zabývá spojováním událostí nebo myšlenek v mysl, tedy asociacemi (Sternberg, 2002).

Následně se objevuje pojem **lidské sebeuvědomění**, tedy lidská schopnost tvořit. Tato myšlenka přetrvává zhruba od konce středověku do konce renesance (Dacey, Lennon,

2000). Poté ji zastihuje názor, že kreativita je nebo naopak není přítomna u jedince na základě zděděných genů. Jedná se o tzv. **hypotézu genetického základu kreativity**. Bádání týkající se tvořivosti nabírá na obrátkách. Obrovský zájem tehdejších učenců a nové poznatky přispěl k vědecké, technické, umělecké, filosofické a politické revoluci, známé dnes jako osvícenství (Dacey, Lennon, 2000). Nejprve bylo zkoumání tvořivosti velmi silně spojováno s genialitou. V této souvislosti provedl v 18. století William Duff první vědecké bádání na poli tvořivosti, kdy se pokusil odhalit vlastnosti originálního génia. Jako první se zabýval teorií o biologicko-psychosociální povaze tvůrčího procesu. Pekelis (2001) uvádí, že Duff definoval následující **vlastnosti „génia“** – představitivost, úsudek a vkus, přičemž pro génia je nutná kombinace všech uvedených vlastností.

Vnímání kreativity v 19. století dominuje stále předpoklad dědičnosti. Dochází k mnoha objevům na poli biologie mozku – **mozkové lokalizace**. Někteří vědci (např. F. Gall, P. Broca, J. H. Jackson) začínají poukazovat na jednotlivé funkce různých částí mozku (v dnešní době známé jako funkce mozkových laloků). Z vědeckého bádání se postupně syntetizuje nový poznatek, že pro tvůrčí myšlení je nezbytnou funkce vláken, která spojují obě mozkové hemisféry – corpus callosum. Podle Plhákové (2006) na konci 19. století významně přispívá k rozvoji vědění a tvořivosti i Francis Galton, který využil statistickou analýzu a životopisy zkoumaných subjektů, aby zjistil odlišnosti mezi jednotlivými „génii“. Na přelomu 19. a 20. století jako první zdůrazňují William James i vliv prostřední a zejména **význam výchovy a rodičovských vzorů** na psychický vývoj a rozvoj schopností člověka (Plháková, 2006; Dacey, Lennon, 2000).

Ve 20. století dochází v oblasti výzkumu kreativity k určité specializaci, a to se zaměřením na čtyři hlavní oblasti – **osobnost, poznávací procesy, fyziologie a produkt** (Dacey, Lennon, 2000). K oblasti poznávacích procesů přispěli zejména němečtí a rakouští psychologové (Max Wertheimer, Wolfgang Köhler).

Samotný **tvůrčí proces** a jeho fáze byly poprvé popsány v první polovině 20. století, a to díky Grahamu Wallasovi. Objevuje se rovněž **teorie tvořivé osobnosti**. V druhé polovině 20. století se poté začínají objevovat studie založené na **fyziologii kreativity** (popis kooperace mozkových hemisfér, hemisferické dominance a dalších faktorů, jako jsou proteiny a mikroneurony, které ovlivňují interakci mozkových hemisfér). Nové **biologicko-psychosociální modely**, které se snaží postihnout všechny vlivy a složky působící na kreativitu, se formují na konci 20. století (Dacey, Lennon, 2000).



ÚKOL – TEST KREATIVNÍHO POSTOJE

Následující test uvádí Žák (2004). Pokyny pro jeho vyplnění jsou tyto:

Přečtěte si následujících dvacet vět a porovnejte, zda Vás vystihují a nakolik.

Pokud Vás vystihují maximálně, přiřadte dané větě 6 bodů. Pokud naprosto neodpovídají

skutečnosti, přiřďte jim pouze jeden bod. Vyhodnocení testu je k dispozici na konci kapitoly.

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|---|------|---|---|---|---|---|
| 1. Rád kreslím, maluji, dělám sochy a věnuji se výtvarnému umění. | | | | | | |
| 2. Rád veršuji, skládám básničky, věnuji se poezii. | | | | | | |
| 3. Druzí o mě říkají, že mám velký smysl pro humor. | | | | | | |
| 4. Rád se oddávám snění a fantazírování. | | | | | | |
| 5. Chodím na koncerty. | | | | | | |
| 6. Jsem nepředvídatelný člověk. | | | | | | |
| 7. Nedělá mi problém změnit svoje názory. | | | | | | |
| 8. Nikdy nelituji svých rozhodnutí. | | | | | | |
| 9. Dokážu se poučit ze svých chyb. | | | | | | |
| 10. Není pro mě důležitý výsledek, ale práce sama. | | | | | | |
| 11. Rád si hraji s malými dětmi. | | | | | | |
| 12. Miluji hry, soutěže, testy a kvízy. | | | | | | |
| 13. Pracuji nejraději sám. | | | | | | |
| 14. Baví mě zkoušet nové a neprozkoumané věci. | | | | | | |
| 15. Zdá se mi hodně snů, které si pamatuji. | | | | | | |
| 16. Jsem pohodlný a líný, miluji odpočinek. | | | | | | |
| 17. Rád se přizpůsobím. | | | | | | |
| 18. Dokážu vždy přesně formulovat, co si myslím. | | | | | | |
| 19. Rád se nechám poučit. | | | | | | |
| 20. Nerad chodím stejnou cestou. | | | | | | |
| Celkem | bodů | | | | | |

5.2 Co to je kreativita

Podle Königové (2007) slovo kreativita vychází z latinského základu „creare“, což znamená tvořit. Nesouvisí pouze s nabízející se oblastí umění, ale je podstatnou v řadě dalších lidských činností – ve vědě, technice apod.

Chadt (2009, s. 19) chápe tvořivost jako souhrn osobnostních vlastností, „*kteřé jsou předpokladem pro schopnost produkovat tvůrčí myšlenky, produkty a činnosti, popřípadě tvůrčí řešení problému, které vedou k dosažení kvalitativně nového a lepšího výsledku, než je současná realita*“. Definice kreativity lze samozřejmě nalézt mnoho, ovšem všechny mají něco společného – zdůrazňují, že výsledkem tvořivosti je něco nového a neobvyklého.

Bean (1995, s. 15) pod pojmem tvořivost spatřuje „*proces, kterým jedinec vyjadřuje svou základní podstatu prostřednictvím určité formy nebo média takovým způsobem, který v něm vyvolává pocit uspokojení, proces, který vyústí v produkt, který o této osobě, o původci něco hovoří ostatním*“.

Kreativitu je podle Chadta (2009) možné rozdělit na invenční a inovační. Proces, kdy se ze známých poznatků vytváří nové kombinace, se nazývá invenční kreativita. Naopak inovační kreativita staví na zcela nových myšlenkách.

Úplně každý člověk může být tvořivým. Kreativitu totiž lze více či méně uplatnit v každé činnosti. Jedná se o schopnost, která se dá naučit a procvičovat. Za jejím úspěšným osvojením ovšem stojí tvrdá práce, uvědomění si řady věcí a osvojení si mnoha informací.

Tvořivosti je zjištělná prakticky ve všech oblastech lidského života. Ať se již zaměříme na oblast praktickou (každodenní běžné situace), emoční (citová kultivace), lidskou a sociální (přežití a vývoj společnosti, produktivní a kvalitní život) nebo sféru umění.

S kreativitou a řešením problémů jsou spojovány pojmy **divergentní** a **konvergentní** myšlení. Myšlení spojené s kreativitou a řešením problémů obecně jsou označovány jako myšlení divergentní a myšlení konvergentní. Divergentní myšlení chápou Sawrey a Telford (1968) jako myšlenkové operace směřující k velkému množství různých nápadů nebo řešení. Naopak konvergentní myšlení považují za myšlenkový proces, jehož vyústěním je pouze jedno správné řešení (např. výběr jedné položky v testu s více možnostmi výběru). Tento druh myšlení bývá považován za základ procesu řešení zcela běžných problémů, divergentní myšlení je oproti tomu spojováno s kreativitou. Někteří autoři pojmy divergentní myšlení a tvořivost považují přímo za synonyma, ovšem to je pojetí nepřesné a příliš zjednodušující. Bylo totiž prokázáno, že v procesu kreativního myšlení je ve skutečnosti zastoupena rovněž konvergentní složka myšlení.



ÚKOL – PÁNSKÝ CYLINDR (INDIVIDUÁLNÍ CVIČENÍ)

Popřemýšlejte nad tím, na co jiného by se mohl použít klasický pánský cylindr? Neřešte, zda jsou Vaše nápady technicky či fyzikálně možné – v tomto cvičení jde pouze o zapojení Vaší představivosti. Stanovený časový limit je dvě minuty, poté práci ukončete a seznamte postupně ostatní účastníky s Vašimi nápady.





ÚKOL – SLABIKA „VA“

Během následujících 60 sekund se pokuste vymyslet co nejvíce slov, která začínají slabikou „VA“. Mohou to být nejen podstatná jména, ale i jména křestní, názvy měst apod.

5.3 Bariéry tvořivosti

Stejně jako v jakékoli jiné lidské činnosti i v souvislosti s tvořivostí existují určité překážky, které zamezují jejímu plnému využití. Tyto bariéry se nenalézají pouze v okolním světě či v ostatních lidech, ale někdy si je jedinec vytváří sám v sobě – ve vlastní mysli. Pro tvořivého ducha je nejtypičtějším nepřítelem strach – z neznáma, z kritiky nebo ze změn (Mikuláščík, 2007 a 2010). Různé problémy, překážky či těžkosti jsou ovšem pro plně fungující lidský život vítanou výzvou k ověření a k rozvoji kreativních schopností.

Jurčová a Zelina (1993) bariéry tvořivosti člení do dvou skupin. Materiální, kulturně-historické a psychosociální prostředí označují za bariéry vnější, zatímco motivaci, inteligenci, emoce či postoj jedince za bariéry vnitřní (osobnostní).

Výčet bariér lze nalézt rovněž v tzv. Adamsově klasifikaci (Adams, 2001):

- **Percepční bariéry** brání jedinci jasně vnímat problém nebo informace nezbytné k jeho řešení (například: tzv. profesionální slepota⁶ nebo nevyužití smyslových imaginací v myšlení).
- **Bariéry kultury** způsobují, že vliv referenčních rámců a určitých kulturních vzorců může vést k akceptaci nevhodných názorů (například: hravost patří pouze dětem, jakýkoliv problém vyřeší peníze).
- **Bariéry prostředí** tvoří skupinu zahrnující rušivé vlivy a situace, které mají moc odvést pozornost jedince (například: nespolečenská práce ve skupině, autokratický styl vedoucího, omezení z hlediska času či prostředků).
- **Emocionální bariéry** jsou představovány osobnostními rysy jedince, které jej, co se týče kreativity, omezují (například: strach riskovat, touha po pořádku, neschopnost relaxovat).
- **Intelektuální bariéry** jsou v podstatě nevhodné způsoby myšlení (například: navyklé metody, neověřené informace, ulpívání myšlení, špatná organizace práce).
- **Komunikační (výrazové) bariéry** jsou způsobeny jazykovou neobratností nebo nepřesností verbálního vyjádření.

Podle Žáka (2004) má **proces překonání bariér** tři fáze:

- pojmenování překážek;
- jejich odstranění a rozvoj;
- snahu o eliminaci budoucího výskytu.

⁶ „profesionální slepota“ vyjadřuje skutečnost, že si člověk dlouhodobým výkonem určité činnosti vypěstovává poměrně pevné jednostranné postoje a zaměření



ÚKOL – HÁDEJ, HÁDEJ, HADAČI

Zde je několik hádanek, které jsou původně určeny dětem. Snažte se je uhodnout a nebojte se přitom vžít do dětského světa, jeho logiky, měřítek a mluvy a uplatňovat tvořivou představivost. Zjistěte, zda jste ustrnuli pouze na dospělém způsobu uvažování – neboť to může být na závadu pružnému a tvořivému myšlení (Bakalář, 2010; Motlová, 2011). Řešení hádanek je dispoziční na konci kapitoly.

1/ I když sama přes práh nesmí,
každý se jí klaní,
ruku si s ní podávají
i největší páni.

.....

2/ Malý ptáček ohniváček
nepije a nejí,
ale svůj chrám chraň si před ním
víc než před zloději.

.....

3/ Znáš já jeden domeček
bez dveří a okéneček.
Chce-li hospodář ven,
stěnu musí prolomit.

.....

4/ Mám zlatou sukýnku
a sto hnědých očí,
za sluncem se ráda
ta panenka točí.

.....

5/ Přišel k nám panáček,
měl žlutý fráček,
když jsme ho svlékali,
všichni jsme plakali.

.....

6/ Štípu, pazouru nemám,
bolest žádnou nečiním,
a přece každý slzí,
kdo mrtvého mne bere.

.....

7/ Nehezký zrodí se,
ve schránce vyspí se,
krásný pak na květu pyšní se.

.....

8/ Bydlím v lesích,
a nejsem myslivec,
mezi skalami, a nejsem jezevec,
žádné řeči nerozumím,
přec každou mluvím
a vždy mám slovo poslední.

.....

9/ Do hluboké řeky skočí,
a vůbec se nenamočí,
můžeš do něj bušit holí,
ani ho to nezabolí.

.....

10/ Maličký vojáček,
hubený jak tříška,
když jede do boje,
vesele si píská.
Ten, kdo ho zabije,
vlastní krev prolije.

.....

11/ Mám čtyři rohy
k tomu žádné nohy,
nikdo o mně nestojí,
ale jedno místo přece jen mám.

.....

12/ Leží závoj na cestě,
nepatří žádné nevěště.
Zvednout ho nemůže člověk žádný,
pro vítr to je však úkol snadný.

.....

5.4 Tvořivá osobnost

Zelina (1994) uvádí, že tvořivou osobnost (na rozdíl od méně tvořivé osobnosti) lze vymežit následujícími charakteristikami:

- percepční schopnosti – vyšší citlivost, humor, využívání všech smyslů od zraku až po hmat;
- intelektové charakteristiky – vysoká inteligence a tvořivost, obliba aplikace nových přístupů, sklon ke zkoumání, zvědavost;
- emoční charakteristiky – emocionální zralost, fantazie, představivost;
- motivační vyspělost – vnitřní motivace, motivace výkonu nebo úspěchu;
- socializace osobnosti – komunikativnost, schopnost spolupráce;
- hodnotová vyspělost – zaměření na hodnoty tvořivosti, lidské morálky a tradice;
- životní styl – styl regulace seberealizací, tendence k odlišnosti, originalita, otevřenost k nové zkušenosti.

Na základě svého výzkumu Dacey a Lennon (2000) stanovili hlavní faktory, které nejvíce přispívají k pravděpodobnému výskytu kreativity a následně z jejich souboru vypracovali tzv. model kreativního procesu. Ten vyzdvihuje pět zdrojů kreativních schopností: **biologické znaky** (hormony, IQ, určující geny, dominantní hemisféra apod.), rysy osobnosti, poznávací rysy, mikrosociální okolnosti a makrosociální podmínky. Poslední čtyři body lze chápat rovněž jako sociální a psychologické faktory.

Sociální faktory v sobě zahrnují úlohu sociálního kontextu v životě jedince a rodiny, konkrétně například geny versus prostředí, pravidla chování, rozhodující období v průběhu života, humor, uznání a podpora v raném věku nebo životní styl rodičů (Dacey a Lennon, 2000).

Dacey a Lennon (2000) uvádí, že co se týče **psychologických faktorů**, vědci prozatím nebyli schopni jednoznačně určit, jestli mohou být osobnostní rysy přímou příčinou kreativity. Je ovšem nepopiratelné, že jsou tyto rysy nedílnou součástí každého tvůrčího procesu, přičemž mezi vlastnosti, které jsou v této souvislosti nejvýznamnější, patří (Dacey a Lennon, 2000):

- tolerance vůči dvojznačnosti (schopnost tolerovat různé možnosti vedle sebe);
- stimulační svoboda (jedinec se nebojí vystoupit z vymezených hranic);
- funkční svoboda (schopnost použít věci zcela novým způsobem);
- flexibilita (otevřenost změnám a touha je vyvolávat);
- ochota riskovat (jedinec je ochoten akceptovat rozumné riziko);
- preference zmatku (chaos se zdá být atraktivní díky touze vnést do něj systém a řád);
- prodleva uspokojení (schopnost odložit uspokojení z uznání nebo odměny);

- oproštěnost od stereotypu sexuální role (u tvořivých mužů a žen lze nalézt podobné osobnostní rysy);
- vytrvalost (schopnost překonávat překážky a potíže);
- odvaha (schopnost jít proti proudu).

Kromě uvedených rysů zastává zvláštní úlohu u tvořivých lidí **sebeovládání**, které je nezbytné pro dokončení tvůrčích projektů.



ÚKOL – PAMĚŤ V KAPSE

Máte rádi sci-fi? Zahrajte si na H. G. Wellse! Pokuste se vymyslet, co by se stalo, kdyby měl člověk svoji paměť uloženou v malém počítači v kapse? Jaké by to mohlo mít důsledky. Obecně pro lidský život, pro oblast práce, učení se apod. Jaké výhody a nevýhody by takovýto způsob uchování paměti mohl mít?

