

---

# **PREVENCE A ZVLÁDÁNÍ STRESU**

**BEZPEČNÝ PODNIK**

© Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., 2016

ISBN 978-80-87676-22-6

## Obsah

	strana
Úvod	4
1 Stres a Já	5
2 Sebepoznání	11
3 Zvyšování odolnosti vůči stresu	27
4 Zvládání stresu	30
5 Několik zásad a tipů pro boj se stresem	34

## Úvod

"Stres v žádném případě nemusí být pouze škodlivý; je to zároveň koření života, neboť každé hnutí myslí a každá činnost zapříčiňuje stres. Stejný stres, po kterém jeden člověk onemocní, může znamenat pro druhého životodárné uzdravení!"

Hans Selye

**Stres** je slovo, které už v naší kultuře pevně zakotvilo. Už nás ani neděsí. „Patří k naší době“, říkají mnozí z nás. Přesto statistika, názory psychologů a lékařů, ale i osobní zkušenosti mnohých z nás varují před lehkovážností před ním a jeho příčinami.

Krátkodobě je organismus schopen se se stresem vyrovnat. Jestliže však stres trvá dlouhodobě a je-li kapacita na přizpůsobení vyčerpána, začnou se projevovat různé symptomy.

Obvyklé míře stresu říkáváme **zátěž**. Ta je životu vlastní. Ale překročí-li zdravou mez, je tu stres. Akutní stres nikdo nepřehlédne, protože je nový. **Chronický stres** můžeme snadno přehlížet, protože je starý, známý a do jisté míry jsme zvyklí s ním žít. Takže je pro nás často pohodlnější žít s ním, než udělat změny a odstranit pracně jeho příčiny. Ale ohrožení našeho zdraví a života je reálné. Proto Jean Kingová napsala: „*Chronický stres je jako pomalý jed!*“ Mnohé vnější příčiny stresů jsou desetiletí známé. Jiné jsou novější. A se změnami ve společnosti přicházejí i nové **stresory** – vlivy a podněty, které pociťujeme jako ohrožení.

Nejméně jeden ze tří pracujících v Evropě, tedy více než 40 miliónů lidí tvrdí, že jsou v práci ovlivněni stresem. Ve Velké Británii dochází každý rok ke ztrátě 40 milionů pracovních dnů v důsledku zdravotních poruch, jejichž příčinou je stres. Čísla mluví sama za sebe, ale příliš mnoho lidí trpí v tichosti a rovněž příliš mnoho organizací si neuvědomuje rozsah působení nadměrného stresu na produktivitu práce svých zaměstnanců.

Stres související s prací vzniká tehdy, pokud nároky práce a prostředí nejsou v rovnováze s pracovníkovými schopnostmi a ostatními individuálními vlastnostmi, a on není schopen se s nimi vyrovnat, nebo je řídit. Stresory mohou přerůst únosnou mez. Vyvolané reakce – stresy mohou pro pracovníky znamenat stigmatizaci, izolaci, nemoc či úraz a mohou končit i smrtí. Pro podniky pak znamenají vážné ohrožení činnosti, negativní obraz v mínění odborné i laické veřejnosti a mohou vést ke zvýšené absenci a fluktuaci pracovníků, k pracovním úrazům a následně i k vyšším sazbám úrazového pojištění nebo zvýšení vyplácených náhrad.

Ve snaze snížit pracovní zátěž se obvykle vyvíjí snaha vhodně zmenšit nároky práce a prostředí na pracovníka (např. se sníží rychlost montážního pásu, optimalizuje se osvětlení či mikroklima). Nebo se zvyšuje fyzická odolnost organismu (např. správnou výživou, péčí o zdravý oběhový systém pracovníka a zkvalitněním odpočinku včetně relaxačních metod a spánku). Stresorem na pracovišti bývají nejen nevhodné vnější „objektivní“ podmínky, ale zejména „subjektivní“ - narušené mezilidské vztahy, necitelný a nekompetentní nadřízený, nespravedlivé hodnocení a kritika, šikana, nezdravá kultura firmy a hrozba propuštění z práce.

Majitel a management, jimž záleží na zdraví a bezpečnosti svých zaměstnanců a na růstu produktivity práce, se proto snaží stresory z pracoviště odstraňovat. Především zlepšováním pracovních, sociálních a psychologických podmínek.

Tato správná, často plošná opatření lze doplnit o individuální, specifickou péči o osobnost zaměstnanců. Vždyť vše začíná vnímáním a hodnocením skutečnosti. Ve vnímání a hodnocení skutečnosti se neodráží jen vnější skutečnost, ale i vlastní možnosti, potřeby a motivy, očekávání a hodnoty. Současně i emoce a subjektivní pocity, akutně vyvolané okolnostmi, nebo evokované z paměti na základě předchozích zážitků a zkušeností v dané kultuře.

Aby jedinec obstál vůči nárokům prostředí, musí disponovat určitými vlastnostmi, které mu umožňují adekvátní reakce a fungování. Jde tedy o **vztah mezi požadavky kladenými na organismus jeho prostředím, a vlastnostmi, jimiž je vybaven k jejich zvládnutí**. Kapacita těchto vlastností rozhoduje o tom, proč někdo v daném prostředí obstojí a jiný v něm prostě neobstojí. A právě na tyto otázky je zaměřen tento text.

## 1 Stres a Já

"Člověk je schopen ovládat své fyziologické a psychologické reakce tím, že se naučí zaujímat zdravější, myšlenkově hlubší postoje k tomu, co na něho doléhá, co ho v denním životě tíží. Musí být ochoten přehodnotit a změnit své priority. Dokonce musí být ochoten přijmout za vlastní úplnou změnu svého životního stylu. Nebudou-li tyto požadavky adaptace a přežití splněny, nemá lidstvo naději na lepší budoucnost."

Hans Selye

Jedním ze základních kamenů úrazů naší kultury je hluboce zakořeněná představa všemocné **externality** – fikce, že všechny problémy přichází k člověku zvenku a také je nutné je nějakou intervencí zvenku napravit. Já na nich vlastně ani nemám podíl. (Nejpřesvědčenější o tom je většina recidivistů ve věznicích.) Celý mechanismus současné lékařské péče i sociálního státu je nastaven tak, že nikoho nenutí a nepřemlouvá k zamyšlení nad sebou samým ani k případné autokorekci – sebenápravě, jak říkával J. A. Komenský. Mnoho z nás se tak cítí být víceméně pasivními oběťmi vnějších vlivů: dědičných, společenských, postavení hvězd v době našeho narození a dalších daností, bez nejmenší šance vzít osud do vlastních rukou a **proaktivně** začít psát vlastní scénář svého dalšího života. Obvykle jsme vychováni jen k **reaktivnímu** přijetí vnějších podnětů. Obvykle necítíme svoji svobodu vybrat si uvážlivě svůj postoj a svoji reakci na daný podnět nebo stresor. (Přečtěte si, prosím, znovu citát z díla H.Selye v záhlaví této kapitoly.) Pokaždé, kdy se váš emoční život začne odvíjet od nedostatků někoho jiného, zbavujete se emocionální svobody a dáváte dotyčnému člověku možnost, aby dál negativně ovlivňoval váš život. Jste natolik ve vleku toho, co bylo, že nejste schopni nic změnit, a připravujete se tak o lepší budoucnost. Tomuto tématu se hlouběji věnuje v několika knihách Stephen R. Covey. Je třeba se v přiměřené míře věnovat svému já. Svým vnitřním silám a

dimenzím. To, co nás vydatně odvádí od sebereflexe – sebepoznání, je očekávání jakési kompenzace nebo restituce za utrpené ztráty a křivdy v minulosti. Avšak žádný takový nárok neexistuje. Čím dříve si to uvědomíme, tím dříve budeme skutečně dospělými a budeme moci začít aktivně pracovat na své změně. Do té doby jsme sami sobě nejhoršími nepřáteli.

Jakákoli činnost či jakékoli požadavky na člověka představují zátěž. Je-li úměrná schopnostem a vlastnostem daného jedince, lze ji označit za přiměřenou. Bez zátěže není život možný a není ani možný rozvoj organismu a jedince. Obecně vzato, představuje termín „zátěž“ vztah mezi nároky prostředí a vlastnostmi, jimiž je organismus k jejich zvládnutí vybaven. **Stres** je speciální případ zátěže, kdy škodlivý podnět vyvolává obranné jevy v organismu, tj. na ryze biologické úrovni aktivaci složek imunitního systému, na úrovni fyziologické zvýšení aktivační hladiny, bolest a únava, na úrovni psychologické negativní emoce. Podněty ohrožující organismus vyvolávají stresovou reakci, která nemusí nutně vést k zabrždění vývoje, nýbrž může být též pozitivní a vést k rozvoji vlastností organismu a jedince. Teprve nepřiměřeně dlouhé nebo nepřiměřeně intenzivní působení ohrožujících faktorů (stresorů) směřuje spíše k úpadku přirozených vlastností a k potlačení vývoje.

**Stres vzniká interakcí tří prvků:** vnímané nároky, vnímaná schopnost je zvládnout a vnímaná důležitost tohoto zvládnutí. Stresový stav jedince není statický, jednou provždy daný, nýbrž se neustále mění v závislosti na vnější situaci a na charakteru těchto tří prvků. Člověk je v interakci s prostředím trvale a neustále konfrontován s tím, co má dělat, jak to má dělat a jeho vnímání těchto situací se rovněž mění s výsledky těchto akcí a získanými zkušenostmi. Jestliže při akutní situaci ve vnímání člověka nejsou přítomny všechny tři prvky, pak se nedostává do stresového stavu: vnímá-li například situaci jako náročnou, na jejíž zvládnutí musí vynaložit své veškeré zdroje, avšak současně si uvědomuje, že úspěch či neúspěch není důležitý, pak je stresový stav slabý a málo zřetelný. Je-li jedincovo hodnocení všech tří prvků pozitivní, pak jeho stav nelze označit za stres, i když jsou nároky prostředí vysoké.

**Jednoduše řečeno: Pracovní stres je nesoulad mezi nároky pracovní činnosti, pracovního i sociálního prostředí a kapacitou pracovníka.**

Při přílišném stresu je nutné snižovat nároky práce nebo prostředí, či zvyšovat kapacitu jedince. Nebo je možná kombinace obojího. Není-li to úspěšné, je třeba odejít. Mnoho záleží na postoji pracovníka. Může situaci brát jako výzvu k růstu, nebo jako křivdu. Proto dva lidé mohou snášet stejné požadavky výrazně odlišně.

**Chronický stres se podílí na většině onemocnění** od úzkostných a depresivních stavů, přes alergie a imunitní poruchy, bolesti páteře, obezitu, srdeční a oběhové potíže, rakovinu až k Alzheimerově chorobě. Při náporu stresu dochází mimo jiné ke zvýšení hladiny adrenalinu (což se projeví mimo jiné úzkostí) a kortizolu (což se projeví např. zvýšenou chutí k jídlu, touhou po sladkých a tučných potravinách, ukládáním tuku, poruchami imunity a paměti), zatímco klesají hodnoty hormonů DHEA a testosteronu (což vede ke ztrátě svalové hmoty, hromadění tuku a úbytku libida). Adrenalin i kortizol jsou vyplavovány nadledvinkami v přímé závislosti na úrovni vnímaného (i pouze představovaného) stresu. Lidský mozek je natolik jemný a složitý orgán, že pouhá představa stresující situace může vyvolat v lidském těle stejné reakce, jako kdyby bylo nebezpečí skutečné. (Není pochyb, že umíme sami sebe vystrašit. Lidský mozek je tvárný a vládne mocnými silami.)

Adrenalin a kortizol nám pomáhají vypořádat se s akutním nebezpečím tím, že tváří v tvář ohrožení uvedou naše tělo do stavu energetické pohotovosti. Obě látky připravují tělo na reakci „útoč nebo uteč“. Adrenalin mimo jiné způsobuje rozšíření

očních zornic (zlepšuje vidění), odvádí krev z rukou a vnitřních orgánů a zásobuje jí ve zvýšené míře velké svaly paží a nohou (abychom mohli lépe bojovat nebo utíkat), zvyšuje dechovou i tepovou frekvenci (lepší okysličování tělesných orgánů), posiluje činnost potních žláz (ochlazování těla). Kortizol podporuje zvýšené uvolňování glukózy, tuků a aminokyselin do krevního oběhu – zvyšuje přísun energie.

Problém se stresem v našem moderním světě nepředstavují krátkodobé stavy zvýšené produkce adrenalinu a kortizolu – ty jsou výhodné pro setkání s útočícím zvířetem, zátopami, požárem nebo jiném ohrožení. Potíž je v tom, že ve většině z nás probíhá stresová reakce neustále – reagujeme na stav dopravy, kvalitu svých nadřízených, problematické tchyně, nedostatek spánku, nejistotu zaměstnání, nedostatečnou komunikaci v zaměstnání, nemoci, odpovědnost v práci... Chronické vystavení stresu, byť nemusí být extrémně vysoký, způsobuje, že je náš organismus nadměrně stimulován, což vede ke vzniku zdravotních potíží.

Chronický stres zasahuje především náš nejsložitější orgán **mozek**. Mozek se na vyvolání stresu podílí a současně je dlouhodobým stresem poškozován. Nejvíce trpí stresem hipokampus, u něhož dochází kvůli neustále zvýšeným hodnotám kortizolu k poškození a následně k výraznému zmenšení. Závažným následkem jsou problémy s krátkodobou i dlouhodobou pamětí což může vést k tragickým událostem například průmyslovým haváriím. Uvědomíme-li si jak důležitou roli má mozek pro náš zdravý život – měli bychom mu věnovat přiměřenou pozornost a péči. Pokaždé když v našem myšlení dojde k myšlenkovému spojení, uskuteční se v našem mozku také spoj fyzický. Každý nový mentální spoj způsobí, že se náš neuvěřitelný mozek stane ještě složitějším, ještě sofistikovanějším a ještě výkonnějším!!! Mozek není proto stejný jako byl včera, a zítra nebude stejný jako dnes! Posilujeme si ho například náročným myšlením, učením něčemu novému a zapamatováním. Oslabujeme konzumem a pasivitou. Zkušenosti a zážitky neovlivňují jen vlastnosti a schopnosti každého jedince, ale doslova formují a budují jeho mozek.

**Lidský mozek je schopen změny!!!** Můžete ho vylepšit!!! Můžete ho trénovat podobně jako své ostatní části těla. Když se o svůj mozek správně staráte, nepochybně mu to prospívá. Když se k němu chováte špatně, ubližujete mu. Ke své správné funkci mozek potřebuje: energii, kyslík a stimulaci, tj. dostatek přiměřených podnětů s drtivou převahou pozitivních podnětů jako je láska, radost, úspěch, bezpečí. (Jak silně působí na lidský mozek negativní činnost ilustrují jeho výrazné reakce na lež, krádež, nevěru, zabití nebo vraždu. Těchto reakcí v posledních padesáti letech ubývá. Lež však lze dodnes zaregistrovat na mnohých funkcích lidského těla měřicími přístroji.) Mozek také potřebuje dostatek kvalitního odpočinku. Zjednodušeně se říká: „Mozek jede na glukózu a kyslík“. Glukóza a kyslík se do mozku dostávají krví. Nejlepší stimulací mozku je tělesný pohyb, duševní aktivita a společenské vztahy. Můžeme zvyšovat průtok krve zdravým pohybem a zlepšovat svoji schopnost milovat své bližní a navazovat a udržovat s nimi dobré budující vztahy. Všechny oblasti mozku musí dohromady i samostatně pracovat co nejvíce efektivně a vyváženě. Pěstujte proto všestranné zájmy a střídejte rozličné aktivity.

Na lidský mozek působí celá řada negativních vlivů: užívání drog, kouření, nadměrné množství kofeinu, i drobné úrazy hlavy, práce v toxickém prostředí, přílišný stres, nedostatek tělesného pohybu, špatné stravovací návyky, traumatické zážitky, negativní myšlenky a emoce, infekce, alergické reakce, chemoterapie, chirurgické zákroky při provedení srdečního bypassu, nekvalitní vzdělání a výchova. Řada by mohla ještě dlouho pokračovat. Mozek se stále „přepojuje“ a přestavuje podle našich zkušeností a prožitků.

