

**UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA**

Magisterské kombinované studium

2010 - 2012

**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Renáta Jančárková

**OSOBNOSTNÍ LEADERSHIP**

*(...na cestě od starověké kalokagathie k současnému životnímu stylu)*

Praha 2012

Vedoucí diplomové práce: Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

**JAN AMOS KOMENSKÝ UNIVERSITY PRAGUE**

Master combined Studies

2010 - 2012

**DIPLOMA THESIS**

Renáta Jančárková

**SELF-LEADERSHIP**

(...on the road from ancient kalokagathia to contemporary lifestyle)

Praha 2012

The Diploma Thesis Work Supervisor:

Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

*V Praze, 15. 3. 2012*

*Renáta Jančárková*

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji svému vedoucímu práce panu Prof. PhDr. Janu Bartákovi, DrSc. za odborné vedení, rady, pomoc, inspiraci a konzultace, které mi pomohly při vzniku této práce. Děkuji také své rodině, která mě po celou dobu mého studia významně podporovala.

## **ANOTACE**

Diplomová práce „Osobnostní leadership – ...na cestě od starověké kalokagathie k současnému aktivnímu životnímu stylu“ se zabývá pochopením a porozuměním důležitosti vedení života a osobního rozvoje každého člověka a také pochopením významu aktivně se měnící osobnosti ve prospěch jí samé i celé společnosti.

Práce je rozdělena do dvou částí. První část obsahuje tři kapitoly a je věnována porozumění vlivu antické kalokagathie a sokolství na život v 21. století, přes zamyšlení nad pojmy zdraví a životní styl a jejich jednotlivými součástmi až po aktivní vedení sebe sama životem. Druhá část obsahuje čtvrtou kapitolu, která popisuje cíl, vstupní hypotézy a průběh průzkumu na téma osobnostní leadership a získané poznatky shrnuje v závěru. Průzkum byl proveden na nezávislém vzorku respondentů formou standardizovaných dotazů.

## **KLÍČOVÉ POJMY**

Celoživotní učení; důvěra; kalokagathia; kvalita života; motivace; osobnostní leadership; sebevýchova; stres; synergie a synergický efekt; vzdělávání; zdraví; životní styl

## **ANNOTACION**

This diploma thesis „*Self-leadership (...on the road from ancient kalokagathia to current active lifestyle)*“ is concerned with the comprehension of importance of life and management of progress everybody. Thesis is structured to two parts – first of them includes three chapters - influence of ancient „kalokagathia“ to lifestyle of 21st century; thinking about healthy and contemporary lifestyle and active self-management and self-leading. Second part includes fourth chapter - the target of research, the hypotheses and the evaluations of research, which was made by the independent respondents by the server [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) The questions were standardized and were related to self-leadership.

## **KEY WORDS**

Education; confidence; lifestyle; long-life-learning; „kalokagathia“; duality of life; motivation; self-leadership; stress; synergy and synergy effect; wellness

# OBSAH

	<i>Úvod</i>	9
1.	<i>Antický ideál kalokaghatia a jeho odkaz pro současnost</i>	11
1.1	Pojem kalokaghatia – ideál harmonického souladu krásy a dobra	11
1.2	Odkaz kalokaghatie a myšlenek sokolství do 21. století	12
2.	<i>Současná podoba udržení zdraví a životní pohody</i>	14
2.1	Zdraví v životě člověka	14
2.2	Aktivní životní styl a duševní rovnováha	16
2.2.1	Pohyb a jeho místo v denním režimu	18
2.2.2	Výživa	19
2.2.3	Stres a jeho ovlivňování	21
2.2.4	Spánek a relaxace	27
2.2.5	Wellness a kvalita života	29
3.	<i>Osobnostní leadership – vedení sebe sama na cestě životem</i>	32
3.1	Vedení sebe sama a niterný leadership	32
3.2	Role motivace ve vedení svého života	40
3.3	Důvěra a sebedůvěra	43
3.4	Synergie a synergické efekty	46
3.5	Proces trvalého vzdělávání se a růst osobnosti	48

4.	<b><i>Průzkum názorů na téma osobnostní leadership - vedení sebe sama na cestě životem</i></b>	55
4.1	Cíl průzkumu	55
4.2	Vstupní hypotézy	56
4.3	Popis realizace a vyhodnocení průzkumu	57
	<b><i>Závěr</i></b>	70
	<b>Seznam použité literatury</b>	73
	Seznam použité české literatury	73
	Internetové zdroje	75
	<b>Seznam obrázků</b>	76
	<b>Seznam příloh</b>	77



## ÚVOD

Cílem práce „Osobnostní leadership (...na cestě od starověké kalokagathie k současnému aktivnímu životnímu stylu)“ je pochopení a porozumění důležitosti vedení sebe sama na životní cestě a rozvoj každé osobnosti. Neméně důležité je vnímání významu aktivně se měnící osobnosti ve prospěch jí samé i celé společnosti.

Východiskem pro tuto diplomovou práci bylo studium odborné literatury, která poskytla zdroj pro zpracování teoretické části práce a také vlastní zkušenosti a výsledky pozorování životních cest různých osobností v autorčině okolí.

Teoretická část obsahuje tři kapitoly. První kapitola hledá vztah mezi antickým ideálem „kalokagathia“ - dosažení harmonického rozvoje těla a ducha - a myšlenkami olympijského hnutí ve světě konce devatenáctého století či myšlenkami sokolství rozvíjenými v prostředí české kotliny na přelomu devatenáctého a dvacátého století a ukazuje odkaz pro století příští. Druhá kapitola popisuje současnou podobu udržení zdraví a životní pohody, a to zejména s ohledem na význam zdraví jako nejdůležitější životní hodnoty člověka, důležitosti aktivního životního stylu a duševní rovnováhy. Zamýšlí se nad obsahem pojmů pohyb, výživa, pitný režim, spánek, relaxace. Zkoumá stres a jeho způsoby ovlivňování i nový pojem wellness – životní pohodu a kvalitu života. Třetí kapitola se zabývá pojmem osobnostní leadership a niterní leadership jako způsobem provázení sebe sama na cestě životem. Autorka poukazuje zejména na roli motivace a sebemotivace, na důvěru, důvěryhodnost a sebedůvěru. Pojmenovává synergii a synergické efekty, které jsou v současném světě hybatelem změn; zdůrazňuje nutnost trvalého vzdělávání se nejen v období dětství, mladosti a ranné dospělosti, ale také po dobu produktivního a postproduktivního věku. Pohled na život souzní s výrokem Ch. F. Hebbela: „*Život není jen tak něco. Život je vždy příležitostí k něčemu!*“ V této kapitole se odráží také pohledy na tradiční a moderní vedení, změny paradigmat a trendy v této oblasti života. Třetí kapitolou je ukončena teoretická část práce.

Praktická část je obsažena ve čtvrté kapitole. Pro ověření získaných poznatků k tématu práce byl využit průzkum, který byl proveden na nezávislém vzorku respondentů formou standardizovaných otázek z oblasti osobnostního leadershipu. Popis cíle, vstupní hypotézy a získané výsledky jsou zde vyhodnoceny a případně doplněny komentářem.

Řada pojmů použitých v diplomové práci vyžaduje podrobnější popis či výklad, stejně jako podrobná dokumentace výsledků průzkumu. S ohledem na vymezený rozsah diplomové práce jsou doplňující a rozšiřující informace začleněny do samostatných příloh.

# 1. Antický ideál kalokagathia

„Nejmocnější je ten, kdo přemůže sám sebe.“ Lao-c

## 1.1 Pojem kalokagathia – ideál harmonického souladu krásy a dobra

**Kalokagathia** je pojem vycházející z řečtiny, je složen ze dvou adjektiv „kalos“ = krásný a „agathos“ = dobrý spojených spojkou „kai“ = a. Termín kalokagathia patří do antické estetiky a pedagogiky. Označuje harmonii vnějšího a vnitřního, jež je podmínkou krásy člověka. Sofisté jím označovali i pouhou učenost, vzdělanost (Xenofón a Platón harmonii moudrostí; Aristoteles celistvost osobnosti a vznešenost duše.)

Je to pojem, který vyjadřuje antické řecké přesvědčení, že krásné a dobré, krása a ctnost patří k sobě a mají mnoho společného. Co není zároveň dobré, nemůže být krásné a naopak. Aplikováno na člověka vyjadřuje ideál harmonického souladu a vyváženosti tělesné i duševní krásy a dobroty, ctnosti a statečnosti. V klasické době se používal jako označení dokonalého aristokrata, řeckého gentlemana.

V širším významu je kalokagathia etický a estetický ideál řecké výchovy usilující o dosažení harmonicky spjatých tělesných a duchovních hodnot, harmonický rozvoj těla a ducha. Výchova tělesná pěstovala krásné tělo, výchova duchovní zase dobrého ducha, vyznačujícího se ctností, spravedlností a udatností.

Od 19. století se pojem kalokagathia používal zejména v počátcích sportu a tělesné výchovy, například v olympijském hnutí nebo u nás v sokolském hnutí a vyjadřoval program tělesné krásy spojené s čestností a poctivostí.

## 1.2 Odkaz kalokagathie a myšlenek sokolství do 21. století

Antická idea kalokagathie byla u nás rozvinuta zejména Dr. Miroslavem Tyršem a jeho následovníky a dala základ společenskému hnutí nazývanému sokolské. Toto hnutí je spojeno se vznikem a dalšími osudy českého (československého) státu. Sokolské hnutí bylo otevřeno pro všechny stavy a vrstvy společnosti. Cílem hnutí bylo zušlechťování národa pěstováním tělesné zdatnosti a mravnosti. Úkolem byla výchova občanů k síle, statečnosti, ušlechtilosti a zvýšené brannosti. Společenské postavení, úkol a snahy občana by se měly stát podněty k jeho národnímu životu. Tělocvik od člověka vyžaduje, aby překonával obtíže a překážky. Tím posiluje vůli a zároveň i vytrvalost. Podle Tyrše v tělocviku nelze dosáhnout trvalých výsledků najednou, ale je k tomu potřeba každodenní práce a snaha.

Souměrnost či symetrie patří k podstatným podmínkám krásy. Tělocvik u Tyrše znamená také sport či tréninkový proces, tělovýchovnou činnost, ale i tělesnou výchovu či tělesnou kulturu. Mravní charakter byl Tyršovi neodmyslitelnou složkou harmonického člověka – člověka tělesně, duševně a mravně zdravého. Ve spojení „harmonický člověk“ vysvětleme, co samotný pojem harmonie znamená. *Harmonie* - řecky značí *svornost* - je sladění nestejnorodých nebo protikladných prvků do celkového tvaru.

K ideálu harmonického člověka se také vyjadřoval filozof, pedagog a humanista Jan Amos Komenský - šlo mu o výchovu zdravého a harmonického člověka schopného radostně žít a tvořit; šlo mu o všestranné posílení zdraví a o rozvíjení jeho duševní činnosti až po nejzazší dosažitelné meze. Komenský pociťoval potřebu spoluúčasti celé společnosti na formování tělesně i duševně zdatného člověka.

Nešpor (2003, 146) formuluje sokolskou myšlenku do několika bodů:

- Sokolství vyjadřuje vztah k vlastnímu zdraví a životu, vztah k vlastní rodině i národu.
- Sokolství vyjadřuje zodpovědnost jednotlivce za celek, vyjadřuje vztah k ideálu kalokagathie, k ideálu bratrství mezi lidmi a přátelství mezi sportovci celého světa.
- Sokolství je mravní opora pro pevné životní postoje.
- Sokolství je i úcta k historii a hrdost na to, že jsem členem hnutí Sokol.
- Sokolství je hrdost na to, že jsem členem organizace, která od svého založení hájila demokratické zásady, která se hlásí a vyjadřuje vztah k všelidským hodnotám.
- Sokolství však (jako vazbu na oběti minulých generací) také vyjadřuje odhodlání bránit tyto všelidské hodnoty a ideály.

Můžeme říci, že sokolství je určitý duchovní systém, který zachovává lidskou důstojnost, vzájemný respekt, úctu, toleranci, dosahovaný v oblasti tělesné kultury. To, co však v jistém smyslu staví sokolskou myšlenku trochu dále, je jeho služba celé společnosti, jejím nejširším vrstvám.

Odkaz antické kalokagathie a myšlenek sokolství do 21. století spatřujeme ve výše uvedených myšlenkách, ale také v Tyršově přesvědčení, že základní povinností každého člověka je péče o sebe sama, o svou vlastní osobu ve smyslu maximálně možného všestranného rozvoje. Je to v podstatě základní lidská povinnost, která je následně spojována s povinnostmi a rolmi občana. Takto vnímaná představa o člověku by se měla přenést do výchovného působení jedince. Kromě individuálního rozvoje každého z nás Tyršovo působení odkazuje na principy lidské vzájemnosti, potřebu sdílení, na nutnost vzájemné spolupráce, občanskou odpovědnost, vytváření vzájemné důvěry apod. V tom je jeho odkaz nadčasový a překonává staletí.

## 2. Současná podoba udržení zdraví a životní pohody

*Díky nemoci známe hodnotu zdraví, díky zlu hodnotu dobra, díky hladu sytost, díky únavě odpočinek. (Herakleitos)*

### 2.1. Zdraví v životě člověka

Zdraví patří k nejvýznamnějším hodnotám života každého člověka. V historii lidské kultury je zdraví vždy stavěno na přední místo v hierarchii hodnot. Nemělo by představovat cíl života, ale jednu z podmínek smysluplného života. Zdraví (latinsky = salus, anglicky = health) je pojem různých obsahů od abstraktních až po konkrétní. Definice zdraví, která je dnes velice rozšířená, mluví o schopnosti dobrého fungování (fitness). Toto pojetí vyjádřil pregnantně T. Pardone: *„Zdraví je stav optimálního fungování člověka (individua) vzhledem k efektivnímu plnění role a úkolů, k nimž byl socializován.“*

Nejnámější definice zdraví byla publikována Světovou zdravotnickou organizací (World Health Organization, WHO) již v roce 1946 a v originálu zní: *„Health is a state of complete physical, mental and social well-being and not merely the absence of disease and infirmity“*, tj. zdraví je stav, kdy je člověku naprosto dobře, a to jak fyzicky, psychicky, tak i sociálně. Není to jen nepřítomnost nemoci a neduživosti. „Disease“ definuje nemoc jako odchylku od určené normy; „infirmity“ je stav churavosti, vady, kdy člověk, u něhož se tento jev vyskytuje, je věkem sešlý, churavý, slabý.

Podle J. Křivohlavého je *„zdraví celkový (tělesný, psychický, sociální a duchovní) stav člověka, který mu umožňuje dosahovat optimální kvality života a není překážkou obdobnému snažení druhých lidí“*.

V souvislosti se zdravím lze mluvit také o zdravotním potenciálu jako nejvyšší úrovni zdraví, kterou může konkrétní jedinec žijící v dané společnosti dosáhnout. Je podmíněn možnostmi jedince starat se o sebe i o druhé, schopností samostatně se rozhodovat a přijmout svůj díl odpovědnosti za vlastní životní osud. V této souvislosti je zajímavé nahlédnout na diagnostiku

nemocí podle čínské medicíny, a to prostřednictvím orgánových hodin (viz příloha A).

Zdraví patří k základním lidským právům a jeho zlepšování je hlavním cílem zdravotní politiky států. Na základě rozboru nejčastějších příčin nemocnosti a úmrtnosti formulovala WHO základní principy péče o zdraví, které jsou shrnuty v programu „Zdraví pro všechny v 21. století“. Program Zdraví 21 navazuje na předchozí program WHO, který formuloval cíle do roku 2000. Představuje hodnotovou normu, plnění normy nelze legislativně vynutit, a proto jedním z jejích důležitých prvků je tzv. ekvita – spravedlnost – spočívá v rovném a nepodmíněném právu člověka na zdraví a v dostupnosti zdravotnických služeb. V ideálních podmínkách to znamená, že každý by měl mít stejnou příležitost dosáhnout svého plného zdravotního potenciálu. Ekvita ve smyslu odstranění diskriminace je jedna z důležitých kategorií lékařské etiky a základním principem celého tohoto programu. Číslo 21 v názvu označuje jednak století, ve kterém je program realizován, ale také počet cílů, které program má. Byl připraven pro Evropu a jednotlivé země naplňují jeho cíle podle svých podmínek a konkrétních potřeb.

Základními determinanty, které ovlivňují zdraví člověka, jsou (Čeledová, Čevela, 2010):

- životní styl (50 – 60 %);
- genetický základ (10 – 15 %);
- socioekonomické prostředí a životní prostředí (20 – 25 %);
- zdravotní péče (10 – 15%).

Péče o zdraví začíná u zdravých lidí zlepšováním životního stylu až k dosažení životní pohody a rovnováhy (wellness). Žít wellness je dobrým předpokladem pro dlouhý život a znamená to hned a stále se cítit tak zdravě, jak je to jen možné, a mít příjemný a spokojený život.

Zdraví je nejcennější lidskou hodnotou a je nutné mít toto neustále na paměti. Úkolem každého člověka je být připraven převzít za něj odpovědnost a vědomě pečovat o něj.

## 2.2 Aktivní životní styl a duševní rovnováha

*Být člověkem znamená být na cestě.(A. Langle)*

Život můžeme chápat jako určitou cestu, na které se každý člověk musí postarat o svoji konkrétní trasu a také o svůj životní program. Bedrnová (1999) uvádí, že „...život se jeví jako určitá cesta vedoucí od narození člověka až do smrti, přičemž každé období této životní cesty má své specifické charakteristiky. Člověk na cestě životem postupuje od stavu naprosté závislosti na svém věcném i sociálním okolí, „od pohledu zdola nahoru“ do tváří dospělých...postupně se stále více začíná prosazovat „pohled z očí do očí“ a konečně se v určité fázi životního běhu začíná člověk jako dospělý spíše „sklánět“ ke stárnoucím rodičům i k autoritám, ke kterým zpočátku vzhlížel.“

Program životní cesty by měl zahrnout alespoň rámcové záměry v oblasti fyzického a duševního zdraví, pracovního uplatnění, rodinného a přátelského zázemí, zájmů a koníčků. Životní program a jeho naplňování lze spatřit v odpovědích na dvě otázky: „kam jdeme?“ a „jak se tam chceme dostat?“.

Jako příklad precizně formulované životní cesty lze uvést koncepci S. R. Coveye (2008) a jeho sedm návyků, které propojují znalosti, dovednosti a přání jedince a jsou hlavním nositelem a stimulátorem jeho trvalejší životní koncepce. Jde o cestu od závislosti k nezávislosti (být proaktivní; začínat s myšlenkou na konec; umět si stanovit cíle a priority a přednost dávat důležitým věcem) až k hledání vzájemnosti (vzájemné závislosti) – nejdříve se snažit pochopit, potom být pochopen; myslet a jednat s lidmi v duchu principu „výhra x výhra“, působit integračně a přispívat k synergii.

Významnou roli na cestě životem hraje životní styl každého člověka. Životní styl je obvykle výsledkem vztahů mezi subjektivními snahami člověka a objektivními životními podmínkami, které ho obklopují a jimž se musí do určité míry přizpůsobit.

Životní podmínky se člení na:



- přírodní (geografické, biologické, demografické);
- společenské (uspořádání společnosti, mezinárodní politická situace, vzdělanostní struktura obyvatelstva; kulturně-historické zvláštnosti dané společnosti, životní úroveň apod.)
- individuální (vrozené – dědičné a získané socializací člověka v dané kultuře)

Poznání životních podmínek má pro určení a volbu stylu života klíčový význam. Člověk se rozhoduje svobodně o mnohých součástech života a svobodné rozhodnutí činí i ve vztahu ke svému životnímu stylu. Otázkou je, jaký životní styl zvolit. Co je na výběr? Nabízí se zjednodušené: nezdravý či zdravý životní styl. Jenom málo jedinců si nepřeje žít zdravým životním stylem, většina si vybere jednoznačně.