5.5 Fáze tvořivého procesu

Landau (2007) nahlíží na tvůrčí proces jako na děj, při kterém vzniká tvůrčí produkt. Jedná se tedy o proces vedoucí k řešení problému, k čemuž je třeba využít dané informace a dřívější zkušenosti, poté kombinovat a nalézt konečné řešení.

I přes rozdílnosti v různých teoriích tvořivosti se většina odborníků vesměs shoduje na **fázích tvořivého procesu**. Maňák (2001) dělí tvořivý proces na následující fáze:

- Preparace (příprava) představuje fázi, která nastává před samotným řešením problému. Spočívá v nalezení a formulování problému.
- Inkubace (zrání) začíná vymezením problému, poté je na řadě určení první hypotézy a končí objevením řešení. Uplatňuje se zejména intuice v kombinaci s vědomými myšlenkovými aktivitami.
- Iluminace (osvícení) je fází nalezení částečného nebo úplného řešení a využívá zejména fantazii a představivost.
- Verifikace (ověřování) je prezentována ověřováním v praxi, kdy cílem je zjistit, zda naše řešení (ať už se jedná o myšlenku nebo o produkt) odpovídá kritériím tvořivosti a je tedy nové, správné a použitelné.

U „psychicky zdravých“ jedinců se vyskytují dva psychické procesy, kterými jsou fantazie a představivost. Hartl a Hartlová (2000) pod pojmem **představivost** rozumí schopnost vytvářet představy, přičemž je tato schopnost předpokladem tvořivé činnosti, zvláště v problémových situacích. **Fantazii** naopak chápou jako schopnost vytvářet představy nové.

5.6 Úrovně tvořivosti

Úrovně tvořivosti jsou dány uznáním novosti a užitečnosti nápadu. Zelina a Jaššová (1984) rozlišují z hlediska společenského přínosu tři úrovně:

1. První úroveň tvořivosti, kdy je novost nebo užitečnost měřena objevem pouze pro daného jedince (dokázal jsem to, objevil jsem to).
2. Druhá úroveň tvořivosti nastává, když to, co člověk vymyslel, neoceňuje pouze on sám, ale nachází uznání či ocenění i v okolí.
3. Třetí úroveň tvořivosti je představována produkty, u nichž odezva, uznání a ocenění přesáhne hranice známých či okolí a stávají se kapitálem lidstva.



ÚKOL – JAK BYSTE SE CÍTILI?

V následujícím cvičení budete mít za úkol vcítit se do některé z poněkud neobvyklých věcí. Můžete si vybrat z následujících: bota vojáka, rovnice $1+1=2$, použitý olej ve fritovacím hrnci nebo pes spící v posteli svého pána.

Vaše volba:



ÚKOL – CO VÁS PŘEKVAPÍ

Jak jinak, i v tomto úkolu musíte zapojit svou představivost. Pokuste se vymyslet co nejvíce věcí, které by Vás zcela jistě zaskočily nebo překvapily, pokud byste je našli nebo potkali na některém z následujících míst. Opět máte možnost volby. Na výběr jsou následující místa: parlament, vinný sklípek, toaleta, čajovna, hladomorna a Mars.

Vaše volba:

5.7 Techniky rozvoje tvořivosti

V odborné literatuře lze nalézt obrovské množství různých technik pro rozvoj tvořivosti, mezi které patří například:

- brainstorming;
- mentální mapa;
- occamova břitva;
- matice kreativity aneb Pes na stopě;
- brainwriting;
- graf rybí páteře (Ishikawův graf);
- šestero dobrých sluhů;
- SCAMPER;
- SWOT analýza;
- kreativní řešení problémů (synektika);
- pohled z jiné perspektivy;
- problém pozpátku;
- technika seskupování (molekuly);
- analýza silového pole;
- multikriteriální analýza;
- modifikované Delfy;
- metoda šesti klobouků;
- ďáblův advokát;
- swapping;
- akvárium.

Na tomto místě bude věnována bližší pozornost pouze několika z výše uvedených technik, neboť patří k těm nejpoužívanějším a možnost jejich využití je velmi široká.

Brainstroming

„Hlavním smyslem brainstormingu je vyprodukovat co nejvíce nápadů a potom posoudit jejich užitečnost.“ (Maňák a Švec, 2003, s. 164)

Mezi základní pravidla brainstormingu patří (Maňák a Švec, 2003):

1. Nepřipouští se kritika žádných navrhovaných řešení, nápadů.
2. Podporuje se naprostá volnost v produkci nápadů.
3. Pozornost je zaměřena na vyprodukování co nejvíce nápadů.
4. Každý návrh, nápad se musí zapsat.
5. Inspirovat se při vytváření nových nápadů již vyprodukovanými nápady.

Metoda brainstormingu je vhodná zejména pro menší skupiny (například okolo 10 lidí), přičemž podstatnou je dobrá atmosféra podporující invenci (Jilemická, 2010).

Jilemická (2010) uvádí následující průběh této techniky:

- seznámení účastníků s pravidly brainstormingu a jejich zapsání tak, aby byla všem na očích;
- viditelné zapsání předmětu brainstormingu, problému, který má být řešen (flipchart atd.);
- zapisování všech nápadů, účastníci by se měli „vézt“ na nápadech ostatních;
- „uležení“ nápadů (10 minut až jeden týden);
- požádání účastníků brainstormingu o doplnění nápadů;
- vyhodnocení nápadů.

Brainwriting

Lojda (2011) uvádí, že je tato metoda písemnou obdobou brainstormingu, ovšem účastníci píšou své náměty na papír a teprve potom se nápady pročitají. Výsledkem bývá méně nápadů než u brainstormingu, ale zato propracovanějších.

Banka nápadů

Kolajová (2006) charakterizuje, že při této metodě píšou účastníci své nápady na lístečky, které se následně vyberou a viditelně vystaví. Slouží tak jako inspirace k vymýšlení dalších nápadů pro ostatní členy týmu.

Myšlenková mapa

Za autora koncepce moderních mentálních (myšlenkových) map je považován autor řady publikací z oblasti kreativity a kreativního myšlení Tony Buzan (Žák, 2004). Podle něj je mentální mapa *„nejsnadnějším prostředkem, jak dostávat informace do našeho mozku a jak z něj informace dostávat ven - je tvůrčím a efektivním způsobem dělání poznámek, který doslova „mapuje“ naše úvahy“* (Buzan, 2007, s. 14).

Myšlenkové mapy využívají asociace, vztahy a návaznosti. Buzan (2007) uvádí, že pro jejich vytvoření prakticky stačí mozek, představivost, tužka, papír, popřípadě pastelky či zvýrazňovače. Prvním krokem je definování klíčového slova, které se zapíše do středu papíru a od něj se vytváří další a další úrovně větví. U každé větve se opět použije klíčové slovo, které lze dále rozvíjet. Při tvorbě myšlenkových map je vhodné využívat výrazné barvy, symboly nebo obrázky.

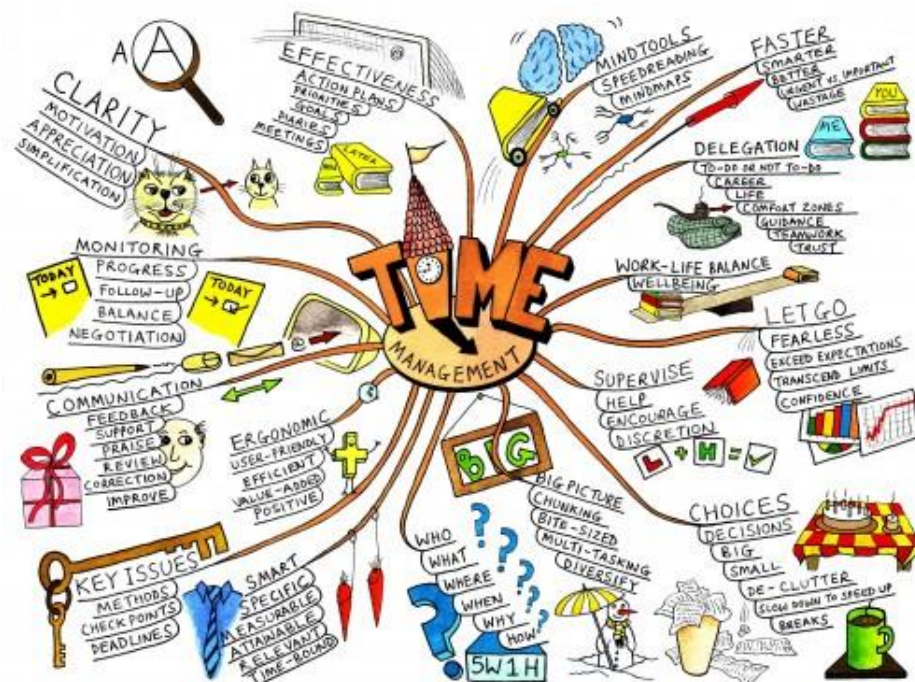
Podle Žáka (2004) se používá například k uspořádání myšlenek při popisu nebo analýze problému, při přípravě prezentace, plánování nebo k zápisu přednášky.

Jinak řečeno, mentální mapy lze využít v mnoha oblastech. Pomáhají (Buzan, 2007):

- se učit lépe plánovat;

- rozvíjet schopnost komunikace;
- rozvíjet tvořivost;
- šetřit čas;
- zvládat lépe problémy;
- lépe se koncentrovat;
- zlepšit své organizační schopnosti;
- více si zapamatovat;
- učit se rychleji a efektivněji;
- vnímat svět jako celek.

Obrázek 5.1 Příklad myšlenkové mapy



Zdroj: Holzman (2012)

Šest klobouků

Podle Kaňákové (2008) metoda šesti klobouků (viz obrázek 5.2) ovlivňuje myšlení všech účastníků tak, aby se pohybovali na stejné „myšlenkové vlně“. Každý klobouk nese jinou barvu a tím značí i jinou roli a způsob řešení problému. Ta dovoluje vyslovit nahlas i to, k čemu by se účastníci za normálních okolností neodhodlal.

Obrázek 5.2 Metoda šesti klobouků



Zdroj: Kejhová, 2008



ÚKOL – BRAINSTORMING A MYŠLENKOVÁ MAPA (PRÁCE V TÝMU)

Cílem tohoto cvičení je ukázat možnost praktického využití technik brainstormingu a myšlenkových map. Skutečný brainstorming by trval výrazně delší dobu a množství nápadů by pravděpodobně bylo mnohem větší. Tento úkol tedy slouží pouze pro ilustrace.

Budete potřebovat pouze tužku a svou představivost. Rozdělte se do několika týmů, pro danou situaci bude optimální počet členů týmu tři až čtyři. Zvolte si zapisovatele, který bude myšlenky každého z členů slovně nebo graficky zaznamenávat do níže vyhrazeného prostoru. Na konci každý tým přečte ostatním svá řešení následujícího problému:

K čemu by se dala, kromě svého původního účelu, použít ponožka?

Nepřemýšlejte nad tím, zda jsou Vaše nápady skutečně technicky či fyzikálně proveditelné. Jde pouze o zapojení Vaší představivosti. Cvičení je časově omezeno na pět minut.

Následně si zkuste odpovědět na následující otázky: Jak se Vám v týmu na tomto úkolu pracovalo? Byl způsob řešení problému jiný než při individuálních úkolech?

Shrnutí kapitoly

- Tvořivost obecně znamená schopnost vytvořit z dostupných zdrojů novou hodnotu, myšlenku nebo produkt. Mezi základní bariéry kreativity patří bariéry percepční (ve vnímání), kulturní (zažité kulturní vzorce), bariéry prostředí (rušivé vlivy a situace), emocionální (osobnostní rysy) a komunikační (výrazové). To, zda je jedinec tvořiví, záleží na biologických, sociálních a psychologických faktorech. Fáze tvořivého procesu se dělí na preparaci, inkubaci, iluminaci a verifikaci. Samotných technik pro rozvoj tvořivosti existuje celá řada. Mezi nejčastěji používané patří brainstorming nebo myšlenkové mapy.

Klíčová slova

- tvořivost/kreativita
- bariéry tvořivosti
- tvořivá osobnost
- techniky rozvoje tvořivosti
- brainstorming, myšlenková mapa

Řešení ke cvičením

Úkol – Test kreativního postoje

20-40 bodů – podprůměrný výsledek. Pravděpodobně jste člověk, který raději stojí pevnýma nohama na zemi a nerad se pouští do čehokoli nového, neozkoušeného. Nevyhledáváte problémy, neboť se obáváte, že byste je nebyl schopen řešit. Raději se spokojíte s řešením, které za vás vymyslí někdo jiný, anebo s řešením, jež se již tolikrát ukázalo jako správné a uspokojující.

41-80 bodů – jste racionálně uvažující člověk, který ví, že každé riziko v sobě skrývá nejen příležitost, ale také nebezpečí. Raději setrváváte na svých zásadách, odmítáte je měnit jen tak bez rozmyslu, jste konzervativní. Čím více se váš bodový součet blíží číslu 80, tím větší je u vás potenciál ke změně myšlení.

81-120 bodů – velmi dobrý výsledek. Váš postoj ke kreativnímu myšlení je na velmi dobré úrovni. Rádi se potýkáte s novými úkoly, rádi soutěžíte, hrajete si, objevujete. Není pro Vás problémem změnit pod váhou argumentů svoje názory a přesvědčení. Čím vyšší je Vaše skóre, tím větší však může být nebezpečí myšlenkové a názorové neuspořádanosti. I kreativní člověk si musí být vědom zodpovědnosti za své jednání.

Vyhodnocení – Hádej, hádej, hadači

1/ Klika u dveří, 2/ Zápalka, 3/ Kuře a vejíčko, 4/Slunečnice, 5/ Cibule, 6/ Křen, 7/ Motýl, 8/ Ozvěna, 9/ Stín, 10/ Komár, 11/ Rakev, 12/ Mlha.

KAPITOLA 6: TIME MANAGEMENT

Úvod

Time management lze označit jako efektivní řízení času. Každému člověku se jistě někdy stane, že má pocit, že někteří lidé mají znatelně více času než ostatní. Zvládají školu (někdy i dvě, tři najednou), u toho chodí do práce a přesto stále mají čas i na své kamarády a zájmy. Takoví lidé jsou ukázkovým příkladem aplikace Time Managementu. Jednoduše řečeno, dokáží si dobře organizovat a řídit svůj čas.

Time Management je při správné realizaci schopen odstranit zbytečný stres, identifikovat klíčové časožrouty a naučit se je eliminovat a prostřednictvím řízení času je možné osvojit si i schopnost stanovování správných priorit a cílů. Uvedená schopnost stanovit si ty správné cíle, priority a rovněž jich i dosáhnout je pravděpodobně tou nejdůležitější dovedností, kterou si člověk musí vštípit pro skutečně úspěšný život. Samotný čas je poté veličinou se zcela zásadním významem. Čas je sice měřitelný, ale nelze jej koupit, nelze jej vrátit ani nahromadit či uchovat. V dnešní době se občas zdá, jako by bylo platné pouze jediné pravidlo: Kdo neumí nakládat s vlastním časem, neumí nakládat s vlastním životem.

Cíle kapitoly

- Cílem následující kapitoly je osvětlit problematiku Time Managementu a jeho vývoje a napomoci pochopení práce s prioritami a cíli. Záměrem je přinést rovněž základní poznatky (teoretické i praktické) o řízení času a tzv. časožroutech.

6.1 Úvod do problematiky Time Managementu

| |
|-----------------|
| Definice |
|-----------------|

| |
|------------------------|
| Time Management |
|------------------------|

| |
|---|
| Souhrn určitých poznatků o plánování či uspořádání času (Pacovský, 2006). |
|---|

Podobnou definici uvádí i Covey (1994), kdy Time Management označuje za jednu z oblastí managementu, která se zabývá efektivním plánováním času. Nejčastěji bývá tento pojem do českého jazyka překládán jako „řízení času“, což je ovšem ne zcela vhodným slovním spojením. Lidé čas nedokáží řídit, pouze ovlivňují to, jakým způsobem bude využit. To jim může pomoci podávat vyšší výkony a dosahovat lepších pracovních výsledků. Rozdíly poté spočívají v tom, jakým způsobem každý jedinec čas využívá a jak dalece se jej snaží „natáhnout“ (Caunt, 2001).

Seiwert (1995, s. 14) označuje řízení času za „*důsledné, cílené používání osvědčených pracovních postupů v denní praxi, jež nám pomáhá vést a organizovat samy sebe i jednotlivé oblasti našeho života tak, abychom optimálně a smysluplně využívali čas, který máme k dispozici*“.

Time Management ovšem zahrnuje mnohem větší šíři oblastí, než jen výše zmíněné plánování. Holoubek (2012) v této souvislosti uvádí celou řadu manažerských a pracovních dovedností:

- plánování, stanovování cílů, určování priorit;
- organizace práce, eliminování rušivých vlivů;
- osobní komunikaci, efektivní jednání;
- účelná telefonická a písemná komunikace (včetně elektronické);
- delegování, koučování, vedení porad;
- praktické znalosti o osobnostních typech a jejich využívání.