Zdravé a normální mozky jsou mezi lidmi velmi vzácné. Díky tomu jsou všechny naše soudy velmi relativní – je velmi těžké s klidným svědomím prohlásit: „Já jsem lepší než ty“. Všichni potřebujeme trochu pomoci. Buď od někoho nebo od sebe. Co nepotřebujeme, je stávat se úmyslně pro sebe nebo pro druhé stresory. **Mozek je nejdůležitějším orgánem těla, který vám pomáhá zvládat stres!**

**Vyšší množství alkoholu** ničí spoje mezi mozkovými buňkami, také snižuje účinnost mnoha různých typů neurotransmiterů, obzvláště těch, které se podílejí na učení a pamatování. **Nikotin** způsobuje předčasné stárnutí mozkových buněk, zmenšuje krvinky, což má za následek nedostatečné prokrvení životně důležitých orgánů. Nikotin také omezuje přívod krve do mozku, což vede k celkovému snížení mozkové aktivity a nedostatečnému zásobení mozku nezbytnými živinami. **Kofein** rovněž omezuje přívod krve do mozku a dalších tělesných orgánů. Menší množství kofeinu denně pravděpodobně neškodí, ale víc než jeden nebo dva šálky kávy již mohou působit problémy.

**Spánek** je nenahraditelný, má-li si náš mozek odpočinout; bez spánku se lidé doslova mohou zbláznit. V posledních 100 letech se zkrátila průměrná délka spánku o 20 %. V devatenáctém století se ještě uléhalo do postele na devět a půl hodiny. Moderní Američan má průměr už jen sedm a půl hodiny spánku. Děti mezi osmým a sedmnáctým rokem dnes tráví v posteli v průměru o jednu a půl hodinu méně než jejich vrstevníci v roce 1910. Spánek při světle, při a po sledování televize má i nižší kvalitu.

Velký pomocník v prevenci a zvládnání našeho stresu je dostatečně celistvý pohled – **paradigma** či model sebe. Síla správného paradigmatu spočívá v jeho schopnosti vysvětlit a předvídat naše reakce a jejich bezprostřední následky (kauzalitu) a vzdálené nebo konečné následky (finalitu). Pokud je paradigma celistvého člověka (model podstaty člověka) správné, mělo by přinášet nevšední pomoc pro vysvětlování, předvídání, prevenci, diagnózu a terapii našich stresů. Nejen pomoci rozpoznat a uvědomit si nejzřetelnější akutní příznaky, ale i chronické příčiny, „kořeny“ těchto problémů.

Každý máme čtyři základní inteligence (potenciály, dimenze, složky): tělesnou, mentální, emocionální a duchovní své existence – svého já.



Složky (dimenze)	Potřeby	Inteligence (potenciály)	Atributy (projevy)	Hlas (pocit poslání, smysl)	Rozvoj 4 inteligencí (potenciálů)
<b>TĚLO</b>	Žít	<b>Fyzická inteligence (PQ)</b> Pečuje o naše zdraví. Respektujeme ji. Nepřekážejme jí. Posilujeme ji.	Disciplína	Potřeba („vnímat“potřeby, jejichž uspokojení mi umožní fungovat z fyzického aspektu jako celistvý člověk)	Představte si, že jste prodělali srdeční infarkt. Začněte žít tak, abyste ho již nikdy nedostali. <i>„Naše tělo je stroj k žití. Je k němu uzpůsobeno; je to jeho přirozenost. Nechte život, aby v něm žil.“</i> L.N. Tolstoj
<b>MYSL</b>	Učit se	<b>Mentální inteligence (IQ)</b> Schopnost analyzovat, chápat, zobecňovat, abstraktně uvažovat, používat jazyk, vizualizovat.	Vize	Nadání (disciplinované zaměření)	Představte si, že vám zbývají 2-3 roky života. Začněte myslet finálně, nejen na dnešek či zítřek. Učme druhé. Dělejme to, čemu se učíme. Nepoužívaná mysl atrofuje. <i>„Mysl je tak trochu jako zahrada. Když ji nedodáváme výživu a nekultivujeme ji, zaroste plevellem.“</i> Ervin G. Hall
<b>SRDCE</b>	Milovat	<b>Emocionální inteligence (EQ)</b> Představuje znalost sebe sama, sociální citlivost, empatii, schopnost úspěšně komunikovat, vnímat společenskou přijatelnost, poznat, kdy nastal pravý čas něco udělat, mít odvahu přiznat si nedostatky a dát najevo a respektovat odlišnost.	Elán a nadšení	Probuzení elánu a nadšení (mít rád svoji práci, přidělený úkol)	Předpokládejte, že všechno co říkáte o jiných lidech, mohou slyšet. Začněte hovořit v souladu s tím. Rozvíjíme pravou hemisféru mozku. <i>„Intelligence myšlenková není ničím bez inteligence srdce.“</i> Romain Rolland
<b>DUCH</b>	Vyjasnění cílů, zásad, hodnot, vztahů a závazků. Zanechat odkaz. Naplnit poslání (smysl). Vnímat svůj život v nějaké větší, smysluplné souvislosti.	<b>Duchovní inteligence (SQ)</b> Základní životní zaměření – postoj. Je ze všech inteligencí nejdůležitější, protože nás vede při využívání ostatních inteligencí. Je to síla, která nás pohání při hledání smyslu našeho konání. Není nutně spojená s církví nebo náboženstvím. Je to náš kompas pro hodnoty, smysl, principy a správné <b>paradigma</b> - rámeček.	Svědění	Svědění nám říká, co je správné dělat a co je nesprávné dělat.	Kultivovat své svědomí a řídit se jím. Předpokládejte, že každého čtvrt roku se beze svědků sejdete se Stvořitelem. Začněte žít v souladu s tím. Hledejte souvislosti, skryté vazby a významy. Buďte rozjímavější. Nebudte soustředěni jen na sebe, nežijte jen pro tento den - <b>přesahujte stále více sebe sama</b> . Berte na sebe více zodpovědnosti. Rozvíjejte celostní vnímání, myšlení, citění a chování. Kladte si správné otázky a hledejte na ně hluboké odpovědi. Hledejte správné principy a paradigma. Žijte v souladu s nimi. <i>„Slouží mně šest vznešených pomocníků, kteří mne naučili všemu, co umím. Jejich jména jsou: Kdo a Co, Kdy a Kde, Jak a Proč.“</i> R. Kipling

### Model celistvého (komplexního) člověka

**Tělesná inteligence** nám umožňuje mnohé, pokud se o ni přiměřeně staráme. To znamená, že tělo: 1. *rozumně vyživujeme*, 2. *důsledně a vyváženě zatěžujeme fyzickou prací nebo cvičením* a 3. *dopřáváme mu vhodný odpočinek*, relaxace, zvládnání stresu a prevenci. Jenom málo lidí ve skutečnosti využívá všechny tři uvedené možnosti. Klíčem úspěchu je vyváženost. Tělo je dobrý služebník, ale špatný pán.

**Mentální inteligenci** můžeme udržovat nebo rozvíjet třemi způsoby: 1. *systematickým disciplinovaným studiem a vzděláváním*, 2. *kultivací sebeuvědomění*, jejímž výsledkem je schopnost jasně vnímat a formulovat předpoklady, z nichž vycházíme, vystoupit ze „slonovinové věže“ svého oboru, oblasti činnosti a sfér, v nichž se cítíme dobře a bezpečně.; za 3. *učít se tím, že učíme druhé a děláme to, čemu se učíme*. Lidé, kteří se rozhodli neustále se vzdělávat, rozvíjet a zdokonalovat, se snáze dokáží měnit, přizpůsobovat, vyrovnávat se s náročnými okolnostmi života a jednat efektivněji v každé oblasti lidské činnosti.

**Emocionální inteligence** je v poslední době považována za velmi důležitý prostředek dlouhodobého dosahování efektivnosti. Doc Childre a Bruce Cryer popisují dopady ignorování „inteligentního hlasu našeho srdce“ na nás takto: „Inteligentní potenciál se snižuje, když jsme frustrováni, bojíme se nebo nás zachvátí vnitřní neklid. Takové emocionální stavy vyvolávají srdeční arytmií a další neurologické problémy. Je to jeden z důvodů, proč chytří lidé mohou dělat naprosto stupidní věci. ... Pokud nejednáme v souladu s našimi nejniternějšími hodnotami a svědomím, oslabuje to náš imunitní systém. Pokud pociťujeme a projevujeme lásku nebo láskyplnou péči, je tomu naopak“.

**Duchovní inteligence** je náš hluboký intuitivní cit pro smysl hodnoty. Používáme ji k tomu, abychom byli tvořiví, pružní, tvořivě spontánní a měli jasnou životní vizi. Je nutným základem pro efektivní činnost ostatních inteligencí. K jejímu rozvoji vedou tři cesty: 1. *integrita* – jednat v souladu s nejdůležitějšími hodnotami, přesvědčením a svědomím, mít sebepřesah; 2. *smysl* – pocit přispění k dění kolem nás; 3. *hlas* – soulad naší práce s naším jedinečným nadáním, pocit poslání. Význačný rakouský a americký psychiatr Viktor Emil Frankl o významu smysluplnosti napsal: „*Je to právě vůle ke smyslu, která se v současnosti stává dalekosáhle frustrovanou. Stále častěji se dnešních lidí zmocňuje pocit nesmyslnosti, který se vyskytuje společně s pocitem „vnitřní prázdnoty“ – jedná se o jev, který jsem charakterizoval a nazval „existenciální vakuum“*. Projevuje se zejména ve formě nudy a netečnosti. Zatímco v této souvislosti znamená nuda ztrátu zájmu – zájmu o svět - znamená netečnost, nedostatek iniciativy, iniciativy něco ve světě změnit, něco zlepšit. Když tuto inteligenci zanedbáme, uvízneme beznadějně v nejrůznějších „hrách“, exhibicích a předstírání. Být duchovní obecně znamená být v kontaktu s celistvostí, doslova mít smysl pro vlastní integritu a sebepřesahování. (Být duchovní neznámá nutně být příslušníkem nějaké církve, nebo být aktivním v nějakých obřadech.)

Vidět se dostatečně celistvě bez přehnaného zjednodušování je základ vyrovnanosti a harmonické reagování na stresory. Výše uvedený model celistvého člověka nám může ulehčit vidět se v celé komplexitě, harmonicky se rozvíjet a nezanedbávat žádnou svoji základní dimenzi a potřebu. Je to základ zdraví a spokojenosti. V dalším textu se zaměříme na poznání svých základních osobnostních vlastností.

## 2 Sebepoznání

Sebepoznání je už po tisíciletí považováno moudrymi za základ úspěchu v osobním, profesním i společenském životě. Dokládá to velké množství historických i současných citátů. Připomeňme si jich jen několik z pestré nabídky:

„Gnóthí seautón“. „Poznej sebe sama“.

Na delfském chrámu, Sokrates, Thales

„Neporozumíš-li úplně sám sobě, nikdy se nenaučíš opravdu chápat druhé.“

Novalis

„Nejméně ze všeho zná každý sebe sama, a proto je pro každého nejtěžší přijmout soud o sobě samém.“

M. T. Cicero

„Je třeba znát sebe sama. I kdyby to poznání člověku nepomohlo najít pravdu, alespoň si tak uspořádá vlastní život, a to je to nejlepší, co může udělat.“

Blaise Pascal

„Jenom když sám sebe znáš, nenapadne tě nafouknout se jako žába, která se chce vyrovnat volovi.“

Miguel de Cervantes Saavedra

„Přednášení, vydávání předpisů, hromadění znalostí, všechny tyto běžné univerzitní metody jsou zde k ničemu. Jediné, co vskutku pomáhá, je sebepoznání a jím způsobená změna duchovního a mravního postoje.“

C. G. Jung

„Člověk postupně nalézá sám sebe – asi jako sochař postavu v kvádru kamene.“

Miroslav Horníček

Základem sebepoznání je poznání vlastní osobnosti. Současný profesor Masarykovy univerzity Vladimír Smékal se k tématu vyjádřil těmito výstižnými slovy: **„Je paradoxem současnosti, která vyzvedá význam informací a poznání jako rozhodující síly doby, že přitom orientuje většinu vědeckých kapacit na rozvoj ekonomie a technologií a zapomíná na zkoumání psychických, sociálních a duchovních dimenzí člověka. Zejména téma osobnost zůstává zahaleno v mlhách mnohoznačnosti... Úroveň využívání psychologie v každodenním životě lidí vyžaduje stále si uvědomovat neoddělitelnost studia psychických jevů od jejich osobnostního základu a nezapomínat na nebezpečí „neosobního“ pojmání vlastností osobnosti jen jako proměnných, které uvádějí do chodu prožívání a jednání člověka. Každý akt poznání nebo hodnocení, každé zaujetí stanoviska a rozhodnutí, každý prožitek a chování jsou funkcemi osobnosti a teprve znalost osobnostní determinace a regulace všech aktivit člověka umožňuje pochopit je... pěstování psychologické kultury vlastní osobnosti je prvním předpokladem efektivní práce s lidmi.“**

**Co je to osobnost?** České slovo osobnost je odvozeno ze slova osoba, které koresponduje s latinským PERSONA, z něhož se ve středověké latině vyvinul termín PERSONALITAS. Slovo „persona“ původně znamenalo masku, kterou si při hře nasazovali herci antických dramát. Význam slova začal podléhat změnám a z masky, která dávala člověku určitou tvářnost, se rozšířil na tvářnost člověka vůbec, na jeho vnější výraz a pak i na jeho povahu. (Tento původní význam je uchován v ruském ЛИЦО = tvář, ЛИЧНОСТ = osobnost.) Jedno vymezení zní: **„Osobnost je individualizovaný systém (integrace) psychických procesů, stavů a vlastností, které jednak vznikají socializací (působením výchovy a prostředí), jednak přetvářením vrozených vnitřních podmínek bytí člověka, a determinují a řídí předmětné činnosti jedince, jeho sociální styky a duchovní vztahy.“** (Vl. Smékal) Pro naše zaměření na zvládání stresu je zajímavé následující vymezení, podle něhož je osobnost **„krystalizací řetězců schémat (patterns) úspěšných nebo neúspěšných zvládání množství problémů, které se vyskytly před jedincem během života a které musel řešit.“** (G. Kaplan)

Organizace osobnosti umožňuje jednotlivým složkám a elementům osobnosti vytvářet sehraný integrovaný systém. Pro osobnost je podstatné, že nejen reaguje na podněty, ale především je sto záměrně sledovat cíle, plánovat a předvídat. **“Osobnost je nutno zkoumat a sledovat v rovině tělesné, psychosociální a duchovní“** konstatuje prof. Smékal.

Na formování osobnosti se zejména podílejí:

**Dědičnost** určuje ty aspekty osobnosti, které jsou dány geneticky. Ovlivňuje zejména fyzické znaky (např. postavu, podobu, barvu očí, svalový a nervový systém). Zděděné je určitý potenciál, který rozvinou teprve výchova a prostředí. Soudí se, že dědičnost je odpovědná za zhruba 60 – 70 % osobnostních vlastností a výchova za zbývajících 30 – 40 %.

**Kultura** – jsou odlišné způsoby, jimiž různé společnosti organizují svůj život. Kultura hraje důležitou úlohu při formování osobnosti. Každá svým způsobem. Jednotlivci narození do dané kultury jsou vystaveni vlivu společně sdílených hodnot, tradic a norem přijatelného a vhodného chování. Kultura obecně sjednocuje chování, ale mohou existovat i extrémní rozdílnosti, které se mohou podepsat na osobnostech svých příslušníků. (Vnímátné jsou rozdíly v protestantské a katolické etice v rámci křesťanské kultury. V Indii se chování v jednotlivých kastách radikálně liší ačkoli z dálky bychom řekli, že jde o jednu kulturu.)

**Rodina** – rodiče i sourozenci hrají v životě dítěte a rozvoji jeho osobnosti dominantní roli. Někdy i prarodiče, sourozenci rodičů a jejich děti. Rodičovský vliv se uplatňuje především:

- Prostřednictvím jejich chování, jež vytváří situace, které v dětech vyvolávají určité typy chování.
- Tím, že vytváří vědomě či nevědomě modely chování, vzory, jimiž jsou děti ovlivněny.
- Tím, že jednání rodičů výběrově odměňuje a postihuje určité druhy chování.