Jak začít cestu ke zdravému životu a tím i k aktivnímu sebeutváření? Především pozvolnou a dobrovolnou proměnou svých životních preferencí, to znamená obrátit pozornost zvláště na sebe samé. Zaměřit se na sebe neznamená pěstovat egoismus, stát se hypochondry či narcisisty. Je tím míněna mravní odpovědnost za vlastní život včetně zdraví, která probouzí úctu k životu svému i k veškeré přírodě. Každý z nás by se měl vzdělávat a cvičit v metodách hlubšího sebepoznání a moudrého používání všeho, co má přirozeně k dispozici.

Přestože dosažení cíle – žít zdravě – není tak jednoduché a zcela bez námahy, změna životního stylu může začít jednoduše tím, že zařadíme do jídelníčku více ovoce a zeleniny a omezíme tuky, vynecháme kouření, alkohol a případně drogy, do denního režimu zařadíme oblíbenou pohybovou aktivitu, usilujeme o udržení optimální hmotnosti, naučíme se odpočívat a zvládneme stres. Není toho málo, ale potěšujícím zjištěním je skutečnost, že zdravý životní styl není jen určitý neměnný stav, ale jsou to neustále změny jeho důležitých složek k lepšímu. Neexistuje hranice, o které lze říci, že jsme dosáhli nejvyššího stupně rovnováhy a pohody. Vždy se najde něco, čím můžeme svůj

životní styl „vylepšit“. Důležitá je ale vůle, důslednost, vytrvalost a určitá míra sebekázně. Ve skutečnosti žít zdravě neznamená nekonečné trýznění v podobě diet a neefektivního pohybu. Jde spíše o pozměněný pohled člověka na sebe samého, na jeho životní styl. Je dobré si připomenout, že zdraví se jako jediné nedá koupit, že je třeba ho chránit a někdy doslova „vydřít“.

Mezi základní prvky životního stylu lze bezpochyby zařadit: pohyb – fyzickou aktivitu, výživu; odolnost vůči stresu; spánek a relaxaci; duševní pohodu a pozitivní přístup k životu. Způsob, jak s těmito prvky životního stylu ve svém životě nakládáme, určuje pak kvalitu našeho života.

### **2.2.1 Pohyb a jeho místo v denním režimu**

Pohyb je základní vlastností živé hmoty a je nutný pro správný vývoj každého živého tvora. Je i prostředkem komunikace, díky němu člověk vnímá a poznává okolí. V pohybu, ač si to neuvědomujeme, se odráží celý člověk – myšlenky, emoce, city a fantazie. Umožňuje harmonický vývoj a formování osobnosti, ovlivňuje nejen stránku fyzickou, ale i psychickou, což má vliv na vývoj vlastností, citlivosti a vůle.

Pohyb je jedním ze základních projevů existence života. Po celý život potřebuje lidské tělo pohyb - od dětství až po zralý věk. Dostatečná pohybová stimulace vede k rovnoměrnému růstu a vývoji organismu po celý život. Do škol je zavedena tělesná výchova jako jeden z povinných předmětů, jenž je součástí výchovy člověka a součástí jeho vzdělání. Sport se stal nepostradatelnou složkou kulturního života, ať už jako záliba, povolání nebo způsob trávení volného času.

Tělesná zdatnost (fitness) znamená schopnost vykonávat fyzickou činnost. Nikdo z nás nemůže být fyzicky „fit“, když nebude fyzicky aktivní. Mezi fyzické aktivity patří i činnosti, které děláme během dne (např. chůze, vaření, oblékání). Tělesnou zdatnost je možné rozvíjet jako sportovně orientovanou zdatnost (důraz na efektivní metody tréninku a vykazování sportovních výsledků), nebo jako zdravotně orientovanou zdatnost - usiluje o pozitivní dopad pohybových aktivit na organismus. Vhodný a přiměřený

pohyb zlepšuje činnost srdce a cévního systému, pozitivně ovlivňuje krevní tlak, prohlubuje dýchání, posiluje kosti, přispívá k udržení páteře a kloubů ve funkční zdatnosti.

V současné době dochází k výraznému poklesu pohybové aktivity populace a nedostatek pohybu (hypokineze) se stává charakteristickým rysem současného životního stylu s negativním dopadem na zdraví. Způsob života, jehož součástí je nedostatek pohybu, přivádí každého jednotlivce k výraznému konfliktu mezi jeho vrozenou dispozicí k pohybu a skutečným pohybovým režimem.

Následující výčet ukazuje, jak pravidelný pohyb obohacuje život člověka:

- pohyb zlepšuje náladu (endorfiny – „hormony štěstí“) a posiluje sebedůvěru;
- pohyb pomáhá čelit chronickým nemocem (kardiovaskulární onemocnění, osteoporóza, vysoký krevní tlak, cukrovka druhého typu, hladina cholesterolu v krvi apod.);
- pohyb pomáhá udržet stálou tělesnou hmotnost, posiluje srdce a plíce, zlepšuje kvalitu spánku;
- pohyb nemusí být jenom nutností či povinností, ale také zábavou (je to způsob, jak trávit volný čas ať už o samotě nebo s přáteli).

Pravidelný pohyb přispívá k podpoře zdraví a je nutné, aby tvořil nedílnou součást zdravého životního stylu jednotlivců. „Panta rei – vše je v pohybu“ – vše se neustále mění, jako den a noc. Pohyb je přirozeným projevem života.

### **2.2.2 Výživa**

Výživa a vše kolem ní se v poslední době dostává do popředí zájmu. Jídlo člověka svou podstatou poutá k Zemi, k půdě a primárním věcem existence. Zároveň lidi navzájem spojuje, ať už prostřednictvím sdílené

kulinární tradice či samotným aktem společného stolování. Jídlo může být spouštěčem emocí, katalyzátorem vzpomínek i zdrojem rozkoše. Je autentickým prožitkem, který si můžeme, ba dokonce musíme dopřát i několikrát denně.

Správná výživa pomáhá předcházet nemocem, ovlivňuje kvalitu života a prodlužuje jej. Je tedy nezbytnou součástí životního stylu. Výživa po celou dobu existence lidstva dodává tělu potřebné živiny (sacharidy, bílkoviny a tuky), vitaminy a minerální látky, které potřebujeme pro život, zdraví a růst. Nezbytnou složkou, patřící do celkového příjmu živin, je i doplňování tekutin.

Neexistuje žádná potravina, která by obsahovala všechny potřebné výživové látky. Proto je nutné dbát na mnohostrannou vyváženou a zdravou stravu. Základní živiny dodávají tělu energii. V ideálním případě je energetický příjem shodný s energetickým výdejem a jedná se pak o energetickou vyrovnanost (bilanci). Nadbytečně přijatá energie se ukládá do tukových zásob. Na druhé straně - pokud náš energetický výdej převyšuje příjem, dochází ke snížení hmotnosti a může dojít s postupem času i k poškození zdraví.

Určitou roli hraje i vhodné rozložení příjmu stravy během dne. Naše tělo by mělo přijímat stravu ve 3-4 hodinovém intervalu, poslední pokrm je vhodné zařadit nejméně 3 hodiny před spánkem. Objem denního příjmu výživy by měl kopírovat rozložení: snídaně a dopolední svačina (45 %) - oběd a odpolední svačina (35 %) - večeře (20 %).

Odborníci na výživu sestavili potravinovou pyramidu jako názornou pomůcku výživových doporučení. Potravinová pyramida se skládá z šesti potravinových skupin rozdělených do 4 pater. Ke každé potravinové skupině je napsán doporučený počet porcí, které by člověk měl za den sníst. Velikost porce je zde jasně definována. Pyramida názorně vysvětluje jak skladbu, tak doporučené množství a poměr druhů potravin ve správně složeném jídelníčku - podrobněji se s ní lze seznámit prostřednictvím přílohy B.

### 2.2.3 Stres a jeho ovlivňování

Co vlastně to zákeřné slovíčko „stres“ znamená? Anglické slovo „stress“ pochází ze starého francouzského výrazu „estrecier“ (přinutit nebo nutit), které je odvozeno z latinského „strictus“ (od slovesa „stringere“, které znamená utahovat nebo stlačovat). Slovo stres bylo přijato do češtiny z angličtiny a je překládáno jako tíseň, nesnáž, tlak.

Existuje celá řada definic popisující tento stav, které se vesměs shodují v těchto tvrzeních:

#### STRES JE

- reakce organismu na jeho potřeby a požadavky
- stav určitého fyziologického nebo psychologického napětí
- příprava na útok nebo útek
- počátek mnoha onemocnění

#### STRES NENÍ

- nutně vždy špatný, je motivačním prvkem
- úzkost
- strach
- přímá příčina nemoci, i když často přispívá k jejímu vývoji

Výraz stres pro označení charakteristických fyziologických projevů organismu jako reakce na různé zátěže poprvé použil kanadský endokrinolog maďarského původu H. Selye v roce 1936. Původní definice zní: „*Stres je nespecifická (tj. nastávající po nejrůznějších situacích stereotypně) fyziologická reakce organismu na jakýkoliv nárok na organismus kladený.*“

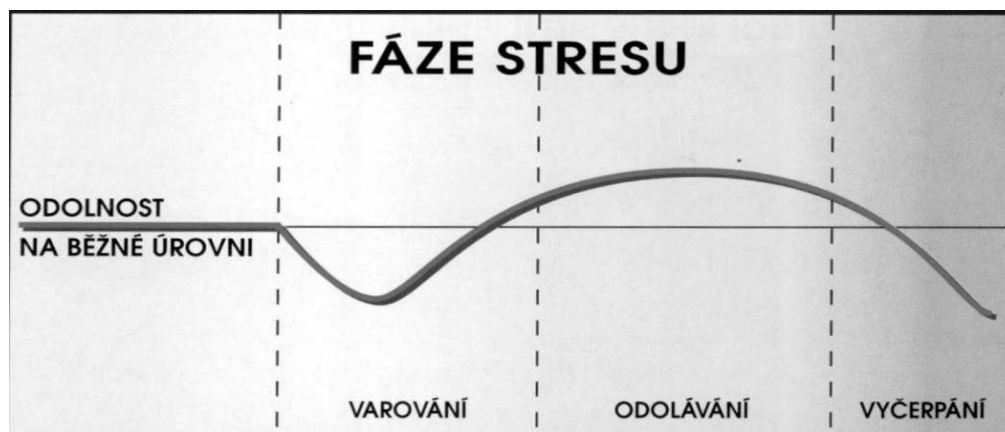
Stres můžeme tedy chápat jako stav nadměrného zatížení či ohrožení. Stres je druhem psychofyzické reakce na vnější a vnitřní zátěž, jedná se o porušenou rovnováhu vztahu člověka a okolí a lze říci, že požadavky okolí – zatížení člověka jsou v rozporu s jeho možnostmi. Stres není nemoc, ale reakce člověka a jeho organismu na vnější vlivy.

## Fáze stresu

Podle Selyeho stres probíhá jako „generální adaptační syndrom“ (GAS) který má tři fáze.

1. Alarm (poplachová reakce), kdy dochází k mobilizaci všech pomocných mechanismů zachování života.
2. Rezistence (fáze odolávání) znamená rozvoj specifických způsobů obrany organismu.
3. Exhausce (stadium vyčerpání), kdy dochází k selhání organismu po vyčerpání rezerv.

Dělení stresu na jednotlivé fáze nacházíme i u jiných autorů, např. Melgosa hovoří o varovné fázi, fázi odolávání a fázi vyčerpání:



Obr. 1 Fáze stresu (MELGOSA, J. Zvládni svůj stres)

## Co vyvolává zátěž?

Když se zamyslíme nad životními etapami člověka s ohledem na nevyhnutelné stresující události, dostaneme dlouhý seznam stresových faktorů. Mezi ty základní od narození až do smrti zahrnujeme: přechod z prostředí uvnitř těla matky do okolního světa, bezbrannost, závislost na dospělých, učení se základním dovednostem, problémy ve škole, tlak vrstevníků, volba povolání, větší odpovědnost, zásadní změny zevnějšku, pracovní kariéra, profesní růst, nezaměstnanost, problémy s dětmi, zdravotní problémy, úbytek

schopností, smrt partnera, finanční problémy a mnohé další související s individualitou člověka.

Stresové situace mohou vznikat jako důsledek nejrůznějších vlivů – prostředí, pracovní činnosti i psychosociální sféry. Mezi charakteristické znaky stresových situací patří jejich neovlivnitelnost, nepředvídatelnost vzniku, nadměrné nároky, životní změna, která vyžaduje značné přizpůsobení a subjektivně neřešitelné vnitřní konflikty.

Stres se může projevovat nejrůznějšími emocemi (výrazné změny nálady, nadměrné trápení, pocity únavy, zvýšená podrážděnost), objevují se i různé tělesné příznaky (bušení srdce, nechutenství, nedostatek sexuální touhy, změny v menstruačním cyklu, migréna, svalové napětí atd.).

Stres má dva aspekty:

#### 1. příčiny – stresory

- fyzikálně-chemické (např. zátěž typu vedro, vážná zranění, těžké otravy apod.; veškeré nepříznivé podmínky prostředí, ve které žijeme: znečištění prostředí, přejídání, nedostatek pohybu, nepravidelnost denního pohybu, nedostatek spánku atd.);
- úkolové (pocházejí z našeho způsobu řešení úkolů, za které jsme zodpovědní, jaký postoj k nim zaujímáme, jak si je dokážeme zorganizovat, jak umíme dočerpávat energii);
- myšlenkové (vznikají z pohledu na sebe, druhé lidi, svět a situace, do kterých se dostáváme);
- sociální (souvisí s naší komunikací, s druhými lidmi a s našimi vztahy);
- traumatické události (mimořádně nebezpečné situace, které se vymykají běžné lidské zkušenosti, přírodní katastrofy, války, havárie, znásilnění apod.).

#### 2. účinek stresorů na organismus a na psychiku – vlastní stres.

Reakce na stres je prastarý způsob jak zmobilizovat energii člověka, která jej měla připravit na okamžitou pohybovou reakci v ohrožení. Dnešní význam je poněkud posunutý, člověk již není ohrožován na životě, ale spíše je v nebezpečí jeho společenská prestiž nebo životní jistota.

## **Druhy stresu**

Rozlišujeme tři základní druhy stresu:

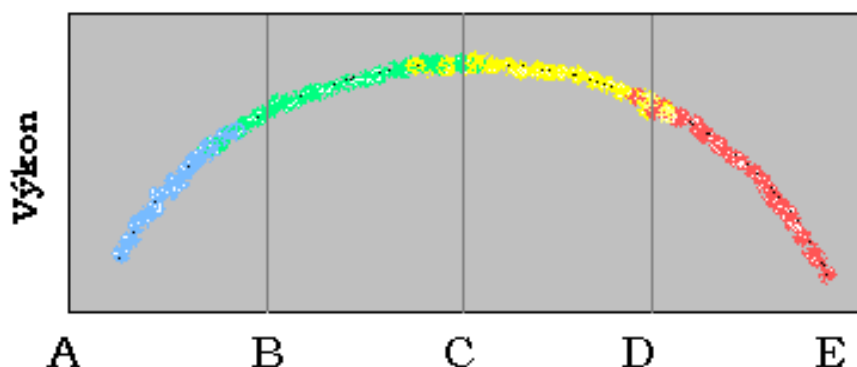
- stres negativní - distres - jsou to podněty, jež směřují k paralyzujícímu stavu (obavy, úzkost, vnější překážky, odsudky, znevažování), vztahuje se k strachu, agresivitě a únavě každodenního života, vyvádí člověka z rovnováhy, je nutné nad ním získat kontrolu, představuje utrpení;
- stres neutrální - vztahuje se k situaci, takže postoje a chování mohou vyvolat nepříjemné pocity, ale také mohou působit pozitivně a prospěšně;
- stres pozitivní - eustres – jsou to podněty, které směřují ke stavu mobilizace zdrojů člověka (motivace, vůle, vnější příznivé podmínky – povzbuzení), je podstatou mnoha pozitivních změn a konstruktivních činností a podporuje zdraví a výkonnost člověka, představuje radost. Eustresové činnosti vyhledáváme otázkami: co dělám rád, čemu bych se rád věnoval, kdybych měl více času, co ve mne vyvolává příjemné pocity.

## **Vliv stresu na výkon člověka**

Se stresem se potýkáme každý den. Určitá míra stresu nás podněcuje k lepším výkonům, překročí-li však zdravou hranici, začne nás brzdit a připravovat o energii. Období zvýšeného stresu můžeme zvládnout, když si začneme více všimnout sami sebe a více vnímat svůj pracovní styl.



Julián Melgosa, doktor psychologie a profesor anglické Open University a Newbold College, ve své knize *Zvládni svůj stres* ukazuje na vztah stresu a výkonu takto:



Obr. 2 Vztah stresu a výkonu (MELGOSA, J. *Zvládni svůj stres*)

Vzájemný vztah stresu a výkonu v jednotlivých fázích spojených do křivky znázorňuje, že ve fázi A – B stres zcela chybí, ve fázi B – C je z hlediska výkonu stres v přiměřené míře, ve fázi C – D je stresu již přemíra a nejvyšší úroveň stresu znázorňuje fáze D – E, která má na výkon zhoršující se vliv, výkonnost rapidně klesá.

### Obrana proti stresu

Obrany, které člověk používá v zátěžové situaci, vycházejí z jeho minulých zkušeností. Při působení nové zátěže se člověk zprvu chová náhodným způsobem; později, v obdobných situacích má tendenci osvědčené způsoby, jestliže přinášely alespoň někdy nějaký pozitivní efekt, opakovat.

Obranné reakce vycházejí ze dvou základních mechanismů, kterými jsou únik a útok. Preference určité varianty vychází ze zkušenosti a osobních dispozic každého jedince (především temperamentových).

Útok je obranou aktivní - znamená obecnou tendenci nějakým způsobem bojovat s ohrožující a nepřijatelnou situací. Útok může být zaměřen přímo na předpokládaný zdroj ohrožení nebo na náhradní objekt. Agrese může být

zaměřena i vůči sobě samému. S agresivním typem obrany souvisí i sklon ke zvýšené až nadměrné aktivitě, jež s aktuálním problémem nějak souvisí.

Únik je obrana pasivní - ze situace, kterou nedovede řešit jiným, lepším způsobem, s níž se nedovede vyrovnat, jedinec uniká buď změnou postoje k takové situaci, hledáním podpory, nebo rezignací na uspokojení. Únikové obranné reakce mohou mít tyto projevy: popření, potlačení a vytěsnění, fantazii, racionalizaci, regresi, identifikaci, substituci, rezignaci a izolaci .

### **Volba strategií pro překonávání stresových situací**

Pro překonávání stresových situací je nutné vybudovat svoji vlastní strategii, která se opírá o:

- pozitivní myšlení - problematická situace je rozebrána z hlediska příčin a možností jejích řešení a tím si člověk vybuduje určitou připravenost na zátěžovou situaci; je pevně spojeno se sebevědomím člověka a s jeho schopností překonávat problémy všedního dne;
- posilování vnitřní energie - péče o zdraví tělesné i psychické;
- odpočinek, relaxaci a meditaci - potřeba záměrného a vědomého střídání práce a odpočinku; schopnost odpočívat je umění a je důležitým faktorem vyrovnaného životního stylu.

V příloze C této práce jsou uvedeny vybrané alternativní techniky omezující vliv stresu.

Stres není fyzického původu, tkví v psychice. Stres je naší reakcí na okolí – nenajdeme ho na ulici, nekoupíme v obchodě, nedostaneme ho darem. Nejde jen o to, co děláme, ale jak se při tom cítíme. Stres je naše emocionální reakce na životní události. Jsou mezi námi lidé, kteří velmi jasně říkají, že bez stresu nedokončí žádnou práci, že stres jejich pracovní výkon zvyšuje. Jsou ale jiní, které stres ruší; ke svojí práci potřebují co největší klid.

Stres je každodenní součástí našich životů, v mnoha případech nám pomáhá zvládat náročné pracovní i osobní úkoly, v jiných případech nám život

ztěžuje. Je potřebné objevit v sobě vnitřní síly, jak pozitivní polohu stresu využít a tu negativní si nepřipustit, pracovat s ní a zvládnout její působení.