Time Management se dnes stává velmi ceněnou součástí tzv. soft skills⁷. Velmi úzce souvisí s osobním růstem, rozvojem a sebeřízením. Někdy se rovněž uvádí jako součást tzv. life managementu⁸. Lidé se o Time Management začínají většinou zajímat ve chvíli, kdy jsou nadměru zahlceni prací, nezvládají plnit své úkoly, nedokáží sladit pracovní a soukromý život či nastupují do nové pozice – Time Management může poskytnout vodítko pro zorganizování pracovního času a jeho přizpůsobení individuálním požadavkům, pro efektivní rozlišování relevance a naléhavosti jednotlivých činností či pro harmonizaci práce a osobních zájmů.

Moravcová (2013, s. 28) specifikuje, že mezi klasické příznaky špatného hospodaření s časem patří například:

- *„neustále přetížený program, častá práce po večerech a o víkendech;*
- *neschopnost plnit termíny, stálé zpoždění;*
- *nedostatečné řešení problémů do hloubky;*
- *ukvapená rozhodnutí;*
- *pocit, že nemáme situaci pod kontrolou a že ztrácíme přehled o našich cílech a prioritách;*
- *stres;*
- *nedochvilnost;*

⁷ Termín měkké dovednosti znamená, jak dobře se dokážete vypořádat nejen s lidmi a jejich způsoby chování, ale také se sebou samými. Dříve byly měkké dovednosti nazývány sociální kompetence. Tímto pojmem se ještě dnes označují faktory, jako jsou spolupráce, komunikace, schopnost zvládat konflikty atd.

⁸ Life management lze rovněž považovat za další krok ve vývoji time managementu, protože problém organizování času posouvá do roviny řízení celého lidského života.

- *málo času nebo žádný čas na rodinu a přátele, společenské události, sport a zábavu.*"

Time management velmi úzce souvisí s další tématem, kterému bude věnována pozornost – Harmonizací pracovního a soukromého života.

6.1 Vývoj Time Managementu

Přístupy v oblasti plánování času mohou být rozděleny do čtyř vln/generací podle toho, jak se zvyšovaly nároky lidí na využívání času (Covey, 1994).

Time Management 1. generace: CO MÁ BÝT UDĚLÁNO?

Principy první generace se soustředily na uspořádání úkolů a činností a to pouze prostřednictvím vytvoření seznamu jich samotných a popřípadě i potřebných zdrojů.

Time Management 2. generace: CO+KDY MÁ BÝT UDĚLÁNO?

Pro druhou generaci Time Managementu je typické používání kalendářů a diářů. Seznam úkolů je tedy přiřazován k časové ose.

Time Management 3. generace: CO+KDY+JAK MÁ BÝT UDĚLÁNO?

Principy třetí generace zdůrazňují koordinaci různých aktivit v organizaci (úkoly, projekty, strategické řízení atd.). Zavádí se pojmy, jako jsou cíle, priority, delegování či týmová práce.

Time Management 4. generace: PROČ TO MÁ BÝT UDĚLÁNO?

Tato generace Time Managementu vychází z toho, že samotný pojem Time Management je vlastně nesprávný, neboť člověk čas nemůže řídit, ovládat dokáže pouze sám sebe. Principy čtvrté generace se vracejí zpět k člověku, k jeho myšlení, zdůrazňují jeho hodnotu a kvalitu života a soulad osobních priorit s firemními prioritami a hodnotami. Předchozí generace Time Managementu zcela nezavrhuje – používá některé jejich techniky, které se v minulosti osvědčily.

Jeho základem je pět principů, od kterých se odvíjí další myšlenky (Pacovský, 2006):

1. Člověk je víc než čas – dosahování výsledků by mělo být stejně důležité jako osobní spokojenost jedince.
2. Cesta je víc než cíl – je nesmyslné pouze čekat na naplnění svého cíle a nechat si dny, týdny či dokonce roky proklouzávat mezi prsty.
3. Zevnitř je víc než zvenku – není možné dosáhnout dlouhodobého úspěchu pouhým nastudováním různých technik a návodů, byť by byly sebelepší; důležité je pracovat na svém osobním růstu, na svém charakteru.

4. Pomalu je víc než rychle – rychlá řešení, zejména na poli osobního růstu, obvykle nezpůsobí trvalou změnu či zlepšení situace.
5. Celek je víc než část – chce-li člověk doopravdy zkvalitnit svůj život, dotknou se změny všech oblastí jeho života; je důležité se věnovat všem životním oblastem a udržovat mezi nimi rovnováhu.

Time Management 5. generace: Prostředí prochází neustálým vývojem a je vysoce pravděpodobné, že budou opět vzrůstat i nároky na využívání času. Činka (s. a.) uvádí, že nová generace Time Managementu bude pravděpodobně vycházet ze základů čtvrté generace společně s modelem NASA a z postupů neurolingvistického programování.



ÚKOL – TIME MANAGEMENT V PRAXI

Belz a Siegrist (2011) nabízí následující cvičení, které má účastníky naučit, že obsah je důležitější než struktura času. Tedy ukázat, co z toho, co se má vyřídit, je důležité a umožnit účastníkům stanovit si priority. K tomu se bude využívat technika myšlenkové mapy.

Vezměte si čistý list papíru. Doprostřed umístěte velkým písmem nápis „PŘÍŠTÍ TÝDEN“. Následně запиšte všechny své plánované aktivity příštího týdne, stanovte na základě výše uvedených principů jejich priority a celou myšlenkovou mapu podle toho barevně znázorněte.

6.2 Postup řízení pracovního času

Při řízení pracovního času by měla být respektována následující pravidla pro vytvoření správného postupu – stanovení cílů, plánování, rozhodování, realizace a kontrola (Duchoň, 2008).

6.2.1 Stanovení cílů

„První krok v organizování sebe sama se neprovádí na stole, ve složkách nebo v počítači: musí se uskutečnit ve vaší hlavě. Máte-li zvládnout svůj pracovní život a začít rozlišovat, musíte se nejprve přesvědčit, že jste správně pochopili svou roli a své zásadní cíle.“ (Caunt, 2001, s. 5)

Knoblauch a Wöltje (2006) hovoří o tom, že základní chyba mnoha lidí spočívá v tom, že neví, čeho chtějí dosáhnout. Poté není vlastně ani možné vychutnat si případný úspěch, protože jej nepoznají. Pokud člověk nemá stanoveny žádné cíle, nemůže si ani vytvářet žádné plány. A takový život může oprávněně působit nesmyslně a bezcílně. Stejní autoři uvádějí, že každý člověk by si měl ujasnit cíle v několika různých oblastech svého života

(profesní, studijní, duševní, rodinné, finanční atd.). Zdůrazňují, že je dobré udržovat rovnováhu mezi všemi těmito oblastmi života, nikoli se zaměřovat pouze na kariérní cíle.

„Tím, že si člověk dokáže cíl přesně vymezit, překoná už poloviny cesty k jeho dosažení. Je tomu tak proto, že v samotném stanovení cíle je obsažena jeho pevná vůle a víra, že to zvládne, že to chce dosáhnout.“ (Porvazník, 2003, s. 388)

Pravidla pro formulování cílů vychází z principu SMART – specifické, měřitelné, akceptovatelné, realizovatelné a termínované (Vágner, 2006).

Někdy samozřejmě není možné cíl definovat přesně podle uvedených kritérií, je však dobré je mít na paměti a snažit se je dodržet.

Knoblauch a Wöltje (2006, s. 45) zastávají názor, že *„potřebujeme krátkodobé cíle, abychom věděli, co budeme dělat dnes. Potřebujeme dlouhodobé cíle, abychom mohli dát svým krátkodobým a střednědobým cílům význam a směr.“*

Lze tedy obecně doporučit dělat si v rámci plánování času roční, měsíční, týdenní i denní plány. Pro určitý celkový pohled je vhodné nastínit i cíle, kterých chce člověk dosáhnout například po dobu deseti/patnácti let.

6.2.2 Plánování cílů

Jedním ze základních pravidel Time Managementu je v žádném případě neplánovat svůj čas beze zbytku. Knoblauch a kol. (2012) uvádí rozšířené pravidlo 60/40 (60/20/20), které říká, že by si člověk měl plánovat pouze 60 % svého času a zbytek ponechat pro nepředvídané události, rušivé momenty nebo osobní potřeby:

- 60 % = plánované aktivity;
- 20 % = nečekané aktivity;
- 20 % = spontánní aktivity.

Je rovněž nutné respektovat fakt, že *„výkonnost každého člověka v průběhu dne podléhá určitým charakteristickým výkyvům“* (Knoblauch a kol., 2012, s. 48). Tyto výkyvy jsou charakterizovány tzv. **výkonnostní křivkou**, která je dána našimi biorytmy.

Časový snímek pracovního dne

Dříve, než se člověk vůbec začne plánováním svého času zabývat, je užitečné věnovat pozornost tomu, jak vlastně tráví svůj čas. K tomuto je vhodná zejména metoda časového snímku. Podle Bartošové a Bartoše (2011) je jádrem snímku pracovního dne to, že si jedinec sám měří a po celou pracovní dobu (nebo celý den, týden) soustavně zapisuje všechny své pracovní operace a činnosti. Uvedené provádí bez přerušení, bez třídění a ve sledu, jak jdou za sebou (chronologicky). Výsledkem je tak věrný obraz obsahu pracovního dne, postupu a přerušování práce, četnosti a délky trvání jednotlivých činností.

Novák a Šlambová (2007) specifikují nejvhodnější postup pro vypracování časového snímku pracovního dne:

- příprava k pozorování;
- vlastní pozorování, měření a zaznamenávání;
- vyhodnocení snímku pracovního dne.

Záznam časů a činností se provádí do předem připraveného formuláře a získané údaje se následně vyhodnocují (Pavelka, 2009). Pomocí časového snímku dne lze odhalit různé časové ztráty a také zjistit, zda byl daný den z hlediska času vhodně zorganizovaný (Lojda, 2011).

Každá z generací Time Managementu upřednostňuje z časového hlediska jiný typ plánování – například denní nebo týdenní.

Denní plány sdružují všechny aktivity, které chce člověk zvládnout během jednoho dne. Caunt (2001) doporučuje tento druh plánu vytvářet nikoliv až na začátku daného dne, nýbrž již den předchozí, nejlépe pár minut před skončením pracovní doby.

Co se týče **týdenních plánů**, Caunt (2001, s. 159) uvádí, že „*týdenní organizování poskytuje lepší možnost zachování rovnováhy a souvislostí než denní.*“ Dále dodává, že „*většina lidí myslí v pojmech týdnů. Avšak většina plánovacích nástrojů třetí generace se soustřeďuje na denní plánování. Mohou vám pomoci seřadit činnosti podle důležitosti, avšak v podstatě vám pouze pomáhají organizovat krize a pracovní shon.*“ (Caunt, 2001, s. 159)



ÚKOL – DENNÍ PLÁN

Zkuste si nyní vytvořit denní plán pro následující pracovní den. Nejdříve bude uvedena určitá ukázka sloužící k Vaší inspiraci, následně je k dispozici tabulka pro sestavení Vašeho vlastního plánu.

Ukázkový denní plán

| Čas | Počet minut | Činnost |
|-----|-------------|---------|
|-----|-------------|---------|

| | | |
|---------------|-----|---|
| 6:00 | | vstávání |
| 6:00 - 7:00 | 60 | snídaně, ranní hygiena, oblékání, odchod do práce |
| 7:00 - 7:50 | 50 | cesta do práce |
| 7.50 - 8:00 | 10 | ranní káva |
| 8:00 - 8:45 | 45 | kontrola e-mailové pošty, třídění a vyřizování dle priorit |
| 8:45 - 9:00 | 15 | kontrola přípravy na poradu |
| 9:00 - 9:30 | 30 | týmová porada, rozdělení pracovních úkolů |
| 9:30 - 10:00 | 30 | volný čas pro nečekané a spontánní aktivity |
| 10:00 - 10:30 | 30 | cesta ke klientovi |
| 10:30 - 12:00 | 90 | schůzka s klientem ohledně architektonických návrhů |
| 12:00 - 12:30 | 30 | cesta zpět do firmy |
| 12:30 - 13:00 | 30 | volný čas pro nečekané a spontánní aktivity |
| 13:00 - 13:30 | 30 | oběd |
| 13:30 - 14:30 | 60 | zapracovávání připomínek z ranní schůzky s klientem |
| 14:30 - 15:00 | 30 | volný čas pro nečekané a spontánní aktivity |
| 15:00 - 16:00 | 60 | kurz angličtiny (ve firmě) |
| 16:00 - 16:10 | 10 | svačina |
| 16:10 - 17:00 | 50 | volný čas pro nečekané a spontánní aktivity |
| 17:00 - 17:30 | 30 | kontrola e-mailů, seznamu pracovních úkolů na další den/dny |
| 17:30 - 18:20 | 50 | cesta domů |
| 18:20 - 19:00 | 40 | příprava večere |
| 19:00 - 19:30 | 30 | domácí práce |
| 19:30 - 20:00 | 30 | sledování televizního zpravodajství |
| 20:00 - 22:30 | 150 | posezení s přáteli v oblíbené hospůdce |
| 22:30 - 23:00 | 30 | hygiena, příprava ke spánku |
| 23:00 - 6:00 | 420 | spánek |

6.2.3 Rozhodování

Schopnost efektivního zacházení s časem není samozřejmostí. Řada z nás má zažité určité zlozvyky (ať už v pracovním nebo osobním životě), které je nutné pro úspěšné využívání Time Managementu překonat. Moravcová (2013, s. 25) uvádí, že „každý den přináší různý počet úkolů s různou mírou důležitosti a různými termíny plnění. Jediným způsobem, jak na základě plánu zjistit, které úkoly kdy uskutečnit, je stanovit si priority.“ V této souvislosti mezi **nejpoužívanější metody řízení času** poté patří: (1) Paretovo pravidlo, (2) pravidlo ABC nebo (3) Eisenhowerův princip.

Paretovo pravidlo – Pro efektivnější organizace pracovní činnosti a úspěšné využívání Time Managementu je důležité minimalizovat všechny takové činnosti, které ve skutečnosti nenapomáhají dosažení našeho hlavního cíle. Stěžejním je zde Paretův princip, známý rovněž jako pravidlo 80/20 (Šuleř, 1995). Stejný autor uvádí, že autorem tohoto pravidla je ekonom Wilfredo Pareto, který při zkoumání populace v Itálii zjistil, že 20 % obyvatelstva vlastní 80 % majetku. Platnost daného principu byla následně prokázána i v dalších oblastech života (20 % pracovníků udělá 80% práce, 20 % výrobních chyb způsobuje 80 % zmetků atd.).

Aplikuje-li se toto pravidlo na oblast řízení času, výsledkem je závěr, že „20 % vynaloženého času vytváří 80 % výsledků“ (Lojda, 2011, s. 46).

Pravidlo ABC (ABCD) – Zná to snad každý člověk – přijde do práce s určitou představou, co za ten den musí stihnout a náhle se mu na stole nakupí hromada zcela neočekávaných úkolů. Jak ale vybrat, v jakém pořadí se jim věnovat? Nejlépe prostřednictvím stanovení priorit a metody ABC (někdy se používá název ABCD) pro stanovování priorit. BrainTools (2014) uvádí, že každému úkolu, který člověk má nebo chce vykonat, je vhodné přiřadit prioritu podle jejich důležitosti a naléhavosti. A to jak z pohledu času, tak z pohledu důsledků pro daného jedince nebo pro celou firmu.

Časová analýza ABC(D) stanovuje priority na základě poměru 15 : 65, který znamená, „že s vynaložením poměrně malého úsilí (15 %) lze dosáhnout velkého výsledku (65 %)“ (Lojda, 2011, s. 46).

Význam jednotlivých písmen (BrainTools, 2014):

A = důležité z pohledu přínosu či možných negativních dopadů, naléhavé z pohledu času.

B = důležité z pohledu důsledků (a nenaléhavé z pohledu času).

C = důležité, ale někdo je může vykonat místo vás, možná i lépe a rychleji.

D = nedůležité a nenaléhavé z pohledu důsledků, mohou však být důležité pro vlastní spokojenost.

Eisenhowerův princip – V rámci Eisenhowerova principu je podle Bartošové a Bartoše (2011) každý úkol charakterizován dvěma dimenzemi: důležitostí svého obsahu a naléhavostí svého vyřízení. Základním předpokladem této metody je, že se až příliš často věnujeme nedůležitým a nepodstatným činnostem a naopak odkládáme či zapomínáme na ty důležité, které nás přibližují k našemu cíli.

Caunt (2001) specifikuje, že na základě tohoto principu vznikají čtyři sektory činností – (1) činnosti naléhavé a důležité, (2) činnosti nenaléhavé, ale důležité, (3) činnosti naléhavé a nedůležité a (4) činnosti nenaléhavé a nedůležité.