Mimo osobnostních charakteristik svoji roli hrají i další faktory: socioekonomický statut, její velikost, úroveň vzdělání, světový názor, pořadí v němž se dítě narodilo ...

**Skupinová příslušnost** – lidé se v průběhu života podílí na členství ve velkém množství skupin. V těchto skupinách může jeden a tentýž jedinec hrát několik rolí, získat nejrůznější zkušenosti a zážitky, které nezůstanou bez vlivu na jeho osobnost.

**Životní zkušenosti** – vlivy specifických a jedinečných událostí, jež se člověku přihodí, dotváří osobnost. Například rozvoj sebeúcty závisí na řadě osobních zkušeností, mezi něž patří příležitost dosáhnout cílů, vypěstovat si ambice, nezklamat a překonat očekávání, úspěšně ovlivňovat druhé, zažívat pocit vlastní hodnoty a ceny.

**Situace** ovlivňuje konkrétní projevy osobnosti. Různé situace vyžadují různé reakce a chování, aktivizují různé stránky osobnosti, například přijímací pohovor do zaměstnání, pohřeb, večírek s přáteli, rodinný výlet a další.

Pokud dobře neznáte sebe, nemůžete dobře poznat ani druhé. V zájmu možnosti ovlivňovat druhé musíte nejdříve pracovat na sobě. Čím více se znáte, tím na ostatní působíte sebevědoměji a přesvědčivěji. Tím více se vám daří sebeovládání – sebeřízení. Můžete poznat své cíle, zásady, jimiž se chcete řídit a objevit svůj žebříček hodnot. Můžete začít svůj život reálně plánovat podle svých cílů, zásad a hodnot. Nemusíte žít podle scénářů, které vám napsal někdo jiný. Vše začíná větším sebepoznáním.

**Typologie MBTI** (Myers-Briggs Type Indicator) je mocným pomocníkem sebepoznání. Ale nejen to. Za pomoci typologie můžete najít porozumění pro rozdílné chování a objevit v sobě trpělivost v zájmu svém i těch, kteří jsou vám na blízku. Typologie je konstruktivní odpovědí na potřebu pojmenování, nálepek nebo kategorií při poznávání osobnosti. Jedná se o racionálně podložený systém, který se používá cca 50 let. Ale její základ položil již ve 20. letech minulého století švýcarský psychiatr C.C. Jung. Tvrdil, že chování je předvídatelné a lze je klasifikovat. Jeho klasifikace zahrnující nové pojmy nevycházela z psychických nemocí nebo poruch. Naopak, Jung zdůrazňoval, že rozdílné chování je výsledkem preferencí založených na základních funkcích. Tyto preference se projevují po narození a vytváří základ naší osobnosti. O tyto Jungovy poznatky se začala intenzivně zajímat Katharine Briggsová se svojí dcerou Isabel Myers-Briggsovou. Stručně a zjednodušeně se s jejich nástrojem můžete seznámit v dalších oddílech. Typologie žádný typ nekritizuje ani nechválí. Jen popisuje specifické charakteristiky. Typologie rozdíly vítá a používá je konstruktivně. Neexistují dobré nebo špatné typy, jen rozdíly. (Vhodné knihy o typologii jsou uvedeny na konci této kapitoly.)

## Jaký jste typ?

### Oddíl A

#### Máte sklon:

- ✓ nejdříve mluvit a pak myslet; („Ucho se diví, co huba kecá.“ J. Werich, „Proč radši někdy nemlčím?“)
- ✓ znát mnoho lidí a většinu z nich počítat mezi své přátele;
- ✓ do svých aktivit zahrnovat co nejvíce lidí;
- ✓ dělat několik činností současně; (číst nebo s někým hovořit při zapnuté televizi nebo puštěném rádiu)
- ✓ dominovat v rozhovorech, nenechat někoho domluvit, snadno navazovat kontakty;
- ✓ pokládat telefonáty za příjemné a vhodné pro sdělování zážitků a myšlenek;
- ✓ chodit rád do společnosti, „mezi lidmi“, bavíte se i s cizími lidmi;
- ✓ přicházet na řešení různých věcí raději v kolektivu než sám;
- ✓ nenechat se od známých a přátel dlouho k něčemu přemlouvat;
- ✓ mít větší potíže s nasloucháním druhým než se svým vlastním projevem, nediskutujete-li, nudíte se nebo se cítíte frustrováni;
- ✓ potřebovat od druhých ujištění o tom jak vypadáte, jak jste si vedli v tom či onom, jakou roli zaujímáte apod.; (bez toho si nejste jisti)

Součet oddílu A.....

Je-li větší součet oddílu A, napište na spodní řádek E.

Je-li větší součet oddílu B, napište na spodní řádek I.

.....

### Oddíl B

#### Máte sklon:

- ✓ promýšlet vše dříve, než to řeknete, tomu dáváte přednost i u ostatních; („Musím si to ještě promyslet.“, „Dám vám vědět později.“, „Dokdy potřebujete moji odpověď?“)
- ✓ vyhledávat klid a ticho, čas jen pro sebe;
- ✓ často zakoušet pocit, že se někdo pokouší narušit vaše soukromí;
- ✓ umět se natolik zkoncentrovat, že jste schopni „vyrušit“ rádio, televizi nebo hlasitý hovor apod.;
- ✓ být považován ostatními za plachého, rezervovaného nebo zádumčivého;
- ✓ umět druhým dobře naslouchat, ale mít zato, že to lidé někdy zneužívají;
- ✓ prožívat vzácné chvíle sdílení jen s těmi nejbližšími;
- ✓ mít mluvení za „mlácení prázdné slámy“, být nedůvěřivý k pochvale, nesnášet opakování již vyřčených myšlenek;
- ✓ po společenské akci být vyčerpaný a „dobít“ se o samotě;
- ✓ sdělovat myšlenky nebo pocity bez přerušování, stejně tak ostatním poskytnete náležitý prostor pro vyjádření;
- ✓ přát si, abyste lépe vyjadřovali své myšlenky, nemít rád, když někdo řekne něco, co jste si připravovali říct sami;

Součet oddílu B.....

### Oddíl C

#### Máte tendenci:

- ✓ soustředit se pouze na konkrétní věc a dávat přednost práci před přemýšlením o práci
- ✓ dávat přednost konkrétním odpovědím na konkrétní otázky; ("Kolik je hodin?" – „Sedm a tři minuty.“, ne „Sedm pryč.“ nebo „Už je čas, abychom šli.“)
- ✓ nemilovat nové problémy, pokud nejsou k dispozici standardní a osvědčené způsoby, jak se s nimi vypořádat;
- ✓ dávat přednost uplatnění již získaných dovedností před získáváním nových;
- ✓ raději věci dělat, než o nich (možná dlouze) přemýšlet;
- ✓ důkladně pracovat, dokud nedospějete k cíli nebo řešení;
- ✓ nedůvěřovat náhlým a překvapivým tvořivým inspiracím;
- ✓ dávat přednost tomu, celem se soustředit na to, co právě děláte, a nestarat se příliš o další kroky, návaznosti, souvislosti apod.;
- ✓ zabývat se raději fakty a čísly než idejemi a teoriemi;
- ✓ začínat číst časopis, zprávy, služební sdělení od začátku směrem ke konci a nechávat, jak může někdo začínat od prostředka a pak přeskokovat oběma směry;
- ✓ dávat přednost tomu, vidět konkrétní stromy raději než les;

Součet oddílu C.....

Je-li větší součet oddílu C, napište na spodní řádek S.

Je-li větší součet oddílu D, napište na spodní řádek N.

.....

### Oddíl D

#### Máte tendenci:

- ✓ přemýšlet o několika věcech najednou, můžete být i duchem nepřítomní;
- ✓ mít stále na paměti celkový obraz úkolu a konečnou představu řešení ve všech fázích práce;
- ✓ do budoucna se dívat optimisticky a přemýšlet o ní více než o současnosti;
- ✓ přemýšlet o věcech jen pro své potěšení;
- ✓ odpovídat obecněji, nechávat, že lidé nerozumějí vašim instrukcím, nemít rád být tlačěn do konkrétních detailů;
- ✓ hledat spojení a vzájemnou provázanost mezi věcmi a jevy, jít krok za kulisy, spíše než je přijímat v jejich zjevné podobě; (Ptáte se „Co je zatím?“, „Co to vlastně znamená?“)
- ✓ mít za to, že „ty nudné detaily“ jsou zbytečné;
- ✓ vtipkovat a vymýšlet slovní hříčky;
- ✓ projevovat ochotu věci znovu definovat, měnit zadání a brát v úvahu nové okolnosti;
- ✓ souběžně prozkoumávat několik variant a možností a být schopni rychle vylučovat ty, které asi nebudou fungovat, nebo jsou nereálné;

Součet oddílu D.....

## Oddíl E

### Máte sklon:

- ✓ zpracovat si postup řešení a hledat optimální metodu;
- ✓ cenit si objektivnosti i přes obvinění z chladnosti a necitlivosti; (Vy víte, že to není pravda.)
- ✓ pečlivě definovat omezení, která jsou řešení vlastní;
- ✓ postupovat tak, že budete svou analýzu neustále zjemňovat a zpřesňovat od „prvního přiblížení“; nemít potíže s obtížným rozhodováním a nechápat, proč se při tom někteří lidé vzrušují úplně „nepodstatnými“ věcmi;
- ✓ systematicky se pídít po dalších klíčových dodatečných údajích;
- ✓ zachovávat klid a sebekontrolu i v situacích, kdy jiní bývají rozrušeni;
- ✓ pamatovat si snadněji fakta a čísla než tváře a jména;
- ✓ mít pocit, že k tomu, abyste mohli s lidmi pracovat a dělat dobře svou práci, nemusíte je zrovna hned milovat;
- ✓ být spíše rozhodní než ohleduplní;
- ✓ s oblibou dokazovat různá tvrzení už jenom pro jejich logickou jasnost a nerozpornost a nemít potíže s argumentací pro i proti, abyste si rozšířil svůj intelektuální obzor;
- ✓ myslet si, že je důležitější pravda než osobní obliba či laciná popularita;

Součet oddílu E.....

Je-li větší součet E, napište na spodní řádek T.

Je-li větší součet F, napište na spodní řádek F.

.....

## Oddíl F

### Máte sklon:

- ✓ všímat si a brát ohled při rozhodování na pocity ostatních;
- ✓ vyhýbat se situacím, kdy můžete očekávat negativní reakce druhých;
- ✓ být vnímaví a citliví vůči problémům a starostem jiných;
- ✓ mít dobrý pocit z pomoci druhým, i když vás mohou někteří lidé zneužívat;
- ✓ bez problémů vzít zpátky cokoli, co někoho urazilo;
- ✓ dělat, co je ve vašich silách, abyste uspokojili potřeby ostatních, někdy i na úkor svého pohodlí;
- ✓ zdůrazňovat lidské stránky organizačních skutečností a vidět příčiny a zdroje potíží v nedostacích v mezilidských vztazích;
- ✓ být schopni vcítit se do pocitů jiných, být „v jejich kůži“;
- ✓ čas od času se ptát „A stará se někdo o to, co vlastně chci já?“, mít však potíže to říct nahlas;
- ✓ dávat přednost harmonii před precizností, nesnášíte hádky a intenzivně se je snažíte urovnat změnou tématu nebo obejmutím;
- ✓ nacházet uspokojení v tom, že můžete druhým udělat radost i v záležitostech, které by jiní třeba považovali za nevýznamné;

Součet oddílu F.....



## Oddíl G

### Máte tendenci:

- ✓ být všude včas a tak ustavičně čekáte na nedochvilné jedince;
- ✓ přiklánět se k názoru, že všechno má své místo a usilovat o to;
- ✓ „vědět“, že na světě by bylo mnohem lépe, kdyby všichni dělali pořádně to, co mají a kdy mají;
- ✓ mít přesnou představu průběhu dne a být rozhozen, když se stane něco nepředvídaného;
- ✓ připravovat různé seznamy a postupovat podle plánu, hotové „odfajfkovat“ a nové úkoly připsat;
- ✓ nemít v lásce žádná velká překvapení a dávat to okolí jasně najevo;
- ✓ mít rádi pořádek a libovat si v něm, mít na vše systém;
- ✓ být k vašemu údivu čas od času napadáni, že se rozčilujete a máte zlost, když podle vás jenom trochu důrazněji vyjadřujete svůj názor nebo stanovisko;

Součet oddílu G.....

Je-li větší součet G, napište na spodní řádek J.

Je-li větší součet H, napište na spodní řádek P.

.....

## Oddíl H

### Máte tendenci:

- ✓ obracet snadno pozornost jinam – čas od času se musíte vrátit do pokoje, abyste si upamatovali, proč jste vlastně šli do kuchyně;
- ✓ rádi zkoušet nové způsoby nebo věci, i kdyby to měla být úplná banalita, jako třeba zkusit novou cestu domů;
- ✓ nemít ve zvyku příliš plánovat, raději počkat, jak se věci samy vyvinou a pak se podle toho zařídit;
- ✓ spoléhat na „závěrečný spurt“, věci dokončovat na poslední chvíli s vysokým nasazením sil;
- ✓ neuznávat příliš systematičnost, dávat přednost tvořivosti, spontánnosti, rychlé improvizaci na základě vnímavosti k okolnostem;
- ✓ proměňovat práci v zábavu a najít v ní potěšení, jinak vás nebaví;
- ✓ často měnit téma konverzace, přeskakovat z jednoho na druhé, neboť vás napadají nové myšlenky;
- ✓ nemít rád nic příliš definitivního a raději si u všeho nechávat otevřené konce;

Součet oddílu H.....

## Vyhodnocení sebepoznávacího nástroje „Jaký jste typ?“

Do níže uvedené tabulky napište 4 písmena, jejichž součet Vám vyšel jako větší:

--	--	--	--

Vyšla-li Vám na některé stránce rovnost součtů, pokuste se rozhodnout, která ze stran (písmen) je přece jenom silnější tendence nebo sklon. Není-li to možné, protože jsou skutečně v rovnováze, vepište do daného políčka obě písmena a mezi ně lomítko (E/I). Znamená to, že obě tendence jsou stejně silné. Pak pro Vás platí obě stručné charakteristiky. Někdy ta, jindy ta druhá, podle okolností, a nejčastěji charakteristika někde mezi oběma extrémními tendencemi.

- První písmeno značí způsob jakým získáváte energii.  
Vyšlo-li Vám písmeno **E – Extraverze** získáváte energii a podněty z vnějšího světa stykem a komunikací s lidmi.  
Vyšlo-li Vám písmeno **I – Introverze** získáváte energii a podněty z Vašeho nitra, přemýšlením a vnitřním prožíváním.
- Druhé písmeno označuje způsob jakým získáváte informace.  
**S – Smysly** znamená upřednostňování smyslového vnímání a zaměření na fakta a podrobnosti o aktuální situaci.  
**N – Intuice** znamená upřednostňování intuitivního vnímání a zaměření spíše na budoucnost, globální situaci a možnosti plynoucí ze situace.
- Třetí písmeno vyjadřuje preferenci způsobu jakým se rozhodujete.  
**T – Myšlení** svědčí pro objektivní a neosobní rozhodování pomocí racionální analýzy na základě zásad, efektivity a konzistence.  
**F – Cítění** svědčí pro subjektivní rozhodování pomocí procítění, s ohledem na pocity lidí, individuální odlišnosti a kreativitu.
- Čtvrté písmeno vyjadřuje převažující přístup k životu.  
**J – Usuzování** znamená preferenci usuzujícího a posuzujícího přístupu k životu se sklonem k rozhodování a plánování.  
**P – Vnímání** znamená preferenci dalšího získávání fakt a odkládání závěru –rozhodnutí spojenou s vyšší pružností a spontánností.