Univerzální návod na to, jak pracovat se stresem, neexistuje. Každý si jej musí najít sám a k tomu potřebuje zklidnění či zastavení se. Není nad to, když se člověk může obrátit na svůj vlastní potenciál – podívat se dovnitř, co se děje, ale také v čem může najít sílu, v čem je dobrým bojovníkem, na co se může spolehnout sám v sobě...

#### **2.2.4 Spánek a relaxace**

Spánek patří k základním fyziologickým potřebám, které jsou nezbytné pro správnou funkci organismu. Jeho význam tkví zejména v regeneraci centrálního nervového systému. Ve spánku dochází k potřebnému zotavení těla i mysli. Blahušová (2009) definuje spánek jako: „...stav vědomí, ve kterém tělo může odpovídat na vnější podněty, ale mnohem méně pohotově a s mnohem menším účinkem než ve stavu bdělém.“

Počet hodin spánku nutných k tomu, abychom se vzbudili ve formě, se mění od jedince k jedinci, ale také s věkem. Nedostatek spánku se může projevit i různými somatickými – tělesnými nemocemi, dlouhotrvající nespavost může mít dokonce za následek poruchy, které končí smrtí. Jak dlouho má tedy člověk spát, aby nedošlo k poruchám jeho tělesného a duševního zdraví? Je normální, že malé dítě spí 16 až 19 hodin denně, dospělý člověk nepotřebuje více než 8 až 10 hodin spánku, někdy i méně. Také je normální, že starší člověk spí pouze 5 až 7 hodin. Čím je člověk starší, tím je spánek kratší, lehčí, nepravidelnější a častěji a na delší dobu dochází k přerušení spánku probouzením se: v pěti letech čtyřikrát až pětkrát za noc, v padesáti letech asi třicetkrát, v pokročilejším věku šedesátkrát až stokrát. Přejít z jednoho stadia spánku do druhého probíhá rychleji, cykly spánku jsou vrtkavější a nepravidelnější.

Spánek je ovlivňován fyzikálními faktory, mezi něž patří věk, dieta, cvičení, špatná nálada, sezónní účinky (v zimě je potřeba spánku větší než na jaře nebo v létě), infekce, nemoci, ale také stimulanty typu kofein nebo nikotin.

Spánek lze chápat také jako jednu z forem nebo projevů relaxace.

Pod pojmem **relaxace** si běžně vybavíme zklidnění, odpočinek a zapomenutí na běžné denní starosti. Dle knihy *Relaxace v každodenním životě* (Cungi, Limusin, 2005) je „*relaxace metoda, která podporuje fyzický a duševní klid, stejně tak udržuje optimální hladinu klidu a napětí z hlediska efektivnosti, tedy ani příliš nízkou, ani příliš vysokou v různých situacích, ve kterých se nalézáme.*“ Je také poukazováno na to, že čím je člověk klidnější, tím více je sám sebou. Pokud neumíme efektivně odpočívat, můžeme pociťovat neustálou únavu a také další nepříjemné následky svého přetěžování.

Relaxace je spjata převážně s východními učenými a filozofiemi, které v západní Evropě a v USA nabývají na oblibě. Relaxace je zaměřena jak na tělo, tak i na psychiku. Jedná se o techniky založené na uvolňování jednotlivých částí těla nebo svalů, o dechové techniky a o techniky uvolňování mysli.

Relaxovat může každý, protože každý má k tomu odpovídající fyziologickou výbavu. Uvolnění lze dosáhnout čtyřmi způsoby:

- ovládním dechu – jedná se o dechová cvičení zaměřená na prohlubování, rytmizaci a zkvalitňování dechu nebo o koncentraci na projevy dechu v těle, které umožňují obnovu fyzických a psychických sil, ovlivňování emočních stavů, vedou k aktivaci, či zklidnění nervové soustavy;
- snížením svalového napětí – jedná se o techniky vědomého, cíleného uvolňování svalového napětí celého těla, uvolnění, které se projevuje pocitem tíže, resp. procítěním gravitačních sil nebo uvolnění po předchozím vědomém napětí v určité části těla (postizometrická relaxace). Uvolněním svalů v obličeji (v místě projekce emočního stavu) dochází ke zklidnění psychiky a úbytku negativních emocí;
- pomocí smyslového vnímání - navození pocitu lehkosti, až pocitu ztráty těla, pocitu tepla, koncentrace na procítění dotyku částí těla s podložkou. Dochází k hlubokému uvolnění; účinek se projeví v oblasti tělesné i mentální (odstranění psychických tenzí, zklidnění emocí);

- mentálním uvolněním - zaměřením pozornosti člověka převážně orientovaného na vnějšek k dějům probíhajícím v jeho nitru z pozice nezaujatého pozorovatele – svědka - a tím přispět k postupné, nenásilné likvidaci nežádoucích myšlenek a emocí; další možností je vytváření myšlenek opačného charakteru, než jsou ty, které považuje za nežádoucí. Metoda mentální otázky používá v okamžiku nežádoucích myšlenek otázky na zdroj těchto myšlenek a vnitřní komunikací pomáhá zeslabit, ovládnout nežádoucí emoce a myšlenky.

Relaxovat lze s použitím mnoha metod (např. autogenní trénink, jógová 22-ti bodová relaxace, autosugesce, koncentrace apod.). Všechny jsou účinné, ale pro každého z nás jinak. Někdo raději volí respirační techniky, jiný pracuje s tělesnými vjemy (dotyk nebo teplo). Další dají přednost napínání a uvolňování svalů a jiným budou více vyhovovat vizualizační techniky s obrazy, zvuky, doteky a vůněmi. Vyspělejší jedinci využívají ke své relaxaci meditaci - vyšší stupeň koncentrace myslí na zvolený obsah a setrvání v něm bez výrazného úsilí. Zvládnutí meditačních technik vede k sebepoznávání a sebeovládání.

Relaxace se může stát uměním žít. Jde o životní hygienu – být dost klidní na to, abychom viděli, slyšeli, abychom se naučili využívat každého okamžiku, který, jakmile jednou pomine, je definitivně ztracen.

### **2.2.5 Wellness a kvalita života**

Blahušová (2005) uvádí, že wellness životní styl vyžaduje pozměnit chování a postoje, což vede ke zlepšení zdraví a kvality života, k prodloužení života a k celkové životní pohodě. Wellness zahrnuje cestu, postup, přístup, který jsme zaujali k sobě samému a ke svému okolí. Wellness je filozofie, kterou si svobodně zvolíme a kterou budeme vyznávat. Je to pojem komplexní, jedná se o pohled na kvalitu našeho stravování, naši vnitřní rovnováhu, náš vztah k přírodě, naše osobní návyky, pohled na péči, kterou věnujeme našemu tělu a našemu osobnímu růstu. Tím, že se snažíme o kompenzaci každodenní

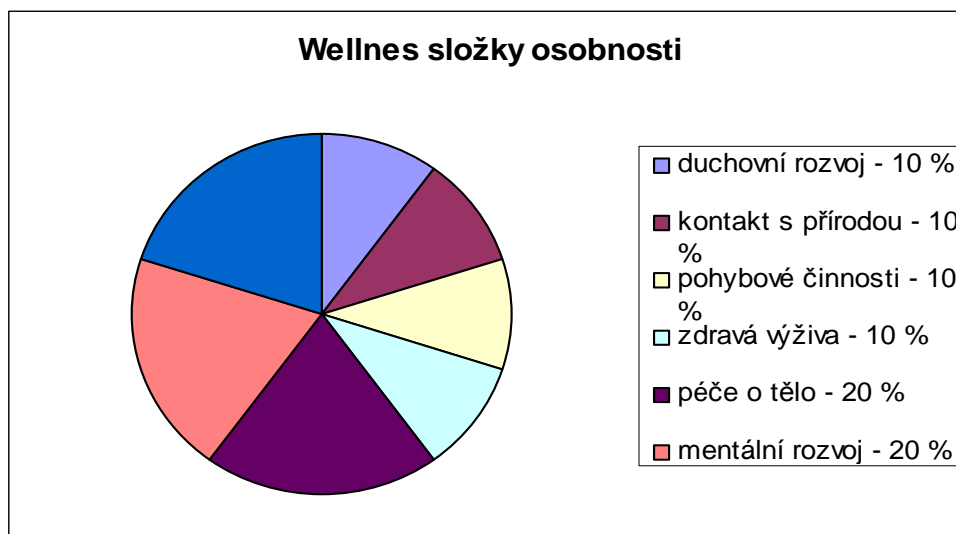
zátěže a snažíme se najít harmonii těla a duše, neprospíváme pouze svému zdraví, nýbrž také zvyšujeme kvalitu svého života a radost z něj.

Pokud chce člověk dosáhnout vysoce kvalitního života, potřebuje podle Blahušové ovlivňovat pět základních dimenzí wellness:

- Fyzická dimenze zahrnuje všechny fyzické aspekty, které mohou ovlivnit kvalitu našeho života. Patří mezi ně zejména fitness, zdravá výživa, kontrola hmotnosti a prevence onemocnění.
- Emocionální dimenze je zobrazena jako soubor všech emocionálních stavů, které identifikují a definují, kdo jsem.
- Mentální dimenze obsahuje radost ze získávání nových zkušeností a znalostí. Náš mozek je schopen se neustále učit, adaptovat se a měnit v závislosti na nových informacích. Tato složka zahrnuje i prvek zvědavosti a tvůrčí schopnosti.
- Spirituální dimenzi chápeme jako rozvoj vnitřní osobnosti; může to být naše životní zkušenost a její odraz při hledání smyslu našeho života.
- Sociální dimenze zahrnuje vzájemné vztahy mezi lidmi, tedy i schopnost porozumění, dát najevo slušnost, spravedlnost a zájem o vše, co se týká společnosti.

V současné podobě se wellness stává životním stylem dynamicky rostoucí skupiny lidí, kteří usilují žít zdravě a aktivně. Uvědomují si, že pro zlepšení života budou muset něco udělat, a nebrání se osobnímu rozvoji a duchovnímu poznání. Jedná se o pochopení smyslu a významu života člověka v nalezení jeho harmonie.

Hana Cathala (2007) člení wellness složky osobnosti takto:



Obrázek č. 3 - Skladba wellness složky osobnosti

Kvalita života představuje komplexní veličinu odrážející úsilí jedince i dané společnosti o naplnění představ o životní pohodě (well-being). Zahrnuje objektivní faktory – materiální blaho a snižování sociálních rozdílů. Neméně důležité je také její subjektivní vnímání – vnímání sebe sama ve vztahu k okolí, cílové hodnoty a jejich naplňování, ale také odolnost vůči zátěži a zvládání těžkých životních situací. Podle WHO, jak uvádí Čeledová, Čevela (2010), se kvalitou života rozumí „to, jak člověk vnímá své postavení v životě v kontextu kultur a hodnotových systémů, ve kterých žije, a ve vztahu ke svým osobním cílům, očekáváním, životnímu stylu a zájmům.“ Kvalita života je pocíťována jako uspokojivá, má-li člověk možnost osobního růstu a rozvoje. Mezi její základní komponenty patří:

- BEING – fyzické, psychické a spirituální bytí;
- BELONGING – příslušnost k vnějšímu hmotnému i sociálním prostředí;
- BECOMING – dosahování osobních cílů – seberealizace.

Popis vybraných modelů kvality života je uveden v příloze D. Kvalita života souvisí se smyslem života a lidé, kteří prožívají svůj život jako smysluplný, se nachází v životní pohodě – žijí svůj život wellness..

### 3. Osobnostní leadership – vedení sebe sama na cestě životem

*Leadership je jako krása – jen těžko se definuje, ale když ji vidíte, poznáte ji. Warren Bennis*

Osobnostní leadership lze vnímat jako schopnost vést sám sebe. Tuto schopnost nabývá člověk v průběhu života neustálým rozvojem svých znalostí a dovedností. Ovlivňují ji empatie a zdravé sebevědomí jako základ komunikace a soužití s lidmi. Být zdravě sebevědomý znamená vědomě vnímat sám sebe, tedy své tělo, své pocity, své emoce, znát své silné a slabé stránky, být si vědom svých hranic, ale i možností v oblasti tělesné, duševní i duchovní. Schopnost vést sám sebe je také o disciplíně a vůli, sebeovládání, vytrvalosti, schopnosti prosadit se, být adaptabilní, asertivní, je o schopnosti přijímat zpětnou vazbu a jejím prostřednictvím se dále rozvíjet.

Za velmi důležité součásti osobnostního leadershipu jsou považovány: vnitřní vedení, motivace, důvěra a sebedůvěra, odvaha a překonávání strachu, hledání a využívání synergie a jejich efektů a také otevřenost k celoživotnímu učení.

#### 3.1 Vedení sebe sama a niterní leadership

*Hledejme v lidech i sobě sílu, nikoli slabost, dobro, nikoli zlo. Obvykle totiž nacházíme to, co hledáme. (Anonym)*

Vedení sebe sama na cestě životem v sobě snoubí práci na vytváření lepší a silnější vlastní osobnosti, snahu o dokonalost a současně akceptaci vlastních nedostatků, zvyšování sebevědomí, směřování k osobnímu naplnění. Není potřeba se řídit životním stylem nikoho jiného, když máme dostatek vnitřní energie a síly najít si svůj vlastní.



Čím je vedení odlišné od řízení? (volně podle [www.vedeme.cz](http://www.vedeme.cz) – 2. 12. 2005) Klasická teorie managementu tento rozdíl popisuje tak, že řízení lidí je spíše o plánování, organizování, koordinování, dohledu, kontrole a vyhodnocení, zatímco při vedení jde o stanovení směru (vize a strategie), inspiraci, motivaci, delegování a komunikaci. Řízení je zaměřeno na ovlivňování zejména chování (dělat) a schopností (umět) lidí. Částečně se dotýká i hodnot a přesvědčení (věřit). Naproti tomu vedení je zaměřeno na vztah sounáležitosti (sdílet), identitu (být) a přesvědčení a hodnoty (věřit) lidí. Je patrné, že jsou určena kritéria vůdcovství (být, dělat, sdílet), příčina (přání, vůle, odvaha, práce) a důsledek (vzrušující rozvoj sebe a ostatních). Dobrý leader musí někým být, v něco věřit, nebo něco umět, něco dělat a musí něco s ostatními lidmi sdílet. Dále stačí jen pokračovat v nekonečné a vzrušující cestě hledání a nalézání sebe samého i jiných na cestě k harmonickému rozvoji osobnosti.



Obrázek č. 4 – Integrální vůdčí osobnost (HÁJEK, M. – [www.vedeme.cz](http://www.vedeme.cz))

Lidé, kteří vedou sebe sama a také jiné, mají obvykle hodně elánu a energie, a to značně více energie, než je běžné pro průměr. Zdá se, že jim činí potěšení z dosahování výsledků a z toho, když mohou mít vliv. Tento elán je často spojený s vysokými osobními standardy, vyznačuje se určitou nespokojeností se stávajícím stavem a stálou potřebou iniciace změny. Energie je důležitá vzhledem k náročnosti vůdcovských úkolů, řešení problémů a tlaků s tím spojených. Energetický potenciál se pravděpodobně konstituuje v raném dětství. Geny mohou hrát určitou roli, nejdůležitější je však vztah rodičů a dětí

jako nejbližších osob v raném dětství. Úroveň energie může být ovlivňována i v dospělosti, ale ne nijak zásadně. Pro rozpoznání osoby s vysokým energetickým potenciálem postačuje i krátkodobý kontakt. Lidé bez dostatku vnitřní energie se nechávají časem těžkostmi odradit. Ti, kteří jí ale mají dostatek, určují směr, ovlivňují vývoj, a to nejen jejich vlastního života, ale i život lidí v okolí. Vědí, že pozitivní energie je nakažlivá a lze ji šířit kolem sebe.

Energie je zaujetí, často až vášně, která člověka pohání, aby své vize měnil v činy. Zaujetí přináší vitalitu, udržuje člověka v chodu a podněcuje jej, pomáhá mu překonávat negativní postoje druhých, napomáhá přeměně „nemožného“ ve „skutečnost“.

Důležitou součástí osobnostního leadershipu je vědět, co nás vede. Je to silně vyvinutý cit pro hodnoty? Jsou to emoce? Veškerá rozhodnutí děláme racionálně bez vměšování pocitu? Nebo se přizpůsobujeme tomu, co je populární a říkají jiní? Při hledání odpovědí na otázky je možné se nechat inspirovat dvanácti pravidly pro vedení sebe samého (viz příloha E).

Leadership je vztahem mezi vedoucím a vedeným. Tento vztah má svojí dynamiku. Nejlepší leadeři usilovně budují vztahy založené na vzájemném respektu, vzájemné důvěře a podpoře, protože vědí, že právě kvalita tohoto vztahu determinuje kvalitu výsledků. Nejlepší leadeři vědí, že jejich prací je umět vyvolat v ostatních lidech pocit, že jsou schopni zvládnout cokoli a že mají chuť to zvládnout. Slovy Druckera a Bennis: *“Řídit znamená dělat věci správně; vést znamená dělat správné věci.”* Jedná se o řízený proces změny, rozvoje a kultivace konkrétní osobnosti směřující k provolání: „jsem ten, za kým stojí za to jít!“.

Vedení lidí i vedení sebe sama se stávají nejdůležitějšími dovednostmi ze všech. Hill (1990) uvádí hlavní předpoklady vůdcovství takto:

- neochvějná odvaha postavená na znalosti sebe sama a profese;
- sebeovládání;
- silný smysl pro spravedlnost vyvolávající úctu následovníků;
- definitivnost rozhodnutí, bez vyjadřování pochybností a nejistoty;

- definitivnost plánů a jejich realizace;
- zvyk dělat víc, než za co je člověk placen;
- kouzlo osobnosti;
- sympatie a porozumění;
- pozornost maličkostem;
- ochota přijmout plnou odpovědnost;
- spolupráce se znalostí a uplatňováním jejích principů.

Owen v knize „Úspěšný vůdce“ mluví o pozitivním vůdcovství, které chápe jako rozpoložení mysli, kde vůdce hledí do budoucnosti, nikoli do minulosti; soustředí se na akci, nikoli na analýzu; vidí možnosti, nikoli problémy; bere odpovědnost do vlastních rukou a nenechává se řídit; sám vytváří nové možnosti, místo aby akceptoval daný stav věcí. Způsob myšlení pozitivních vůdců od způsobu myšlení těch, kdo se nechávají vést, uspořádal přehledně takto:

TEN, KDO VEDE	TEN, KDO SE NECHÁ VÉST
Jaké řešení, možnosti, postupy existují?	Kde se stala chyba?
Co mohu udělat, abych znovu získal přehled na situaci a posunul věci vpřed?	Proč jsem se dostal do této situace?
Čí podporu potřebuji a jak ji získám?	Kdo to zavinil? Kdo to dá zase do pořádku?
Jaké poučení si z této situace odnesu?	Co mám dělat, aby vina nepadla na mě?

Účinný leadership je výsledkem toho, že známe sami sebe. Nejeftivnějším leadrem je ten, kdo má vlastní vůdcovský potenciál a kdo vede „ze svého nitra“.

**Niterný leadership** je o cestě k tomu najít leadera v sobě. Leadership začíná v našem nitru. Na cestě k niternému leadershipu je nutné *poznat sebe*, svoje hodnoty, svůj osobnostní typ, svoji vnitřní motivaci, ale také to, co nás brzdí – strach a návyky. Abychom v životě neuvízli v nefungující rutině, bloudění na místě, stanovíme si cíle a jejich důležitost. Odpovězme si na otázku, odkud a kam jdeme. Dále je nutné *formulovat vizi a být zaujatým*, tj. mít rád vše, co děláme. Niterný leader dělá rád to, co dělá, ať je to cokoli. Ne proto, že by rád dělal všechno, ale proto, že dělá to, co dělat chce. Dělá-li zrovna něco nepříjemného, činí tak pro dosažení svého cíle a s myšlenkou na něj. Navazujícími kroky jsou *umění riskovat* – mít odvalu riziko podstoupit; *komunikací přenášet svoji vizi* a *kontrolovat* pokrok a výsledky.