6.2.4 Realizace a kontrola

Duchoň (2008) uvádí, že po stanovení cílů, plánování a rozhodování přichází na řadu realizace daných činností podle předem naplánovaného harmonogramu a následná, nejlépe denní, kontrola řízení času. Tyto kontroly mohou napomoci k pružnému přizpůsobování dílčích plánů tak, aby naše činnost skutečně kontinuálně směřovala k uskutečnění našich cílů.

Jedním z doporučení, které se vztahují k průběžné kontrole je zavedení kontrolních seznamů, tzv. checklistů. To je vhodné zejména pro pravidelně prováděné úkoly nebo naopak pro úkoly složité. Jejich cílem je zaznamenat vše, na co musíme rutinně myslet.

Kontrolní seznamy odpovídají na otázky (Knoblauch a Wöltje, 2006):

- Co k dané činnosti/úkolu patří?
- Co se bude muset učinit jako první?
- Jsou splněny všechny předpoklady?
- Myslel/a jsem na všechno?
- Je vše potřebné zařízeno?

Mezi zcela jednoznačné výhody kontrolních seznamů patří úspora času, redukce vzniku chyb a optimalizace pracovního času. Tento nástroj může také pomoci při delegování dílčích úkolů na podřízené.

6.3 Zloději času

I přes sebelepší plánování se prakticky nelze vyhnout tzv. „zlodějům času“ nebo také „časožroutům“. Ty lze rozdělit na vnitřní (neschopnost delegovat úkoly, perfekcionismus, neschopnost odmítat požadavky ostatních) a vnější (na časové plány jedince mají vliv ostatní lidé).

Na tomto místě bude věnována bližší pozornost několika vybraným nejběžnějším „časožroutům“.

Neustálé hledání. Práci výrazně urychluje pořádek a určitý systém umístění věcí na pracovišti (Covey, 2006).

Vyrušování. Člověku se občas může stát, že prakticky celý den neřeší nic jiného kromě maličností, se kterými za ním chodí kolegové. Vyrušování nejlépe zobrazuje tzv. křivka rušení vyjadřující pravděpodobnost, že v daný časový moment bude člověk vyrušen takovým vnějším momentem, který nebude možné eliminovat (Moravcová, 2013). Mezi tyto faktory patří například různé návštěvy, telefonní hovory, e-maily či pošta atd. Osvědčeným způsobem, který může přinést omezení vyrušování, je dohoda o tom, kdy mezi sebou budou pracovníci nutné záležitosti řešit (například pouze vždy v celou hodinu apod.) (Pacovský, 2006).

Vyrušování je nepříjemné zejména ve vztahu k lidskému vědomí. To je centrem pozornosti a jeho nevýhodou je, že v jediném okamžiku může být v našem vědomí pouze jediná myšlenka. Pro zvládnání více myšlenek naráz je nutné mezi nimi přepínat, což je vysoce neefektivní a to z velmi jednoduchého důvodu. „*První tři minuty soustředění dochází k zahřívání a postupnému utlumování reagování na vlivy okolí.*“ (Lasák, 2005) Je tedy více než vhodné soustředit se pouze na jednu věc a nenechat se vyrušovat. Pokud už je to nezbytně nutné, je možné tolerovat maximálně třiminutové vyrušení, neboť v této době se lze vrátit zpět k původní práci bez ztráty soustředění (Lasák, 2005).

Přílišná obětavost. „*Odmítání je jednou z nutností Time Managementu, důsledkem komprese času. Všechny potenciálně nedůležité úkoly je třeba proaktivně odhalovat, posuzovat a... pokud to jde, odmítat.*“ (Pacovský, 2006, s. 228) Zejména pro stanovení priorit je tedy potřeba umět říkat NE. Neschopnost asertivního jednání jinak zcela jistě povede k neúspěšnému hospodaření s časem. Nemělo by se ovšem zapomenout na slušné vyjadřování, a pokud to jde i na stručný podporující argument. Je nutné se rovněž připravit nést odpovědnost za možné následky svého odmítnutí.

Nedokončování úkolů. Mezi nejčastěji odkládané úkoly patří podle Königové (2006) ty, které jsou považovány za nepříjemné a obtížné. Tento přístup ovšem není řešením. V konečném důsledku bude muset být daný úkol stejně vykonán, ovšem v důsledku stresu a nechutě nebude pravděpodobně splněn příliš kvalitně.

Více konkrétních příkladů zlodějů času přinese následující úkol.



ÚKOL – ZLODĚJI ČASU

Pacovský (2006, s. 218-219) uvedl následující inspirativní seznam různých „časožroutů“. Pokuste se identifikovat, které z nich plýtvají Vaším časem, a to ze tří různých pohledů. Za prvé co se týče Vaší vlastní osoby, za druhé organizace/firmy, ve které pracujete a za třetí ve vztahu k fungování Vaší domácnosti a rodiny.

| CO | JÁ | FIRMA | DOMOV |
|--|-----------|--------------|--------------|
| Nejasná důležitost, priority, cíle | | | |
| Snaha o zvládnutí více věcí najednou | | | |
| Není jasné, co přijde, chybí přehled v existujících činnostech | | | |
| Osobní vnější chaos (nepořádek, přetékající pracovní stůl... | | | |
| Mnoho papírování | | | |
| Mnoho čtení, které nemá přínosy (zapomínání...) | | | |
| Zapomínání myšlenek, činností | | | |
| Zdlouhavé hledání (adres, písemností...) | | | |
| Telefonická vyrušení | | | |
| Návštěvníci (neohlášení, externí, interní...) | | | |
| Obětavost, neschopnost říci ne, přílišné ohledy na ostatní | | | |
| Nedostatečná informovanost, nejasné formulace | | | |
| Snaha znát všechna fakta, informační přetížení | | | |
| Nedostatečná sebekázeň, lenost | | | |
| Nedokončování úkolů | | | |
| Snaha o dokonalost, perfekcionismus | | | |
| Rozptylování okolím (hluk...) | | | |
| Zdlouhavé porady | | | |
| Nefunkční delegování | | | |
| Špatná příprava (porada, jednání, problém) | | | |
| Malá komunikace (direktivita, nenaslouchání...) | | | |
| Přílišná komunikace, žvanění | | | |
| Řešení soukromých věcí (telefonické hovory...) | | | |
| Sklon k odkládání | | | |
| Čekací doby (jednání, schůzky...) | | | |
| Pozdní příchody | | | |
| Spěch, netrpělivost, nesoustředění, zdravotní problémy | | | |
| Nerozhodnost či naopak zbrkllost | | | |
| Neočekávané krize, problémy | | | |
| Nejasná dělba pravomoci a odpovědnosti | | | |
| Nedostatečná kontrola | | | |
| Zanedbávání problémů | | | |
| Malá vzájemná podpora, nevyhovující vzájemné vztahy | | | |
| Malá motivace a zapojení, pasivita, lhostejnost... | | | |

6.4 Plánovací nástroje

Při řízení času a plánování jednotlivých činností jsou velkými pomocníky různé plánovací pomůcky a nástroje. Ty mohou být představovány jednoduše pouze čistým listem papíru, složitými diáři nebo různými počítačovými programy. Jejich přínos je jednoznačný – odpovídá ustálenému rčení „Co si nenapíšu, to nevím“. Díky těmto nástrojům je tedy možné vyhnout se případnému zapomenutí a mít řízení času pod kontrolou.

Není možné určit, která z pomůcek je ta nejlepší. Každý člověk je jiný a stejně tak každému vyhovuje jiný z těchto nástrojů.

Podle Pacovského (2006) patří k nejstarším a stále oblíbeným a používaným nástrojům **papírové pomůcky**, ať už se jedná o různé kalendáře a diáře. V nejjednodušším provedení nabízí pouze možnost zápisu informací. Existují ovšem i složitější systémy (např. manažerské diáře), v nichž lze zapisovat plány v denních i týdenních intervalech a poskytují i prostor pro vkládání různých tiskovin a materiálů. Je možné v nich zaznamenávat myšlenkové mapy i různé grafy.

Stejný autor uvádí, že se v současné době ovšem stále častěji využívají **pomůcky elektronické**, jako jsou mobilní telefony, notebooky apod.

Osobní počítače jsou již většinou „vybaveny“ programy vhodnými pro správu času a dat (např. Microsoft Outlook). Tyto programy většinou obsahují nástroje, jako je plánovač schůzek, seznam úkolů, adresář atd. Základní nevýhodou je ovšem to, že pro přístup ke svému „plánovači času“ musíme mít počítač u sebe a často je rovněž potřebné internetové připojení.

Přednost *kapesních počítačů* (PDA) spočívá především v efektivním spojení předností klasických papírových diářů a počítačových organizérů. Díky malým rozměrům se jedná o vysoce mobilní nástroj, určitou nevýhodou ovšem bývá vyšší pořizovací cena.

Mezi nejnovější nástroje pro organizaci času poté patří *mobilní telefony*, které nabízí složité aplikace a nemalou kapacitu pro ukládání dat. Nehodí se ovšem pro zápis většího množství dat, který je v tomto případě poněkud nepohodlný. Další negativum poté představuje obrazovka malých rozměrů, která nepřipouští příliš kvalitní zobrazování dat.

Do této kategorie se ovšem řadí i digitální diáře a databanky, které, stejně jako papírové diáře, slouží pro pouhý zápis úkolů, povinností a činností.

Shrnutí kapitoly

- Základem efektivního využití času je stanovení denního plánu, který by měl být rozvržen reálně s dostatečným množstvím času pro nečekané a spontánní aktivity. Plánování by mělo vždy reflektovat stanovené priority úkolů. Plán na další den by měl být optimálně tvořen již na konci předešlého pracovního dne (pracovní doby), kdy máte představu o tom, co jste nestihly a co Vás čeká a zároveň jste stále pracovníčně naladěni. V návaznosti na denní plán se poté vytváří i plány týdenní a měsíční. Neopomenutelným prvkem je poté kontrola těchto plánů. Při řízení a plánování času je nutné respektovat rovněž i tzv. výkonnostní křivku. Důležitým pojmem jsou zloději času („časožrouti“), díky nimž ve své podstatě svým časem zbytečně plýtváte. Usnadnění plánování času umožňují různé plánovací nástroje.

Klíčová slova

- Time Management
- řízení času
- plánování
- plánovací nástroje
- zloději času

KAPITOLA 7: PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ STRESU

Úvod

Stres nás ohrožuje prakticky ve všech oblastech našeho života. Dnešní svět je plný rychlých a nečekaných změn a stále vyšších nároků, které jsou na člověka kladeny. Není tedy neobvyklé, že nejsme schopni chovat se přirozeně a s chladnou hlavou, protože jsme pod určitým tlakem a míra stresu překračuje hranice únosnosti. Potlačované emoce se následně projeví na lidském těle, například prostřednictvím stresové reakce, adaptace na zátěž nebo maladaptací (nepřizpůsobení se novým podmínkám). Stres může mít velmi negativní vliv na zdraví, a to jak fyzické, tak duševní. Z fyzického hlediska jsou nejčastějšími příznaky výkyvy váhy, narušený spánkový rytmus či dechové obtíže. Duševními symptomy je deprese, uzavřenost, zanedbávání rodiny, nízký pracovní výkon, nevyrovnanost a náladovost. Řada lidí tyto nepříjemné stavy řeší různými medikamenty a potravinovými doplňky. Způsobů, jak stresu čelit, je však mnohem více.

Cíle kapitoly

- Cílem následující kapitoly je seznámit čtenáře se základními pojmy, které se vztahují k dané tématice a osvětlit, jakými způsoby je možné proti stresu bojovat.

7.1 Základní definice týkající se stresu

Definice

Stres

„Stresem se obvykle rozumí vnitřní stav člověka, který je buď přímo něčím ohrožován, nebo takové ohrožení očekává a přitom se domnívá, že jeho obrana proti nepříznivým vlivům není dostatečně silná“ (Křivohlavý, 1994, s. 10)

Slovo stress pochází z angličtiny a znamená zátěž nebo napětí. Nejdříve se používalo pro vyjádření nějakého fyzického úsilí – zastávalo významy jako „jsem napjatý“ nebo „jsem přetažený“ (Comby, 1997).

Švingalová (1999, s. 8) chápe stres jako „stav, kdy je působením fyzikálních, chemických či sociálně psychologických vlastností podnětů (stresorů) jedinec vystaven takovým nárokům (zátěži), které obvyklým způsobem své činnosti nezvládá“. Český internista a endokrinolog Schreiber zastává značně široké a obecné pojetí a dosahuje tak kompromisu mezi kognitivním a fyziologickým přístupem. „Stres je jakýkoliv vliv životního prostředí (fyzikální, chemický, sociální, psychologický, politický), který ohrožuje zdraví některých citlivých jedinců.“ (Schreiber, 2000, s. 17)

7.1.1 Distres a eustres

Definice

Distres a eustres

„Distres lze pokládat za zvláštní formu kvalitativně i kvantitativně vystupňované zátěže, kdy dojde k výchylce ve vztahu požadavky - zdroje, při které se buď rozvíjí poplachová reakce a mobilizují se rezervní zdroje energie, anebo chronicky persistuje podmínka, která k výchylce vedla.“ (Hošek, 1993, s. 19)

Vymětal (2003) definuje eustres jako určitou zátěž, kterou jedinec vnímá a hodnotí jako výzvu a prožívá ji stoicky (klidně, vyrovnaně).

Jak je zřejmé z výše uvedených definicí, obecně se v dnešní době rozlišují dva druhy stresu. Chamoutová a Chamoutová (2006) uvádějí, že oba mají stejnou chemickou povahu a mohou se dostavit u dvou jedinců ve stejných konkrétních situacích. Zcela zásadní rozdíl je ovšem v tom, co pro jedince v danou chvíli znamenají a jak je prožívá.

Podle Venglářové (2011) je eustres stresem prospěšným, radostným a příjemným. Takovým, který ve slabší míře působí příznivě a dodává aktivní energii (např. narození dítěte, oslava apod.).

Hošek (1993) uvádí, že distres je naopak negativně působícím stresem. Pokládá ho *„za zvláštní formu kvalitativně i kvantitativně vystupňované zátěže, kdy dojde k výchylce ve vztahu požadavky – zdroje, při které se buď rozvíjí poplachová reakce a mobilizují se rezervní zdroje energie, anebo chronicky persistuje podmínka, která k výchylce vedla“ (Hošek, 1993, s. 19).*

7.1.2 Stresor

Definice

Stresor

Stresor *„je podnět výrazně narušující rovnováhu organismu přesahující jeho běžnou adaptační kapacitu“ (Paulík, 2010, s. 205)*

Umlauf a Valanská (1991) dělí stresory na vnější, vnitřní a životní změny.

Mezi **vnější stresory** autoři řadí životní prostředí (počasí, doprava), soukromý život (smrt, finanční potíže), sociální, ekonomická a politická sféra (inflace, kriminalita, politická nestabilita) a zaměstnání (pracovní povinnosti a prostředí). **Vnitřní stresory** dělí na fyzické (zdravotní problémy, nesprávná životospráva), psychické (malá sebedůvěra, závislost) a emocionální (strach, deprese). Za **životní změny** lze považovat například svatbu, rozvod, stěhování, výpověď z práce atd.

Naproti tomu Kebza (1997) rozděluje tyto spouštěče stresu (stresory) na zátěžové životní události (úmrť, rozchod), chronické stresory (dlouhodobá nemoc, pracovní spokojenost, bydlení) a drobné denní nepříjemnosti a mrzutosti (drobné neshody v zaměstnání, v rodině nebo při nakupování).

7.2 Psychická zátěž

Definice

Psychická zátěž

„Psychickou zátěž je možné definovat jako proces psychického zpracování a vyrovnání se s požadavky a vlivy životního a pracovního prostředí“ (Tuček a kol., 2005, s. 210).

Mikšík (2007) označuje psychickou zátěž za vysoce individuální záležitost. Rozděluje ji na:

1. Běžnou psychickou zátěž – nezpůsobuje jedinci svými nároky na psychiku žádné obtíže, protože je pro její zvládnání vybaven jasnými postoji, znalostmi, dovednostmi a návyky.
2. Optimální psychickou zátěž – zátěž, při které dochází ke změně navyklých přístupů a interakčních aktivit (jednorázově i dlouhodobě).
3. Pesimální psychickou zátěž – lze ji označit jako opak psychické zátěže optimální a charakterizovat nízkými nebo naopak vysokými nároky na psychiku. A to jak intenzitou, tak i délkou trvání.
4. Hraniční psychickou zátěž – dochází k hraničnímu limitu psychické přijatelnosti, kdy se člověk s touto zátěží vyrovnává s vypětím svým sil.
5. Extrémní psychickou zátěž – psychická zátěž, kterou člověk není schopný po psychické stránce zvládnout.

7.2.1 Techniky vyrovnání se s psychickou zátěží: obranné mechanismy

Jedním z možných a často uplatňovaných způsobů, jak zvládat stresové situace, je použití tzv. obranných mechanismů. Kebza (2005) je ovšem označuje za nevhodný,

náhradní a neplnohodnotný způsob zvládnání stresu. Důvodem je, že nejde o skutečné řešení situace, ale spíše pouze o jeho náhradu, která souvisí s vyrovnáváním se s potlačenými komplexy. Na rozdíl od copingu (zvládnání), kterému je věnována kapitola 7.4.1, se jedná o nevědomé reakce falzifikující skutečnost.