### Stručné charakteristiky jednotlivých dimenzí

- **E - Extraverze**  
Otevřenost, přátelskost, vzájemné působení, projevování navenek, společenskost, mnoho přátel, myšlenka následuje za slovem, komunikativnost, výkon je stimulován mezi lidmi, extensivnost, výdej energie;
- **I - Introverze**  
Uzavřenost, koncentrace, intenzita, několik přátel, uchovávání energie, neprojevování navenek, hloubavost, slovo následuje důkladné promyšlení,

naslouchání, zvýšená potřeba soukromí, nepříjemné pocity z vyrušování spolupracovníky;

□ **S - Smysly**

Uspořádanost, realističnost, přítomnost, specifčnosti, práce, fakta, čísla, praktičnost, méně plánování, neklid při komplikacích, vycházení ze zkušenosti, potřeba organizovaného prostředí a pokynů pro výkon;

□ **N - Intuice**

Náhodné, budoucnost, pojmy, inspirace, vytušení, teorie, fantazie, důvtipnost, obecné, celostní pohled, variantní přemýšlení a řešení, hledání vztahů mezi fakty, hledání hlubšího významu a smyslu, možností plynoucích ze situací;

□ **T - Myšlení**

Objektivnost, nezaujatost, pravidla, kritičnost, nezúčastněnost, přísně logické rozhodování, racionalita, tvrdost, analýza, spravedlnost-neosobnost vůči lidem, nekompromisnost, orientace na výkon a výsledek, předvídavý;

□ **F - Cítění**

Subjektivnost, harmonie, citlivost, sociální cítění, zúčastněnost, přizpůsobivost, empatie, rozhodování podle pocitů, usilování o dobré vztahy, vyhýbání se konfliktům, odkládání nepříjemného, sklon ke zmatkům;

□ **J - Usuzování**

Rozsouzení, vyřešení, rozhodnutí, uzavření, neměnnost, kontrola, plánování, struktura, rozvrh, ctění termínů, povinnost má přednost před zábavou, preferování organizovanosti, menší flexibilita zato důkladnost;

□ **P – Vnímání**

Váhavost, vyčkávání, pružnost, přizpůsobení, otevřenost, tok, předběžné, spontánnost, odkládání rozhodnutí, potřeba získat další fakta, méně plánování, šturm před termíny, menší smysl pro zodpovědnost, improvizace, flexibilita.

## **Jak používat typologii**

Podle typologické teorie se každý rodí s predispozicí k určitým povahovým rysům, preferencím. Uvedených osm preferencí se dá přirovnat k upřednostňování levé a pravé ruky. Jako praváci také vždy nepoužíváte jen pravou ruku. Dáváte pravé ruce jen přednost. Možná jí dáváte přednost ve většině případů, takže levou téměř nepoužíváte. Nebo nepreferujete ani jednu a používáte obě stejně často. To samé platí pro osobnostní preference. Obvykle k jedné přirozeně inklinujete, ale chcete-li, umíte se chovat i v méně preferované vlastnosti a můžete to chování i rozvíjet. Podle typologické teorie se u každého z nás vyvíjí v útlém dětství preference, které budou v životě převažovat. Čím více bereme v potaz tyto preference – podvědomě nebo vědomě – tím více se na ně spoléháme. To neznamena, že protipóly nás neovlivňují, naopak s přibývajícím věkem stále více obohacují náš život. Nikdy však nezaujmou místa hlavních preferencí. To znamená, extraverti se nestanou introverty a naopak. (Zpět k přirovnání levák – pravák. Praváci se nestanou leváky a naopak. S věkem se lze naučit používat také druhou ruku, ale bez ohledu na délku života se pravák nikdy

nestane levákem.) Nadřazenost jedné funkce bývá často doprovázena opačnou nevědomou funkcí nebo postojem. Například je-li někdo vědomě racionální, může být nevědomě iracionální, a naopak.

Nevraživost vůči protikladnému typu vyvěrá z toho, že máme sklon promítat si do druhých to, čeho si sami u sebe nejsme vědomi. Pokud si této projekce nejsme vědomi, míváme sklon použít druhé jako „hromosvod“, „obětního beránka“ a „hodit“ to na ně. Typologie nám může pomoci umět si tyto situace uvědomovat a lépe je zvládat. Vědomým přijetím a cíleným rozvojem vlastní osobnosti, působením na její silné a slabé stránky lze dosáhnout rovnováhy a plnějšího porozumění svým bližním. Dokážeme tak lépe ocenit jejich jedinečné přínosy, ty, jež patrně leží mimo naše schopnosti a možnosti.

V průběhu let se jádro naší osobnosti obvykle nemění. Změny jsou zřetelné jen v dynamické části osobnosti například v postojích a chování. Projevuje se zráním, kultivací a případnou patologizací osobnosti.

Typologie nám pomáhá poznat, jak jsme neustále motivováni, především apely na naše nejrozvinutější neuronová centra, jejichž činnost nám umožňuje fungovat naším vlastním osobitým způsobem. Také nám pomáhá odhalit možnosti a příležitost pro další rozvoj, růst a změnu. I malá změna v tom, co a jak děláme, může znamenat velký obrat v tom, jak funguje náš mozek. Můžeme tak posílit naši schopnost uvažovat novými způsoby a tak podnítit fascinující změny v našich životech. Přílišná zaměřenost na příčiny problémů přicházejících zvnějšku a nezvyk hledat je také v sobě, bývají příznačné pro neúspěšné nebo jen jednostranně úspěšné.

- **Typologie je jen jednou z možností, jak hodnotit osobnost.** Typ určený čtyřmi písmeny je účinný nástroj poznání. Pohlaví, hodnoty, sociální postavení, vzdělání, IQ, kultura, patologické rysy osobnosti a další faktory také ovlivňují naši osobnost.
- **Typologie není o absolutních danostech.** Typologie ukazuje poměr mezi jednotlivými tendencemi. Silnější tendence je preferencí jednoho chování před druhým, neznamená, že druhý pól je nám úplně nedostupným, cizím. Typologie ukazuje co převažuje.
- **Typologie není omluvou, je pouze vysvětlením.** Není nic horšího, než typologií omlouvat nevhodné chování. (Například: „*Chtěl jsem ti zatelefonovat, ale jako introvert to moc nedělám.*“ Nebo: „*Chtěl jsem dnes přijít včas, ale jako typ s převahou vnímání jsem nedochvilný.*“) Omluvy zdůvodněné typem lze přijmout jen výjimečně nebo za určitých okolností, ale v pracovním procesu jsou nepřijatelné.
- **Posilování silných stránek se stává slabinou.** Je přirozené, že se snažíme používat ty části naší osobnosti, se kterými jsme spokojeni. Pak však oslabujeme a potlačujeme jiné stránky naší osobnosti, a tím se nerozvíjíme harmonicky. (Například extraverti jsou společenější a dobří baviči, ale nenaslouchají a vnucují své názory ostatním. Měli by se učit naslouchat, být ohleduplnějšími k potřebám ostatních a napřed myslet, pak mluvit. A občas to vhodně používat. Není optimální, aby se stávali ještě odvázanějšími, zábavnějšími a komunikativnějšími.)
- **Není dobré nechat se omezovat vlastním typem.** Není nutné vyhýbat se vždy činnostem, které neodpovídají mým silným stránkám v typologii. Za vhodných situací je dobře rozvíjet své slabší stránky. Osobnost se tak stává harmoničtější a univerzálnější. V náročných situacích mohou sám

rozhodnout, kterou svoji stránku bude efektivnější použít vzhledem k okolnostem.

- **Typologie není zázračná spása.** Někteří nadšenci typologii pro její pozitivní přístup a objasnění lidského chování považují za řešení všech problémů. Tento postoj přesahuje možnosti a cíl typologie a dává typům význam, který jim nepatří. Někdy trpí lidé psychickými nebo fyzickými problémy přesahujícími hranice „normálního“ chování. U těchto jedinců ovlivňuje typ chování méně než u těch bez handicapu. Někteří jedinci jsou natolik složitými – nebo jednoduchými – osobnostmi, že u nich nelze provést jednoduchou analýzu. Typologie nenabízí řešení všech problémů. Je správné a profesionální si přiznat, že typologie na některé otázky nemá odpověď.

**Typy a stres.** Některé poznatky typologie ohledně stresu ovlivňují nejen produktivitu a zisk, ale také motivují zaměstnance. Není pochyb o tom, že stres se spolupodílí na vzniku psychosomatických onemocnění. Stres nezpůsobuje přímo nějakou konkrétní nemoc, ale zvyšuje pravděpodobnost onemocnění jedince touto nemocí, pro kterou má predispozice. Věnujeme-li svým typologickým preferencím přiměřenou pozornost, chráníme se před škodlivými účinky stresu.

Chcete-li přistoupit k zvládnutí stresu pomocí typologie, udělejte si krátkou analýzu vašich denních činností. Podle svého uvážení si sestavte seznam činností vašeho typického dne. Jaké případy a záležitosti řešíte, s kým se setkáváte a jak komunikujete? Ke každé položce přiřaďte písmeno některé z osmi preferencí, které daná činnost zejména vyžaduje. Dále vyjádřete, kolik preferencí během dne využíváte:

- Kolik času věnujete extravertním činnostem: poradám, telefonování, přednáškám, styku s vnějším světem?
- Kolik času věnujete introvertním činnostem: u počítače, sami v kanceláři, studiem, přemýšlením?
- Kolik času věnujete smyslovým činnostem: detailům, konkrétním záležitostem, placení účtů (doslova i přeneseně)?
- Kolik času věnujete intuitivním činnostem: strategiím, zobecňujícímu pohledu na jednotlivé záležitosti a věci?
- Kolik času věnujete činnostem spojeným s myšlením: objektivnímu pohledu na konflikty, analýze dopadu rozhodnutí, myšlenkovému zaměření na plnění konkrétních úkolů?
- Kolik času věnujete činnostem spojeným s cítěním: motivaci týmu, udržování příjemného prostředí, řešení mezilidských vztahů, individuálním lidským problémům?
- Kolik času věnujete činnostem spojeným s usuzováním a posuzováním: rozhodování, plnění termínů plánu, organizační složce?
- Kolik času věnujete činnostem spojeným s vnímáním: reakci na náhlé problémy, řešení konkrétních dílčích překážek dne, flexibilitě a přizpůsobování v každé situaci?

Sečtením a porovnáním zjistíte svůj „denní typ“. Například váš den odpovídá ENFP: převažují telefonní hovory, strategické mítinky, firemní akce, motivační týmové činnosti, reakce na požadavky dne. Tento den nestresuje typy ENFP, ale pro jiné typy znamená tento den vysilující a stresující okamžiky. Zejména pro opačný typ

ISTJ. Ideální den pro ISTJ znamená samostatnou práci se zaměřením na detaily, analýzu potřebných opatření a plnění termínů. Není divu, že zejména ISTJ trpí syndromem vyhoření, únavou a nemocemi spojenými se stresem, jako jsou bolesti hlavy či infarkt myokardu. I pro mírně odlišné typy, ENFJ, znamená den ve stylu ENFP stres. ENFJ přicházejí do práce s předem daným plánem a trpí neustálými změnami. INFP je naopak vyčerpán neustálými záležitostmi týkajícími se kolegů – mítinky, telefonáty, návštěvy klientů atd.

**Stresory a jedinci trpící stresem.** Připomeňme si, že stres je nevyhnutelný a není jen škodlivý. Záleží na jeho druhu, síle a času trvání. Některý stres vás aktivizuje, motivuje k vyššímu výkonu. Stres si můžeme představit jako křivku podobnou hoře Říp. Nejvhodnější fáze naší stresové reakce bývá směřování k vrcholu. Na vrcholu nám stres způsobuje pocit ztráty kontroly. Pobyt v údolí, prostředí chudé na stresory, vyvolává apatii, která způsobuje pasivitu. Jistá míra stresu je potřebná a prospívající zdraví a životu. Dále je důležité, že to co znamená stres pro jednoho, může znamenat relaxaci pro druhého. Například hudba „středního proudu“ u některých zaměstnanců vyvolává pocit uvolnění a podněcuje je k vytrvalosti v pracovním výkonu. Jiní ji hodnotí jako stresující pazvuky. Podobně je to u country, jazzu, „klasiky“ a dalších druhů hudby. Pro nás neškodné podněty způsobují u někoho migrénu. Také osobní návyky (bubnování prsty, kousání nehtů, srkání...) a vzhled (oblečení, piercing, účes...) a projevy typologických preferencí (hlasitá samomluva, pomalé reakce...) iritují někdy ostatní. (Nepomíjitelné jsou stresory vyplývající ze zdravotního stavu rodiny, hospodářské nejistoty, hrozby násilí, globálních krizí a jiných ohrožujících faktorů. Těmi se zde ale nezabýváme.) Silný stres nebývá dán jen jedním či dvěma stresory. Většinou se jedná o komplex vlivů: osobní faktory spojené s prací, osobním zdravím a katastrofou, která se někde udála, vyvolávají ve společném spolupůsobení stresovou reakci. Někdy jen zdánlivě nepatrná drobnost znamená poslední kapku, kterou se definitivně naruší naše rovnováha vnitřní kapacity odolnosti a vnějších ohrožujících podnětů a požadavků. Tak jako každý osobnostní typ vytváří různé stresory, tak také každý typ rozdílně reaguje na stejný stresor.

**Extraverti (E) a introverti (I).** Na pracovišti vítězí obvykle extraverti, proto se introverti snaží naučit „prodávat“ své schopnosti, potlačit introvertní projevy a chovat se poněkud více extravertně. V práci se projevují extravertně a v mimopracovním čase se dobíjejí (ve svých „královstvích“ a „komnatách“). Spolupracovníci bývají překvapeni touto rozdílností až rozporem. U introvertů se jedná o taktiku přežití, ale platí za to často velkou cenu. V podobě stresu a zdravotních potíží. Jsou ke změně „tlačeni“ okolím, skrývají svoji přirozenost. Kdyby se vědomě a „svobodně“ rozhodli, že se budou chovat v zájmu svého cíle občas extravertněji, ale že to není vada být introvertem, nepřeháněli by svoji extravertní konverzi a chápali by ji jako další zvládnutou dovednost, na kterou mohou být hrdí. Obecně, že se naučili používat tu svoji vlastnost, byť nepreferovanou, která je v danou chvíli vhodnější. Ale, že svoji preferovanou vlastnost mohou dále neskryvat a nestydět se za ní. Není-li tomu tak, introverti trpí častěji než extraverti nemocemi spojenými se stresem.

**Smyslový (S) a intuitivní (N) typ.** Intuitivní typ se zabývá teoriemi, souvislostmi a zvažováním nejistých okolností – zkrátka nejistotami – což může vyvolávat dlouhodobý mírný nebo i střední stres. Smyslový typ se musí zabývat něčím reálným

(fakta, čísla, konkrétní detaily). Svě sny musí realizovat. U smyslového typu se stres snižuje přímou konkrétní činností. Intuitivní typ se chová opačně. Úzkost vyvolávají termíny, příliš detailů a účty.

**Typ s převahou myšlení (T) a cítění (F).** Je mylnou představou, že typ s převahou myšlení poskytuje názory, výroky, hodnocení a jiné výpovědi o realitě a názorech lehce a pohlíží na závažné spory objektivně a s chladným odstupem. T trpí těmito konflikty stejně jako F. S narůstajícím napětím stoupá úzkost i u T. Typ s převahou myšlení chce řešit danou situaci ihned, zbavit se problému a vrátit se ke své práci. F se snaží sporu vyhnout za každou cenu a doufá, že se vyřeší sám. Pro čistý T typ znamená stresor situace, která vyžaduje subjektivní pohled. Emotivní chování, podle názoru T, nepřispívá ke skutečnému řešení. Emoce – potěšení, strach, vlídnost a zejména vztek – jen zvyšují stres. Emotivně se projevující osoba ztrácí nad sebou kontrolu. Výraznější emotivní reakce tak mohou bránit T v kontrole situace. Typické je pro T motto: „Teď nesmíme ztratit hlavu.“, „Všichni zachovejme klid.“, „Teď není prostor pro emoce.“ T se tak vyhne traumatům, kterým se vystavuje v případě osobního přístupu při řešení něčího problému. Proto jeho obvyklý postup je: „Vím, co teď chceš vyřešit, ale jde o tvůj problém a já ti mohu pomoci jen v tom, abys zůstal klidný, koncentrovaný a díval se na vše rozumně.“ T pocituje stejné emoce jako F. T však tyto emoce projevuje jen určitou dobu a za určitých okolností. Stres je u něj vyvolán nevhodnými, nebo silnými emotivními reakcemi okolí. Při převaze cítění zažíváme stres, musíme-li řešit množství problémů druhých lidí a při následném nedořešení. Stres se projevuje u F nedokončením úkolu, bolestí hlavy, depresi, ztrátou motivace a nespolehlivostí. Lidé s převahou cítění se při vnoření do problémů druhých lidí projevují hyperventilací, izolací od druhých nebo vyhýbáním se situacím, které neodpovídají jejich původním představám.