Vedení a řízení jsou každopádně dvě vzájemně se doplňující činnosti. Opravdu integrovaná vůdčí osobnost by měla provádět oboje. V parafrázi předchozí citace Druckera a Bennisova zná celistvá osobnost, schopná řízení i vedení, *umění dělat správné věci správně*.

Osobnostní leadership je jediným a nenahraditelným základním stavebním kamenem na cestě k osobnímu úspěchu, štěstí i k vůdčovství. Každý nemusí být vůdcem na úrovni manažera podniku nadnárodního rozměru, na úrovni ředitele školy ani na úrovni vedoucího úseku uzenin samoobsluhy, ale každý by měl umět zvládnout sám sebe. Každý se musí umět vypořádat s úkoly a vztahy, které život přináší do jeho působnosti. Na úrovni osobnostního leadershipu je závislá kvalita života daného jedince a tato úroveň se pak vždy promítá do všech úrovní zájmových skupin, celé společnosti.

Teprve ten, kdo porozumí svému nitru, má potenciál porozumět ostatním a skutečně je vést. Tomu, kdo nezvládá sám sebe, je cesta k opravdovému vedení druhých uzavřena. Slovy M. S. Pecka: *"Jestliže někoho vedeme, můžeme jej dovést jen tam, kam jsme sami došli."*

Jádro úspěchu spočívá v nitru každého z nás, resp. v jeho formování. Jak již bylo řečeno, genetická výbava každého jedince je odlišná. Ale každý mentálně zdravý jedinec má předpoklady pro to, aby se stal platným svému okolí v rámci svých možností, aby žil šťastným a naplněným životem. Každý

má předpoklady zvládnout vést sebe sama životem. Nezastupitelnou roli v rozvoji jedince má výchova a jeho neustálá touha po vzdělávání se. Tento fakt je třeba zdůraznit a hlasitě zopakovat. V osobnostním leadershipu jde tedy o poznání sebe sama, nacházení *správných* hodnot, o nalezení svého poslání, formulování své osobní filosofie a následně o aplikaci a realizaci poznaného v každodenním životě a vztazích. Nedílnou součástí je tedy i volní složka. Pevný charakter je nástrojem osobnostního leadershipu. Zároveň by jeho utváření mělo být jedním z prvních cílů osobní filosofie.

Osobnostní leadership je snaha o rozvoj celistvé osobnosti v duchu kalokaghatie. Rozvíjí se tak oblast nejen duševní, ale také fyzická. Každá schematizace je relativní, ale autorka zastává názor, že kromě těchto dvou základních oblastí je třeba k celistvosti, vyrovnanému rozvoji a harmonickému způsobu života rozvíjet i oblast duchovní a sociálněvztahovou.

V moderním pojetí je tak k vůdcovství nadán každý, a to ve své vlastní působnosti, i kdyby vůdcem a vedeným měla být tatáž osoba. Okruh působnosti se u různých lidí odlišuje, každý má jiné životní poslání, a to jak v soukromém, tak občanském i pracovním životě. V závislosti na *míře zvládnutí vedení sebe sama* a v závislosti na ujasněném *životním poslání* se okruhy působnosti liší svou velikostí, svým záběrem. Okruh působnosti a tedy i náročnost úkolů v něm by měly z těchto dvou determinant vycházet. Výše popisované je možno shrnout takto:

$$\begin{aligned} & \text{Míra zvládnutí sebe sama (osobnostní leadership)} \\ & + \text{Životní poslání} \\ & = \text{Šíře okruhu působnosti vůdcovství (náročnost úkolů)} \end{aligned}$$

Šíře okruhu působnosti je míněna jak kvalitativně, tak kvantitativně, tzn. široký okruh působnosti může být malý, ale úkoly v jeho působnosti kvalitativně náročné.

Pokud mluvíme o vůdcovství, nelze opomenout trendy - jak to bylo v minulosti a jaký je současný směr? Tradiční vůdcovství znamenalo být viděn,

obdivován, mít moc. Moderní vůdcovství je vedeno touhou pomáhat, zlepšovat svět, sloužit, veřejný zájem je jeho prioritou. Na moderní vůdcovství můžeme nahlížet ze dvou rovin – z pohledu pohnutek a z pohledu procesů (podle Sochorcové, 2009):

POHLED	VŮDCOVSTVÍ	
	TRADIČNÍ	MODERNÍ
PODLE PROCESŮ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Řízení (manažerské dovednosti)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Energetizace lidského potenciálu</li> <li>• Určování správného směru</li> </ul>
PODLE POHNUTEK	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Moc</li> <li>• Sláva</li> <li>• Prospěch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Přispění</li> <li>• Služba</li> <li>• Touha pomáhat a pečovat</li> <li>• Objevovat v druhých jejich nadání</li> <li>• Veřejný zájem</li> </ul>

Procesy odlišují moderní vůdcovství od managementu resp. řízení. Pohnutky odlišují moderní niterné vůdcovství od tradičního povrchního. Na rozdíl od pohnutek tradičního vůdcovství se moderní vůdcovství bez jeho dobře zvládnutých procesů neobejde.

Bender nachází mezi vůdcem niterným a povrchním tyto odlišnosti. Pro povrchního vůdce je charakteristické, že: *„jinak mluví a jedná; vede druhé prostřednictvím strachu a kontroly; vidí a preferuje individuální zájmy; snaží se udržet si moc, někdy za každou cenu; chce, aby se všechno dělalo podle něj; přikazuje druhým, co mají dělat; stanovuje nereálné termíny plnění úkolů; je externě motivován – penězi, mocí, slávou; je stimulován strachem a tlakem; ignoruje či zlehčuje city.“* Na rozdíl od vůdce povrchního se niterný vyznačuje následujícími rysy: *„mluví a jedná ve shodě; vede druhé lidi prostřednictvím důvěry a vlastního příkladu; vidí a preferuje společné zájmy; sdílí pravomoc, zplnomocňuje druhé, podporuje osobní iniciativu; vítá nápady a zpětnou vazbu; stanovuje reálné termíny plnění úkolů; je niterně motivován*

vyznávanými hodnotami a mentálními principy vyplývajícími z přírodních zákonů; usiluje o uspokojení a blahobyt všech; za zásadně důležité považuje city a péči o druhé“ (Bender, 2008). Z uvedeného můžeme dovodit, že oporou uvažování a jednání niterného vůdce jsou hodnoty odvozené z principů. Bez nich by byla jeho motivace beze sporu vedena potřebami jinými a jeho jednání by se v mnoha ohledech blížilo jednání vůdce povrchního.

Zcela zásadní posun v úvahách o vedení sebe sama i vedení lidí přináší nový přístup založený na principech, s jehož nabídkou přichází S. R. Covey. Za průlomové lze považovat to, co je zcela jednoduché a srozumitelné – totiž využití principů, které není potřeba vytvářet či zavádět, pouze použít ty, které tady jsou - využít zákonů vesmíru, které zasahují do mezilidských vztahů, jsou součástí podmínek lidského života, vědomí a svědomí. Principy platí vždy a všude, objevují se v podobě hodnot, idejí, norem a učení, jež pozdvihují, zušlechťují, naplňují, posilují a inspirují lidstvo. Jsou objektivní a existují nezávisle na člověku. Správné principy jsou jako kompas - vždy nám ukazují cestu. Vedení založené na principech je opakem vedení založeného na postupech, výsledkem je vyšší odbornost, tvořivost a společná odpovědnost na všech úrovních. Covey říká: „*Pokud centrem svého života učiníme správné principy, výsledkem bude větší životní vyrovnanost, náš život se stane celostnějším a uspořádanějším, nalezneme životní kořeny a ukotvení. Získáme základ pro všechny aktivity, vztahy a rozhodnutí. Staneme se správcem vlastního života.*“

Vedení a život založený na principech rozvíjejí čtyři základní dimenze tohoto systému, čtyři vnitřní zdroje síly:

- Jistota souvisí s pocitem naší vnitřní hodnoty, identity, emocionálního ukotvení, sebevědomí a osobní síly.
- Vedení představuje a určuje konkrétní směřování života (jeho zdrojem jsou standardy a kritéria, které v životě uplatňujeme a určují naše jednání.
- Poznání umožňuje pohlédnout na život očima mudrce – přináší pocit rovnováhy, pochopení, jaký vztah mají různé části a principy, představuje jednotný, integrovaný, celistvý pohled na svět.

- Moc je potenciál a schopnost jednat, je to síla a odvaha něčeho dosáhnout, nezbytná životní energie, umožňující volit si a rozhodovat se. Je to potenciál pro překonání hluboce zakořeněných návyků a rozvíjet místo nich jiné. Příloha F nabízí přehled deseti nástrojů moci v pojetí vedení založeného na principech.

Všechny dimenze existují ve vzájemnosti. Pokud jsou v souladu, vytváří sílu, jsou zdrojem ušlechtilé a charakterní osobnosti, vyváženého charakteru a skutečně celistvého jedince. Jaké jsou charakteristické vlastnosti vůdců zaměřených na principy? Neustále se učí, jsou orientovaní na službu, šíří pozitivní energii, věří v druhé, žijí vyváženým životem, berou život jako dobrodružství, usilují o synergii a pracují neustále na sobě. Když se zaměříme na principy, posílíme pravomoci každého, kdo tyto principy chápe, principy mají univerzální využití. (volně podle Covey „Vedení založené na principech“).

Vedení sebe sama a vedení lidí se v našem současném světě stávají nejdůležitějšími dovednostmi ze všech (pro přehled souhrnných charakteristik leadera nahlédneme do přílohy G).

### 3.2 Role motivace ve vedení svého života

*Motivace začíná touhou. Když po něčem toužíš, máš motiv to získat. (D. Waitley)*

Motivace je základem sebevedení - objevit a provozovat svoje osobní know-how, tj. vědět, jak ve všech zdokonalovacích aktivitách vytrvat, nepřestat, jak je dotáhnout do vymezeného cíle. Motivace vyvolává jednání nebo určuje volbu, poskytuje motiv – vnitřní popud, který nutí člověka jednat (myšlenka, emoce, touha...)

Motivace je pojem, kterým se psychologie zabývá od počátku minulého století. Nakonečný uvádí, že „motivace zajišťuje fungování učení, aktivizuje



*kognitivní a motorické systémy k dosahování určitých cílů – podněcuje k chování, které udržuje dynamický růst osobnosti a její vnitřní rovnováhu.“*

Hlavním motorem motivace člověka je neuspokojená potřeba. Potřeba často vzniká z pocitu nedostatku. Pokud máme potřebu, která není uspokojena a je pro nás důležité ji uspokojit, vzniká motivační síla (napětí). Motiv nás uvádí do pohybu, motiv usměřňuje kroky našeho jednání na cestě k cíli. Klíčem k efektivnímu vedení sebe není nějaká technika či nástroj – je to vnitřní záležitost. Motivace začíná introspekcí, zkoumáním vlastního nitra, vychází zevnitř. Rozhodující je poznání sebe sama, zkoumání svých vlastních motivů, potřeb a přání. K motivům, které vymezil jako podstatné Hill v knize „Pozitivním myšlením k úspěchu“, patří pud sebezáchovy, láska, strach, touha (sexuální, po uznání a seberealizaci, po materiálních statcích, po svobodě těla a mysli nebo po posmrtném životě), zlost, nenávisť. Je to skutečně široká škála motivů pro zamyšlení každého z nás.

Motivaci ovlivňují **vnější kritéria daná okolím** (společenské normy, morální kodex, právní normy) a **vnitřní kritéria daná člověkem** (osobní cíle, způsob sebehodnocení, aspirační úroveň, životní zkušenosti).

Niterná motivace jako celek znamená nejen motivaci na základě poznání rozumového, ale i citového. Tyto dvě roviny lidského prožívání jsou, ač je každý nadán jinou intenzitou kombinace jejich prožívání, od sebe neoddělitelné. Niterná motivace je motivace celistvá. Citová či intuitivní rovina je zvláště v profesním životě opomíjena. Je nutné zdůraznit celistvost osobnosti jako bytosti myslící i cítící. Tato celistvost by měla být zohledňována jak v rovině motivace, tak v rovině vůdčích procesů, jako například vedení lidí či vytýčování vize. Výsledkem této celistvosti by pak měla být spokojenost či osobní štěstí a ne pouze přesně měřitelné hospodářské výsledky. Uvažujeme stále v rovině osobní niterné motivace, kterou tvoří hodnoty, ujasněné životní poslání a schopnost zvládnout sebe sama.

Životní hodnoty

+ Ujasněné životní poslání

+ Schopnost zvládnout sebe sama (osobnostní leadership)

---

= Niterná motivace

Mezi hlavní zdroje motivace patří: aktivace chování (pudy, instinkty, potřeby atd.); zaměřenost chování, která dává obsahovou a hodnotovou náplň aktivaci (postoje, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace a ideály) - zde má velký význam učení a výchova; cílevědomost neboli úsilí dosáhnout cíle (vůle, aspirace). Popisy obecně známých teorií motivace jsou k dispozici v příloze H.

Kromě obecného vnímání motivace je důležité také znát, jak je možné motivovat sebe. **Sebemotivace** vyžaduje především:

- Stanovení svého cíle a realizace své představy – představy určují naše chování a jednání, sklízíme to, co očekáváme; představa je podnětem k tvořivosti, nemožné je pouze to, o co jsme se dosud nepokusili; cíl je bod, který pomáhá orientovat se v mlze, v bouři, je světlem, které dává směr každému úsilí;
- Uplatnění svých schopností při řešení problémů – každý problém je příležitost, je to „hora, kterou chceme zdolat“; neexistují neřešitelné problémy, jsou jenom problémy, které jsme se dosud nepokusili řešit;
- Rozvíjení svých dovedností – posilování našich schopností; realizace svého plného potenciálu; odvaha snít svůj sen a jít za jeho uskutečněním;
- Neustále vzdělávání se – cílevědomé pěstování touhy po poznání;
- Pozitivní vnímání sebe - vnímání své jedinečnosti, své vlastní osobnosti; stavění na silných stránkách a přednostech;
- Umění těšit se a radovat ze života – radost je klíčem k úspěchu.

Motivace odlišuje lidi, kteří jen mluví, od těch, kteří konají; snílky od těch, kdo dokážou své sny realizovat; průměrné od vynikajících. K otázkám motivace se nabízí zamyšlení nad šesticí způsobů, jak udržet dlouhodobou

motivaci podle Novotného - udržovat každodenní motivaci; mít jasné vize o svém životě; pohánět své touhy; pracovat tvrdě a vytrvale pro dosažení výsledků; zajistit si materiály a myšlenky a využívat příležitosti – podrobně v příloze CH.

Bodem, kolem něhož se točí všechna motivace, je myšlenka, kterou vyslovil Viktor Frankl, který zažil a přežil útrapy koncentračního tábora Osvětim. Sílu mu dávala myšlenka Friedricha Nietzscheho: „*Když člověk ví proč, vydrží skoro každé jak.*“

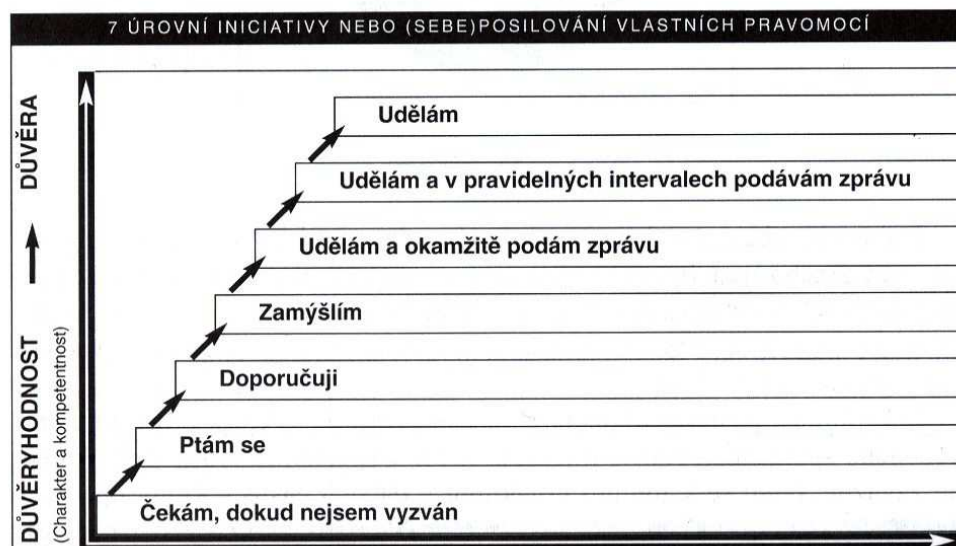
### 3.3 Důvěra a sebedůvěra

*Když si začneš důvěřovat, umíš žít. (J.W.Goethe)*

**Důvěra** znamená nepochybovat, věřit sobě, někomu či něčemu. Opakem důvěry je nedůvěra projevující se pochybováním o sobě samém a pochybováním a podezřením o někom či o něčem. Důvěra je klíčový faktor, který zásadním způsobem ovlivňuje vše v nás i kolem nás. Pokud důvěra roste, významně se zvyšuje pravděpodobnost úspěchu, prosperity a kvalita života narůstá; pokud důvěra klesá, dochází k neúspěchu, krizím a razantnímu zhoršení kvality života. Z těchto důvodů je životně důležité věnovat zvýšenou pozornost vytváření, rozvíjení, poskytování a obnovování důvěry ve všech oblastech lidského snažení a mezilidských vztahů.

Obvyklým názorem je, že důvěra je spojována s charakterem člověka. Charakter je podstatným základem důvěry, ale domnívat se, že důvěra vyvěrá výhradně z charakteru, je pouze mýtus. Ve skutečnosti je důvěra funkcí charakteru a kompetencí, přičemž charakter determinují vlastnosti, integrita, motivy, úmysly v mezilidských vztazích, zatímco kompetence jsou deklarovány jako způsobilosti, schopnosti a dovednosti, či doposud dosažené výsledky. Pokud máme víru pouze v něčí charakter, ale ne současně v jeho kompetentnost, nebudeme v něj mít důvěru. Bez smysluplného, neustálého profesního růstu nemůžeme být důvěryhodnými nebo očekávat důvěru

druhých. Důvěryhodnost je odrazem souladu slov a činů a vyplývá z ní vzájemná důvěra, respekt a případné partnerství. Covey v knize „8. návyk – od efektivity k výjimečnosti“ nabízí sedm úrovní iniciativy nebo (sebe)posilování vlastních pravomocí graficky takto:



Obrázek č. 5 – Sedm úrovní iniciativy nebo (sebe)posilování vlastních pravomocí

**Důvěra ve vztazích** se týká konzistentního chování, je o potřebě naučit se jednat jeden s druhým tak, abychom svým chováním zvyšovali vzájemnou důvěru a ne abychom ji oslabovali. S. M. R. Covey doporučuje pro dosažení důvěry ve vztazích osvojit si těchto 13 způsobů chování: *mluvme zpříma, projevujme respekt, jednejme transparentně, napravme nevhodné jednání, dejme najevo loajalitu, mějme výsledky, zdokonalujme se, postavme se realitě čelem, vyjasněme si očekávání, jednejme odpovědně, naslouchejme, dodržujme závazky a poskytujme důvěru. Tyto způsoby chování se doplňují a společně vedou k rovnováze.* (podle Covey, S. M. R., 2008). Pokud se vzájemná důvěra dvou lidí opírá o jejich důvěryhodnost, mohou se těšit z výhod, které takový vztah přináší – z jasné, zřetelné a srozumitelné komunikace, empatie, synergie a produktivních vztahů vzájemnosti. Důvěra či její nedostatek je základ úspěchu či neúspěchu ve vztazích.