Mezi nejčastější obranné mechanismy patří:

1. Represe neboli vytěsnění – potlačení jakéhokoli nepříznivého nápadu či přání ještě před jeho vyslovením (Zacharová a kol., 2007). Může vyházet z tzv. popření důležitosti (Paulík, 2010).
2. Regrese – Štěpaník (2007) ji označuje jako pokles projevů na vývojově nižší stupeň, vyznačující se infantilními reakcemi dospělého člověka.
3. Bagatelizace – snižování významu něčeho, co nejsme schopni získat (Paulík, 2010).
4. Rezignace na skutečnost (vyhlášení bezmoci) – člověk nevěří v sám v sebe, má strach, je líný apod. a raději se vzdá řešení problému s tím, že tak to prostě je a nedá se s tím nic jiného dělat (Lauster, 1994).
5. Projekce – podle Plhákové se (2005, s. 155) „*projevuje tím, že jedinec subjektivně nepřijatelné psychické obsahy či pohnutky, nejčastěji sexuální nebo agresivní, připisují někomu jinému*“.
6. Sebeobviňující reakce – Paulík (2010, s. 77) toto chování charakterizuje jako „*přičítání si viny za něco, co jsme buď vůbec nezpůsobili, nebo za co jsme více či méně nemohli*“.

Z dalších obranných mechanismů lze jmenovat např. agresi, regresi, kompenzaci, somatizaci, sublimaci, manipulaci a řadu dalších (Nakonečný, 1997).



ÚKOL – TEST STRESU

Cílem následujícího testu je podle Siewerta (1999) změřit Vaši odolnost vůči zátěži. Snažte se o to, aby Vaše odpovědi byly co nejuprávnější. Test nemá žádné časové omezení. Na každou otázku máte na výběr ze čtyř možností odpovědí. Zvolte vždy tu variantu, která Vás nejvíce vystihuje, a označte ji. Způsob vyhodnocení testu a interpretace výsledků testu je k dispozici na konci kapitoly.

1. Trápím se neustálým kolísáním tělesné váhy.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

2. Stále usiluji o to, abych byl(a) lepší, než ostatní.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

3. Chvála a uznání mé práce pro mě znamená velmi mnoho.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

4. Když se opřu o židli u pracovního stolu, stává se mi někdy, že poklepávám prsty na desku stolu a houpu koleno.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

5. Často mě trápí náhlé bolesti zad.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

6. Stává se, že bych chtěl(a) zařizovat více věcí současně.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

7. Často pociťuji tíseň či bolesti v srdeční oblasti.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

8. Málokdy se dokážu opravdu uvolnit. Dokonce i po dostatečně dlouhém spánku se cítím unaveně.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

9. Přestože jsem velmi unavený(á), nemohu usnout. Dlouho do noci bdím.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

10. Když rychle vstanu, udělá se mi nevolno.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

11. Často se cítím být zcela zdeprimovaný(á).

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

12. Často pociťuji neobvyklý vnitřní neklid.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

13. Trpím nechutenstvím.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

14. O víkendu často navštěvuji centra volného času a zábavní parky.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

15. Jen obtížně dokážu vyslechnout partnerovu repliku a neskočit mu přitom do řeči.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

16. V poslední době jsem nepřišel(la) téměř na žádný sjednaný termín včas.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

17. V dopravní zácpě mě popadá vztek.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

18. Vůbec se nedokážu vyrovnat s kritikou.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

19. Občas bych si chtěl(a) pořádně zanadávat.

vždy téměř vždy příležitostně vůbec ne

| | | | |
|--|------------|---------------|----------|
| <u>20. Pokud jsem zahrán do úzkých, stávám se agresivním.</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |
| <u>21. Když musím na někoho čekat, jsem nervózní.</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |
| <u>22. V poslední době se stále rozčiluji kvůli nějakým maličkostem.</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |
| <u>23. Když v rozhovoru dojde na nějaké trapné téma, zrudnu.</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |
| <u>24. Po hádce se cítím vždy nějakou dobu opravdu rozladěný(á).</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |
| <u>25. Pokud si zvolím nějaký cíl, těžko se ho vzdávám.</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |
| <u>26. K jednání druhých lidí mám obvykle nedůvěru.</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |
| <u>27. I oprávněné stížnosti mám tendenci přehánět.</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |
| <u>28. Děti mě znervózňují.</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |
| <u>29. Své pocity obvykle nedávám najevo.</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |
| <u>30. Často si dělám mnoho zbytečných starostí s nedůležitými záležitostmi.</u> | | | |
| vždy | téměř vždy | příležitostně | vůbec ne |

7.3 Projevy a důsledky stresu

Každý člověk na stresové situace reaguje jinak. Hladký (1993) uvádí, že bezprostřední projevy stresu se mohou dělit například na projevy stresu (1) únavou, (2) v myšlenkových, emočních a náladových stavech, (3) behaviorální reakce a (4) somatické reakce. Vašina a Strnadová (2009) specifikují dva základní druhy reakcí na stres – akutní reakci a adaptační reakci. **Akutní reakce** na stres se vyznačuje vzestupem srdeční frekvence a krevního tlaku, poruchami pozornosti nebo únavou. Jedná se o přechodnou situační poruchu, která vzniká v situaci, kdy jsou na člověka kladeny výrazně zvýšené nároky. Trvá většinou několik hodin až několik dní. Oproti tomu **adaptační reakce** může přetrvávat v horizontu dnů i měsíců. Má tedy trvalejší charakter a vzniká v důsledku chronických stresových podmínek.

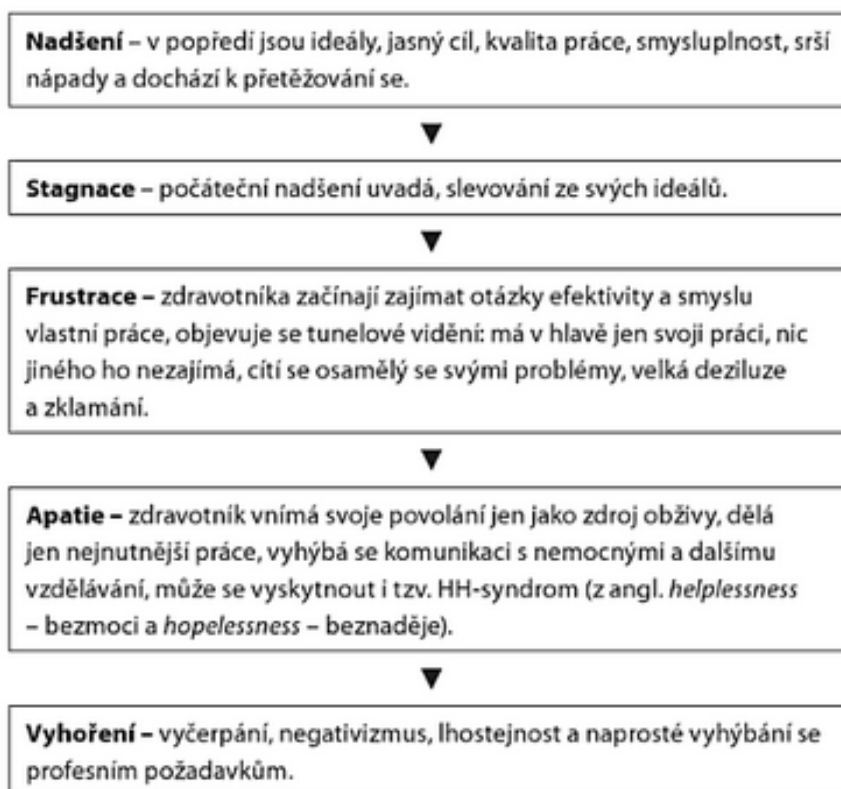
Dalším důležitým hlediskem je charakter zátěžové odezvy. Jde zejména o to, ve kterém subsystému organismu odezva probíhá. V této souvislosti Hladký (1993) nebo Vašina a Strnadová (2009) rozlišují tři základní sféry:

- oblast psychická (prožitková) = percepce vnějších situačních faktorů a vnitřních zážitků,
- oblast chování (behaviorální) = vnější projevy a výkony, na kterých se podílí centrální nervová soustava,
- oblast somatická = představuje soustavu fyziologických a biochemických procesů a funkcí.

V této souvislosti je důležité zmínit tzv. **syndrom vyhoření**. Janáčková (2008, s. 77) jej popisuje jako „*profesionální selhávání na základě vyčerpání vyvolaného zvyšujícími se požadavky od okolí nebo samotného jedince. Zahrnuje ztrátu zájmu a potěšení, ztrátu ideálů, energie i smyslu, negativní sebeocení a negativní postoje k povolání.*“

Syndrom vyhoření se projevuje v nejrůznějších profesích, od manažerů přes ženy na mateřské dovolené, ovšem nejčastěji se s ním lze setkat u tzv. pomáhajících profesí. V odborné literatuře lze nalézt řadu způsobů členění fází syndromu vyhoření, obrázek 7.1 nabízí jeden z nich.

Obrázek 7.1 Fáze syndromu vyhoření



Zdroj: Kraska-Lüdecke (2007)

Jako prevenci vzniku syndromu vyhoření Venglářová (2011) uvádí adaptační praxi, péči o sebe, mezilidské vztahy, osvícené zaměstnavatele, sebepoznání a sebehodnocení, supervizi, osobní život, přátele a koníčky, aktivní odpočinek a sport, znalost svých vlastních potřeb a dodržování pravidla, že pracovní povinnosti patří opravdu jen do práce.



ÚKOL – V JAKÉ OBLASTI NA VÁS STRES PŮSOBÍ?

V jaké oblasti se u Vás nejvíce stres projevuje? V emoční, behaviorální, kognitivní nebo somatické? Zkuste se zamyslet nad prožitými zátěžovými situacemi a doplňte do řádků níže. Neexistují správné nebo nesprávné odpovědi, jedná se pouze o uvědomění si svých reakcí. Pro lepší názornost se jedná o mírně odlišné dělení sfér, na které stres působí, než je uvedeno v kapitole Projevy a důsledky stresu.

Emoční reakce na stres – jsou představovány náladami a pocity, které nás během stresu provázejí, jako například: úzkost, vztek, strach a obavy, prudké a rychlé změny nálady, únava, frustrace, radost, nadměrné snění.

Behaviorální reakce na stres – tato oblast se zaměřuje na chování a jednání člověka. Nejčastější projevy chování ve stresu se mohou rozdělit do dvou skupin: (1) útěk a (2) boj. „Útěk“ je charakterizován například vyhýbáním se každodenním povinnostem, nerozhodností, zhoršenou kvalitou práce, prokrastinací, zrychlením pracovního nebo životního tempa (hltání jídla, rychlá jízda autem nebo rychlá chůze, málo spánku a odpočinku). Patří sem rovněž zvýšená konzumace alkoholu, či množství vykouřených cigaret, nadměrné užívání uklidňujících léků nebo vznik drogové závislosti. Do kategorie „boj“ lze zařadit nesnášenlivost, konflikty s ostatními lidmi, hádky nebo projevy agrese.

Kognitivní reakce na stres – spočívají ve výrazném oslabení kognitivních (poznávacích) funkcí. To se vyznačuje například problémy se soustředěním či logickým myšlením, koncentrací, pamětí a rovněž ubývá schopnost správně analyzovat a hodnotit vzniklé stresové situace. Stejně tak je podstatná Vaše vnitřní řeč, tedy to, co si říkáte v duchu (já se zblázním, já ho zabiju, tak to je konec, tohle nezvládnou apod.).

Somatické reakce na stres – při tomto druhu reakcí se aktivuje velmi starý mechanismus, jehož úkolem je přežití organismu. Jde tedy o tzv. „tělové“ reakce na stres, mezi které patří třes rukou, chvění celého těla, pocit velkého tepla, pocení, tlukot srdce atd.

7.4 Adaptace a coping

Je třeba rozlišovat termíny adaptace a coping. Vašina a Strnadová (2009, s. 241) uvádí následující: *„Zatímco adaptací se rozumí vyrovnávání se se zátěží, která je v relativně normálních mezích, v obvyklé, běžné, pro člověka poměrně dobře zvládnutelné*

toleranci, termínem coping se rozumí střetnutí člověka s nepřiměřenou, nadlimitní zátěží – mimořádně silnou a mimořádně dlouhou (tzv. distres). V této souvislosti zvažujeme jednak požadavky kladené na člověka a jednak i zdroje jeho sil (coping resources)."

Míra adaptace je závislá na tzv. protektivních faktorech (vysoké IQ, přitažlivý vzhled, speciální nadání apod.), které tlumí účinek individuální zranitelnosti a nepříznivých vlivů okolí. Tím následně zlepšují adaptaci jedince (Matějček a Dytrych, 1998).

7.4.1 Coping

Synonymy pro pojem „coping“ mohou být termíny jako moderování stresu nebo stres management. Slovo coping pochází z angličtiny a do českého jazyka se dá přeložit jako „zvládání“.

Jednotná a všeobecně uznávaná definice tohoto pojmu nebyla prozatím přijata. V současné psychologii je nejčastěji chápán jako „*specifické vyjádření obecných sklonů k určitému typu chování a prožívání, které se aktualizuje v situacích, které nesou vysoké nároky na adaptaci*“ (Blatný a Osecká, 1998). Podle Fickové (1993) coping představuje určitou snahu nebo úsilí zvládnout takové podmínky, které vyžadují a/nebo přesahují míru adaptačních schopností jedince.

Křivohlavý (1994) definuje zvládání stresu jako dynamický proces, v jehož rámci dochází k transakčním, tj. vzájemným interakcím mezi člověkem (který má určité zdroje, možnosti, hodnoty a osobní změřením) a stresovou situací.

7.5 Techniky zvládání stresu

V současné literatuře lze asi nejčastěji nalézt dělení typů zvládacích strategií podle zaměření (1) na problém, (2) na emoce (Kebza, 2005) a někdy bývají jako třetí podskupina uváděny strategie zaměřené na vyhýbání se stresové situaci, a to cestou odvrácení pozornosti nebo rozptýlení (Baštecká, 2009).

Podle Atkinsona a kol. (2003) mají **strategie zaměřené na problém** základní charakteristický rys – logické posouzení okolností, které jedinec může ovlivnit tak, aby byl stresor odstraněn. Tyto strategie jsou buď přímou akcí (člověk se snaží udělat něco, co vede přímo k vyřešení problému), vyhledáváním informací (všech, které mohou být užitečné při řešení) nebo obracením se k druhým (hledání sociální podpory).

Strategie zaměřené na emoce se dále dělí na dvě podskupiny: (1) strategie behaviorální a (2) strategie kognitivní (Atkinson a kol., 2003).

Atkinson a kol. (2003) uvádí, že **behaviorální strategie** využívají různých činností za účelem zmírnění stresu, kdežto **kognitivní strategie** se snaží přehodnocením některých faktů, zmírnit, nebo ještě lépe zcela odstranit negativní vliv dané situace.

Následující text je obecným **shrnutím těch nejdůležitějších zásad a metod**, které se dotýkají schopnosti zvládat stres. Přestože jsou všeobecně známé, ne všichni lidé je respektují.

Kouzelným protistresovým zaklínadlem může být spojení „správná životospráva“, tedy pravidelná fyzická aktivita, přiměřený odpočinek, dostatek spánku a vyvážená strava.

Jedním z nejběžnějších způsobů, jak uvolnit stres, je **pohyb**, neboť prakticky jakákoli fyzická aktivita sebou přináší ozdravný účinek. Hadžequa (2013) uvádí, že cvičení například snižuje riziko předčasného úmrtí, zvyšuje kvalitu spánku nebo snižuje vznik i průběh deprese. Optimální je aerobní aktivita 3 x týdně nejméně 20 minut.

Podle Křivohlavého (2010) lze správně provedenou **masáží** ztlumit bolest, uvolnit nejen tělo, ale i mysl. Není ovšem jediným způsobem, jak efektivně relaxovat. Relaxační techniky velmi účinně napomáhají psychickému zklidnění a podporují pocit sebekontroly. Dokáží utlumit soustředění se na starosti nebo snížit svalové napětí. Z různých možností lze jmenovat autogenní trénink, meditační techniky, Jacobsenovy progresivní relaxace nebo nabytí rovnováhy „pouhým“ hlubokým a plným **dýcháním**.

Everley a Mitchell (2002) považují za důležitou i **pravidelnou** a hlavně **vyváženou stravu** s dostatečným množstvím vitamínů a stopových prvků. Stejně tak je podstatný pitný režim. Autoři doporučují omezit příjem soli, cukru, alkoholu, kofeinu a nikotinu.



ÚKOL – BRÁNIČNÍ DÝCHÁNÍ

Takzvané brániční dýchání, dýchání do břicha, je tou nezákladnější relaxační dovedností, kterou se jistě dokážete naučit. Lze použít kdykoliv a kdekoliv jako obrana proti dotírajícímu stresu. Šmídová a Hátlová (2007) doporučují následující dvě cvičení, pro začátečníky a pokročilé.