**Typ s převahou posuzování (J) a vnímání (P).** Při preferenci posuzování se jedinec dostává do stresu, pokud chybí závěr a možnost kontroly. Stres u něho vyvolává práce s nejasnou realizací a bez praktického uplatnění. Pracovní den naplněný spory, nepředvídatelné záležitosti bez možnosti uzpůsobit denní plán nebo neplnění vytýčených bodů u něj vyvolává bolest hlavy a podrážděné chování vůči okolí. Tento stres přenáší na ostatní zaměstnance. Ve stresu pracuje ještě usilovněji, aby zvládl nezvladatelné. Ventiluje stres obviňováním, podrážděností, vztekem a zklamáním. Vhodnější by pro J bylo odejít z této situace – což se snadněji řekne, než udělá – než měnit plán nebo přestat pracovat na jiném úkolu. Osvobození od dané situace u J velmi snižuje stres. U P typu se stres zvyšuje při rutinní práci nebo omezeném počtu možnostech, jak daný úkol řešit. Jen pohled na kalendář s přibývajícím úkoly pro další měsíc vyvolává stres, neboť snižuje pravděpodobnost jiných variant pro dané období. Z toho ale nevyplývá, že by P byly méně produktivní než J. K jejich úspěšným metodám patří hledání nových řešení u daných úkolů. Chaos na pracovišti vyvolává u J migrénu, která u P vypukne v případě stereotypní pracovní činnosti. To, co stresuje P, považuje J za stimulující. Pro P představuje ideální práci ta, jejíž tempo si mohou určovat a nacházet alternativy. Pokud jejich práce vyžaduje rutinu, musí činnosti střídát nebo najít alespoň svůj přístup k rutinní práci a v extrémním případě změnit zaměstnání. Jakékoli nové poznatky a možnosti podporují u P produktivitu. P se cítí jako ryba ve vodě v situaci přicházejících překvapení, nečekaných a vzrušujících událostí.

**Změny chování pod vlivem stresu.** Někdy nás tíživé okolnosti života přinutí změnit výrazně své chování. Sami to na sobě obvykle nepozorujeme, ale celému okolí je to zřejmé. Jako bychom se stali „někým jiným“. Ke všemu se necítíme ve své kůži. Když se extravert projevuje hlučně, nikdo se tomu nediví. Ale ve stresu bývá hlučný i introvert. A to bývá překvapením až šokem. Ve stresu se můžeme stát horší variantou našeho nepreferovaného typu. Proč k tomu dochází? Při nahromadění stresu nás stres mění tak, že nejsme schopni přiměřeně reagovat na stresory. Můžeme propadnout alkoholu, trpět nespavostí nebo se chovat destruktivně jiným způsobem. Naše chování se postupně promění. Například vlídný, flexibilní, trochu roztržitý a spontánní ENFP s velkou představitostí se změní v nekomunikativního, na podrobnostech bazírujícího člověka – jinými slovy, nejhorší verzi ISTJ. Běžně tichý, objektivní, rozumný, spolehlivý a konzervativní ISTJ se ve stresu změní v emočně se chovajícího, roztržitého člověka, zvláštní extrakt z ENFP. Takové paradoxní změny pozorujeme u svých spolupracovníků. Objevují se během dne nebo týdne. Přirozenou reakcí na takové zjištěné změny u kolegů je, sám se přeměnit v psychologa a pomáhat tomu, kdo to podle nás nutně potřebuje. To je v pořádku. Často však k této situaci přistupujeme nevhodným způsobem. Podpora je v danou chvíli vhodná. Problém je v tom, že postupujeme nevhodným způsobem. A kolega ji chápe jinak, jako útočnou kritiku. Zamýšlená podpora se stává spíše destruktivní silou. Poznámky: „Co se to s tebou děje?“, nebo „Co se stalo?“ vyvolávají obrannou reakci, neboť kolega se obvykle mylně domnívá, že se se stresem vyrovnává dobře. Tím, že obnažíte, pravdu vyvoláte problém. Vhodnější postup je tedy například: „Připadáš mi dnes nějaký zamlklý nebo zamýšlený.“ Nebo: „Máš trochu problémy v plnění termínů.“ Či: „Dnes se ti v práci moc nedaří.“ Tak poukazujete na odlišné chování způsobem, který by nemusel být chápán jako kritický a mohl by prolomit ledy. Je-li to vhodné, můžete dodat něco podobného jako: „Pokud budeš chtít se mnou o něčem mluvit, stačí říct. Jsem ti k dispozici“. Poté raději nechte kolegu o samotě, aby se zamyslel nad tím, co jste mu řekli. Tím jste udělali, co bylo ve vašich silách.

**Čtyři univerzální rady jak se vyrovnat se stresem.** Čím více se znáte, tím lépe se vyrovnáte s případným stresem.

- 1. Poznejte své silné stránky.** Často zapomínáme, kdo vlastně jsme. Měli byste si nejen pamatovat, jaký jste typ, ale uvědomovat si také silné stránky své preference. Například jako typ s převahou posuzování máte tendence začínat rychle spory, kontrolovat situaci a organizovat věci. Víte také, že vaše tolerance pro spontánní reakce okolí a otevřené možnosti není nijak vysoká. Stres je úměrný počtu věcí, které dovedete vyřešit. Je vhodné si vytvořit seznam, na kterém si označíte stresory. Chcete se vyhnout nejednoznačnosti za každou cenu. To vše za předpokladu velké převahy posuzování nad vnímáním, což nebývá často. Za mírné převahy posuzování, to znamená trochu vyšší toleranci k nejednoznačnostem a otevřenosti řešení, pak stres vzniká z toho, že nevíte, co v danou chvíli udělat. To se projevuje rigidním chováním. Nevíte, jakou vybrat možnost. Jedná se o „rozhodnutí nerozhodnout se“ způsobem, který je velmi nepružný. Stres se hromadí. Trestáte se tím, že se nerozhodnete. Vaši podřízení jsou zmateni a každý včetně vás se ocitne v problémech. Možná si nyní řeknete: „Nerozhodnost mírné převahy posuzování vypadá stejně hrozně jako u převahy cítění.“ Není tomu tak. Silná převaha cítění nehledá rychlé rozhodnutí své, ani jiných lidí. Silná stránka spočívá v hledání



možností a variant. U mírné převahy posuzování jste na bodu mrazu. Silná převaha citění se vyžívá v různorodosti. Do stresu se dostane, pokud je tlačena k mnoha rychlým rozhodnutím nebo pokud se možnosti rozplynou jen proto, aby se daný úkol vyřešil v zájmu „odškrtnutí“ ze seznamu stanoveným někým s převahou posuzování. Mírná převaha P se chová podobně jako mírná převaha J, bez směřování ke konkrétnímu cíli, s nejasnými signály směrem k podřízeným a s kritikou sebe od ostatních za svoji nepružnost. Každá ze zbylých šesti preferencí se chová obdobně. Poznání silně převažující preference vám přinese uspokojení a správné nasměrování. Také sníží tendenci k činnostem, které vás zavádí k potlačeným preferencím. Mírná převaha preferencí přináší více možností, ale hrozí tím, že zmrazí vaše rozhodování.

2. **Dosahujte svých cílů zvýšením přizpůsobivosti.** Existují čtyři preference, které nejsou v souladu s celospolečenskou představou. Jedná se o introverty, ženy s převahou myšlení, muže s převahou citění a jedince s převahou vnímání. Ti, co mají tyto preference, prožívají obvykle velký tlak a jsou nuceni potlačovat a skrývat svoji identitu. Společnost ve škole, v práci i doma – je nakloněna k opačným preferencím. Patříte-li k preferencím, které nejsou v souladu s představami společnosti, je pro vás lákavé předstírat opačnou preferenci. Introverti chovajíce se extravertně jsou lépe přijímáni svým okolím. Časem se však mohou dostat, díky stálému potlačování své přirozenosti do značného stresu. I ženy s převahou myšlení, přinucené projevovat chování jako u převahy citění a muži s převahou citění chovající se jako s převahou myšlení, se lépe zařadí do společnosti. A také lidé s převahou vnímání, kteří se dovedou chovat jako J – organizovaně, plnit termíny atd. – snižují míru svojí kritiky od kolegů a jsou lépe přijímáni spolupracovníky. Čím více se znáte, tím lépe můžete využít své silné stránky. Každý není schopen přeměny do opačného pólu svého typu. Nelze všeobecně doporučovat, abyste se stále chovali jako váš opak. Jen upozorňujeme, že pokud máte potřebné předpoklady a nechcete plavat proti proudu, můžete získat výhody v práci tím, že se cíleně, na základě svého rozhodnutí rozšíříte svůj rejstřík chování, naučíte chovat jako protipól své preference. Člověk se může naučit různým druhům chování (pod vlivem kultury, sociální role nebo svého rozhodnutí pro zvýšení své cílesměrnosti a efektivity), které nejsou vlastní jeho přirozenosti. Stejně jako se naučí používat svoji nedominantní ruku. Ale používá ji jen někdy za určitých okolností. Například v zájmu svého cíle, vyšší efektivity nebo rychlosti. Neznásilňuje se ale tak, že by nedominantní ruku používal vždy nebo převážně. Nestydí se za svoji preferenci a neskrývá ji.
3. **Usilujte o harmoničnost.** Je důležité udržet své preference v harmonii a některé potlačené preference posilovat. Extraverti se například ve stresu příliš obracejí k okolí – hovoří o problému, dělí se o problém s kolegy, potřebují se vypovídat. Ale extrémně využívaná přednost se změní ve slabinu. Zvláště ve stresu. Ostatní často nereagují a snaží se takovému extravertovi vyhnout. A on nemá možnost slyšet zpětnou vazbu. Navíc „extrémní“ extravert zjistí, že samota a odmítnutí zhoršuje situaci. Tak se extrémní extravert nechtěně dostane do pozice introverta místo toho, aby hledal zdravou rovnováhu mezi introverzí a extraverzí. Extravert by měl v takovém případě doplnit extraverzi také hlubokým přemýšlením a vnitřní

analýzou, zhodnocením dopadu a trpělivým nasloucháním názorům ostatních. Tak může extravert poměřit vnímání a posuzování situace se svým svědomím, než se vrátí ke svému povrchnějšímu extravertnímu přístupu k životu. Extravert, který použije také v menší míře introvertní přístup, se zdárně vyhne stresu.

- 4. Přijměte nevyhnutelnost konfliktu.** Konflikty jsou součástí života a skoro všichni jsou při nich ve stresu. Málokdo se tomu dokáže vyhnout. Různé typy přistupují ke stresu rozdílně, čímž stres zvyšují. Například čím více extravert mluví o konfliktu, tím více se introvert uzavírá do sebe, až může nastat krize. Introvert, plný stresu, uzavře spor: „Je mi z toho všeho špatně a jsem unavený, mimochodem před třemi týdny jsi udělal..., a když o tom mluvím nebylo to poprvé. Před šesti měsíci jsi řekl...“. Na to extravert, nyní také ve stresu, bouchne dveřmi a odejde. Každý typ může přehnat nevhodně svoji reakci na stres. To se projeví přehnaným chováním daným převažující preferencí (extravert začne mluvit rychleji a hlasitěji) či karikaturním projevem vycházejícím z potlačené vlastnosti (introvert nekonečně tlachá). Takový přístup je naprosto nevhodným řešením dané situace. V ideálním případě bychom všichni znali své preference a měli natolik silné sebevědomí, že bychom v určité fázi konfliktního rozhovoru řekli: „Tady mě stres přinutí říct nebo udělat něco, čeho budu litovat. Nechme toho, ať se na to zítra mohu podívat z odstupem a vyřešíme to“. Někdy stačí počítat do deseti.

**Typové preference a stres.** Při hromadění stresu během dne zjistíte, že jedna nebo více preferencí se mění v opak. Následující tabulka poskytuje jen základní orientaci.

Typová preference	Jak se chovají ve stresu (preferované chování)	Vhodný doplňující přístup vedoucí k vyrovnanosti (nepreferované chování)
<b>Extraverti (E)</b>	Příležitost mluvit a sdílet zkušenost, projevit se.	Veďte si deník nápadů a idejí, věnujte se hlubokému přemýšlení, rozjímání.
<b>Introverti (I)</b>	Příležitost hloubat, psát, rozjímát.	Diskuse nebo sdílení některých osobních problémů.
<b>Smyslový typ (S)</b>	Pozornost věnovaná detailům, konkrétní zkušenosti a činnosti.	Věnovat se představám a diskusi o budoucnosti, vizím, hudba.
<b>Intuitivní typ (N)</b>	Přidává k události svou představivost a spojuje poznatky s vlastní zkušeností.	Vnímat svět smysly; zaměřit se na konkrétní fyzické činnosti.
<b>Převaha myšlení (T)</b>	Příležitost analyzovat situaci, řešit věci konfrontačně, vítězit ve sporu.	Prožít si neúspěch, bezmoc nebo ztrátu kontroly nad situací, poznat svět z neverbální stránky.

<b>Převaha cítění (F)</b>	Tvorba a prohlubování citových a sociálních kontaktů, odměňování a pozitivní ovzduší. Poučení ze situace pro sebe i pro ostatní.	Učit se pro dobro samotné věci nikoliv pro odměnu či ocenění od ostatních. Objektivně analyzovat a zdržet se závěru, i když jdete proti svým osobním představám.
<b>Převaha posuzování (J)</b>	Plán, předpisy, grafy, čísla.	V některé fázi vynechejte plán a pozorujte, zda dojde k pozitivním událostem. Učte se přizpůsobivosti a bezprostřednosti.
<b>Převaha vnímání (P)</b>	Prostor, pocit očekávání odměny, i když není termín splněn nebo plán dokončen; možnost volnějšího přístupu k vlastní práci.	Dokončete některé úkoly včas a bez dodatečných úprav; nevyhledávejte nové možnosti. Učte se plánovat a většímu respektu k rozumným předpisům.

Tato kapitola vychází z poznatků následujících knih, které jsou také vhodné pro doplnění vašich znalostí o typologii:

Čákrť, M. Kdo jsem já, kdo jste vy? Management Press, Praha 1996

Čákrť, M. Typologie osobnosti, Management Press, Praha 2004

Keirsey, D. Bate, M. Jaký jste typ osobnosti? Grada, Praha 2006

Kroeger, O. Thuesenová, J. Typologie, Triton, Praha 2004

Kroeger, O. Thuesenová, J., Rutledge, H. Typologie pro manažery, Triton, Praha 2006

### 3 Zvyšování odolnosti vůči stresu

„Osobnost je to nejdůležitější. Musí být pevná jako skála, neboť ona je základem všeho.“

I. S. Turgeněv

V závěru našeho úvodu jsme si řekli: „Aby jedinec obstál vůči nárokům prostředí, musí disponovat určitými vlastnostmi, které mu umožňují adekvátní reakce a fungování. Jde tedy o **vztah mezi požadavky kladenými na organismus jeho prostředím, a vlastnostmi, jimiž je vybaven k jejich zvládnutí**. Kapacita těchto vlastností rozhoduje o tom, proč někdo v daném prostředí obstojí a jiný v témž prostředí neobstojí“. **Důležitým prvkem odolnosti vůči stresu je tak naše osobnost**. Genetický vklad, který člověk dostane, je základní pro úroveň odolnosti vůči stresu. Do jisté míry určuje, jak se vyrovnáváme se stresem. Hodně však také záleží na našich zvycích – životním stylu, které do značné míry modifikují naši osobnost. **Od určitého okamžiku (dospělosti) jsme za formování, přeformování naší osobnosti odpovědní sami**. Nemůžeme se donekonečna vymlouvat na špatné startovní podmínky, za to, co jsme dostali do vínku, nebo jak nás v dětství někdo vychoval. „Každý strůjcem svého štěstí“. Naši osobnost bychom se měli naučit formulovat jako **efektivní osobnost**. Jako osobnost odolnou vůči stresu. Můžeme

k tomu využít **sedm návyků**, které navrhl R.S. Covey a jehož knihy jsou uvedeny na konci kapitoly.