Jak se chovat, aby se vytvářelo důvěryhodné prostředí? Je možné použít tři způsoby – vytvořit transparentní prostředí – říkat pravdu způsobem, který umožňuje, že si ji lidé mohou ověřit; dodržovat slíbené a šířit důvěru všemi směry, protože jedním z nejlepších způsobů, jak důvěru zvýšit je ji šířit kolem sebe (volně podle Covey, Whitman; England 2010). Důvěra patří k nejvyšším formám motivace, je plodem důvěryhodnosti, je o rozhodnutí jednoho člověka důvěřovat jinému, jedná se o vztah reciproční - důvěra za důvěru. Důvěra je očekávání, že se v krizových momentech budeme moci na druhého spolehnout.

**Sebedůvěra** spočívá v důvěře v sebe sama, ve své vědomosti, znalosti, dovednosti. Vyplývá z pevného přesvědčení, že pokud chci něco dokázat, dokážu to, a že mám dostatečnou vytrvalost na cestě k cíli i za cenu omylů a neúspěchů.

Sebedůvěra souvisí zejména se schopností vytyčovat a dosahovat cíle, dodržovat vlastní závazky, myslet, vyjadřovat se a jednat tak, aby člověk vzbuzoval v druhých lidech důvěru. Sebedůvěra jedince je pro jeho život zcela zásadní. Pokud je totiž jeho vlastní svět zdravý, mohou být zdravé i vztahy s ostatními. Jedná se o víru ve vlastní hodnotu, víru v to, že něco dokážu, že něco umím a mám své místo ve společnosti. Sebedůvěra je osobnostní rys, který významně ovlivňuje celý život jedince.

Sebedůvěru bychom mohli popsat i jako vyrovnanost. Vyrovnaný člověk se zdravou sebedůvěrou bude předvídatelným zaměstnancem. Člověk s vysokou mírou sebedůvěry bude často ambiciózním pracovníkem, který věří ve své schopnosti, a proto je většinou bude umět optimálně využít, nepotřebuje sobě ani okolí nic dokazovat, pluje vyrovnaně i ve vlnách vývoje dané společnosti. Sebedůvěra je nezbytným předpokladem na cestě k rozvoji každé osobnosti.

### 3.4 Synergie a synergické efekty

*Zkušenost není to, co člověk potká, ale co člověk udělá s tím, co ho potkalo. (A. Huxley)*

Pojem synergie je odvozen z řeckého slova „synergein“, což znamená pracovat společně. Historicky bylo a je pojetí synergie spojováno s okřídleným výrokem řeckého filosofa Aristotela v jeho slavné práci *Metafyzika*, že „celek je více než součet jeho částí“. Synergie poznáno se jeví jako komplexní pohled na daný jev. Jde o schopnost vidět a využít souvislosti, vyhodnotit dopady, využít při rozhodování různé úhly pohledu, mít široké spektrum informací o sobě samém i vnějším okolí. Sřet odlišných názorů může vést k nalezení alternativních řešení, lepších než původní návrhy.

Synergie je často vysvětlována jako součinnost, spolupráce, spolupůsobení, jejíž efektem je navíc přidaná hodnota, kdy platí vztah vyjádřený matematicky  $1 + 1 > 2$ . Jinak řečeno: když se dva prvky setkají takovým způsobem, že velikost toho, čeho mohou dosáhnout společně, významně přesahuje součet toho, čeho by dosáhly každý zvlášť, jedná se o synergický efekt. Je možné přijmout pohled na synergii v tom smyslu, že „výsledek spolupráce podsystemů může být rozdílný od součtu výsledků, kterých jsou podsystemy schopny dosáhnout samostatně.“ (Vodáček, Vodáčková, 2009).

Synergie přináší synergické efekty, jejichž projevy lze vnímat různým způsobem, ve smyslu sdílení znalostí, zdrojů, lidského potenciálu; ve smyslu koordinace strategií; ve smyslu využití integrace a vytváření nových příležitostí.

Synergické efekty mohou být kladné, neutrální nebo i záporné. Pozitivního synergického efektu ( $1 + 1 + 1 = 5$ ) lze dosahovat využitím různých znalostí, zkušeností, vzájemnou inspirací, poznáváním různých přístupů k práci či řešení problémů. Negativní synergie ( $1 + 1 + 1 = 1$ ) nastává v momentu, kdy

neexistují společné cíle, vítězí sebeprosazování na úkor skupiny, méně průbojní nemohou nebo nedokáží vyjádřit své názory.

Jedním z možných pohledů na klasifikaci synergií je členění výsledných synergických efektů ve vztahu k tomu, zda je možné je kvantifikovat nebo zda mají kvalitativní charakter. Z tohoto pohledu pak literatura uvádí:

- synergii integračního typu – synergické efekty pak mají především kvantitativní charakter, jsou měřitelné a vzájemně porovnatelné; základní myšlenkový model pro vznik těchto typu efektů je vhodné rozdělení či přerozdělení činností a zdrojů a jejich využití ve prospěch celistvého fungování systému, jsou to procesy probíhající v prostoru a čase (zvýšený objem výroby, stoupající produktivita práce, zkrácení doby návratnosti investic apod.);
- synergii emergenčního typu – synergické efekty pak mají především kvalitativní charakter; jsou teoreticky i prakticky náročnější jak na pochopení, tak na vytváření, využívání a hodnocení. Těmto efektům se často říká také emergenční efekty, které jsou příznačné novými a často překvapivými vlastnostmi, které často neexistují nebo vůbec nejsou patrné na dílčích podsystémech, které synergii vytvářejí. Výsledky se projevují ve vlastnostech, schopnostech, chování a výstupech uvažovaného systému jako celku – efekty nalézáme ve sdílení hodnot v důsledku interakce vedení a řízení, v konkurenční výhodě, v tvůrčí atmosféře týmové spolupráce apod. (volně podle Vodáček, Vodáčková 2009).

Synergie souvisí se schopností využívat rozmanitost lidské společnosti. Prožitek synergie má povahu eustresu – pozitivního stresu, tj. intenzivního pocitu, že se podílíme na něčem, co má smysl a k čemu svojí činností přispíváme. Je příjemný průvodními mezilidskými vztahy, relativní snadností úspěchu i neobvyklou kvalitou dosažených výsledků.

Synergie je plodem respektování vzájemných odlišností a výsledkem je, že si těchto odlišností ceníme a jsme rádi, že existují.

### 3.5 Proces trvalého vzdělávání se a růst osobnosti

*Třicet loukotí se sbíhá uprostřed kola, ale teprve otvor pro hřídel dává kolu smysl (Lao-C)*

Osobnosti, které se pohybují v našem blízkém i vzdálenějším okolí a jejichž působení v osobním i společenském životě nám bylo umožněno pozorovat, sdílejí celou řadu charakteristických vlastností. Tyto vlastnosti je předurčují k tomu, že nerozvíjejí pouze sebe sama, ale mají významný vliv také na společnost, kterou posouvají svými činy dopředu.

Mezi tyto charakteristiky lze zařadit: touhu poznávat nové, problémy řešit i nekonvenčními způsoby vždy však s myšlenkou, že nic není nemožné, ambice v dosahování vytýčených cílů, systematický přístup k vědomostem, znalostem a dovednostem, neustálý zájem o studium a zdokonalování se, soustavnou kultivaci vlastní osobnosti...

Lidé, kteří jsou skutečnými leadery, jsou odvážní, vidí do dálky, důvěřují svému nejbližšímu okolí a budují důvěru. Pracují v týmu, vedou svým osobním příkladem, záleží jim na ostatních, rozumějí významu slova vztah, neznají pouze jednu cestu, vychovávají další leadery, nikoli následovníky. Jsou pokorní, zřídka kdy jsou ti nejlepší. Mají zdravé sebevědomí, mají smysl pro humor, předávají energii, ovládají umění improvizace. Delegují, dělají chyby a nestydí se za ně, učí se, učí ostatní, mají výsledky.

Každá změna v sobě nese určité obavy až strach. Skuteční leadři vědí, jak je důležité překonávat strach a k novým příležitostem přistupovat s odvahou. Ze vzkazu D. Carnegie vyplývá, abychom dělali to, z čeho máme strach a abychom to dělali opakovaně – je to totiž nejrychlejší a nejjistější ze způsobů, jak strach porazit. Odvaha totiž neznamená nemít obavy, ale umět tyto obavy překonat. Není totiž lehké vystoupit z davu, říci nahlas svůj názor, který je často v rozporu s očekávaným sdělením, riskovat kritiku nebo nepochopení. Poznání, že největší překážkou na naší cestě je strach, nás však

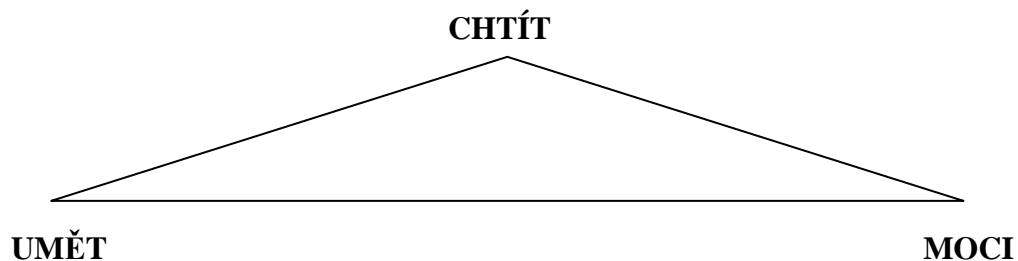


posouvá dále k hledání vnitřní odvahy strach překonat. Když se dostaneme do beznadějně situace a všechno je proti nám, když se zdá, že už ten stav nemůžeme vydržet ani o minutu déle, nevzdávejme se, protože to je právě ten čas a právě to místo, kdy se vývoj otočí. Li Ju Tang k tématu odvahy říká: „*Mějme odvalu být skutečně sami sebou, být jedineční a nechtít být někým jiným.*“ Jaké je možné doporučení na překonávání strachu? Otevřeně situaci popsat a rozebrat, jasně a srozumitelně nastínit, co se musí stát a jakou roli v této situaci je nutné zastat, vyhodnotit možná rizika - co nejhoršího se může stát, když se pustíme neznámou cestou, proti proudu, za svojí vidinou a v momentu, kdy je možné akceptovat dopady a unést zodpovědnost, převáží nad strachem odvahy a je možné jít dopředu, nastoupit na neznámou cestu.

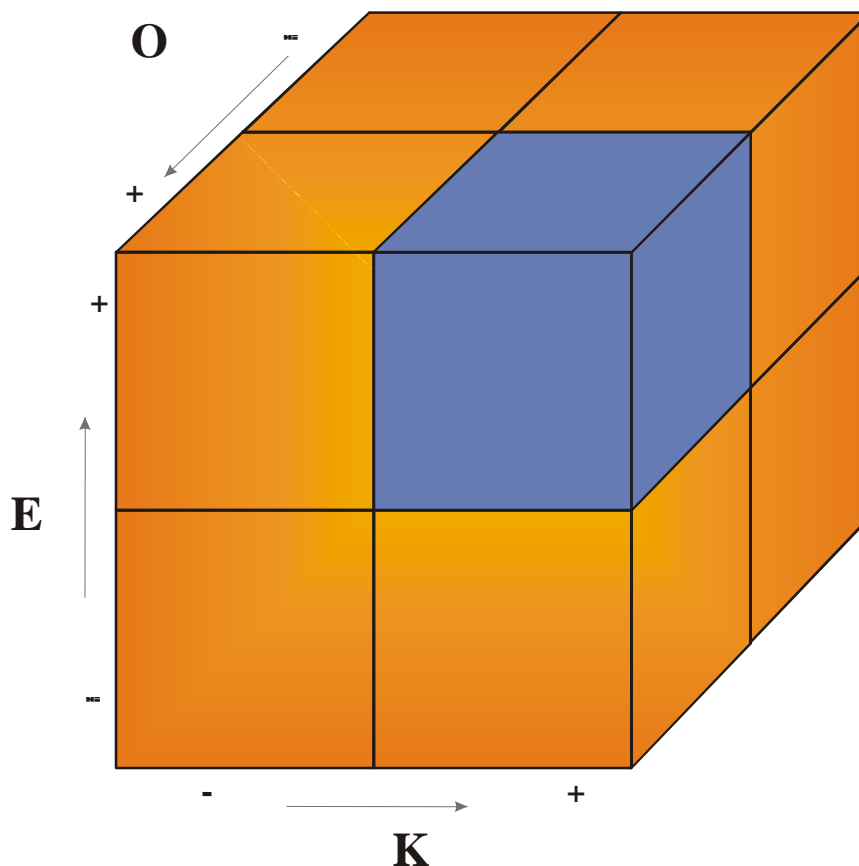
Lidé, kteří znají význam vedení sebe sama životem, vědí, že učení je klíčem k životu, přispívá k našemu růstu, díky němu dosahujeme úspěchu – pokud zjistíme, jak to v životě chodí, aplikujeme to na náš vlastní život. Učení znamená ale také v určité míře riskovat, znamená oprostít se od toho, v co dosud věříme, abychom se přesvědčili, jak život funguje z jiné perspektivy, znamená to umět reagovat na změny a mít schopnost transformovat své zvyklosti a obyčeje do nových podob. Je nutné ovládat umění proaktivního působení – měnit se zevnitř, být vynalézavější, pracovitější, tvořivější, být připraveni sdílet a kooperovat. Moderní trendy současnosti ukazují vhodnost přechodu od paradigmatu vedení lidí „průmyslového věku“ k paradigmatu vedení lidí “věku znalostního“. Co to znamená? Průmyslový věk očekával od lidí plnění pokynů, přijímání postupů a rad shora a neustále opakovaný shodný výkon. V jistém smyslu lze konstatovat, že průmyslový věk byl o dosahování předvídatelných výsledků, a to pokaždé stejných podrobovaných kontrole. Na lidi se pohlíželo spíše jako na zaměnitelné a nahraditelné jedince. Oproti tomu znalostní věk hledá lidi jedinečné, schopné neustále se učit, přizpůsobovat, vymýšlet nová řešení a využívat nabízené příležitosti a výzvy. Lidé jsou považováni za jedince s osobitým talentem a vynalézavostí, které je nutné využít v prospěch celku. Pro úspěšnou cestu znalostním věkem je nutné se osvobodit, uvolnit, motivovat se nadšením pro určité poslání. Ve znalostním věku se každý stává svým vlastním vůdcem, jehož vede závazek z dohody

splnit požadované nebo určené cíle (volně podle Covey, Whitman; England 2010).

Barták v knize „Od znalostí k inovacím“ uvádí, že pro zdárnou činnost je vždy zapotřebí dle Komenského pravidlo jednoty tří složek:



„Umět“ - mít vědomosti a znalosti dané osobnosti a její odpovědnost a „chtít“ být motivován a aktivizován něco udělat jsou subjektivního charakteru. Objektivní charakter nabývá „moci“ ve smyslu mít potřebné pravomoci.



Obrázek č. 6 – Dichotomická matice EKO

Komenského pojetí rozvoje potenciálu člověka lze také vyjádřit trojrozměrně v dichotomickém pojetí – viz obrázek č. 6. Matice EKO vyjadřuje ve třech dimenzích :

- **E = energetizaci** ve smyslu CHCI (motivace, vůle, touha);
- **K = kvalifikaci** ve smyslu UMÍM (osobnost + odpovědnost);
- **O = organizační strukturu** ve smyslu MOHU (pravomoc).

Každý člověk, ať již vědomě, či nevědomě, při rozvoji svého potenciálu uplatňuje tři pravidla - pravidlo jasného cíle, pravidlo jednoty tří podmínek, pravidlo racionalit.

Většina kroků a činností společnosti je založena na opakovaných postupech, rutině, čímž se zajišťuje základ stability lidského rodu. Se standardizovaným řešením si však v dnešním světě neustálých změn a chaosu jen obtížně vystačíme, často jsou od nás očekávána netradiční, nekonvenční východiska a řešení, kterými se posouváme vpřed.

Ti z nás, kteří upřednostňují „vyšlapané koleje“, uplatňují konvergentní myšlení (zaběhnuté stereotypy, obvyklý názor na řešení problémů), ti druzí, kteří uplatňují odlišné myšlení, tzv. divergentní, jsou tvořiví, přemýšlí otevřeně, nesystematicky, hravě. Přehled obou způsobů myšlení lze uspořádat takto:

MYŠLENÍ	KONVERGENTNÍ	DIVERGENTNÍ
Charakteristika	Známý, standardní rutinní postup	Nestandardní postup, hledání nových paradigmat
Přístup	Logicky, racionálně	Hravě, asociativně
Řešení problému	Výběr z existujících možností; jedno správné řešení	Hledání nových možností; více originálních řešení
Technika	Analýza, srovnání	Brainstorming
Vhodné pro	Kompetentního jedince	Facilitovanou skupinu

S neustálým rozvojem osobnosti souvisí také posilování kompetencí daného člověka. Kompetence zde chápeme jako souhrn určitých způsobilostí, které člověk získává v průběhu svého života a které jej významně odlišují od ostatních, jsou na rozdíl od odbornosti, která se váže k příslušné profesi, dále přenositelné a využitelné nejen v profesním, ale také osobním životě. Mezi takové kompetence jistě lze zařadit dovednosti, které již máme, zkušenosti, mentální modely, vztah, hodnoty a principy, ale také znalosti. Literatura uvádí, že znalost je informace a „něco navíc“. V praxi využíváme dva druhy znalostí (Barták, 2008):

- explicitní – formalizované nebo formalizovatelné; takové, které je možno verbálně vyjádřit;
- tacitní (implicitní) – nelze dobře formalizovat, jsou svázány s akcí, postupy, idejemi, nápady, hodnotami, emocemi; často jsou nesdělitelné, přestože jsou našimi zkušenostmi a poznatky.

Jaký je tedy kompetentní člověk? Je to jedinec, který je odborně a sociálně vybaven pro výkon své profese a je schopen využívat své znalosti, dovednosti a osobní vlastnosti, je to člověk, který je způsobilý odborně – má kvalifikační předpoklady, způsobilý osobnostně – má nezaměnitelné rysy osobnosti, motivy, sebereflexi, vnímá sebe sama jako předpoklad seberozvoje a sebehodnocení. Barták říká, že: *„Pro růst znalostí je nezbytné vytvořit proaktivní, učící se kulturu, která je motivační a vede k neustálému zdokonalování. Na přicházející změny nestačí pouze reagovat, ale je potřebné je předvídat, anticipovat jejich průběh a chovat se vůči nim proaktivně.“*

Kdo vytváří učící se kulturu? Jsou to lidé, kteří mohou systematicky rozvíjet svoje schopnosti tvořivého myšlení a jednání jako jednotlivci i členové týmů, v nichž společně působí, učí se a učí se učit...

Jak je možné se vypořádat s neustálými změnami a chaosem, které jsou charakteristické pro moderní dobu? Můžeme se chovat reaktivně a počkat, až se stanou vůdci v době změn jiní, nebo můžeme jednat proaktivně – změny předvídat, sledovat vývoj a v předstihu využívat nově se otevírající příležitosti. V této souvislosti se nabízí posilování a rozvíjení inovativních schopností

každé učící se společnosti či kultury, a to například zvládnutím pěti přístupů podle P. M. Sengeho (in Barták, 2008):

- „system thinking“ – systémové myšlení;
- „personal mastery“ – osobní mistrovství;
- „mental models“ – práce s mentálními modely a jejich využívání;
- „building shared vision“ – vytvářet a sdílet společnou vizi budoucnosti;
- „team learning“ – týmové nebo skupinové učení.

Řečeno s Druckerem, žijeme a fungujeme ve dvou časových obdobích – dnes a v budoucnosti. Budoucnost se ale tvoří již nyní ve většině případů neodvolatelně. Již dnes je potřebné pracovat na zítřejší změně s plným vědomím dvojakosti přístupu k ní – ke změně jako k hrozbě a současně ke změně jako k šanci. Adekvátně reagovat znamená zvládnout umění změny přijmout a ztotožnit se s nimi, protože stále platí rčení, že jakákoli omezení leží pouze v nás.