Pro začátečníky

Začněte se cvičením v lehu na zádech. Položte se na rovnou, tvrdší podložku, dlaň jedné ruky položte na břicho. Zkoušejte dýchat tak, aby se vám ruka zvedala a klesala – prostě s nádechem vystrkujete a s výdechem zastrkujete břicho. Postupně byste měli začít cítit při nádechu mírné napětí, při výdechu příjemné uvolnění v břišní oblasti a v celém těle. Zkoušejte dýchat pravidelně, rytmicky. Dýchejte tímto způsobem tak dlouho, dokud nepocítíte, že napětí je pryč. Soustředte se na vlastní dech, ovšem neměli byste při tomto

cvičení usnout! Pokud tuto dovednost zvládáte v leže s rukou na břicho, zkuste dané cvičení i v sedě, ve stoje, na povel.

Pro pokročilé

Naučte se dýchat rytmicky – nádech, počítejte při něm do čtyř (do tří či do pěti, podle toho, jak se budete cítit) – zadržte dech a počítejte do čtyř – výdech, počítejte do čtyř – po vydechnutí vydržte opět napočítat do čtyř. Postupně začnete vnímat, že při nádechu a následném zadržení dechu ve vás napětí vzrůstá, při výdechu se naopak uvolňujete a vaše tělo těžkne. Důležité je, že si uvědomíte, že napětí můžete vydechnout, a tím ho ze sebe dostat – a to pouhým soustředěním se na dýchání. Následně zkuste i jiné poměry nádech/výdech, třeba 1:2 nebo 1:3. Naučte se rytmus dechu vědomě zpomalovat i zrychlovat, ale stále tak, aby vám to bylo příjemné!



ÚKOL – RELAXAČNÍ CVIČENÍ

Medlíková (2010) uvádí následující relaxační cvičení. „Postavte se zcela rovně, zatlačte ramena dozadu, několikrát prodechněte. Zavřete oči a začněte šlapat na místě. Pokuste se nemyslet na nic. Úplně vyprázdněte hlavu, odsuňte na chvíli všechny vnucující se představy, pouze šlapejte. Vnímejte pohyb celého těla. Za chvíli otevřete oči, došlape, zastavte se. Prostípejte si ušní boltce několikrát odshora dolů. Poté promasírováním zahřejte dlaně a přiložte je na několik okamžiků na oči. Vnímejte teplo a energii plynoucí k vám z dlaní. Protřepejte dlaně a vraťte se do reálného okamžiku.“

Shrnutí kapitoly

- V rámci problematiky stresu je nutné rozlišovat několik rozdílných pojmů, například stres, eustres, distres nebo stresor. V rámci zvládnání zátěžových situací se velmi často využívají tzv. obranné mechanismy, což ovšem není zcela vhodné. Tímto způsobem se člověk totiž pouze vyrovnává s určitými potlačenými komplexy místo toho, aby skutečně dané problémy řešil. Správný způsob zvládnání stresových situací představuje tzv. coping. Reakce na prožitý stres se poté dělí na akutní a adaptační. Podstatné rovněž je, zda se důsledky projeví v oblasti psychické, behaviorální nebo somatické. V této souvislosti se rovněž velmi často hovoří o tzv. syndromu vyhoření.

Rozlišují se dva typy zvládacích strategií stresových situací – strategie zaměřené na problém a strategie zaměřené na emoce, které se dále dělí na behaviorální a kognitivní strategie.

Klíčová slova

- stres
- eustres a distres
- stresor
- zátěžové situace
- obranné mechanismy
- adaptace a coping
- techniky zvládnání stresu
- správná životospráva

Řešení ke cvičením

Úkol – Test stresu

Sumarizace položek – své odpovědi vyhodnoťte následovně:

- za každou odpověď "vůbec ne" si započítejte 1 bod;
- za každou odpověď "příležitostně" si započítejte 2 body;
- za každou odpověď "téměř vždy" si započítejte 3 body;
- za každou odpověď "vždy" si započítejte 4 body.

Všechny body následně sečtete, abyste získali celkový počet bodů. Maximálně můžete získat 120 bodů, minimálně můžete získat 30 bodů.

Interpretace výsledků testu

30-52 bodů

Žijete poklidně, vyrovnaně a spokojeně. Životní problémy řešíte s klidem a bez falešné ctižádosti. Váš příslovečný klid a převaha jsou opravdu záviděníhodné. Máte však možná sklony k tomu, abyste na svět pohlíželi přes růžové brýle.

53-75 bodů

Váš život je aktivní, rušný a zajímavý. Pozitivní a negativní stresové faktory se drží v rovnováze. Zatím máte vše ještě pevně pod kontrolou. Větší výzvy a úkoly byste však

nemuseli zvládnout, v takovém případě důkladně prozkoumejte své společenské prostředí, abyste se nenechali vtáhnout do něčeho, s čím byste se pak nedokázali vyrovnat.

76-97 bodů

Váš život lze jednoduše charakterizovat jako neustálý boj s termíny a příležitostmi. Stále usilujete o získání dalších "bodů", někdy vás však okolnosti zatlačí ke zdi. Vaše ctižádost, tlak konkurence a závislost na úsudku druhých lidí vás velmi unavují. Uvědomujete si, že ani váš zdravotní stav není zcela v pořádku. Pokud budete v těchto vyjetých kolejích dále pokračovat, je možné, že dosáhnete mnoha úspěchů, plody svého úsilí však nebudete moci již v klidu vychutnat. Pokuste se tedy trochu zpomalit tempo, vyhýbat se hádkám či zlosti a zamezit přehnaným nárokům, které sami na sebe kladete. Při přijímacím řízení by byl výsledek vašeho testu považován za negativní.

98-120 bodů

Váš život se v této chvíli točí jen kolem práce a spěchu. Váš organismus se nachází po psychické i fyzické stránce pod silným tlakem a téměř na pokraji vyčerpání. Musíte okamžitě skoncovat s tímto trvalým stresem, kterému se vystavujete. Stresová zátěž velice vážně ohrožuje vaše zdraví. Proto jsou také mnohé z vašich cílů velmi nejisté. Pomoci by vám mohla některá z mnoha relaxačních technik.

KAPITOLA 8: HARMONIZACE PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA

Úvod

Harmonizace pracovního a soukromého (rodinného) života se v současné době pomalu stává součástí každodenního lidského života. Stává se centrem zájmu jak jednotlivců, tak firem, neboť dnešní hektická a náročná doba se vyznačuje tím, že úspěšné zapojení na trhu práce bývá v rozporu s rodičovskou rolí. Ve většině případů ovšem rodiče nepožívají žádné zvláštní výhody, neboť zaměstnavatelé často nevyužívají žádné jiné možnosti než zákonem stanovená opatření.

Cíle kapitoly

- Cílem následující kapitoly je podnítit přemítání nad daným tématem s cílem uvědomit si, jaké možnosti člověk má a co mu může napomoci při harmonizaci práce a rodiny. Bude definován daný pojem a rovněž bude věnována pozornost strategiím zvládnání kombinace práce a rodiny a jejich praktickému uplatnění.

8.1 Charakteristika pojmu harmonizace pracovního a osobního života

| Definice |
|----------|
|----------|

| |
|---|
| Harmonizace pracovního a osobního života |
|---|

| |
|--|
| Míra, ve které jsou jednotlivci srovnatelně zapojení i spokojení se svými pracovními i rodinnými rolemi (Greenhouse a kol., 2003). |
|--|

Obdobně chápou daný pojem i Grzywacz a Carlson (2007), kteří o harmonizace pracovního a soukromého života hovoří jako o dosažení rolových očekávání, přičemž tato jsou dojednána a sdílána mezi jednotlivcem a jeho/jejími partnery v rodinné a pracovní doméně. Gender Studies (2009) chápe daný pojem jako o „...označení postojů a v návaznosti na tuto oblast i právních předpisů, které zohledňují požadavky zaměstnanců a zaměstnankyň udržet si profesní růst a zároveň se věnovat výchově dětí, péči o blízké osoby, osobním zájmům apod.“



ÚKOL – CO ZNAMENÁ HARMONIZACE PRÁCE A RODINY PRO VÁS OSOBNĚ?

I přes výše uvedené definice může mít pojem harmonizace pracovního a osobního života pro každého člověka zcela různé významy. Zkuste si nyní zodpovědět na otázku, co znamená pro Vás osobně, s čím souvisí, čím je ovlivňován, jaké jsou jeho důsledky – zmapujte všechny významné faktory související s tímto tématem, které Vás napadnou. Využijte k tomu myšlenkovou mapu, tedy vizuální zaznamenání různých aspektů zvoleného problematiky.

Jako **řešení potřeby sladování pracovního a osobního života** často firmy spoléhají na prosté rozšíření času pro plnění rodinných povinností (služby či finanční příspěvky na koupi placené služby nebo rozšíření volného času zaměstnanců). Takováto opatření firem, která napomáhají zaměstnancům zvládat rodinné povinnosti, jsou ovšem často doprovázena zpětnými nároky na takto uvolněný čas. Navíc nelze opomenout, že je harmonizace vztahu mezi zaměstnáním a rodinou vždy spojena také s otázkou rozdělení povinností a volného času uvnitř rodin mezi její členy (Mareš, 2006).

Maříková (2007) uvádí, že zásadním problémem v souvislosti s tímto tématem je na jedné straně malá iniciativnost firem, jejich neznalost, nedostatečná informovanost o možných výhodách a přínosech pro firmu a na straně druhé malá iniciativnost a nízké nárokování ze strany zaměstnaných osob.



ÚKOL – HARMONIZACE PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA: VÝHODY PRO FIRMY

Zamyslete se nad následující otázkou: Proč si myslíte, že by organizace, ve které pracujete, měla usilovat o to, aby její zaměstnanci dokázali sladit osobní a pracovní život? Co by jí to mohlo přinést?



Příklad z praxe

T-mobile, Firma roku – Rovné příležitosti 2008 (Gender Studies, 2010): „*Rodičům jsou k dispozici přebalovací stoly (zatím jen) v pražském sídle firmy. Firma také nechala udělat průzkum potřeb rodičů, protože si uvědomila, že s odcházejícími rodiči ztrácí potenciál dobrých zaměstnankyň a zaměstnanců. Návrat rodičů do firmy po mateřské a rodičovské dovolené je tedy dobře ošetřený. S rodiči na MD/RD se udržuje kontakt, důležitou roli tu hraje i zdánlivě banální aktualizace jejich e-mailových adres. Firma rodičům zasílá pravidelné informace o dění ve firmě, rodiče se také během MD/RD mohou*

vzdělávat – mají přístup na intranetové e-learningové kurzy angličtiny a do firemní knihovny. Před návratem zpět na pracoviště mohou využít kurz na opětovné zapracování a je jim také nabídnuta možnost pracovat na zkrácený úvazek a využívat různé flexibilní formy práce."

8.2 Strategie zvládání kombinace práce a rodiny

Křížková (2006) nabízí následující strategie zvládání kombinace práce a rodiny:

1. Partnerská dělba práce a péče nebo dohoda.
2. Pomoc s péčí o děti vně rodiny.
3. Využití dalších osob a služeb v péči o nemocné, staré a domácnost.
4. Flexibilita v práci.

1. Partnerská dělba práce a péče nebo dohoda (Křížková, 2006):

- partner/ka je ochoten/na rozdělit si rovnoměrně práci v domácnosti;
- partner/ka je ochoten/na vzít odpovědnost za chod domácnosti na sebe;
- partner/ka je ochoten/na podělit se zásadním způsobem o péči o děti a další členy rodiny;
- možnost střídat se při ošetřování člena rodiny s partnerem/kou.

2. Pomoc s péčí o děti vně rodiny (Křížková, 2006):

- vedení v zaměstnání je ochotno se dohodnout na možných změnách v pracovním tempu, náplni apod.;
- na pracovišti je nabízeno hlídání dětí;
- zásadním způsobem využívám veřejné zařízení pro hlídání dětí (jesle, mateřská školka, družina);
- s hlídáním a péčí o děti zásadním způsobem pomáhají další osoby (prarodiče, placená soukromá služba).

V dnešní době se řada rodin potýká s akutním nedostatkem míst ve školkách, v jeslích nebo v rámci jiných alternativ péče o děti předškolního věku. Na řešení této situace se tedy stále častěji musí spolupodílet zaměstnavatelé. A to buď zřízením firemní školky, spoluprací s dalšími subjekty či poskytnutím příspěvku na hlídání jakožto firemního benefitu.

Přestože první uvedená varianta – firemní školka – je často finančně nejnáročnějším způsobem podpory harmonizace pracovního a soukromého života, může mít neopomenutelné výhody a přinést firmě řadu úspor. Ať již v podobě udržení si kvalifikovaných zaměstnanců tak jako prevence proti vysoké míře absencí.



ÚKOL – FIREMNÍ POMOC S PÉČÍ O DĚTI

Zamyslete se nad následujícími otázkami:

Jaké výhody a nevýhody pro Vás i Vaši organizaci spatřujete ve firemní pomoci s péčí o děti?

Jsou některé uvedené varianty ve Vaší organizaci již nabízeny? Jaká je po nich ze strany zaměstnanců poptávka?

3. Využití dalších osob a služeb v péči o nemocné, staré a domácnost (Křížková, 2006):

- s péčí o nemocné nebo staré členy rodiny zásadně pomáhají další osoby (členové rodiny nebo pečovatelská služba);
- zásadní využití veřejných zařízení pro péči o nemocné a staré členy rodiny;
- k dispozici je služba nebo osoba, která vykonává zásadní podíl práce v domácnosti.

4. Flexibilita v práci (Křížková, 2006):

- volná pracovní doba;
- možnost pracovat z domova;
- práce na zkrácený úvazek.

Pracovní doba je jednou z velmi důležitých oblastí, která ovlivňuje harmonizaci pracovního a osobního života. **Flexibilní (volná) pracovní doba** je charakteristická volitelným začátkem/koncem pracovní doby s pevně stanoveným středem (Riedmann a kol., 2006). U některých typů povolání je možné ještě zvýšit flexibilitu sledováním odpracovaných hodin na základě **měsíčního pracovního fondu**, kdy zaměstnanec pracuje jeden týden či den v týdnu více, druhý méně (Gender Studies, 2010). Tato míra flexibility umožňuje i práci v režimu **stlačeného pracovního týdne**, tedy například čtyři dny po deseti hodinách (Tannenbergerová a Koukalová, 2010).

Gender Studies (2010) uvádí, že v rámci některých typů profesí a provozů je samozřejmě nutné pokrýt konkrétní **rozpis směn**, to ovšem neznamená, že nemohou mít možnost určitého individuálního přizpůsobení přispívajícího k harmonizaci osobního a pracovního života (možnost zápisu do rozpisu směn podle vlastních potřeb, možnost výměny přidělené směny, směny naplánované dlouho dopředu apod.). Sladování může být podporováno i **zkrácením pracovních hodin** (standardní zkrácení pracovního úvazku, stlačení pracovní doby, stanovení nižšího měsíčního fondu).

Podle Tannenbergerové a Koukalové (2010) je jednou z nejobvyklejších forem, která umožňuje sladění pracovního a osobního života, **práce z domova** (částečně či zcela). Dle autorek 83 % pracovníků na rodičovské dovolené preferuje práci na zkrácený úvazek s možností práce z domu. Je samozřejmé, že ve většině firem existují pozice, v nichž je práce z domova možná, a pozice, v nichž to nelze.



ÚKOL – PRÁCE Z DOMOVA

Zamyslete se nad následujícími otázkami:

Jaké typy pozic považujete za vhodné pro práci z domova?

Umožňuje Vaše organizace svým zaměstnancům zcela či částečně pracovat z domova?
V souvislosti s jakými pozicemi?



ÚKOL – VÝHODY A NEVÝHODY PRÁCE Z DOMOVA

Řada lidí touží právě po tomto – po možnosti práce z domova. Ta sebou nese nepochybné výhody, ale rovněž i určitá úskalí. Popřemýšlejte tedy na klady a zápory takovéto formy práce.

| Rizika práce z domova | Výhody práce z domova |
|-----------------------|-----------------------|
| | |



Příklad z praxe

Jana Dvořáková, Veronika Hrochová-Špičková, personální oddělení, Ahold CZ
(Gender Studies, 2010): „Našim zaměstnankyním na MD/RD nabízíme možnost návratu zpět do práce, a to nejrozličnější formou na základě individuální dohody. Přitom využíváme například zkrácené úvazky a home-office kombinovaný s prací v kanceláři nebo na cestách po našich prodejnách.