### **Návyk 1: Bud'te proaktivní**

Být proaktivní znamená víc než být iniciativní. Znamená to přijmout odpovědnost za vlastní chování (minulé, přítomné i budoucí) a rozhodovat se spíše na základě principů a hodnot než na základě nálad a okolností. Lidé jsou obvykle reaktivní, jsou ovládáni pocitem, okolnostmi, podmínkami, prostředím. **Proaktivní lidé jsou činiteli změn a jejich volbou je nebýt obětí, ne pouze reagovat na jiné nebo je obviňovat. Proaktivní lidé se nebojí stresu, berou ho jako výzvu.** Dělalí to tak, že rozvíjejí a užívají čtyři jedinečné lidské dary – sebeuvědomění, svědomí, představitost a nezávislou vůli – a k tvůrčí změně aplikují přístup zevnitř ven. Rozhodli se být ve svém životě tvůrčí silou, což je nejzákladnější rozhodnutí, jaké člověk může učinit. **Vždy nám zůstává možnost vybrat si vlastní reakci na daný podnět, i když přijdeme o všechno ostatní. Nenechme si od podmínek a okolí předepisovat naše reakce, CÍLE, ZÁSADY, HODNOTY.** Přijmeme zodpovědnost za svůj život podle svého vědomí a svědomí. (Neponechme odpovědnost v rukou doby, výchovy, genetiky, hvězd...)

### **Návyk 2: Začínajte s myšlenkou na konec**

Všechny věci jsou stvořeny dvakrát – poprvé mentálně pomocí naší představitosti, podruhé fyzicky. Jednotlivci, rodiny, týmy a organizace formují svou budoucnost tím, že si pro jakýkoli projekt vytvoří mentální vizi. Nežijí ze dne na den bez jasné myšleného cíle. S principy, hodnotami, vztahy a cíli, na nichž jim nejvíce záleží, se mentálně ztotožní a angažují se v nich. Prohlášení poslání je pro jednotlivce, rodinu či organizaci nejvyšší formou myšlenkové tvořivosti. („Stanu se hokejistou NHL.“, „Naše rodina založí prosperující rodinnou firmu na výrobu...“, „Náš podnik se stane jedničkou na domácím trhu, našeho odvětví.“) Je to primární rozhodnutí, protože ovládá všechna ostatní. Vytvářet jistou kulturu, na jejímž základě lidé sdílejí své objevené poslání, vizi a hodnoty, je podstatou vůdcovství. Je důležité být si vědom zákona příčiny a následku – kauzality. A také kde nakonec skončí můj způsob života - finalita. Jsem-li si vědom cíle, potřebuji si stanovit dobrý časový plán nebo „cestovní mapu“. Plán není prostý soupis úkolů pro dané časové období, ale časový harmonogram, který odráží věrně mé cíle, zásady a hodnoty. Důležitému věnuji dostatek času. Méně důležitému málo času. Nedůležité vynechám. Zapomenout nesmím ani na časovou rezervu.

### **Návyk 3: Dejte přednost důležitým věcem**

Udělat nejdůležitější věci jako první je druhou či fyzickou tvorbou. Je to organizování a provádění v souvislosti s mentální tvořivostí (s vaším cílem, vizí, hodnotami a nejdůležitějšími prioritami). **Dobrou orientaci v životě nám pomáhá získat správně sestavené paradigma.** Paradigma je způsob, jakým každý člověk vnímá svět. Není to realita, je to její přehledný, orientační model – myšlenkový rámeček. Je to mapa, ne území. Je to náš objektiv, jímž vše nahlížíme, formování výchovou a nahromaděnými zkušenostmi a volbami. Síla správného paradigmatu spočívá v jeho schopnosti vysvětlit a předvídat.

Méně důležité věci nedělejte jako první. Nejdůležitější věci by neměly přijít na pořad jako druhé. Jednotlivci i organizace se soustředí na to, na čem nejvíce záleží, ať už je to naléhavé, či nikoli. Základním předpokladem je, aby hlavní věc zůstala hlavní věcí. Základní problém je vrýt si priority dostatečně hluboko do srdce a mysli. Vilfredo Pareto objevil pravidlo 20:80. Tato zásada vyjadřuje, že 20 % vybraných, nejdůležitějších příčin vytváří 80 % následků. Pravidlo můžeme uplatnit v denní praxi tím, že vždy vybereme 20 % procent klíčových úkolů, které jsou nezbytné pro dosažení našeho cíle. Ty splňme jako první. Tak dosáhneme největších výsledků při vynaložení nejmenšího času. Může se zvýšit naše sebevědomí rychlým, zřetelným úspěchem i naše přesvědčení, že konečný výsledek je jistý. Naše optimističtější vyladění nám pomůže zvládnout případný stres. (Koch, R. Pravidlo 80/20, Management Press, Praha 1999)

#### **Návyk 4: Myslete způsobem výhra/výhra**

Myšlení způsobem výhra/výhra hledá vzájemný prospěch a je založeno na vzájemném respektu ve všech interakcích. Je to spíše myšlení v pojmech štědrosti – stále se zvětšujícího „koláče“, rohu hojnosti, zdraví a zdrojů – než v pojmech nedostatku a nepříznivé konkurence. Není to myšlení sobecké (výhra/prohra) nebo nějaké mučednictví (prohra/výhra). Osvojí-li si naše rodina a náš pracovní kolektiv tento „týmový“ způsob myšlení, pak budou myslet ve vzájemné závislosti – v pojmech „my“, ne „já“. Myšlení způsobem výhra/výhra dodává odvahu k řešení konfliktů a pomáhá jednotlivcům hledat vzájemně prospěšná řešení. Je to sdílení informací, moci, poznání a odměn. **Je to základ nestresující sociální atmosféry.** Úspěch jednoho člověka nemusí být dosažen na úkor druhých.

#### **Návyk 5: Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni**

Schopnost komunikovat je nejdůležitější životní dovedností. Když nasloucháme s cílem rozumět druhým, spíše než s myšlenkou na to, jak jim odpovíme, začínáme budovat správnou komunikaci a vztahy. Když druzí cítí pochopení, cítí se být potvrzeni a oceněni, zábrany se snižují a příležitost veřejně promluvit a být pochopen se stává mnohem přirozenější a snadnější. *„Abychom svého druha opravdu chápali, musíme umět naslouchat, ne odpovídat. Musíme umět naslouchat dlouze a pozorně ... A hlavně nesmíme působit dojmem, že víme lépe než on, co má dělat.“* Paul Tournier. Snaha pochopit přináší vlídnost, snaha o to být pochopen, přináší odvahu. Efektivnost spočívá v rovnováze obou. Orientovat se v našich vztazích a komunikaci ulehčuje konto v citové bance. **Konto v citové bance** je metafora pro množství důvěry ve vztazích. Jako finanční konto je to místo, kam ukládáme depozita a odkud si vybíráme. Když se nejdříve snažíme pochopit, být laskaví, když přijímáme sliby a dodržujeme je a když jsme loajální k nepřítomným, to vše zvyšuje rovnováhu důvěry. Jestliže jsme nevlídní, porušujeme sliby a pomlouváme nepřítomné, pak se důvěra ve vztazích snižuje nebo dokonce bankrotuje. **Otevřená a efektivní komunikace je mimořádně důležitý mechanismu jak prevence, tak snášení stresu. Při dobré komunikaci více vydržíme.**

#### **Návyk 6: Vytvářejte synergii**

Synergie je součinnost, spolupůsobení, lepší řešení než byla původně očekávaná. Synergie je vytváření třetí alternativy – nejít ani podle mne, ani podle tebe, ale jít třetí cestou je lepší, než kdyby se individuálně vyvyšoval jeden z nás. Je to plod

vzájemného respektu – pochopení a dokonce ocenění vzájemných rozdílů při řešení problému, při prosazování příležitostí. Synergické týmy a rodiny prosperují na základě individuálních sil, takže celek je větší než suma částí. Takové vztahy a týmy se vzdávají nepřátelského obranářství ( $1 + 1 = 0,5$ ). Nespokojí se s kompromisy ( $1 + 1 = 1,5$ ) nebo s pouhou kooperací ( $1 + 1 = 2$ ). Jsou pro tvůrčí spolupráci ( $1 + 1 = 3$  či více). Celá příroda je synergická. **V synergickém prostředí jde odolávat velkým stresorům, protože si věříme, že je překonáme. Vlastně se necítíme tak snadno ohrožení, protože víme, že v synergii je síla.**

### Návyk 7: Ostření pily

Ostřit pilu znamená neustále se obnovovat ve čtyřech základních oblastech života: v oblasti fyzické, sociálně/emocionální, mentální a spirituální. Udělejte si čas na pravidelné pročištění, obrození, ozdravení, kultivaci a restrukturalizaci ve všech těchto sférách. Je to zásada, která posiluje naši schopnost žít podle všech ostatních návyků úspěšnosti. Pro rodinu zvyšuje efektivnost prostřednictvím pravidelných rodinných i osobních aktivit stejně jako upevňuje tradici, která živí ducha rodinné obnovy. **Jsme-li důkladně naostřeni, naše odolnost vůči stresu je opravdu vysoká.**

Dosáhnout jednoty v sobě a se svými bližními, to je nejlepší ovoce uvedených návyků. Není to rychlé řešení. Je však možné. Počátek je v touze soustředit svůj život na správné principy, zlomit paradigmaty vytvořená na základě jiných ústředních životních bodů a bezcenných pohodlných návyků. Zasadíme-li semínko a budeme-li ho pravidelně pěstovat, pocítíme skutečný růst a nakonec ochutnáme lahodné ovoce výkonného života v souladu se správnými principy. Vybudujeme-li si zdravé návyky, získáme postupně zdravou a odolnou osobnost. Osobnost, která bude odrazem ideálu, a ne podle představ kohosi v minulosti (rodičů, školy, systému, dětských představ...). Více se o sedmi návycích dozvíte v knihách:

Covey R.S: 7 Návyků vůdčích osobností pro úspěšný život, Pragma, Praha bez roku vydání

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

Covey, R. S. Sedm návyků šťastné rodiny, Colombus, Praha 1999

Covey, R. S. Žijte 7návyků, Pragma, Praha bez roku vydání

Covey, R. S. 7 návyků skvělých teenagerů, Pragma, Praha 2001

Covey, R. S. 7 návyků skutečně efektivních lidí, Management Press, Praha 2007

## 4 Zvládání stresu

„V nesnázích používej rozum: tvrdé může být změkčeno, těsné rozšířeno, těžké bude méně tlačit toho, kdo je umí nést.“

L. A. Seneca

„Život přináší jeden problém za druhým. Chceme nad nimi bédovat, anebo je chceme řešit?“

M. S. Peck

Nezvládnuté, mohutné anebo dlouhodobé i když středně intenzivní stresy mohou vyústit ve vyhoření, tělesné nebo duševní onemocnění. I když se do tak extrémních podmínek většinou nedostaneme, stres je pro nás něčím nepříjemným, ztěžuje nám život. A i když s ním dokážeme žít a někdy i dost dlouho, přináší nám negativní následky. Jsme méně tolerantní než dříve, chybí nám dobrá nálada, snadno vybuchujeme i na ty co máme rádi. Nezvládnutý stres může mít na naše vztahy doslova ničivý vliv. Někteří lidé umí nejrůznější stresory vidět jako podnětné situace, výzvy. Rozdíl mezi stresorem a výzvou bývá často otázkou úhlu pohledu – kontextu – rámce, v němž situaci vidíme.

Lidé ještě nikdy neměli tak sedavý způsob života, jako je tomu v současnosti. Velké množství pracovních činností vykonáváme vsedě. Ať už sedíme u monitoru nebo řídíme auto. Díky televizi a internetu vydáváme méně energie i ve svém volném čase. Nenachodíme toho tolik jako dříve. Chceme-li být schopni zvládnout psychický a emoční stres, je důležité, abychom byli schopni zlepšit svou fyzickou kondici. To zahrnuje tak základní věci, jako je kvalitnější spánek, zdravější stravování a více aktivního pohybu. Byť se v této publikaci této stránce příliš nevěnujeme, je velmi důležitá, a proto ji občas připomínáme.

**Zvládání** (anglicky coping) je proces řízení vnějších i vnitřních faktorů, které jsou člověkem ve stresu hodnoceny jako ohrožující jeho zdroje. Jedním z veledůležitých faktorů zvládání stresu je vnímání umístění centra kontroly. Má-li někdo **vnitřní centrum kontroly**, znamená to, že podle jeho názoru (obecně řečeno) může to, co se v jeho životě odehrává, ovlivňovat – kontrolovat. Naopak, má-li jedinec **vnější centrum kontroly**, má pocit, že toho moc neovlivní. Podle něj má nade vším kontrolu někdo jiný, systém jako takový nebo nějaká jiná síla. V důsledku toho si připadá bezmocný, frustrovaný a prožívá mnohem více stresu než ti s vnitřním centrem kontroly. (Například matky, které měly vnitřní centrum kontroly, se domnívaly, že dokážou ovlivnit chování svého dítěte. Když se dítě hněvalo nebo nechtělo poslechnout, hledaly způsob, jak si s ním poradit. Vymyslely například nějakou činnost, kterou dítě zabavily, nebo dítě zkoušely uklidnit novými metodami. Kdežto matky s vnějším centrem kontroly měly dojem, že na chování nic nezmění. Snažily se s chováním dítěte jen smířit, nebo ho moc nevnímat. Měly však pocit bezmoci a prožívaly mnohem více stresu. Když tyto matky s pomocí odborných poradců zjistily, že chování jejich dětí je přece jen ovlivnitelné, snížil se u nich stupeň prožívaného stresu a byly schopny vytvořit se svými dětmi mnohem pozitivnější vztah. Příčinou jejich stresu totiž byl pocit bezmoci, beznaděje a neschopnosti ovlivnit chování dětí.) Pro zvládání stresu je velmi důležité získání pocitu **kompetence** – pocitu, že jsme schopni účinně ovlivňovat okolnosti a děje v našem životě. Ale úplně všechny děje a okolnosti ovlivňovat nedokážeme. Někdy se stanou věci, které přes veškerou snahu neovlivníme, a musíme se s nimi vyrovnat. Tehdy můžeme použít strategii **pozitivního zvládání situace** (positive coping), které mohou snížit závažnost škod napáchaných stresem. K technikám úspěšného zvládání stresu patří i pozitivní myšlení. Své myšlenky můžeme nasměrovat buď tak, aby pracovaly pro nás, anebo tak, aby pracovaly proti nám. Když se na situaci díváme černými brýlemi, stres se tím jen zintenzivňuje. Nejde o to být naivní, zaslepený a nevidět realitu. Jde o to být přesvědčen o možnosti najít východisko. Když ne ideální, alespoň únosné. Když ne sám, tak s něčí pomocí a o tu si řeknu. (Viz citát ze Senecy v úvodu této kapitoly.)

**Aktivní přízpůsobovací postupy** vycházejí z útoku jako odpovědí na ohrožení a mají vlastně podobu agrese proti agresi. Lidská agrese má mnoho tváří:

**Přímá brachiální nebo verbální agrese** jednoznačně a přímo napadá skutečného či domnělého útočníka. V některých prostředích je přímá verbální agrese jako způsob řešení problému relativně častá. (Obvykle na pracovištích s převahou fyzické práce.) I když ji nelze hodnotit jako pozitivní jev, jistou její výhodou je její srozumitelnost, která poskytuje možnosti k otevřenému rozboru a řešení problému.

**Nepřímá, skrytá, maskovaná agrese** se častěji vyskytuje na pracovištích, kde převažuje duševní práce anebo ženy. K projevům této agrese patří například ironie, sarkasmus, intriky, pomluvy, závist, kanadské žerty na účet druhého a bagatelizování potřeb druhého. V pozadí vysokého výskytu projevů nepřímé agrese je často manažer, který sám tyto nežádoucí jevy úmyslně nebo bezděčně svým chováním podporuje. (Záliba v zákulisních pletichách, subjektivním a zaujatém rozhodování, klikaření, vyhýbání se otevřené komunikaci a řešení problémů nebo dokonce jejich podněcování.)