Autorka na své cestě vedení sebe sama životem si zvolila a plně se ztotožnila s pohledem a přístupem Fritze Hendricha, který v knize „Čtyři elementy v profesním životě“ pracuje s energií čtyř živlů - ohněm, vzduchem, vodou a zemí. Hodnoty, které těmto čtyřem živlům přiřazuje, umožňují orientaci ve schopnostech, které potřebuje každý, má-li vést sebe či jiné, a to celistvě.

<b>ŽIVEL</b>	<b>CHARAKTERISTIKA</b>	<b>POSTOJ</b>
OHEŇ	Schopnost prosadit se, motivovat a být motivován, být výkonným	Leadership <b>„Chci“</b>
VODA	Schopnost vnímat; koordinovat a integrovat	Human Development <b>„Cítím“</b>
VZDUCH	Schopnost intelektu, fantazie, vizí a flexibility	Change Management <b>„Myslím“</b>
ZEMĚ	Schopnost organizovat a plánovat a být spolehlivým	Strategic Planning <b>„Provádím“</b>

Každý z nás v sobě nalézá nějaký prvek z každého z vyjmenovaných živlů. Nikdo není jednoznačně jenom oheň nebo jenom země, tyto základní živly lze nacházet všude, v rozličně silném působení a rozmanité souhře. Hendrich v závěru uvádí, že ze zdařilých souhry tohoto kvarteta elementů pak vyplývá další stupeň bytí – „quinta essentia“ nebo kvintesence, pátý živel, který vzniká jejich vzájemným synergickým působením. *„V průsečíku čtyř elementů, ve středu kříže, spatřují mystikové tajemství života... Kvintesence byla vždy opředena mnoha tajemstvími; je možno ji jen vytušit, ne však pochopit. Kvintesence znamená neproniknutelný střed, který se po setkání čtyř elementů stává jejich završením.... Čtyři elementy lze považovat za užitečný kompas – jako větrná růžice ukazuje čtyři základní směry, z nichž každý je stejně důležitý jako ty ostatní. A život ubíhá v celém kruhu, v 360 stupních...“* Přehled k jednotlivým živlům je uveden v příloze I.

Učení, trvalé vzdělávání se, je proces, který začíná v ranném dětství a končí spolu se zánikem jedince, je to celoživotní proces, bez kterého nelze životem projít. Účelem vzdělávání a učení se není zaplnit mysl, ale otevřít ji všemu novému a neznámému. Čím více poznatků si osvojíme, tím víc si uvědomíme, co ještě neznáme. Účelem vzdělávání je nabývat nových poznatků a zkušeností. Účelem celoživotního vzdělávání je postupovat tak, aby člověk byl ochoten a schopen přijímat a osvojovat si nové znalosti na celé cestě svým životem, v období od mládí do dospělosti, v období produktivním, ale také v období postproduktivním. Je to průběžně probíhající proces, ať již je absolvován vědomě či nevědomě.

Pokrok a změny nelze zastavit, je možné je pouze akceptovat a jsme-li také proaktivní a trvalé vzdělávání chápeme jako běžnou součást života, máme šanci tyto změny a pokrok nejen přijmout, ale také nabízené výzvy a příležitosti z toho plynoucí plně využít.

## 4. Průzkum názorů na téma osobnostní leadership

### 4.1 Cíl průzkumu

Cílem průzkumu bylo zjistit, co lidi nutí k tomu, aby svůj život zacílili k určitým mezníkům, zda vůbec lidé mají tendenci k něčemu směřovat a zjistit, co je k tomu motivuje. Cílem bylo rovněž ověřit, zda vnímají svůj život v harmonii tělesných a duševních potřeb.

Pro průzkum bylo navrženo 17 otázek, jejichž smyslem bylo zjistit, zda:

- Mají lidé potřebu pečovat o své zdraví a tělesnou schránku (otázky 1 až 4 a 12)?

Otázka č. 1 - Jak pečujete o své zdraví?

Otázka č. 2 - Patří pohyb a cvičení mezi příjemné součásti Vašeho života?

Otázka č. 3 - Zajímáte se o výživu a kontrolujete si svoji hmotnost?

Otázka č. 4 - Spíte dobře?

Otázka č. 12 - Vyberte 3 příklady, které podle Vás nejvíce vystihují harmonický život ve zdraví a pohodě (wellness)

- Jak vnímají lidé smysl života a co je pro jejich život zcela zásadní (otázky 5 a 6)?

Otázka č. 5 - Vyberte 3 příklady, které dávají Vašemu životu smysl

Otázka č. 6 - Vyberte 3 příklady, které jsou pro Váš život zcela zásadní

- Mají lidé vůbec potřebu se rozvíjet a vzdělávat se a jak se motivují (otázky 7 až 10)?

Otázka č. 7 - Vyberte 3 motivy, které nejvíce ovlivňují Vaše rozhodnutí trvale se vzdělávat

Otázka č. 8 - Vyberte 3 cíle Vašeho osobnostního rozvoje, které považujete za hlavní

Otázka č. 9 - Čím se motivujete k uskutečnění činnosti, kterou neděláte rádi?

Otázka č. 10 – Vyberte 3 motivy, které nejvíce ovlivňují Vaše rozhodnutí vzdělávat se mimo profesní zaměření

- Vědí lidé, proč je osobnostní leadership důležitou součástí života (otázky 11, 13, 14)?

Otázka č. 11 – Umíte v životě využít synergické efekty?

Otázka č. 13 – Vedete sebe sama vědomě svým životem?

Otázka č. 14 – Vyberte 3 cíle při vedení sebe sama životem

- Kdo se rozhodl průzkum o osobnostním leadershipu vyplnit (otázky 15 až 17)?

Otázka č. 15 - Pohlaví

Otázka č. 16 - Věková kategorie

Otázka č. 17 - Nejvyšší ukončené vzdělání

## **4.2 Vstupní hypotézy**

Spolu se zadáním otázek byly vymezeny tyto hypotézy:

### *Hypotéza č. 1*

S výší dosaženého stupně vzdělání roste také zájem o rozvoj osobnosti a vedení sebe sama na cestě životem; lidé vnímají osobnostní leadership jako důležitou součást života.

### *Hypotéza č. 2*

Zdraví je nejcennější lidská hodnota.

### *Hypotéza č. 3*

Většina respondentů ví, co jsou synergické efekty a umí je využívat.



### 4.3 Popis realizace a vyhodnocení průzkumu

Průzkum byl proveden formou ankety a jednotlivé otázky byly sestaveny autorkou této práce. Průzkum byl prováděn na nezávislém vzorku náhodných respondentů prostřednictvím webových stránek [www.vyplnto.cz](http://www.vyplnto.cz) na podzim roku 2011 a byl uživatelům zpřístupněn od 27. 9. 2011 do 26. 10. 2011. Následně došlo k automatickému zpracování výsledků a vyhotovení grafů, a to prostřednictvím serveru [vyplnto.cz](http://vyplnto.cz). Průzkumu se zúčastnilo 209 zájemců o téma osobnostní leadership a odpovídalo na otázky, které jsou v plném znění uvedeny níže.

K zadání jednotlivých otázek jsou doplněna vyhodnocení v absolutním počtu i procentuálním vyjádření. U otázky č. 9 byl zpracován přehled odpovědí a seřazen od nejčetnější po nejméně četnou. Detaily průzkumu a grafické znázornění výsledků jsou uvedeny v příloze J.

#### Vyhodnocení průzkumu

##### Otázka č. 1 - Jak pečujete o své zdraví?

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
chodím na pravidelné preventivní prohlídky	66	31,58%
aktivně pečuji o své zdraví	62	29,67%
lékaře navštěvuji, až když nemoc propukne	57	27,27%
lékaře nenavštěvuji, spoléhám na přírodu	14	6,70%
odpovědnost za mé zdraví vkládám do rukou lékařů	10	4,78%

**Otázka č. 2 - Patří pohyb a cvičení mezi příjemné součásti Vašeho života?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
cvičím nebo se cíleně pohybuji několikrát týdně	74	35,41%
cíleně necvičím, ale účastním se rekreačních aktivit	71	33,97%
necvičím cíleně vůbec, pohyb nepatří k oblíbeným součástem mého života	25	11,96%
cvičím nebo se cíleně pohybuji pravidelně denně	21	10,05%
cvičím pouze ze zdravotních důvodů	18	8,61%

**Otázka č. 3 - Zajímáte se o výživu a kontrolujete si svoji hmotnost ?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
zajímám se o výživu a pravidelně kontroluji svoji hmotnost	91	43,54%
zajímám se o výživu ale nekontroluji svoji hmotnost	71	33,97%
nesleduji, z čeho se jídlo skládá, hlavně že se nasytím a hmotnost nesleduji	42	20,10%
trpím nechutenstvím a podvýživou a mám trvale podváhu	3	1,44%
jídlo nepatří k mým oblíbeným činnostem a jakou mám hmotnost nepovažuji za důležité	2	0,96%

**Otázka č. 4 - Spíte dobře?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
bez potíží spím celou noc minimálně 8 hodin	96	45,93%
spím přerušovaným spánkem, ale ráno vstávám odpočínutý/á	71	33,97%
obtížně usínám a spím méně než 6 hodin	36	17,22%
spánek považuji za ztrátu času	5	2,39%
spím nerad/a a méně než 4 hodiny	1	0,48%

**Otázka č. 5 - Vyberte 3 příklady, které dávají Vašemu životu smysl**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
rodina a přátelé	174	83,2%
znalosti, vědění	111	53,11%
život sám	107	51,20%
děti	87	41,63%
kariéra	42	20,10%
pomoc	35	16,75%
materiální bohatství	18	8,61%
služba	10	4,78%

**Otázka č. 6 - Vyberte 3 příklady, které jsou pro Váš život zcela zásadní**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
láska	157	75,12%
důvěra	128	61,24%
šťěstí	98	46,89%
vůle	64	30,62%
víra	45	21,53%
úspěch	39	18,66%
peníze	27	12,92%
odvaha	26	12,44%
strach	6	2,87%

**Otázka č. 7 - Vyberte 3 motivy, které nejvíce ovlivňují Vaše rozhodnutí trvale se vzdělávat**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
naučím se něco nového	163	77,99%
chci dělat to, co mně naplňuje	141	67,46%
získám lepší finanční ohodnocení	89	42,58%
obávám se o práci - nezaměstnanost	54	25,84%
chci vynikat	44	21,05%
získám/posílím úctu na pracovišti	44	21,05%
obávám se konkurence schopnějších	30	14,35%
získám/posílím úctu v kruhu rodinném	26	12,44%
nechci se trvale vzdělávat	4	1,91%

**Otázka č. 8 - Vyberte 3 cíle Vašeho osobnostního rozvoje, které považujete za hlavní**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
vyrovnanost, vnitřní klid	144	68,90%
tělesné a duševní zdraví	118	56,46%
seberealizace	100	47,85%
nezávislost	78	37,32%
moudrost	69	33,01%
víra v sebe	48	22,97%
pokora	46	22,01%
zralost	20	9,57%

**Otázka č. 9 - Čím se motivujete k uskutečnění činnosti, kterou neděláte rádi?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>
Nutnost, nezbytnost - i takové věci se prostě musí udělat	53
Vidina hotového úkolu, cíle, výsledku	30
Odměna (dobré jídlo nebo pití, finance, koupě něčeho oblíbeného – svetřík, kniha; mohu pak dělat něco, co dělám ráda - kino, divadlo, procházky)	18
Čím dřív to zvládnou, tím dřív to bude hotové (všechno zlé jed k něčemu dobré)	15
Pozitivní přístup a myšlením	15
Nemotivuji se	14

<p>Pořekadlem nebo citátem:</p> <p>„Těžko na cvičišti, lehký na bojišti...“</p> <p>"Není důležité dělat, co mě baví, ale najít zalíbení v tom, co dělám.“</p> <p>"Umění není dělat to, co se nám líbí, ale nalézt zalíbení v tom, co děláme" Thomas Alva Edison</p> <p>„S chutí do toho, půl je hotovo!“</p> <p>„Něco zlé je k něčemu dobré!“</p> <p>„Práce šlechtí!“</p> <p>"Co děláš, to dělej rád".</p> <p>"Stejně to za mne nikdo neudělá"</p> <p>„Každá práce je důležitá.“</p> <p>„Co mě nezabije, to mě posílí.“</p>	12
Bez odpovědi - nevedeno	10
Dobrý pocit z překonání se	7
Myšlením na činnost, kterou dělám rád	7
Touha po překonání sama sebe	5
Plánování, diář - nad obsahem diáře se nediskutuje :o)	4
Pocit zodpovědnosti - následky	4
Čas - čekám až do poslední minuty a pak už není zbytků	3
Nezklamání očekávání druhých nebo své, spokojenost okolí	3
Zpěv, hudba	3
Výzva	3
Jde to samo, nemusím se motivovat	2
Vědět, proč to dělám, nalezení smyslu činnosti	2

Děti (ukázat jim, že to jde); rodina	2
Pochvala	2
Pomoc druhému	2
Udělám to jako první	2
Vůle	2
Vymyslím ještě nepříjemnější činnost, která mě motivuje k té méně nepříjemné	1
Nuda	1
Zákazem oblíbených věcí	1
Poděkování a uznání	1
Nevím, všechno možné	1
Představy o lepší budoucnosti	1
Vínko, pivo – dopředu, než činnost udělám	1

**Otázka č. 10 - Vyberte 3 motivy, které nejvíce ovlivňují Vaše rozhodnutí vzdělávat se mimo profesní zaměření**

ODPOVĚĎ	POČET	PODÍL
baví mě získávat nové poznatky	178	85,17%
chci se zdokonalovat ve svých zájmech a dovídat se o nových věcech, o kterých dosud nic nevím	174	83,25%
zhodnotím každou novou informaci	81	38,76%
získám/posílím své postavení	61	29,19%
uvažuji o aktivním stáří a hledám vhodné aktivity pro postproduktivní věk	56	26,79%
chci v dané problematice vyniknout	38	18,18%

**Otázka č. 11 - Umíte v životě využít synergické efekty?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
nevím, co jsou synergické efekty	118	56,46%
ano, dělám to zcela pravidelně a záměrně	53	25,36%
i když vím, co synergický efekt znamená, neumím jej najít a využít	38	18,18%

**Otázka č. 12 - Vyberte 3 příklady, které podle Vás nejvíce vystihují harmonický život ve zdraví a pohodě (wellness)**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
dobré rodinné zázemí	123	58,85%
duševní a tělesná rovnováha	123	58,85%
spánek a relaxace	101	48,33%
správná životospráva	85	40,67%
život bez stresů	80	38,28%
pohyb a cvičení	75	35,89%
návyky a rituály	22	10,53%
dovolená nebo lázeňská péče	17	8,13%



**Otázka č. 13 - Vedete sebe sama vědomě svým životem?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
ano, mám své cíle a svůj život vědomě usměřňuji, abych je dosáhl/a	138	66,03%
ano, ale raději bych životem jen tak proplouval/a	34	16,27%
ne, životem jen tak proplouvám, bez vědomého vedení se	19	9,09%
nepovažuji vedení sebe sama za důležité	10	4,78%
ne, můj život je ve vleku rozhodnutí jiných lidí	8	3,83%

**Otázka č. 14 - Vyberte 3 cíle při vedení sebe sama životem**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
vědět, co chci dosáhnout	94	44,98%
znát smysl života a směřovat k němu	84	40,19%
pečovat aktivně o své zdraví	67	32,06%
umět plánovat vlastní činnost	65	31,10%
zvládat stres	57	27,27%
umět naslouchat	56	26,79%
umět odpočívat	56	26,79%
bránit se před mimořádnou zátěží, stresem a vyhořením	41	19,62%
být asertivní	30	14,35%
pohybovat se pravidelně	27	12,92%
požádat o radu a pomoc, když je to potřeba	23	11,00%
umět řešit interpersonální problémy	11	5,26%
nemám žádné cíle	1	0,48%

**Otázka č. 15 - Pohlaví**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
žena	160	76,56%
muž	49	23,44%

**Otázka č. 16 - Věková kategorie**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
31 - 45 let	87	41,63%
21 - 30 let	61	29,19%
46 až 60 let	49	23,44%
do 20 let	8	3,83%
nad 60 let	4	1,91%

**Otázka č. 17 - Nejvyšší ukončené vzdělání**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>	<b>PODÍL</b>
vysokoškolské/univerzitní	119	56,94%
střední s maturitou	70	33,49%
vyšší odborné	10	4,78%
vyučen	6	2,87%
základní	4	1,91%

## **Vyhodnocení stanovených hypotéz:**

*Hypotéza č. 1 - S vyšší dosaženého stupně vzdělání roste také zájem o rozvoj osobnosti a vedení sebe sama na cestě životem; lidé vnímají osobnostní leadership jako důležitou součást života.*

Hypotéza byla potvrzena – průzkumu se zúčastnilo celkem 209 respondentů, z nichž 119 uvedlo, že má ukončené vysokoškolské vzdělání a střední vzdělání ukončené maturitou udává 70 respondentů (viz otázka č. 17); 138 účastníků uvádí, že má své cíle a svůj život vědomě usměrňuje (viz otázka č. 13).

*Hypotéza č. 2 - Zdraví je nejcennější lidská hodnota.*

Hypotéza byla potvrzena – 66 respondentů chodí na pravidelné preventivní prohlídky a 62 dalších aktivně pečuje o své zdraví, 57 navštěvuje lékaře, až když nemoc propukne (otázka č. 1); 74 respondentů cvičí nebo se cíleně pohybuje několikrát týdně a dalších 71 sice cíleně necvičí, ale účastní se rekreačních aktivit (otázka č. 2); o výživu a kontrolu hmotnosti se zajímá 91 respondentů a dalších 71 se o výživu zajímá, ale nekontroluje svoji hmotnost (otázka č. 3) a pokud jde o spánek, 96 z 209 respondentů uvádí, že spí bez potíží celou noc minimálně 8 hodin a dalších 71 z 209 spí sice přerušovaným spánkem, ale ráno vstává odpočínutý/á (otázka č. 4).

Z výběru tří možností, které nejvíce vystihují harmonický život ve zdraví a pohodě se 123-krát vyskytlo v průzkumu rodinné zázemí, a shodně 123-krát byla volba pro duševní a tělesnou rovnováhu; 101-krát byl vybrán spánek a relaxace; 85-krát správná životospráva; 80-krát život bez stresu a 75-krát pohyb a cvičení (otázka č. 12) Tato otázka si kladla také za cíl ukázat, že lidé si uvědomují důležitost péče o své zdraví.

*Hypotéza č. 3 - Většina respondentů ví, co jsou synergické efekty a umí je využívat.*

Hypotéza nebyla potvrzena – téměř 57 % dotázaných (tj. 118 respondentů) neví, co jsou synergické efekty a dalších 18 % (tj. 38 respondentů) sice ví, co synergický efekt znamená, ale neumí jej najít a využít.

Co dalšího ještě z průzkumu vyplynulo? Podívejme se na skupiny otázek, jak byly koncipovány, a co ověřovaly:

Na okruh otázek, zda mají lidé potřebu pečovat o své zdraví a tělesnou schránku odpovídá vyhodnocení hypotézy č. 2.

Jak vnímají lidé smysl života a co je pro jejich život zcela zásadní – bylo možné vybrat 3 příklady z uvedených možností a pokud jde o smysl života celkem 174-krát se vyskytla volba rodina a přátelé, 111-krát znalosti a vědění a 107-krát život sám; pokud šlo o to, co respondenti vnímají jako zásadní pro jejich života, pak celkem 157-krát uvedli lásku, 128-krát důvěru a 98-krát štěstí a pouze 6-krát se vyskytl strach.