Některé zaměstnankyně využívají alespoň částečný home-office již v době těhotenství. Prostředí našich prodejen Albert však vyžaduje celodenní přítomnost našich zaměstnanců, a proto zde rodičům nejčastěji vycházíme vstříc prostřednictvím zkrácených pracovních úvazků. Také při plánování pracovních směn se snažíme vyhovět časovým požadavkům našich zaměstnanců – rodičů.“

Tabulka 8.1 Co nejvíce pomáhá při harmonizaci rodinných a pracovních povinností (v %, n = 319)

| | Celkem | Muži | Ženy |
|--|--------|------|------|
| Partner je ochoten rozdělit si rovnoměrně práci v domácnosti | 70 | 80 | 61 |
| Partner je ochoten podělit se zásadním způsobem o péči o děti a další členy rodiny | 57 | 66 | 50 |
| Partner je ochoten vzít odpovědnost za chod domácnosti na sebe | 44 | 63 | 27 |
| Vedení v zaměstnání je ochotno se dohodnout na možných změnách v pracovním tempu, naplní apod. | 34 | 35 | 33 |
| Sdílím pracovní místo s další osobou | 31 | 26 | 34 |
| Mám volnou pracovní dobu (sám/a si určuji pracovní dobu) | 26 | 31 | 22 |
| Zásadním způsobem využívám veřejné zařízení pro hlídání dětí nebo péči o další členy rodiny (jesle, mateřská školka, družina, pečovatelská služba aj.) | 25 | 28 | 22 |
| Zásadním způsobem využívám další osoby pro hlídání dětí a péči o další členy rodiny (prarodiče, placená soukromá osoba) | 22 | 23 | 22 |
| Mohu pracovat z domova (např. na počítači) | 15 | 19 | 11 |
| Pracuji na zkrácený úvazek | 8 | 4 | 11 |
| Mám k dispozici službu nebo osobu, která vykonává zásadní podíl práce v domácnosti | 5 | 7 | 3 |
| Na pracovišti je nabízeno hlídání dětí | 1 | 3 | 1 |

Poznámka: Dopočet do 100 % ke každému údaji v tabulce tvoří "nevybral".

Zdroj: Horáková (2004)

Z výše uvedené tabulky 8.1 pocházející z výzkumu Horákové (2004) vyplývá, že jednoznačně nejdůležitější při harmonizaci práce a rodiny je, pokud je partner ochoten si rovnoměrně rozdělit práci v domácnosti a podělit se zásadním způsobem o péči o děti (či další členy rodiny). Naopak za nejméně nápomocné respondenti označili možnost hlídání dětí na pracovišti.



ÚKOL – CO BY VÁM OSOBNĚ MOHLO POMOCI KE SLADĚNÍ PRACOVNÍHO A OSOBNÍHO ŽIVOTA:

Co konkrétně byste mohli udělat pro zlepšení harmonizace pracovního a soukromého života? A co by pro Vás mohla udělat Vaše organizace?

Shrnutí kapitoly

- Problematika schopnosti sladění profesního a rodinného života je tématem, které na sebe v současné době poutá velkou pozornost. Po pracovnících se na jedné straně očekává, že budou flexibilní a samostatní, na druhou stranu se předpokládá jejich, nejlépe aktivní, zapojení a péče o rodinu. Snaha o harmonizaci práce a rodiny je důležitá, neboť spokojenost a kvalita osobního života se výrazně promítá do pracovního nasazení a naopak. Sladění uvedených dvou oblastí není ovšem nikterak jednoduchou záležitostí. Mezi základní strategie zvládnání kombinace práce a rodiny lze zařadit partnerskou dělbu práce a péče, pomoc s péčí o děti vně rodiny, využití dalších osob a služeb v péči o nemocné, staré a domácnost a flexibilitu v práci.

Klíčová slova

- harmonizace pracovního a rodinného života
- mateřská dovolená, rodičovská dovolená, otcovská dovolená
- flexibilní formy zaměstnání
- trh práce

Nyní přichází na řadu závěrečný úkol, který byl avizován v subkapitole Zpětná vazba v týmu a právě té se bude týkat.



ÚKOL – ZPĚTNÁ VAZBA

Následující úkol přijde na řadu až na závěr celého workshopu, přesto bude návaznost uveden již zde. Jeho plnění pro Vás bude pravděpodobně poněkud náročné. Poskytování a přijímání zpětné vazby není nijak jednoduchou záležitostí.

V tuto chvíli jste již tedy absolvovali školení týkající se interpersonálních, komunikačních a týmových dovedností. Pracovali jste jak individuálně, tak ve skupinách. U jednotlivých úkolů jste se v různé míře zapojovali, byli více či méně úspěšní. Svě kolegy jste poznali o trochu více a měli jste možnost si utvořit názor na jejich názory, reakce i na ně samé. A teď je čas Vaše poznatky sdělit ostatním. Zamyslete se nad níže uvedenými otázkami – Vaše odpovědi se mohou týkat kteréhokoli z Vašich kolegů, Vás samotných i lektora. Nabízené otázky samozřejmě nemusíte respektovat – vyjádřete se k tomu, co považujete za důležité. Snažte se o konstruktivní zpětnou vazbu – pokud Vás napadne návrh řešení určitého problému, sdělte jej společně s daným feedbackem.

Pokud byste se necítili v takto otevřené komunikaci dobře, nikdo Vás ke splnění tohoto úkolu nebude nutit. Zkuste na to ovšem pohlížet jako na možnost, jak se připravit na podobné situace ve skutečném životě.

Otázky k zamyšlení:

S kým se Vám dobře/špatně spolupracovalo a proč?

.....
.....

Překvapil Vás někdo příjemně/nepříjemně a čím?

.....
.....

Jaké výrazné vlastnosti či chování (pozitivní i negativní) jste u některého ze svých kolegů vyzorovali?

.....
.....

Zjistil/a jste sama o sobě něco nového?

.....

.....
Na rozvoj kterých dovedností byste se měl podle Vaše názoru v budoucnu zaměřit?

.....

.....

Do jaké míry splnilo toto školení Vaše očekávání?

.....

.....

S čím konkrétně jste v rámci školení spokojen/a nebo nespokojen/a?

.....

.....

Co jste si z dnešního školení odnesl/a? Co jste se naučil/a?

.....

.....

Zde je prostor pro Vaše vlastní názory a postřehy týkající se Vás samých, Vašich kolegů, tohoto školení i lektora:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Literatura

- [1] ADAMS, J. L. *Conceptual blockbusting: a guide to better ideas*. 4th ed. Cambridge, MA : Basic Books, 2001. 220 s. ISBN 07-382-0537-0.
- [2] ARMSTRONG, M., STEPHENS, T. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4.
- [3] BAKALÁŘ, E. *Hry pro osobní rozvoj: [50 osvědčených psychoher a aktivit pro posílení sociální inteligence]*. Brno : Computer Press, 2010. 184 s. ISBN 80-251-2637-4.
- [4] BARTOŠOVÁ, H., BARTOŠ, J. *Řízení a rozvoj lidských zdrojů*. Praha : OPPA, 2011. 158 s. ISBN 978-80-87174-08-1.
- [5] BAŠTECKÁ, B. *Psychologická encyklopedie: aplikovaná psychologie*. 1. vyd. Praha : Portál, 2009. 515 s. ISBN 978-807-3674-700.
- [6] BAY, R. H. *Účinné vedení týmů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2000. 152 s. ISBN 80-247-9068-8.
- [7] BEAN, R. *Jak rozvíjet tvořivost dítěte*. Praha : Portál, 1995, 86 s. ISBN 80-717-8035-9.
- [8] BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha : Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-726-1064-3.
- [9] BELBIN, R. *Manažerské týmy: proč některé uspějí a jiné selžou*. 1. vyd. Praha : Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 209 s. ISBN 978-80-7357-851-0.
- [10] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha : Computer Press, 2000. 100 s. ISBN 80-722-6308-0.
- [11] BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést svůj tým*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 142 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1975-7.
- [12] BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULER, O. *Management*. Brno : Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 8085839-45-8.
- [13] BELZ, H., SIEGRIST, M. *Klíčové kompetence a jejich rozvíjení: východiska, metody, cvičení a hry*. 2. vyd. Praha : Portál, 2011. 375 s. ISBN 80-736-7930-2.
- [14] BLÁHA, J., MATEJČÍK, A., KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno : CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- [15] BLATNÝ, M., OSECKÁ, L. Zdroje sebehodnocení a životní spokojenosti: osobnost a strategie zvládání. *Československá psychologie*, 1998, roč. 42, č. 5, s. 385-394. ISSN 0009-062X.
- [16] BUZAN, T. *Mentální mapování*. 1. vyd. Praha : Portál. 165 s. ISBN 978-80-7367-200-3.
- [17] CAPPONI, V., NOVÁK, T. *Asertivně do života*. Praha : Grada, 1994. 157 s. ISBN 80-7169-082-1.

- [18] CAUNT, J. *Time management: jak hospodařit s časem*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2001. 125 s. ISBN 80-722-6441-9.
- [19] COMBY, B. *Stres pod kontrolou*. Praha : Pragma, 1997. 215 s. ISBN 80-7205-475-9.
- [20] COVEY, S. R. *7 návyků vůdčích osobností pro úspěšný a harmonický život: návrat etiky charakteru*. 1. vyd. Praha : Pragma, 1994, 329 s. ISBN 80-852-1341-9.
- [21] COVEY, S. R. *8. návyk: od efektivnosti k výjimečnosti*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2006. 371 s. ISBN 80-726-1138-0.
- [22] CRKALOVÁ, A., RIETHOF, N. *Jak zefektivnit práci v týmu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.
- [23] ČAKRT, M. *Konflikty v řízení a řízení konfliktů*. Praha : Management Press, 2000, 183 s. ISBN 80-85943-81-6.
- [24] ČÁP, J. *Psychologie výchovy a vyučování*. 1. vyd. Praha : Univerzita Karlova, 1993. 415 s. ISBN 80-706-6534-3.
- [25] ČÁP, J., MAREŠ, J. *Psychologie pro učitele*. Praha : Portál, 2001. 656 s. ISBN80-7178-463-X.
- [26] DACEY, J. S., LENNON, K. H. *Kreativita*. 1. české vyd.. Praha : Grada, 2000. 250 s. ISBN 80-716-9903-9.
- [27] DEBNÁR, P. Základní metody pro zlepšování – Týmová práce a multiprofesnost. *API - Akademie produktivity a inovací s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2014-01-20]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/69485.zakladni-metody-pro-zlepsovani-tymova-prace-a-multiprofesnost/>.
- [28] DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [29] DEVITO, J. A. *Základy mezilidské komunikace*. 2001. 420 s. ISBN 80-7169-988-8.
- [30] DUCHOŇ, B. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [31] DVOŘÁKOVÁ, Z a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. C. H. Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- [32] EVERLY, G. S., MITCHELL, J. T. *Critical incident stress management: advanced group crisis intervention : a workbook*. 2nd ed. (rev.). Ellicott City, MD : International Critical Incident Stress Foundation, 2002. 113 s. ISBN 978-097-2089-746.
- [33] GENDER STUDIES. Zákon je na vaší straně: na sladování osobního a pracovního života máte právo. *Právní poradna Gender Studies* [online]. 2009 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: <http://www.rovneprilezitosti.cz/oldweb/poradenstvi.php?article=449>
- [34] GRZYWACZ, J. G., CARLSON, D. S. Conceptualizing Work Family Balance: Implications for Practice and Research. *Advances in Developing Human*

- Resources* [online]. 2007 [cit. 2014-01-12], r. 9, č. 4, s. 455-471. DOI: 10.1177/1523422307305487. Dostupné z: <http://adh.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/1523422307305487>.
- [35] HADŽEQUA, T. Pohybová aktivita pro zdraví: Jak často se jí vlastně věnovat?. *FitCoach: Váš osobní virtuální trenér* [online]. 2013 [cit. 2014-01-14]. Dostupné z: <http://www.fitcoach.cz/?p=12835>.
- [36] HANUŠ, R., CHYTILOVÁ, L. *Zážitkově pedagogické učení*. 1. vyd. Praha : Grada, 2009. 192 s. Pedagogika (Grada). ISBN 978-80-247-2816-2.
- [37] HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha : Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- [38] HAYES, N. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-717-8983-6.
- [39] HERMOCHOVÁ, S. *Teambuilding*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 113 s. ISBN 80-247-1155-9.
- [40] HLADKÝ, A. *Zdravotní aspekty zátěže a stresu*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1993. 173 s. ISBN 80-7066-784-2.
- [41] HOLEČEK, V., MIŇHOVÁ, J., PRUNNER, P. *Psychologie pro právníky*. 2. rozš. vyd. Plzeň : Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2007. 351 s. Právnícké učebnice (Aleš Čeněk). ISBN 978-807-3800-659.
- [42] HOLOUBEK, J. Time management. *Volná novinářka* [online]. 2012 [cit. 2014-01-06]. Dostupné z: http://novinarka.hermesmedia.cz/data/budejovice/holoubek_time_management.pdf
- [43] HOLZMAN, O. Ovládněte myšlenkové mapy s aplikací MindNode. *Jablíčkář.cz - Apple magazín zaměřený na iPhone, iPad, Mac a OS X* [online]. 2012 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://jablickar.cz/ovladnete-myslenkove-mapy-s-aplikaci-mindnode/>.
- [44] HORÁKOVÁ, N. Problémy harmonizace rodinného a pracovního života. *Naše společnost* [online]. 2004, č. 2, s. 8-11 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c3/a3934/f11/100036s_horakova-prace.pdf
- [45] HORVÁTHOVÁ, P. *Týmy a týmová spolupráce: strategie efektivního vedení týmů*. Praha : ASPI, 2008. ISBN 978-80-7357-390-4.
- [46] HOŠEK, V. *Psychologie odolnosti*. 2. vyd. Praha : Karolinum, 1999. 70 s. ISBN: 80-7184-889-1.
- [47] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

- [48] CHADT, K. *Uplatnění tvořivosti v manažerské praxi*. 1. vyd. Praha 1: 1, VOX a.s., 2009. 90 s. ISBN 978-80-86324-75-3.
- [49] CHAMOUTOVÁ, K.; CHAMOUTOVÁ, H. *Duševní hygiena psychologie zdraví*. 1. vyd. Praha : Provozně ekonomická fakulta, 2006. 209 s. ISBN 80-213-1452-4.
- [50] JANÁČKOVÁ, L. *Základy zdravotnické psychologie*. 1. vyd. Praha: Triton, 2008. 99 s. ISBN 978-80-7387-179-6.
- [51] JAROŠOVÁ, E., KOMÁRKOVÁ, R., PAUKNEROVÁ, D., PAVLICA, K. *Trénink sociálních a manažerských dovedností*. Praha : Management Press, 2001. 223 s. ISBN: 80-7261-048-1
- [52] JILEMICKÁ, J. Škola kreativních technik II – Banka kreativních technik. *Metodický portál RVP - Modul Články*[online]. 2010 [cit. 2014-01-16]. Dostupné z: <http://clanky.rvp.cz/clanek/o/z/8403/SKOLA-KREATIVNICH-TECHNIK-II---BANKA-KREATIVNICH-TECHNIK.html/>.
- [53] JURČOVÁ, M., ZELINA, M. Barriers of Personality Creativization. *Studia Psychologica*, 1993, r. 35, č. 1, s. 33-41. ISSN 0039-3320.
- [54] KAŇÁKOVÁ, E. *Jak efektivně vést porady*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008, 176 s. ISBN 978-80-247-1625-1.
- [55] KATZENBACH, J. R., SMITH, D. K. *The wisdom of teams: creating the high-performance organization*. Boston, Mass. : Harvard Business School Press, 1993i, 291 s. ISBN 08-758-4367-0.
- [56] KEBZA, V. *Psychosociální determinanty zdraví*. 1. vyd. Praha : Academia, 2005. 263 s. ISBN 80-200-1307-5.
- [57] KEBZA, Vladimír. *Zvládání stresu*. Vyd. 1. Praha : Státní zdravotní ústav, 1997. 30 s.
- [58] KEJHOVÁ, H. Proč si hrát na poradě s klobouky. *HospodářskéNoviny.cz : Prestižní deník s důrazem na ekonomiku* [online]. 2008 [cit. 2014-01-19]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-25338970-proc-si-hrat-na-porade-s-klobouky>.
- [59] KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H. *Time management: Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 105 s. ISBN 80-247-1440-X.
- [60] KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H., HAUSER, M. B., KIMMICH, M., LACHMANN, S. *Time management: mějte svůj čas pod kontrolou*. 1. české vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2012. 206 s. ISBN 978-80-247-4431-5.
- [61] KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobností*. Brno : Cerm, 2000. 263 s. ISBN 80-7204-156-8.
- [62] KOLAJOVÁ, L. *Týmová spolupráce: jak efektivně vést tým pro dosažení nejlepších výsledků*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 105 s.
- [63] KÖNIGOVÁ, M. *Tvořivost: techniky a cvičení*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007, 188 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-802-4716-527.