**Přenesená agrese.** Taková agrese se neobrací k útočníkovi, ale náhradním objektům. Tím může být sám postižený (autoagrese), nějaký předmět (destrukce, vandalismus) nebo jiní lidé (heteroagrese). Štafetová agrese v podniku mívá podobu vertikálního toku přenesené agrese od top managementu přes střední management a mistry až k řadovým pracovníkům.

**Racionalizace** v tomto použití znamená zdůvodňování a ospravedlnění neúspěchu pseudoracionálními argumenty. Hrozny, na které nedosáhneme, prohlásíme za kyselé. V podnikové praxi se s racionalizacemi setkáváme často. Neúspěch nezavinila malá předvídatost managementu, či nezodpovědnost pracovníka, ale subdodavatelé, kteří nedodali materiál, nepřízeň počasí, v létě bylo horko a v zimě mráz.

**Bagatelizace** zlehčuje situaci, neúspěch nebo selhání. („Nic tak hrozného se nestalo.“, „To je dneska normální.“, „Co tě nezabilo, to tě posilní.“, „Když nejde o život, nejde o nic.“)

**Identifikace** je redukcí stresu prostřednictvím ztotožnění se s příslušnými idejemi, významnými jedinci, sociální skupinou apod. („Pro ně se obětovat je pro mne vyznamenání!“) Identifikace je součástí procesu začleňování jedince do společnosti (socializace) a je významným mechanismem při tvorbě osobní image pracovníka a jeho vazby na kulturu a image firmy. Přílišná identifikace bez účasti vlastní rozlišovací schopnosti bývá ovšem projevem nezralosti či nedostatku sebevědomí, pocitů vlastní méněcennosti, nerozvinutím či potlačením vlastní individuality.

**Upoutání pozornosti** (obdobně jako hyperidentifikace) bývá redukcí pocitů méněcennosti nebo přehnanou sebestředností až narcismem, případně kombinací obou těchto vlastností. Takoví jedinci bývají častými, někdy i nápadnými diskutéry na poradách a shromážděních. Jádrem jejich vystoupení nebývá konstruktivní příspěvek k problému, ale cílená osobní exhibice, snaha „předvést se.“

**Substituce** mají společného jmenovatele v náhradním uspokojení. **Sublimace** je zjemnění, zušlechtnění společensky nepřijatelného chování v tolerované nebo žádoucí. Například agrese může být vybita sportovní činností, brigádou na jatkách nebo naštipáním dřeva pro staříčkou sousedku. **Kompenzací** lze nahradit selhání v jedné činnosti úspěchem v jiné. Přiměřená kompenzace jako náhradní uspokojení představuje pozitivní mechanismus. Problémy může přinášet až hyperkompenzace. Klasický příklad je napoleonský komplex, kdy manažer malého vzrůstu přehání svoji autoritativnost a je karikaturou diktátora. Mezi substituce řadíme i **konverzi**



(**somatizaci**), která je přenosem psychických problémů do tělesných potíží. U sublimace a kompenzace je zjevné úsilí překonat náročnou situaci náhradní aktivitou, u somatizace však takové úsilí chybí.

**Pasivní přizpůsobovací postupy** vycházejí z únikové reakce a také různými formami úniků jsou. U nižších živočichů existují dvě základní podoby úniku napadení. Buď aktivní útěk z místa ohrožení anebo předstírání smrti („mrtvý brouk“). U lidí vidíme větší paletu podob únikových postupů.

**Únik do snění a fantazie** je často užívanou náhražkou za reálné uspokojení. Problém nastává, stanou-li se dominantou potlačující realitu. Stačí k tomu pouhá bujná představivost.

**Únik do nemoci** je reakce, která není na pracovišti vzácná. Ve stresových situacích (pracovní přetížení, náročná rozhodovací období, propouštění atp.) narůstá počet lékařem přiznaných pracovních neschopností. Jde o účelové a více či méně vědomé vyhnutí se stresu nemocí, nebo o odložení konfrontace se stresem. Obvykle se těžko odlišuje od těch, kteří skutečně onemocní nebo mají reálné zdravotní potíže, a od těch, u kterých se jedná o projev konverze (somatizace).

**Únik k náhradním činnostem.** Neúspěch v reálném světě může být podnětem k úniku do fiktivního světa a virtuální reality literatury, filmu, her na PC nebo závislosti na drogách. Zástupnou aktivitou může být i workholismus, kde je hyperaktivita formou úniku.

**Izolace a negativismus.** Unikát lze i do bezpečí samoty, stažením se do sebe. Existuje-li na nějakém pracovišti zvýšený počet pracovníků rezignujících na řešení pracovních problémů, naznačuje to existenci vážných problémů v komunikaci a řízení. Příčiny mohou být například v osobnosti manažera, ve stylu řízení nebo ve firemní kultuře. **Negativismus** je projevem nezralé, regresivní reaktivity. Jde o opak konformity. Negativistický pracovník má téměř na vše opačný názor než vedení nebo než většina zaměstnanců.

**Regrese** je způsob reakce na vývojově nižším stupni úrovně vývoje. Například jedinec, který při náročném úkolu se náhle stane zcela bezradným a hledá naléhavě pomoc a oporu u druhých. Má tendenci k plačtivosti a jeho chování vůbec připomíná dítě hledající pomoc od rodiče nebo jiného dospělého, který by za něj problém řešil.

**Represe** znamená potlačení, zatlačení myšlenek na okraj vědomí – vytěsnění mimo střed vědomí. Člověk s touto reakcí některé problémy odmítá vnímat. To co nechce, neslyší či odmítá slyšet.

Jak aktivní, tak pasivní postupy přizpůsobení jsou běžnými mechanismy v paletě emočního vyrovnávání jedince s náročnými situacemi. Každý z postupů může být v některé situaci účelný. Každý z nich může být za daných podmínek nejen funkční, ale i nejlepší reakcí. V některých situacích ohrožení je nejvhodnější reakcí útěk. Jindy je na místě na útok odpovědět útokem. Problém nastává, jestliže je některá z technik přizpůsobování použita nepřiměřeně situaci anebo se k ní uchylujeme příliš často. Každému z nás by prospělo, kdybychom znali svoji hierarchii (pořadí preferencí) přizpůsobovacích postupů. Mohli bychom pak snáze usilovat o korekci výskytu našich neadekvátních reakcí na určité typy stresorů.

Dovednosti zvládání stresu můžeme dělit na zvládání zaměřené na problém (stres je odstraněn vyřešením problému) a zvládání zaměřené na emoce (stres je redukován prostředky duševní hygieny a psychoterapie – například relaxačními technikami). Stres je vždy vychýlením rovnovážného stavu organismu (homeostázy). Příliš časté změny nebo příliš silné jednorázové stresory kladou velké nároky na přizpůsobení

každého z nás. Nadměrná stresovanost může vést k onemocnění a nebo k ohrožení onemocněním.

Řada studií opakovaně potvrdila, že určité stálé styly, které každý z nás má, ovlivňují jak naše chování a postoje, tak míru, kterou prožíváme stresové situace. Tyto styly, kterými každý připisujeme příčiny jevům a chování ve svém životě, říkáme **atribuční styly**. Je prokázáno, že **pesimistický atribuční styl** je častěji spojen s onemocněními a vyhledáváním lékařské pomoci. Nacházíme ho u těch, kteří projevují bezmocné, depresivní reakce, mají sklon k sebeobviňování a předjímají další vlastní selhání nebo neúspěch.

## 5 Několik zásad a tipů pro boj se stresem

„Nejsme to, co si myslíme, že jsme, ale jsme to, co chceme být.“

N. V. Peale

„Většina lidí je tak stresovaná, jak sami chtějí.“

E. Boenisch a M. Haneyová

- Ke stresu dochází vždy, když vaše tělo nebo váš mozek reaguje na nějakou či domnělou situaci, kterou považuje za ohrožující.
- Zvládání stresu souvisí daleko více s vaší myslí (s tím, co si myslíte, čemu věříte a jak vnímáte stresovou situaci), než s vaším tělem (s tím jak reaguje váš organismus). Uspokojivé zvládnutí stresu začíná tím, co si myslíte o stresové situaci, které jste vystaveni, jak ji vnímáte.
- Nejúčinnější zbraní při zvládání stresu je zdravá mysl. **Snažte se myslet racionálně, pozitivně a optimisticky.** Z každé situace se snažte vytěžit co nejvíce pozitivních výsledků.
- **Nezavírat oči před realitou.** (Nevidět skutečnost ani optimisticky ani pesimisticky, ale pravdivě a prakticky. Ke skutečnosti pak můžeme zaujmout pozitivní postoj – přesvědčení, že při promyšleném postupu a patřičné pomoci lze věci zvládnout.)
- **Nepěstovat žádné podezřivé a nepotvrzené domněnky.** (Uč se komunikovat srozumitelně a jasně, ptej se, zda je ti rozumět a zda ty dobře rozumíš, přesvědči se o tom doplňujícími otázkami a ujišťujícími otázkami, vyhneš se tak podezřením, nedorozuměním...)
- **Nepěstovat perfekcionismus. Dělej vše tak, jak nejlépe umíš a jak za daných okolností je moudré. Ale ne lépe.** Perfekcionismus je zhoubný, vede k tomu, že něco je puntičkářsky dokonalé a něco hrubě zanedbané. Perfekcionismus nevede k harmonii a dlouhodobému úspěchu.
- **Neformulovat své reakce či doporučení negativně kriticky. Kritika a negativismus snižují sebevědomí a sebeúctu – uzavírají cestu k pokroku. Dělalji z nás nepřátele.** Poskytuj jen zpětnou vazbu (jak to chutnalo, působilo, ne zdrcující kritiku: *Něco tak hrozného jsem ještě nejedl. Z tebe nikdy dobré jídlo nevypadne. Jsi jako tvoje matka. O té taky, všichni celý život říkali, že je cuchtá.*), s motivací pomoci druhému ke zlepšení a pokroku. (Formuluj pocity či doporučení i na základě negativních faktů nebo zkušeností, pozitivně. *Mnohé se nám už skvěle povedlo. Co ještě zbývá zlepšit?* Trenér nemusí říct:

*Dnes jsi se tam motal jak nemešlo. Ale může říct: Výkon to byl skvělý. Rychlost, výbušnost i síla byly výborné. Víš co musíme do příště zlepšit, aby tvůj výkon šel dopředu?... Ano přesně! Koordinaci. Zaměříme se na to v tréninku. Mám na to výborný recept... ) Nauč se naslouchat s empatií a účinně komunikovat s respektem ke všem okolnostem - kontextům. „Nespokojenost se sebou samým je ctnost. Nespokojenost s jiným je chyba a počátek velkého trápení.“ Konfucius.*

- **Nebrat řeči druhých o sobě příliš vážně.** (Chvála nemusí být pravdivá – já bych propadl falešné zpětné vazbě, chvály může být moc - já mohu zpychnout, budu-li ji brát příliš vážně a jen osobně a ne také na adresu „spolupracovníků“; lichotka mne může chtít manipulovat - já bych se stal loutkou lichotníka; pomluva či urážka by mne příliš zranila... Máš-li větší sny než druzí, máš-li lepší nápady, lidé tě budou kritizovat. Někteří zesměšňovat. Ale neodsuzuj se sám. Nepoddávej se negativním představám, které omezují tvé promyšleně vybrané cíle.) *Zarmucující nebo urážlivé výroky se snažím připsovat, stejně jako jiné omyly, zatím slabému poznání bližního. Proto je jen zaznamenávám, ale nepřipouštím k srdci. Předpokládám, že poznání bližního zaznamená brzy pokrok. +++*
- **Nezavírej se před sebepoznáním.** Je to první krok k sebeovládání, sebevládě sebekontroly, **sebeřízení**. (Neznáš-li své silné a slabé stránky a možnosti, je těžké cokoliv podnikat. „Je třeba znát sebe sama. I kdyby to poznání člověku nepomohlo najít pravdu, alespoň si tak uspořádá vlastní život, a to je to nejlepší, co může udělat.“ *Blaise Pascal* „Jenom když sám sebe znáš, nenapadne tě nafouknout se jako žába, která se chce vyrovnat volovi.“ *Miguel de Cervantes Saavedra* „Přednášení, vydávání předpisů, hromadění znalostí, všechny tyto běžné univerzitní metody jsou zde k ničemu. Jediné, co vskutku pomáhá, je sebepoznání a jím způsobená změna duchovního a mravního postoje.“ *C.G. Jung* „Člověk postupně nalézá sám sebe – asi jako sochař postavu v kvádru kamene.“ *Miroslav Horníček*)
- **Nehřešit ani myšlenkou, ani slovem, ani proti sobě, ani proti druhým.** (Nenadávej si ani v duchu, nauč se říkat o druhých jen to, co bys mohl říct i před nimi; ...)
- **Nebud' zbytečně direktivní.** (Každý z nás má jen omezenou kapacitu přijímat přímá doporučení, nařízení a zákazy; proč se občas radši nezeptat: *Jak můžeme reagovat? Co by bylo nyní nejvhodnější, /nejrozumnější, nejsprávnější, nejpraktičtější, nejlaskavější.../ udělat? Co bychom teď určité udělat neměli?*)
- **Nedávej nevyžádané rady.** Obvykle nevyžádané rady neuspějí a udělají více škody než užítku. (Pokud si nejsi jist, že jsi povinen radu udělit, zeptej se, zda si druhý přeje radu a zrovna od tebe.)
- **Nesrážet sebevědomí druhých negativními „předpověďmi“ a výzvami.** (*To se tobě nikdy nemůže povést! Nezakopni.*)
- **Neklást si v náročných situacích otázky, na které existují jen citové odpovědi.** (Např.: *Proč se to muselo stát zrovna mně? Proč jsem takový smolař?* V náročných situacích je třeba si klást otázky, na něž existují rozumné odpovědi, které nás vedou k přemýšlení a k cíli. Nikoli, které nás ještě více citově rozhodí a učiní nás neschopné smysluplné akce. Můžeme se ptát: *Co je teď nejdůležitější udělat? Co by zabránilo zhoršení stavu? Co a kdo*

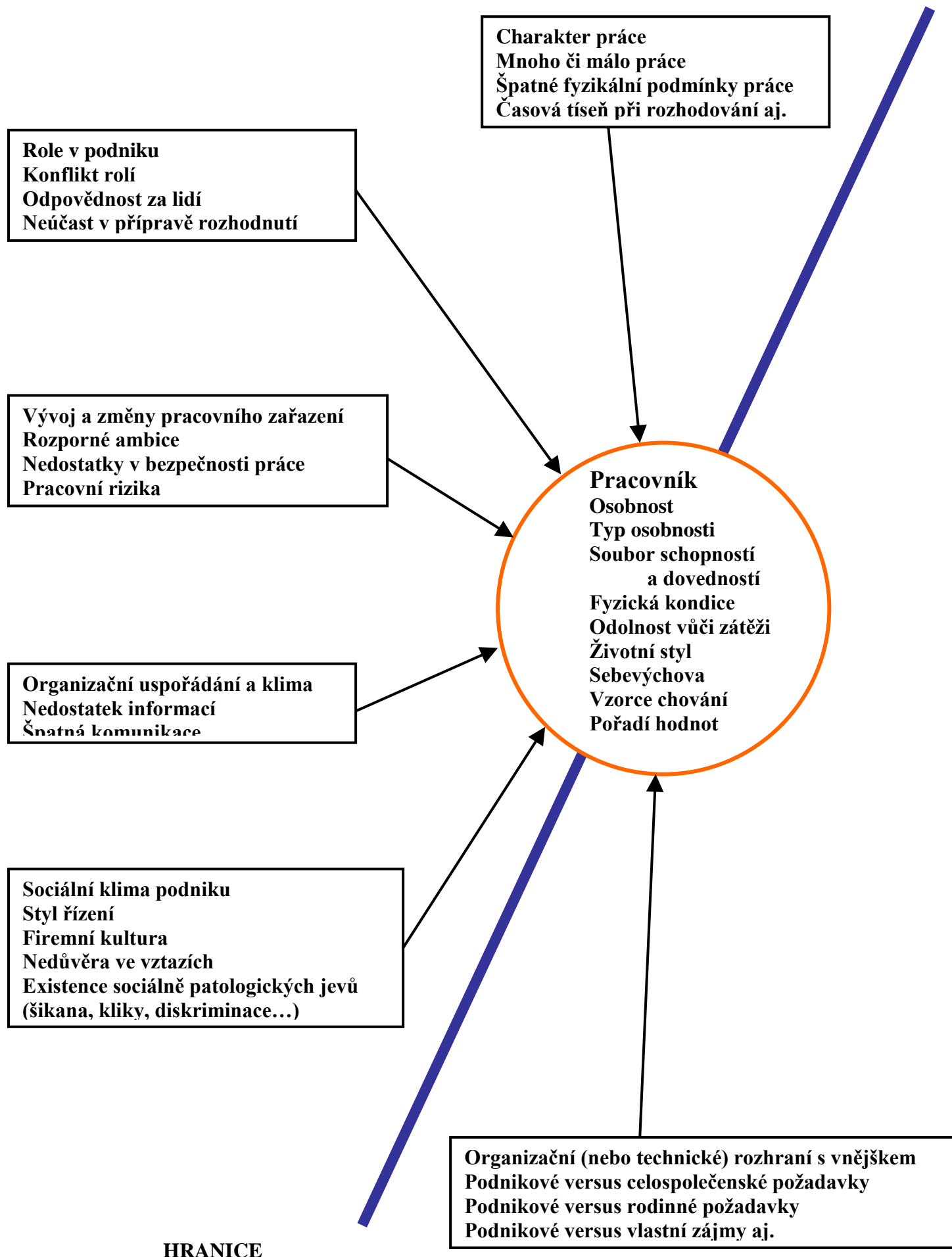
*mi teď nejvíce může pomoci? Na co si dát pozor, aby se to nezhoršilo? Čemu je třeba zabránit?)*