U skupiny otázek, která měla ověřit, zda mají lidé vůbec potřebu se rozvíjet a vzdělávat se a jak se motivují, byly výsledky následující:

- Nejvíce vybírané 3 motivy, které ovlivňují rozhodnutí trvale se vzdělávat jsou tyto: naučím se něco nového (163-krát); chci dělat to, co mě naplňuje (141-krát); získám lepší finanční ohodnocení (89-krát).
- Nejvíce vybírané 3 cíle osobnostního rozvoje jsou tyto: 144-krát vyrovnanost a vnitřní klid; 118-krát tělesné a duševní zdraví; 100-krát seberealizace; není bez zajímavosti, že 78-krát se vyskytla také potřeba rozvíjet nezávislost a 69-krát směřování k moudrosti.
- Otázka „čím se motivujete k uskutečnění činnosti, kterou neděláte rádi“, nebyla výběrová, každý respondent mohl uvést cokoliv podle vlastního uvážení. K nepopulárním činnostem tedy 53-krát přistupujeme z nutnosti nebo nezbytnosti udělat tyto aktivity, 30-krát s vidinou hotového úkolu, cíle, výsledku; 18-krát s vidinou odměny; 15-krát čím dříve, tím lépe a také

15-krát pozitivním přístupem a myšlením. Překvapivé bylo konstatování, že se nijak nemotivuje celkem 14 účastníků průzkumu; 12-krát se vyskytlo přísloví nebo citát, ulehčující tíhu nutnosti provést něco neradostného, 10 účastníků zůstalo bez odpovědi.

- Z možnosti vybrat 3 motivy, které nejvíce ovlivňují rozhodnutí vzdělávat se mimo profesní zaměření, se 178-krát vyskytlo „baví mě získávat nové poznatky“; 174-krát „chci se zdokonalovat ve svých zájmech a dovídat se o nových věcech, o kterých dosud nic nevím“ a 81-krát „zhodnotím každou novou informaci“.

Skupina otázek, která směřovala k zjištění, zda lidé vědí, proč je osobnostní leadership důležitou součástí života, jsou výsledky následující:

- Otázka, zda umíte v životě využívat synergické efekty, byla svázána s hypotézou č. 3 a k překvapení autorky nebyla potvrzena.
- Na otázku zda vedete sebe sama vědomě svým životem celkem 138 respondentů odpovídá ano – mají své cíle a svůj život vědomě usměrňují, přičemž dalších 34 vybírá raději možnost ano, ale raději bych životem jen tak proplouval/a; pouze 10 účastníků volilo odpověď „nepovažuji vedení sebe sama za důležité“ a 8 účastníků zvolilo možnost „ne, můj život je ve vleku rozhodnutí jiných lidí“
- Z možnosti vybrat 3 cíle při vedení sebe sama životem se celkem 94-krát vyskytlo „vědět, co chci dosáhnout“; 84-krát „znát smysl života a směřovat k němu“; 67-krát „pečovat aktivně o své zdraví“; 65-krát „umět plánovat vlastní činnost“; 57-krát „zvládat stres“; 56-krát „umět naslouchat“ a shodně 526-krát „umět odpočívat“.

Poslední skupina otázek dává přehled o tom, kdo se rozhodl průzkum o osobnostním leadershipu vyplnit: zúčastnilo se 160 žen a 49 mužů, z toho celkem 87 ve věkové kategorii 31 až 45 let; 61 v rozpětí 21 až 30 let a 49 v kategorii 46 až 60 let, přičemž 119 z nich mělo vysokoškolské vzdělání, 70 střední s maturitou a 10 vyšší odborné. Pouze 6 bylo vyučeno a 4 dosáhli jenom na základní vzdělání.

## ZÁVĚR

Osobnostní leadership je pojem velice široký – vedení sebe sama na cestě životem; vedení osobnosti, selfleadership – je to řada pojmů pro shodné aktivity, které znamenají řízení vlastního rozvoje, aktivní práci na sobě samém, jehož cílem je poznání dynamiky individuální osobnosti a její využití pro efektivitu jakékoli její činnosti. Znamená to učinit rozhodnutí a převzít odpovědnost nad svým vlastním životem. Pokud člověk k takovému rozhodnutí dospěje, musí mít neustále na paměti, že se nejedná o žádné časově vymezené „zaměstnání“, ale že půjde o celoživotní samostudium, o proces náročné a často velmi nepohodlné změny sebe sama.

Osobnostní leadership je snaha o rozvoj celistvé osobnosti v duchu kalokagathie. Rozvíjí se tak oblast nejen duševní, ale také fyzická. Autorka zastává názor, že kromě těchto dvou základních oblastí je třeba k celistvosti, vyrovnanému rozvoji a harmonickému způsobu života rozvíjet i oblast duchovní a sociálně-vztahovou.

Cílem této diplomové práce bylo co nejlépe popsat důležitost rozvoje člověka a jeho kultivaci v průběhu celého jeho života, a to se zaměřením na prvky vedení sebe sama na cestě vlastním životem. Diplomová práce plynule navazuje na autorčinu bakalářskou práci, kde byl rozvíjen pojem osobnostní management jako cesta od sebepoznání k aktivnímu sebeřízení, přičemž za základní kameny cesty k řízenému životu byly vybrány motivace, kreativita, důvěra, schopnost volby a svoboda rozhodování.

Diplomová práce je členěna do dvou částí. V teoretické části se ve třech kapitolách autorka nejdříve zabývá odkazem antického pojmu kalokagathia a českého sokolství do moderní doby 21. století zejména v myšlenkách o vytváření a dosažení harmonicky spjatých tělesných a duchovních hodnot, harmonický rozvoj těla a ducha. Dále zkoumá současnou podobu udržení zdraví a životní pohody zejména s ohledem na aktivní životní styl a duševní rovnováhu – hledání programu životní cesty a odpovědí na otázky „Kam jdeme?“ a „Jak se tam chceme dostat?“; přičemž svoji pozornost zaměřuje na

základní prvky životního stylu – pohyb, výživu, odolnost vůči stresu, spánek a relaxaci, duševní pohodu a pozitivní přístup k životu – wellness. Za podstatné přitom považuje udržení harmonie a vyrovnanosti a především péči o své zdraví a odpovědnost za něj, která přísluší každému jedinci.

Teoretická část je zakončena kapitolou, která se věnuje podrobně pojmu osobnostní leadership, čili vedení sebe sama na cestě životem. V osobnostním leadershipu jde o poznání sebe sama, nacházení správných hodnot, o nalezení svého poslání, formulování své osobní filosofie a následně o aplikaci a realizaci poznání v každodenním životě a vztazích. Osobnostní leadership je snaha o rozvoj celistvé osobnosti v duchu kalokaghatie. Jedná se o pochopení smyslu a významu života člověka v nalezení jeho harmonie. Rozvíjí se tak oblast nejen duševní, ale také fyzická. Každá schematizace je relativní, ale autorka zastává názor, že kromě těchto dvou základních oblastí je třeba k celistvosti, vyrovnanému rozvoji a harmonickému způsobu života rozvíjet i oblast duchovní a sociálněvztahovou. Rozhodujícím poznatkem je, že pro vůdcovství *není*, mimo určitého minimálního předpokladu inteligence a mentálního zdraví, potřeba jakéhokoli zvláštního genetického nadání či obdaření a jeho rozvoj je tedy plně závislý na výchově. Vůdcem tak může být ve svém okruhu působnosti, počínaje okruhem pokrývajícím sebe sama, skutečně každý. Základem pro moderní vůdcovství je niterná motivace, která staví na správných hodnotách a principech a je tak vystavěna na motivech přispění, služby, touhy pomáhat a pečovat, touhy objevovat v druhých jejich nadání a veřejného zájmu. Takto motivovaní vůdci zlepšují naši společnost a bylo by jich třeba ve všech klíčových rolích i pozicích. Nezanedbatelná je také otázka důvěry a důvěryhodnosti a důležitý je také pohled na synergii. Je důležité také uvědomit si, co znamená pojem synergie, jaké má efekty, kdy a za jakých podmínek vzniká. Je nutné také počítat s tím, že může mít kladné, neutrální či záporné efekty. Toto poznání patří mezi zásadní a důležité kroky ke správnému vedení a řízení všech aktivit. Závěr třetí kapitoly tvoří pohled na proces trvalého vzdělávání jako neodmyslitelnou součást osobnostního leadershipu a rozvoje a růstu osobnosti.

Praktická část diplomové práce je včleněna do čtvrté kapitoly, kde jsou uvedeny informace o provedeném průzkumu.

Cílem průzkumu bylo zjistit, co vede lidi k tomu, aby svůj život vědomě vedly k určitým mezníkům, a zda vůbec lidé mají tendenci svůj život vést. Z obdržených odpovědí lze konstatovat pozitivní zjištění, že respondenti mají potřebu pečovat o své zdraví a tělesnou schránku, vnímají smysl života zejména v existenci rodiny a přátel, v možnosti získávat znalosti a rozšiřovat své vědění, nebo je jejich smyslem život sám. Účastníci průzkumu mají potřebu se rozvíjet a vzdělávat a jsou k tomuto motivováni; vědí, proč je osobnostní leadership důležitou součástí života, překvapivé však bylo zjištění, že neznají nebo neumí využívat synergické efekty. Považují za samozřejmé pracovat na rozvoji své osobnosti, umí určit cíle rozvoje. Většina odpověděla, že vede sama sebe vědomě svým životem a má své cíle, které si přeje dosáhnout nebo realizovat.

Vzhledem k tomu, jak je téma vedení osobnosti rozsáhlé, nebylo možné touto prací postihnout všechny možnosti, které se nabízejí. Z hlediska dalšího zkoumání tématu je možné rozvinout problematiku například ve zkoumání významu intelektuálního potenciálu (IQ), přes význam rozvíjení emočního potenciálu (EQ) nebo sociálního potenciálu (SQ) až po dosažení tzv. akční inteligence (AQ) ve vztahu k rozvoji osobnosti.

At' už se každý z nás rozhodně pro jakoukoli vlastní cestu jak sebe vést a rozvíjet, vždy bude platit konstatování Viktora E. Frankla „*Život dostáváme jako možnost a záleží na nás, co z toho, co nám bylo dáno, vytvoříme.*“ Dále stačí jen pokračovat v nekonečné a vzrušující cestě hledání a nalézání sebe samého na cestě k harmonickému rozvoji osobnosti.



# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## 1) SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY V ČESKÉM JAZYCE

BARTÁK, J. *Od znalostí k inovacím*, Alfa publishing, Praha, 2008, ISBN 978-80-87197-03-5

BEDRNOVÁ, E. a kolektiv *Duševní hygiena a sebeřízení pro vysokoškoláky a mladé manažery*, Nakladatelství Fortuna, Praha, 1999, ISBN 80-7168-681-6

BENDER, P. U., *Niterný leadership*, Management Press, Praha 2008, ISBN 987-80-7261-069-3

BĚLOHLÁVEK, J., *Jak řídit a vést lidi*, Computer Press, Praha 2000, vydání první, ISBN 80-7226-308-0

BLAHUŠOVÁ, E. *Wellness – jak si udržet zdraví a pohodu* TeMi CZ, s. r. o., 2009. ISBN 978-80-87156-33-9

BLAHUŠOVÁ, E. *Wellness konsultant. Manual*. Praha: Wellness Evy Blahušove, 2005. s.126

CARNEGIE, D. *Jak překonat starosti a stres*, Nakladatelství Práh, 2011, ISBN 978-80-7252-320-7

CATHALA, H. *Wellness od vnějšího pohybu k vnitřnímu klidu*, Grada, Praha 2007. s. 168, ISBN 978-80-247-2323-5

COVEY, S. R. *7 návyků skutečně aktivních lidí*, Management Press, Praha 2008. ISBN 987-80-7261-156-0

COVEY, S. R. *8. návyk. Od efektivnosti k výjimečnosti*. Management Press , Praha 2008. ISBN 987-80-7261-138-6

COVEY, S. M. R. *Důvěra: jediná věc, která dokáže změnit svět*, Management Press, Praha 2008. ISBN 978-80-7261-176-8

COVEY, S. R. *Vedení založené na principech*, Management Press, Praha 2009 ISBN 987-80-7261-202-4

COVEY. S. R.; WHITMAN B.; ENGLAND B. *Jak dosahovat předvídatelných výsledků v nepředvídatelných časech*, Management Press, Praha 2010, ISBN 978-80-7261-206-2

CUNGI, Ch.; LIMUSIN, S. *Relaxace v každodenním životě*, Portál, Praha 2005, ISBN 80-7178-948-8

- ČELEDOVÁ, L.; ČEVELA, R. *Výchova ke zdraví, vybrané kapitoly*, Grada, Praha 2010, ISBN 978-80-247-3213-8
- ČERNEK, M. *Sokolství a olympismus*, bakalářská práce Pedagogická fakulta - Ostravská Univerzita, Ostrava, 2008
- FRANCOVÁ, A. *Pojem kalokagathia a česká estetika*, bakalářská práce, Filozofická fakulta - Masarykova univerzita Brno, 2008
- FRANKL, V. E., *Vůle ke smyslu*, Cesta, Brno, 2006, ISBN 80-7295-084-3
- HANSEN, M. V.; BATTEN, J. *Mistr motivace – tajemství inspirujícího vedení*, Pragma, 2002. ISBN 80-205-865-7
- HILL, N. *Myšlením k bohatství*, Pragma, Praha 1990
- HENDRICH, F. *Čtyři elementy v profesním životě*, Knižní klub, Praha 2011, ISBN 978-80-242-2859-4
- INLANDER, Ch. B.; KUEHN KELLY, Ch. *100 způsobů jak se dožít 100*, Pragma, Praha, 1999, ISBN 80-7349-008-0
- JANČÁRKOVÁ, R. *Osobnostní management – aneb to nejcennější je v lidech*, bakalářská práce, UJAK Praha, 2010
- MELGOSA, J. *Zvládni svůj stres*, Advent-Orion, 1997, ISBN 80-7172-240-5
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*, Academia, Praha 1996, ISBN 80-200-0592-7.
- NEŠPOR, J. Hledání úlohy a místa sokolství v současné společnosti. In B. Hoda\_ (Ed.), *Sokolství od XIX. do XXI. století* (pp. 140–148). Olomouc: Univerzita Palackého, Fakulta tělesné kultury. (2003)
- OWEN, J. *Úspěšný vůdce – 50 klíčových dovedností, zkušenosti 1000 vůdčích osobností*; Ekopress, Praha 2007, ISBN 978-80-86929-33-0
- PLAMÍNEK, J. *Sebepoznání, sebeřízení a stres*, Grada Publishing, a. s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2593-2
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*, Grada Publishing, a. s., Praha 2010, ISBN 978-80-247-3447-7
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Psychologie zdraví*. 2. vyd. Praha, Portál, 2003, s. 279, ISBN 80-7178-774-4
- KŘIVOHLAVÝ, J. *Mít pro co žít*, 2. přepracované vydání, Karmelitánské nakladatelství Kostelní Vydří, 20102, ISBN 978-80-7195-404-0

SECRETAN, L. *Probud' sebe, nadchni druhé, změn svět!*, Management Press, Praha 2011. ISBN 978-80-7261-228-4

SOCHORCOVÁ, D. *Komparace tradičního a moderního vůdcovství. Možnosti žádoucí transformace vůdcovství do jeho moderní – niterné podoby* – diplomová práce Právnická fakulta – Masarykova univerzita Brno, 2009

SVATOŠOVÁ, V. *Tvořivé myšlení a inovace*, UJAK Praha, 2010, ISBN 978-80-7452-010-5

VÁGNER, I. WEBER, M. *Osobní management*. 2. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2007, s. 71.

VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Synergie v moderním managementu*, Management press, Praha 2009, ISBN 978-80-7261-190-4

## 2) INTERNETOVÉ ODKAZY

- Šestice způsobů, jak udržet dlouhodobou motivaci – Tomáš Novotný – 3. 4. 2009

<http://www.dreamlife.cz/osobni-rozvoj/mysleni/sestice-zpusobu-jak-si-trvale-udrzet-motivaci/article.html?id=756>

- 12 pravidel vedení sebe samého  
Author: Rosa Say, founder of SAY LEADERSHIP COACHING,

<http://www.sayleadershipcoaching.com/slc/12RulesForSelfLeadership.html>

- Jančárková, R. – *Osobnostní leadership - vedení sebe sama na cestě životem (výsledky průzkumu)*, 2011. Dostupné online na

<http://osobnostni-leadership-vedeni.vyplnto.cz>.

- <http://www.vedeme.cz/>

## SEZNAM OBRÁZKŮ

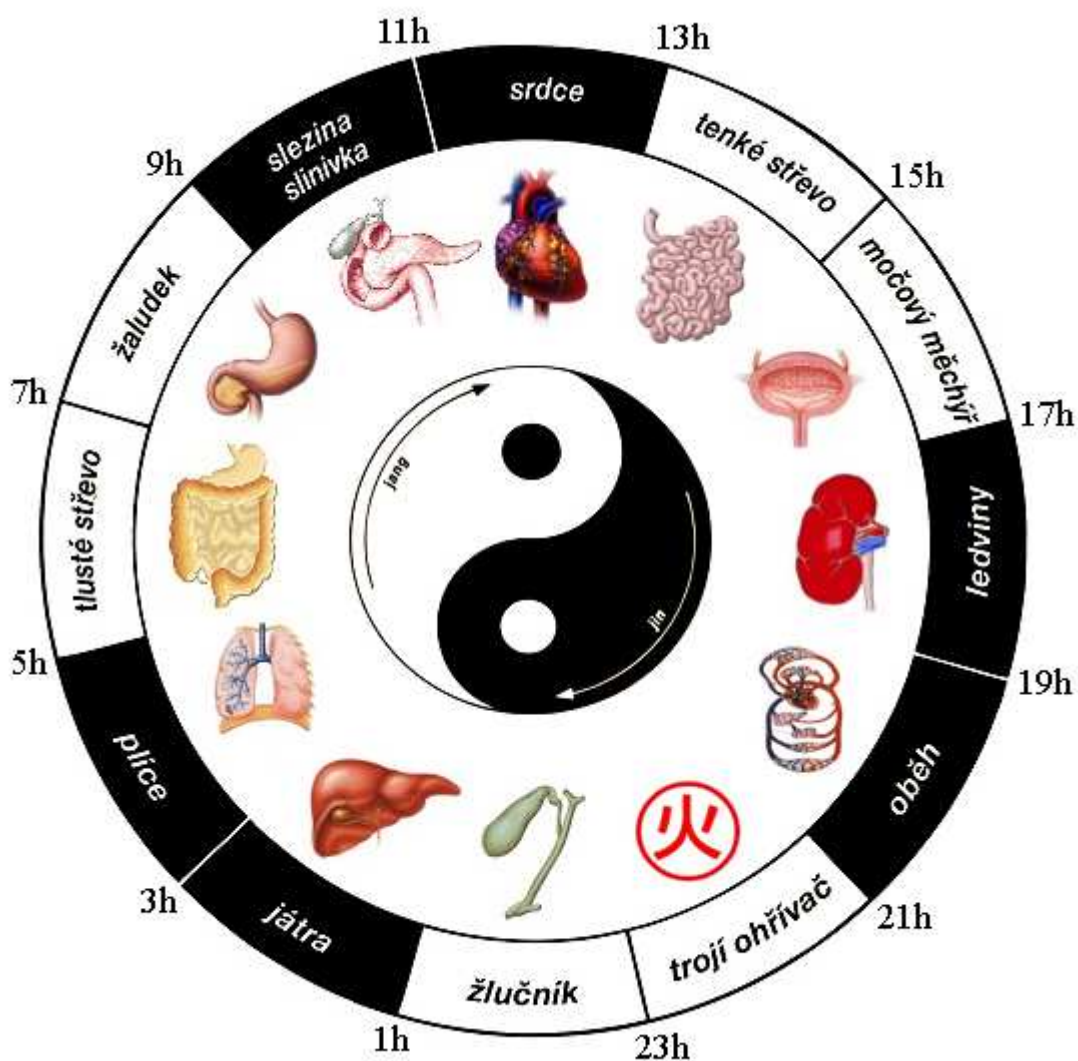
<b>Obrázek č. 1</b>	Fáze stresu	22
<b>Obrázek č. 2</b>	Vztah stresu a výkonu	25
<b>Obrázek č. 3</b>	Skladba wellnes složek osobnosti	30
<b>Obrázek č. 4</b>	Integrální vůdčí osobnost	33
<b>Obrázek č. 5</b>	Sedm úrovní iniciativy nebo sebeposilování vlastních pravomocí	44
<b>Obrázek č. 6</b>	Dichotomická matice EKO	50

## SEZNAM PŘÍLOH

<b>Příloha A</b>	Diagnostika nemocí podle orgánových hodin	I
<b>Příloha B</b>	Potravinová pyramida	IV
<b>Příloha C</b>	Vybrané alternativní techniky omezující vliv stresu	XI
<b>Příloha D</b>	Vybrané modely kvality života	XIII
<b>Příloha E</b>	Twelve rules of self-leadership	XVI
<b>Příloha F</b>	Deset nástrojů moci	XVII
<b>Příloha G</b>	Universal and culturally kontingent leader characteristics	XVIII
<b>Příloha H</b>	Teorie motivace	XIX
<b>Příloha CH</b>	Šestice způsobů, jak udržet dlouhodobou motivaci	XXVII
<b>Příloha I</b>	Čtyři elementy v profesním životě	XXIX
<b>Příloha J</b>	Vyhodnocení otázek z průzkumu	XXXI

## PŘÍLOHY

### PŘÍLOHA A - DIAGNOSTIKA NEMOCÍ PODLE ORGÁNOVÝCH HODIN



Příčinou nemocí může být, když biorytmy dle orgánových hodin porušíme, případně se snažíme své tělo obelhat užíváním stimulujících prostředků v čase, kdy bychom měli spát a podobně.