- [64] KOŠTURIÁK, J., FROLÍK, Z. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha : Alfa Publishing, s.r.o., 2006. ISBN 80-86851-38-9.
- [65] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [66] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha : Management Press, 1997. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- [67] KOVALEV, A. G. *Psychológia osobnosti*. s. l. : Slovenské pedagogické nakladateľstvo, 1967. 324 s. Knižnica priateľ'ov pedagogickej literatúry.
- [68] KRASKA-LÜDECKE, K. *Nejlepší techniky proti stresu*. 1. vyd. Překlad Dagmar Brejlová. Praha : Grada, 2007. 116 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-802-4718-330.
- [69] KRECH, D., CRUTCHFIELD, R. S., BALLACHEY, E. L. *Individual in society; a textbook of social psychology*. New York : McGraw-Hill, 1962. ISBN 978-007-0354-661.
- [70] KRÜGER, W. *Vedení týmů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2004. ISBN 80-247-0780-2.
- [71] KŘIVOHLAVÝ, J. *Jak zvládat stres*. 1. vyd. Praha : Grada Avicenum, 1994. 190 s. ISBN 80-7169-121-6.
- [72] KŘIVOHLAVÝ, J. *Sestra a stres: Příručka pro duševní pohodu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, s.r.o., 2010. ISBN 978-80-247-3149-0.
- [73] KŘÍŽ, P. *Kdo jsem, jaký jsem: aktivity pro osobnostní a sociální výchovu k podpoře sebepoznání a sebepojetí*. 1. vyd. Kladno : AISIS, 2005. 132 s. Dokážu to? ISBN 80-239-4669-2.
- [74] KŘÍŽKOVÁ, A., MAŘÍKOVÁ, H., HAŠKOVÁ, H., BIERZOVÁ, J. *Pracovní a rodinné role a jejich kombinace v životě českých rodičů: plány versus realita* [online]. Praha : Sociologický ústav AV ČR, 2006 [cit. 2014-01-12]. ISBN 80-7330-112-1. Dostupné z: http://studie.soc.cas.cz/upl/texty/files/251_SS_06_14.PDF.
- [75] KUIJSTEN, M. *Reflections on the dawn of consciousness: Julian Jaynes's bicameral mind theory revisited*. 1st ed. Henderson, NV : Julian Jaynes Society, 2006. 428 p. ISBN 978-097-9074-400.
- [76] KUNCZIK, M. *Základy masové komunikace*. 1995. 307 s. ISBN 80-7184-134-X. LANDAU, E. *Odvaha k nadání*. 1. vyd. Překlad Ivana Vízdalová. Praha : Akropolis, 2007, 162 s. ISBN 978-808-6903-484.
- [77] KUNEŠ, D. *Sebepoznání*. 1. vyd. Praha : Portál, 2009. 151 s. ISBN 978-807-3675-417.
- [78] LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada, 2012, 186 s. Komunikace. ISBN 978-80-247-4406-3.
- [79] LAUSTER, P. *Nenechte si nic líbit*. Praha : Knižní klub, spol. s. r. o., 1994. ISBN 80-85634-62-7.

- [80] LOJDA, J. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011. 182 s. ISBN 978-80-247-3902-1.
- [81] MAŇÁK, J. *Stručný nástin metodiky tvořivé práce ve škole*. Brno : Paido, 2001, 44 s. ISBN 80-7315-002-6.
- [82] MAŇÁK, J., ŠVEC, V. *Výukové metody*. Brno : Paido, 2003, 219 s. ISBN 80-7315-039-5.
- [83] MAREŠ, P. Zaměstnání, rodina a dítě v dynamice moderní společnosti. In: *Rodina, zaměstnání a sociální politika*. 1. vyd. Brno : Fakulta sociálních studií Masarykovy univerzity, 2006. 280 s. ISBN 80-7326-104-9.
- [84] MAŘÍKOVÁ, H. Kombinace práce, rodiny a osobního života v praxi zaměstnavatelských subjektů. *Sociologický webmagazín* [online]. 2006, č. 12 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: <http://www.socioweb.cz/index.php?disp=temata&shw=236&lst=115>.
- [85] MATĚJČEK, Zdeněk; DYTRYCH, Zdeněk. Riziko a resilience. *Československá psychologie*. 1998, 42, 2, s. 97-105.
- [86] MEDLÍKOVÁ, O. *Přesvědčivá prezentace: špičkové rady, tipy a příklady*. 2. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Komunikace (Grada). ISBN 978-80-247-3455-2.
- [87] MEDZIHORSKÝ, Š. *Asertivita*. Praha : Elfa, 1991, 75 s. ISBN 80-900197-1-4.
- [88] MEIER, R. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Překlad Daniela Vrbová. Praha : Grada, 2009. 146 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2308-2.
- [89] Metoda ABCD pro určování důležitosti úkolů. *BrainTools: on-line osobní a profesní rozvoj* [online]. 2014 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: <http://www.braintools.cz/metoda-abcd-pro-urcovani-dulezitosti-ukolu.htm#.UtLDR9LuK6N>.
- [90] MÍČEK, L. *Sebevýchova a duševní zdraví*. 1. vyd. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1976, 200 s. Knižnice psychologické literatury.
- [91] MIČKOVÁ, I. *Zavádění a rozvoj týmové práce v organizaci*. 1. vyd. Orlová : Obchodní akademie Orlová, 2007. 67 s. ISBN 978-80-87113-84-4.
- [92] MIKŠÍK, O. *Psychologická charakteristika osobnosti*. 2. přeprac. vyd. Praha : Karolinum, 2007. 273 s. Učební texty Univerzity Karlovy v Praze. ISBN 978-802-4613-048.
- [93] MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 2. aktualizované a rozšířené vyd. Praha : Grada Publishing a. s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [94] MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- [95] Mind Theory Revisited. [online]. [cit. 2010-10-03]. Dostupné z WWW: <<http://www.julianjaynes.org/related-articles.php>>

- [96] MORAVCOVÁ, K. *Prevence syndromu vyhoření a Stress Management*. s. I., 2013. 58 s. Dostupné z: http://www.nevladky.cz/data/_news/000731/prevence-syndromu-vyhoreni.pdf
- [97] MOTLOVÁ, Milada. *Hádej, co to je?: knížka hádanek*. 1. vyd. Ilustrace Galina Miklínová. Praha: Amulet, 2001, 78 s. Pro malé čtenáře. ISBN 80-862-9973-2.
- [98] NAKONEČNÝ, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. 2., rozš. vyd., v Akademii vyd. 1. Praha : Academia, 1997. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.
- [99] NAKONEČNÝ, M. *Sociální psychologie organizace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
- [100] NĚMEČEK, P., ZICH, R. *Podnikový management 2. díl*. 2.vyd. Brno : CERM, 2006. 91 s. ISBN 80-214-3212-8.
- [101] NOVÁK, J., ŠLAMPOVÁ, P. Racionalizace výroby. *Fakulta strojní - VŠB-TU Ostrava - Projekty s podporou EU* [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava, 2007 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://projekty.fs.vsb.cz/414/racionalizace-vyroby.pdf>.
- [102] NOVÁK, T. *Jak se prosadit asertivně*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2000, 96 s. ISBN 80-7169-953-5.
- [103] NOVÁK, T. *Asertivitou k sebedůvěře*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011, 135 s. Psychologie pro každého. ISBN 978-802-4737-577.
- [104] NOVÁK, T., POKORNÁ, A. *Asertivita jako lék v profesních a mezilidských vztazích*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2003, 118 s. ISBN 80-7179-354-X.
- [105] NOVOTNÁ, E. *Sociologie sociálních skupin*. 1. vyd. Praha : Grada, 2010, 120 s. ISBN 978-802-4729-572.
- [106] NOVÝ, I., SURYNEK, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha : Grada, 2006, 288 s. Manažer. ISBN 80-247-1705-0.
- [107] OPATŘILOVÁ, M. *Sebevýchova vysokoškolských studentů*. s. I. : Univerzita J. E. Purkyně, 1984, 175 s.
- [108] PACOVSKÝ, P. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2., aktualiz. vyd. Praha : Grada, 2006. 259 s. ISBN 80-247-1701-8.
- [109] PAULÍK, K. *Psychologie lidské odolnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4729-596.
- [110] PAVELKA, M. Časové studie - nástroj průmyslového inženýrství. *API - Akademie produktivity a inovací s.r.o.* [online]. 2009 [cit. 2014-01-18]. Dostupné z: <http://e-api.cz/article/68428.casove-studie-8211-nastroj-prumysloveho-inzenyrstvi/>.
- [111] PAVLOVSKÁ, M. *Komunikace a řešení problémových situací ve škole*. Brno : MU, 2005. ISBN 80-86633-24-1.
- [112] PEKELIS, V. D. *Jak se stát géniem*. 1. vyd. Bratislava : Eko-konzult, 2001. 199 s. ISBN 8089044182.

- [113]PFEIFER, L., UMLAUFOVÁ, M. *Firemní kultura*. 1. vyd. Praha : Grada, 1993. ISBN 80-7169-018-1
- [114]PLAMÍNEK, J. *Konflikty a vyjednávání: umění vyhrávat, aniž by někdo prohrál*. 3. upr. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2012, 134 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-4485-8.
- [115]PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2008, 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [116]PLHÁKOVÁ, A. *Dějiny psychologie*. 1. vyd. Praha : Grada, 2006. 328 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-0871-3.
- [117]PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Praha : Academia, 2005. ISBN: 80-200-1387-3.
- [118]PORVAZNÍK, J. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Bratislava : Sprint, 2003. 509 s. ISBN 80-890-8505-9.
- [119]PRAŠKO, J., PRAŠKOVÁ, H. *Asertivitou proti stresu*. 2., přeprac. a dopl. vyd. Praha : Grada, 2007, 277 s. ISBN 978-80-247-1697-8.
- [120]PRŮCHA, J., WALTEROVÁ, E., MAREŠ, J. *Pedagogický slovník*. 4., aktualiz. vyd. Praha : Portál, 2003, 322 s. ISBN 80-717-8772-8.
- [121]REITMAYEROVÁ, E., BROUMOVÁ, V. *Cílená zpětná vazba*. Metody pro vedoucí skupin a učitele. Praha : Portál, 2007. ISBN 978-80-7376-317-8.
- [122]RIEDMANN, A., BIELENSKI, H., SZCZUROWSKA, T., WAGNER, A. *Working time and work-life balance in European companies: establishment survey on working time 2004 - 2005* [online]. Luxembourg: Office for Official Publ. of the European Communities, 2006 [cit. 2014-01-12]. European Foundation for the Improvement of Living and Working. ISBN 92-897-0929-4. Dostupné z: <http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2006/27/en/1/ef0627en.pdf>.
- [123]ROGERS, C. R. Príspevok k modernému prístupu k problému hodnôt., Proces hodnotenia zrelej osoby. In: *Zaujímavosti zo svetovej pedagogiky a psychológie*. 1. vyd. Bratislava : SPN, 1966, s. 213 - 228.
- [124]ŘÍČAN, P. *Psychologie náboženství a spirituality*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007, 328 s. ISBN 978-80-7367-312-3.
- [125]SAWREY, J., TELFORD, CH. *Educational psychology : psychological foundations of education*. 1. vyd. Boston: Allyn and Bacon, INC., 1968. ISBN.
- [126]SEIWERT, L. J. *Čas jsou peníze: naučte se řídit svůj čas*. 1. vyd. Praha : Management Press, 1995. 319 s. ISBN 80-85603-82-9.
- [127]SCHREIBER, V. *Lidský stres*. 1. vyd. Praha : Academia, 1992. 80 s. ISBN 80-200-0458-0. SIEWERT, H. H. *Testy osobnosti 2: typy úloh, vzorové otázky, řešení, rady pro další osobnostní rozvoj*. 1. vyd. Praha : Ikar, 1999. ISBN 80-720-2411-6.

- [128]SIEEWERT, H. H. *Testy osobnosti 2: typy úloh, vzorové otázky, řešení, rady pro další osobnostní rozvoj*. 1. vyd. Praha : Ikar, 1999. ISBN 80-720-2411-6.
- [129]Sladování osobního a pracovního života – Jak na to? *Gender Studies* [online]. [2010] [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: http://www.genderstudies.cz/download/toolkit_web.pdf.
- [130]SMÉKAL, V. *Pozvání do psychologie osobnosti: Člověk v zrcadle vědomí a jednání*. 1. vyd. Brno : Barrister, 2004, 523 s. ISBN 80-859-4781-1.
- [131]STERNBERG, R. J. *Kognitivní psychologie*. 1. vyd. Překlad František Koukolík. Praha : Portál, 2002. 632 s. ISBN 80-717-8376-5.
- [132]STUHLÍK, R. *Tým snů*. Praha : Grada Publishing, a. s., 2008. 148 s. ISBN 978-80-247-1776-0.
- [133]SUNDSTROM, E., DE MEUSE, K. P., FUTRELL, D. Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*. 1990, roč. 45, č. 2, s. 120-133.
- [134]ŠMÍDOVÁ, J. – HÁTLOVÁ, B. Četba a úkoly k semináři 5 – Relaxace. In: *Univerzita Karlova v Praze, Fakulta tělesné výchovy a sportu* [online]. 2007 [cit. 2013-18-12]. Dostupné z: <http://www.ftvs.cuni.cz/katedry/ppd/osoby/tomesova/seminare/seminar-5-cetba-a-ukoly.doc>
- [135]ŠTĚPANÍK, J. *Umění jednat s lidmi 3: Stres, frustrace a konflikty*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007, 168 s. ISBN 978-80-247-1527-8.
- [136]ŠTIKAŘ, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha : Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-718-4091-2.
- [137]ŠULEŘ, Oldřich. *Manažerské techniky*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1995, 225 s. ISBN 80-858-3906-7.
- [138]TANNENBERGEROVÁ, M., KOUALOVÁ, J. *Metodika sladování rodinného a pracovního života - Flexibilní formy zaměstnávání a jak zřídit dětský koutek*. Brno: Ekologický právní servis, 2010 [cit. 2014-01-12]. Dostupné z: http://www.eps.cz/sites/default/files/publikace/metodika_sladovani_rodinny_pracovni_zivot_final_1.pdf
- [139]TEZGE, O. *Neverbální komunikace*. 1. vyd. Praha : Computer Press, 2003. 482 s. ISBN 80-7226-429-X
- [140]TICHÁ, I. *Učí se organizace*. 1. vyd. Praha : Credit, 1999. ISBN 80-213-0574-6.
- [141]TUČEK, M., CIKRT, M., PELCOVÁ, D., *Pracovní lékařství pro praxi*. Praha : Grada Publishing, 2005. 325 s. ISBN 80-247-0927-9.
- [142]UMLAUF, Karel; VALANSKÁ, Zora. (Ne)přítel stres. České Budějovice : Nakladatelství „DT“ Domu techniky ČSVTS, 1991. 191 s. ISBN 80-02-00945-2.
- [143]VÁGNER, I. *Systém managementu*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2006. 432 s. ISBN 8021039728.. s. 159.

- [144]VALIŠOVÁ, A. *Asertivita v rodině a ve škole aneb zásady přímého jednání mezi dětmi, rodiči a učiteli. 2.*, upravené vyd. Jinočany: H+H, 1994, 152 s. ISBN 80-857-8729-6.
- [145]VAŠINA, L., STRNADOVÁ, V. *Psychologie osobnosti*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2009. 299 s. ISBN 978-80-7041-0.
- [146]VENGLÁŘOVÁ, M. *Sestry v nouzi*. Praha : Grada Publishing,a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3174-2.
- [147]VYBÍRAL, Z. *Psychologie lidské komunikace*. Praha : Portál, 2000, 205 s. ISBN 80-7178-291-2.
- [148]VYMĚTAL, J. *Lékařská psychologie*. 3. vyd. Praha : Portál, 2003. 397 s. ISBN 80-7178-740-X.
- [149]VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací*. Praha: Grada, 2008.
- [150]WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada, 2008. 117 s. *Vedení lidí v praxi*. ISBN 978-80-247-2361-7.
- [151]WALTRAUD, A. *Rétorika a komunikace*. Praha: Grada Publishing, 2008. 199 s. ISBN 978-80-247-2283-2.
- [152]WARD, M. *50 základních manažerských technik*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998.197 s. ISBN 80-85943-59-X.
- [153]WILDING, CH. *Emoční inteligence: vliv emoci na osobní a profesní úspěch*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 238 s. ISBN 978-80-2472-754-7.
- [154]WILMOT, W. W. *Interpersonální konflikt*. 2004, 495 s. ISBN 80-551-0832-3.
- [155]ZAHRÁDKOVÁ, E. *Teambuilding – cesta k efektivní spolupráci*. 1. vyd. Praha : Portál, 2005. 176 str. ISBN 80-7367-042-9.
- [156]ZACHAROVÁ, Eva, Miroslava HERMANOVÁ a Jaroslava ŠRÁMKOVÁ. *Zdravotnická psychologie: teorie a praktická cvičení*. Vyd. 1. Praha, 2007, 229 s. ISBN 978-802-4720-685.
- [157]ZELINA, M. – JAŠŠOVÁ, E. 1984. *Tvorivosť – piata dimenzia*. Bratislava : Smena, 1984. ISBN 73-053-84-02.
- [158]ZELINA, M. *Stratégie a metody rozvoja osobnosti dieťaťa*. 1. vyd. Bratislava : Iris, 1994, 162 s. ISBN 80-967013-4-7.
- [159]ŽÁK, P. *Kreativita a její rozvoj*. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2004. 315 s. ISBN 80-251-0457-5.