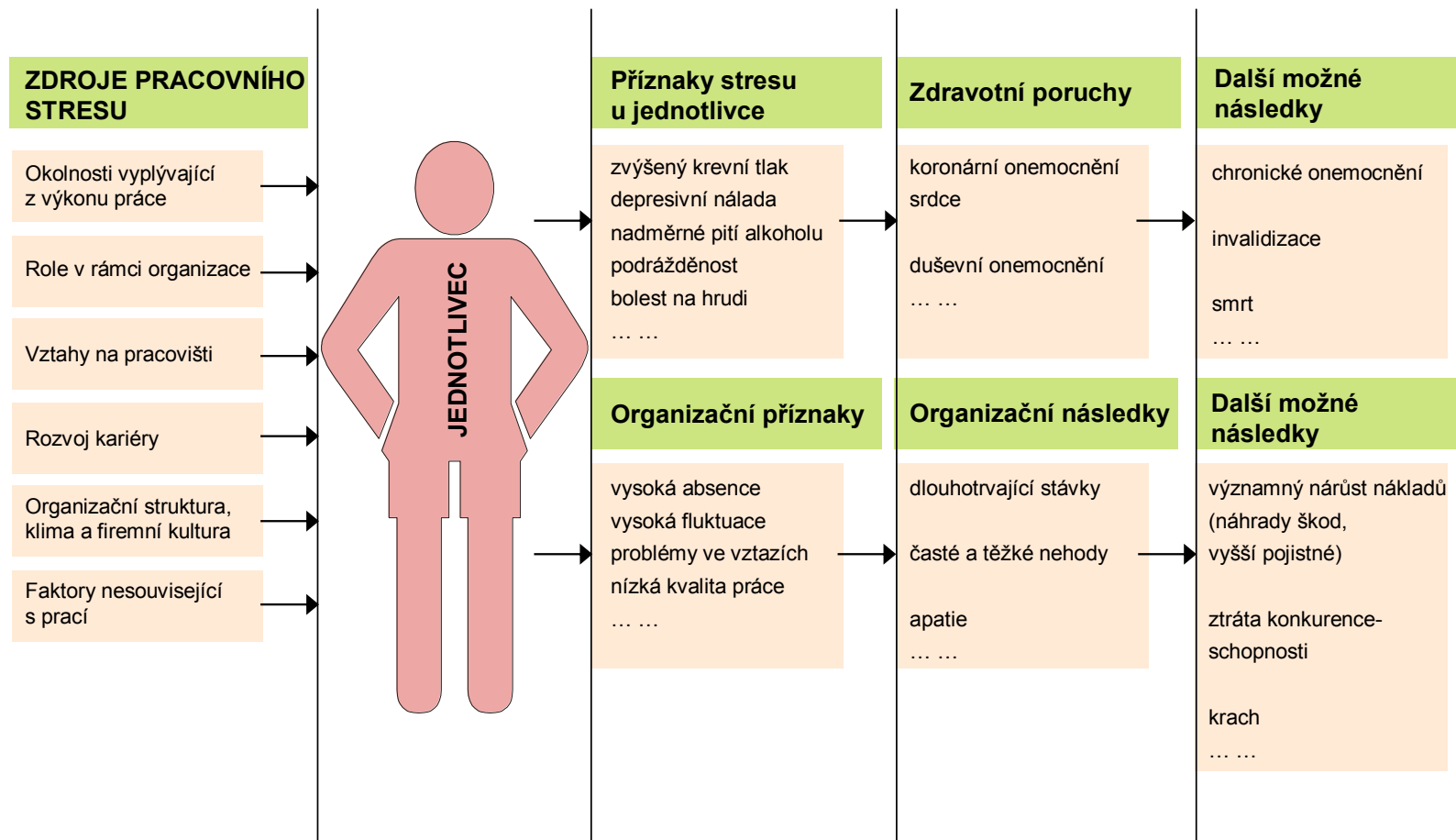
- **Neopouštěj svůj CÍL, ZÁSADY a HODNOTY.** (Odlišuj CÍL a prostředky k jeho dosažení. *Peníze jsou špatný cíl, ale dobrý prostředek.* Kauzalita a finalita jsou zákonitosti, které se nevyplácí přehlížet.)
- **Nepřestaň usilovat o pokrok.** (Postupuj vyrovnaně k cílovému stavu ve všech dimenzích, v každém věku, za všech okolností. Ani stáří ani nemoc ani nesvoboda tě nesmí zastavit. Nejdeš-li kupředu, jdeš zpátky. Na místě se nedá stát, je silný protiproud.)
- **Nepohrdej malými krůčky a pomalým tempem pokroku, změny a přibližování se k cíli.** (Viz bajka Zajíc a želva; Mauer, R. Cesta kaizen. Z malého kroku k velkému skoku, Beta, Praha 2005)
- **Nepřestaň odlišovat DŮLEŽITÉ a NALÉHAVÉ.** (Většinu věcí lze udělat plánovitě, v předstihu jako důležité ale nenaléhavé. Nenech se natlačit naléhavými věcmi do věčného stresu, hašení a nutných povinností, které nesnesou odkladu. Plánuj. Své plány dodržuj. Měj v nich přiměřenou rezervu, každý den, týden a měsíc. Nechť tvé plány jsou odrazem tvých cílů, zásad a žebříčku hodnot. Bez plánů a jejich plnění nelze dosáhnout dlouhodobé náročné cíle (sportovci, virtuóзовé, vojáci, politici, podnikatelé...). Deleguj. Vypusť většinu nedůležitého. Uplatňuj pravidlo prof. Pareta 20:80. Svými rozhodnutími utváříme své životy – „Co zasejí, to sklídím.“)
- **Nezapomeň mít to nejdůležitější z důležitého stále před očima.** (Nech se tím vést ve svém myšlení, cítění, rozhodování, konání a chování. Nestačí vědět, zapamatovat, vykonat. Je třeba umět žít v harmonii.)
- **Nedovol, aby omyly z minulosti ničily tvoji přítomnost nebo zatemňovaly budoucnost. Vždycky můžeme začít znovu!!!** (Napiš si nový scénář svého budoucího života. Nežij již podle toho, který napsal někdo jiný. Udělej tlustou čáru za minulostí. Neohlížej se!)
- **Nikdy se nevzdávej naděje. Nikdy!!! - Nemysli si, že se nemůžeš změnit.**
- **Nezapomeň druhé povzbudit, ocenit, pochválit a pomoci jim.**
- **Nemrhej časem.** 11. přikázání: **Nezabiješ svůj čas!!!**
- **Nebud' hrubý a vulgární.**
- **Nebud' nenávistný.**
- **Nezveličuj problémy. Nebud' soustředěný na hledání viníků; ale na hledání řešení problému. Nemůžeš-li problém vyřešit, pokus se jej alespoň zvládnout.** Za zvládnutí problému jsi odpovědný především ty. Nedopusť, aby tě fakta nebo problémy přemohly.
- **Nebud' egocentrický (soustředěný na sebe).**
- **Nedělej druhým problémy a starosti. Pomoz jim řešit ty jejich.**
- **Nedávej lidem jen ryby, uč je především ryby chytat.**
- **Neboj se říct ne. Ochráníš tak to, co je pro tebe skutečně důležité.** (Vezmi v úvahu nejenom krátkodobé zájmy a momentální touhy, které tě svádí říct ano, ale také dlouhodobé zájmy – finalitu. Každé významné ano, vyžaduje tisíc ne. Naučme se říkat ne tak, aby nám to nenarušilo či nerozvrátilo vztahy s druhou stranou. Je rozumné začít pozitivně – uznáním druhé strany – respektem. Respekt vyjadřujete ne proto, že je tím, kým je, ale proto, kým jste vy. *Tvrdě k věci, vlídně k lidem.*)
- **Nezanedbávej zdroje.** (Nesněz kachnu, snáší ti zlatá vejce. Nezanedbávej svoji rodinu, přátele, radost, lásku a zdraví jsou tvými důležitými zdroji.)
- **Nezapomeň obnovovat své síly.** (Fyzický, duševní, citový i duchovní

potenciál potřebují pravidelně a harmonicky obnovovat a rozvíjet. Co se nepoužívá, ochabuje. Odpočinek je součástí výkonu v každé oblasti. I stroje se dají přetížit. Bojuj se stresem. Chronický stres je tichý zabiják.)

- **Pěstujte přátelství s moudrými lidmi.** Lidé jsou nakažliví. Člověk se postupně připodobňuje lidem, kterými je obklopen. Věnujte čas navazování přátelských vztahů s podnětnými lidmi. Budete-li se stýkat se zralými osobnostmi, můžete si s nimi vyměňovat zkušenosti a poznatky. Je to jako při tenise: chcete-li se v něm zlepšit, musíte hrát s partnerem, který je lepší než vy, který vás přiměje překročit vlastní stín. Totéž platí i pro zlepšení harmoničnosti a odolnosti osobnosti. **Stýkejte se s lidmi, kteří vás budou podněcovat být lepšími.**
- **Nebojte se požádat druhé o pomoc.** Při svém boji se stresory, které vás ohrožují, se můžete obrátit na své bližní a přátele. Někdy je to to nejlepší, co můžete v dané situaci udělat. Mohou vám pomoci vidět situaci nezaújatě, přinést alternativní řešení nebo bezprostředně pomoci nést náklad. Pomoc vašeho okolí vám usnadní dosáhnout vytčeného cíle. Nebraňte se pomoci druhých. Vyhledávejte ji. Někdy bude nutno si vyžádat pomoc profesionálů.
- **Nenechte se ovládnout svou prací.** Vždy se snažte plánovat si svou práci dopředu. Jen tak se vyhnete možným krizím a stresu z blížícího se data odevzdání úkolu.
- **V práci si několikrát denně dopřejte krátký odpočinek.** Stačí jen několik málo minut. Důležité je pravidelně se pokusit celkově uvolnit a relaxovat. Je-li to možné, spojte odpočinek s pohybem. I když nemůžete opustit pracoviště, na několik chvil přerušete práci, stoupněte si a protáhněte si celé tělo. Snažte se myslet na něco příjemného, humorného nebo optimistického. Snažte se část polední přestávky strávit cvičením.
- **Omezte hluk ve svém okolí.** Zkontrolujte, zda vás na vašem pracovišti neohrožuje zbytečný hluk. Snažte se nalézt způsob, jak jej co nejvíce omezit. Hluk je významným stresorem.
- **Snažte se omezit stres na pracovišti.** Seznamte se svými názory na stres a plány na jeho snížení své spolupracovníky a nadřízené. Můžete tak přispět ke snížení stresu. Snažte se zapojit do omezení stresu všechny vaše kolegy. Statistiky ukazují, že se snižující mírou stresu stoupá produktivita a bezpečnost práce. Dokonce i velmi krátké přestávky věnované boji proti stresu se vyplatí.
- **Otevřená a efektivní komunikace je mimořádně důležitý mechanismus jak prevence, tak snášení stresu. Při dobré komunikaci více vydržíme.** Naslouchejte. Lidé, kteří neustále mluví, většinou nechápou a nemají čas slyšet, co jim druzí říkají. Jsou snadno zdrojem konfliktu a stresu.
- **V synergickém prostředí jde odolávat velkým stresorům, protože si věříme, že je překonáme.** Vlastně se necítíme tak snadno ohrožení, protože víme, že v synergii je síla.
- **Odpočinek ve volném čase si občas zpestřete něčím pro vás neobvyklým:**
  - teplá lázeň, případně při svíčke nebo s oblíbeným aromatickým olejem
  - sauna
  - četba krásné knihy
  - posezení u praskajícího krbu v setmělém pokoji nebo u svíček
  - poslech oblíbené obohacující hudby
  - masáž vlasů od někoho koho milujete

- návštěva výstav
  - volná chvíle se svým mazlíčkem
  - oblíbené ruční práce
  - práce na zahrádce
  - korespondence s přáteli
- **Radost je léčivá. Rozdávejte ji. Nezapomeňte při rozdávání ani na sebe.** Humor vám pomůže vrátit se zpátky do reality, když se vám situace vymkne z rukou. Nepodceňujme přínos smíchu:
- prohlubuje dýchání
  - okysličuje celý organismus, zejména mozek a srdce
  - procvičuje svaly obličeje a krku, bránici, trávicí trakt a plíce
  - zvyšuje imunitu a chuť k jídlu
  - spalování kalorií
  - snižuje hladinu stresového hormonu kortisolu
  - vylučování endorfinů, které snižují tepovou frekvenci, zvyšují okysličení krve a prokrvení, snižují krevní tlak, snižují bolest, urychlují hojení
- Průměrné dítě se zasměje stokrát za den. Průměrný dospělý se za den zasměje jen asi dvanáctkrát. Jsou známy případy lidí, kteří se smíchem naučili nejen vyrovnávat se stresem, ale kteří smíchem zásadně pomohli svému vyléčení. Například Abraham Lincoln tak bojoval se svojí depresí. (Sbíral vtipy a žertovné průpovídky a bohatě si je užíval. My můžeme mít navíc sbírku podařených komedií na DVD, soubor svých zaručeně působících anekdot v PC, najít si na internetu stránky s vtipy...)
- **Můžete stres využít jako výzvu ke změně, k růstu a pokroku.** Jako příležitost ke změně svého myšlení, postojů a případně celé osobnosti.
- **Vytvářejte nízkou hladinu stresu na pracovišti.** Každý ve firmě spoluvytváří její klima, z něhož se později stává kultura. Pro vytvoření prostředí s nízkou hladinou stresu je například důležité:
- přijmout svoji míru spoluzodpovědnosti
  - otevřeně komunikovat a to i o stresu
  - dozvědět se o stresu vše důležité a uplatňovat to
  - vzájemně se podporovat
  - rozvíjet svoji odolnost a přizpůsobivost
- **To je jen několik zásad a tipů pro boj se stresem.** Na další přijdete sami nebo s pomocí přátel a literatury.





Cooperův model popisuje vztah mezi faktory stresu, příznaky stresu a onemocněním, jež může být následkem určitého stádia stresu



## **BEZPEČNÝ PODNIK**

### **Prevence a zvládání stresu**

Vydal: Výzkumný ústav bezpečnosti práce, v.v.i., Jeruzalémská 9, Praha 1

Rok: 2016

Vydání: druhé

Zpracoval: kolektiv autorů

ISBN 978-80-87676-22-6