### **23. - 1. hodina**

Začíná pracovat žlučník. Ti, kdo mají s tímto orgánem potíže, se obvykle v tuto dobu budí anebo nemohou spát.

### **1. – 3. hodina**

Aktivují se játra. V této době nastává útlum (nejnižší okysličení mozku), proto je třeba dávat pozor, např. při cestování. V tuto dobu se rovněž budí žlučníkáři, protože játra a žlučník jsou párové orgány. Nedoporučuje se pít alkohol, kouřit, používat tuky, kávu.

### **3. – 5. hodina**

V činnosti jsou plíce, proto se obvykle v tuto dobu budí kuřáci, astmatici, nemocní na průdušky, rýmu a se záněty cest dýchacích. V této době také člověk pocítuje největší strach a úzkost. Každá maličkost nabývá obrovského významu.

### **5. – 7. hodina**

V největší činnosti je tlusté střevo. Je dobré si navyknout v tuto dobu na vyprazdňování. Vyhnout se stresu a spěchu. Probouzení je potřebné postupně, neboť nemocní lidé se právě cítí v tuto dobu velmi špatně. Pít hodně čaje.

### **7. – 9. hodina**

Dostává se do činnosti žaludek. Velmi důležité je v tuto dobu konzumovat vitamíny. Tělo potřebuje být v teple. V tuto dobu proto není vhodná studená sprcha nebo koupel.

### **9. – 11. hodina**

V tuto dobu je v činnosti slinivka břišní a slezina. V této době nepožívat alkohol! Je dobré ovoce, med (je to jediná denní doba, kdy je tělo schopno strávit sladkostí). Vyhýbat se přílišné fyzické činnosti. Můžeme podávat vysoké duševní výkony. Kolem 11. hodiny nastává dopolední výkonnostní vrchol.

### **11. – 13. hodina**

Doba aktivní činnosti srdce. Není dobré jej zatěžovat velkým množstvím potravy. Nastává mírný útlum. Pozor na úrazy! Dobrá je procházka nebo krátký spánek.

### **13. – 15. hodina**

V největší činnosti je tenké střevo. V této době se snižuje citlivost zubů (vhodná doba na dentistický zákrok). Začíná se zvyšovat fyzická aktivita.

### **15. – 17. hodina**

Nejvíce pracuje močový měchýř. Dobré je pít bylinkové čaje, sportovat. Trávicí systém je schopný přijmout vydatné jídlo. Aktivita stoupá a dosahuje druhého výkonnostního vrcholu.

### **17. – 19. hodina**

V činnosti jsou ledviny. Velmi potřebné je vyloučit vše, co jim škodí, tuky, cukr, sůl, limonády, chemikálie, káva, alkohol, chlad, stresy. Vydatně pít.

### **19. – 21. hodina**

Dostává se do činnosti obal srdce - krev. V této době člověk velmi dobře vnímá. Je to doba vhodná pro poslech hudby, divadelních her. V této době je nejúčinnější působení antibiotik a lze provádět natírání bolestivých míst.

### **21. – 23. hodina**

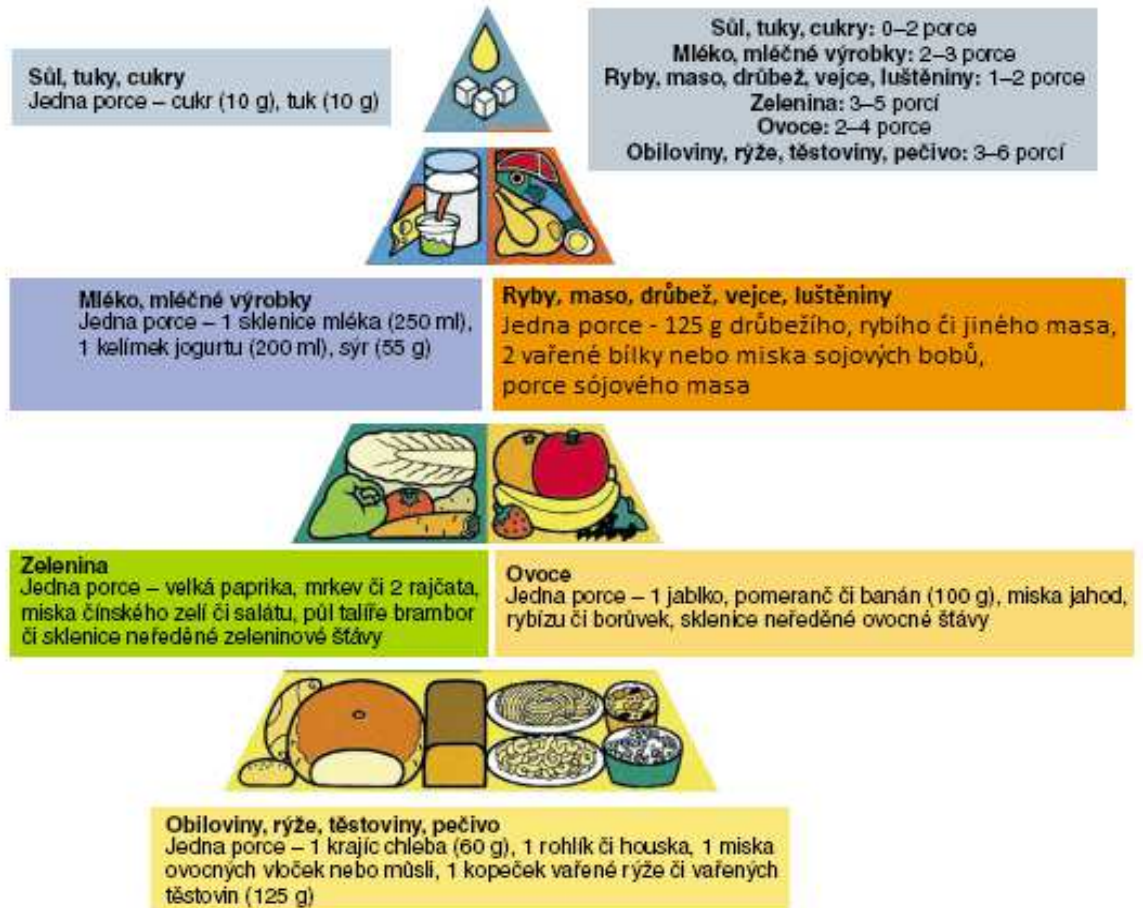
Doba činnosti „tří ohřívačů“ (Číňané lokalizují toto místo zhruba do oblasti žaludku). Je to doba, kdy se tělo připravuje na spánek. Nečinit nic pro aktivaci. Nikdy nekouřit. Také vynechat jídlo.

*Zpracováno podle:*

<http://zivotni-energie.cz/organove-hodiny-dle-cinske-mediciny.html>



## PŘÍLOHA B - POTRAVINOVÁ PYRAMIDA



Potravinovou pyramidu sestavili odborníci jako názornou pomůcku výživových doporučení. Potravinová pyramida se skládá z 6 potravinových skupin, rozdělených do 4 pater. Ke každé potravinové skupině je napsán doporučený počet porcí, které by člověk měl za den sníst. Velikost porce je zde jasně definována. Pyramida názorně vysvětluje jak skladbu, tak doporučené množství a poměr druhů potravin ve správně složeném jídelníčku.

## První patro pyramidy (základna) - obilniny - denně 3 – 6 porcí

**Obilniny – (3 - 6 porcí denně)** - základem stravy by měly být produkty vyrobeny z obilnin – patří sem pečivo, těstoviny, rýže, ovesné vločky, cornflakes, pohanka, knedlíky, kukuřičné výrobky. Tato potravinová skupina je bohatá na minerální látky, polysacharidy (složené cukry – hlavně škrob - velmi důležitý zdroj energie), vitamíny a vlákninu. Méně významnou složkou obilnin jsou bílkoviny, jedna bílkovina však stojí za zmínku. A tou je lepek. Existují lidé trpící nesnášenlivostí lepku a tudíž musí ze stravy vyloučit potraviny, které lepek obsahují (pšenice, ječmen, oves, žito).

Obsah jednotlivých živin v mouce záleží na stupni vymletí obilného zrna. Čím výše vymleté, tím více zůstává obalových vrstev a vzniká tak celozrnná mouka, která je zdravější jednoznačně prospěšnější než mouka bílá.

Celozrnné výrobky obsahují více obalových vrstev zrna, více bílkovin, tuku, vitamínů, minerálních látek a vlákniny. Bílé mouky jsou energeticky bohaté, ale chudé na vitamíny a minerály.

V poslední době se na trhu objevují i méně známé obiloviny jako je proso, pšenice špalda, pšenice dvou – a jednozrnka, pohanka, amarant aj. Tyto obiloviny mají jisté přednosti, např. pohanka obsahuje látku rutin, které působí antiskleroticky, navíc tyto obilniny neobsahují lepek a jsou tudíž vhodné pro bezlepkovou dietu.

Pro zdravou výživu doporučované cereální tyčinky a směsi musíme konzumovat uváženě, protože obsah energie a tuku bývá dosti vysoký (hlavně u výrobků s polevami a přídavkem ořechů).

1 porce:	1 krajíc chleba (60g) 1 rohlík či houska 1 kopeček vařené rýže či vařených těstovin (125g) 1 miska ovesných vloček nebo müsli
----------	--

## Druhé patro pyramidy - ovoce a zelenina

**Ovocem (2 – 4 porce denně)**, nazýváme jedlé plody a semena stromů, keřů a bylin. Můžeme je konzumovat buď v syrovém stavu (jako jedinou potravinu spolu se zeleninou), nebo zpracované. Marmeládu a jinak na sladko upravené ovoce však již neřadíme do tohoto patra pyramidy. Hlavní složkou ovoce je voda. Ovoce je výborným zdrojem sacharidů. Obsah bílkovin a tuků je zanedbatelný. Tuk je obsažen ve velké míře pouze ve skořápkovém ovoci. Ovoce je kvalitním zdrojem vitamínu C a některé ovoce obsahuje i vitamíny skupiny B a karotenoidy. Skořápkové ovoce je bohaté na vitamín E. Nesmíme zapomínat na minerální látky a jiné ochranné látky zejména pak tzv. antioxidanty, které chrání tělo před účinkem volných radikálů. Ovoce je bohaté i na další látku, a to vlákninu, zejména na její jeden druh, který nazýváme pektin (podílí se na snižování hladiny cholesterolu v krvi). Ovoce je velmi aromatické a chutné což je způsobeno těkavými silicemi, cukry a organickými kyselinami. Jakýmkoli zpracováním se výživová hodnota ovoce snižuje.

1 porce:	100 g - jablko, pomeranč či banán 1 miska jahod, rybízu, borůvek 1 sklenice neředěné 100% ovocné šťávy
----------	--

**Zelenina (3 – 5 porcí denně)** jsou jedlé části, zejména kořeny, bulvy, listy, nať, květenství a plody jednoletých nebo víceletých rostlin. Hlavní složkou zeleniny je rovněž voda. Obsah bílkovin a tuku je stejně jako u ovoce zanedbatelný. Některé druhy obsahují větší množství škrobu. Zelenina je dobrým zdrojem vlákniny. Důležitou složkou jsou těkavé i netěkavé aromatické látky, které podmiňují typickou chuť a vůni zeleniny, a řada látek, které působí preventivně proti některým onemocněním, například nádorovým či kardiovaskulárním. Vedle pozitivně působících látek může zelenina obsahovat i látky zdraví škodlivé – dusičnany u hnojené zeleniny, plísně a hnilobu...

Do skupiny zeleniny řadíme i brambory. Jsou dobrým zdrojem vitamínu C, jen je musíme šetrně připravovat (nejlépe v páře a ve slupce). Pokud brambory chceme vařit oloupané. Dáme si nejdříve vařit vodu a oloupané brambory rozkrájené na co největší kusy vkládáme již do vařící vody. Oloupané a rozkrájené brambory nesmí dlouho ležet na vzduchu, poněvadž vitamín C se z nich ztrácí působením kyslíku. Také není dobré dávat je do studené vody, vitamín C se jednak vylouhuje a za druhé nezničíme hned varem enzymy, které se podílejí na rozkladu vitamínu C. Třetí pravidlo, které je nutno si při vaření brambor pamatovat, je že vitamín C se ztrácí i při kontaktu s železem – tzn. například pokud vaříme v poškozených smaltovaných hrncích.

1 porce:	1 velká paprika nebo mrkev nebo 2 rajčata 1 miska čínského zelí či salátu 1/2 talíře brambor 1 sklenice neředěné zeleninové šťávy
----------	--

### **Třetí patro pyramidy - mléko, mléčné výrobky, maso nebo masné výrobky, luštěniny, vejce, ryby (1 – 3 porce denně)**

**Mléko a mléčné výrobky (2 – 3 porce denně)** mají, stejně jako ostatní potraviny živočišného původu, vysokou výživovou hodnotu. Mléko je zdrojem velmi kvalitních bílkovin. Tuky v mléčných výrobcích jsou nasycené, tzn. že se zde nachází i cholesterol. Ze sacharidů obsahuje mléko téměř výlučně laktózu. Někteří lidé mohou trpět nesnášenlivostí laktózy, tzn. že ji ve střevech neumí trávit a mléko jim tak působí nadýmání a průjemy. Nejedná se však v žádném případě o alergii. Lidé trpící touto nesnášenlivostí ve většině případů dobře snášejí kysané mléčné výrobky, kde laktózu naštěpily a natrávily bakterie mléčného kvašení.

Mléko je zdrojem vitamínu A, D, vitamínů skupiny B a minerálních látek, zejména pak vápníku. O mléce koluje mnoho různých nesmyslných fám. Například, že odstředěné mléko, tedy mléko bez tuku, je pouhá voda bez živin.

Není to pravda. Odstředěním odstraníme tuk a s ním odejdou i vitamíny rozpustné v tucích (A,D) – ty však nejsou v mléce zastoupeny nijak hojně. V takto upraveném mléce a jiných mléčných výrobcích však zůstávají kvalitní bílkoviny a především vápník. Konzumace mléka mléčných výrobků je důležitá zejména kvůli tomuto minerálu. Hraje nezbytně důležitou roli při stavbě kostí a zubů, při srážení krve i činnosti svalstva. Jeho nedostatečným příjmem vzniká onemocnění – osteoporóza. Vápníku je více ve tvrdých sýrech než v mléce, jogurtech a tvarohu.

1 porce:	1 sklenice mléka (250 ml) 1 kelímek jogurtu (200 ml) 55 g sýra
----------	--

### **Maso a masné výrobky**

Význam masa ve výživě je značný, i když nadměrný příjem nelze ze zdravotního hlediska doporučit. Maso je důležitá potravina zejména pro děti, především pro obsah plnohodnotných bílkovin. V mase je rovněž obsažen tuk, jehož množství značně kolísá. Maso je bohaté na minerální látky, zejména železo a zinek. V mase najdeme i vitamíny skupiny A, D, B. V mase, jako ve všech živočišných potravinách, je přítomen cholesterol. Jeho množství záleží na množství tuku v mase.

Masné výrobky (tepelně opracované, tepelně neopracované, trvanlivé – uzené, vařené, fermentované, polotovary, konzervy) nejsou z výživového hlediska vhodné, protože obsahují vysoké množství soli, tuku a u uzených výrobků i karcinogenů vzniklých právě při procesu uzení.

Ryby a ostatní vodní živočichové a výrobky z nich. Rybí maso je z výživového hlediska velmi cenné. Vedle plnohodnotných bílkovin je i zdrojem minerálních látek fosforu, jódu a vitamínů D a A (vnitřnosti ryb). Vysokou biologickou hodnotu má rybí tuk, protože obsahuje mnoho nenasycených mastných kyselin, které hrají důležitou roli v prevenci srdečně cévních onemocnění. **Ryba** v jakékoli podobě by se měla objevit na jídelníčku **optimálně 2x týdně**.

1 porce:	80 g drůbežího, rybího či jiného masa 1 miska sójových bobů
----------	--

### **Vejsce a výrobky z nich**

Vejsce jsou velice výživná. Bílek je v podstatě čistá a plnohodnotná bílkovina (obsahuje všechny nepostradatelné aminokyseliny ve vhodném množství a poměru). Žloutek je bohatý na tuky a to obzvláště tzv. fosfolipidy. Ve vejcích najdeme vitamíny A, D, E, K, skupinu B, karoteny) a minerální látky, z nichž je velmi dobře využitelné železo. Ne příliš příznivý je ve vejcích obsah cholesterolu. Více je ho ve vejci domácích, méně pak ve vejcích z velkochovů. Vejsce by ve stravě chybět nemělo. Doporučená spotřeba vajec se pohybuje okolo **4 - 6 vajec na osobu a týden**.

### **Čtvrté patro – vrchol pyramidy – sladkosti, tuky, sůl**

**Sladkosti** – jsou zdrojem jednoduchých cukrů a také tuků a tudíž tělu slouží jak tzv. prázdné energie. Nepřináší totiž žádné jiné prospěšné látku, pouze onu zmíněnou energii. Je zde ještě jedna zrada, chuťové buňky si rychle zvyknou na sladkou chuť. A potraviny méně sladké se zdají být mdlé a nepříliš chutné. Jednoduché cukry jsou rovněž potravou pro bakterie dutiny ústní, které jsou zodpovědné za tvorbu zubního kazu. Sladkosti z našeho života nelze zcela vyloučit, nicméně je třeba jejich konzumaci radikálně snížit.

**Sůl** – dodává pokrmům chuť a díky jodidaci soli je v ní obsažen tolik potřebný jód. Denní příjem by neměl přesáhnout 5g a musíme počítat s tím, že sůl je již obsažena v řadě potravin, které kupujeme hotové – pečivo, sýr, masné výrobky... Zcela nevhodné potraviny pro dětský organismus jsou chipsy, křupky, pražené solené oříšky... I na slanou chuť si organismus rychle zvykne, proto někteří lidé tolik solí.

**Tuky** – jsou velmi důležitou složkou potravy, rozpouští se v něm vitamíny rozpustné v tucích A, D, E, K, z cholesterolu se tvoří žlučové kyseliny, vitamín D a pohlavní hormony. Navíc tuk chrání orgány před nárazy a podílí se na regulaci teploty. Jsou zdrojem nepostradatelných mastných kyselin, ze kterých si tělo tvoří jiné nezbytné látky. Zlepšují chuť potravin. Jenže potřebné množství je mnohem menší než člověk obvykle přijímá. Také je důležité rozeznávat tuky na rostlinné (tekuté při pokojové teplotě, kromě margarínů) a živočišné, které jsou při pokojové teplotě tuhé a navíc jsou doprovázeny velkým množstvím cholesterolu. Při koupi oleje volte radši jednodruhé a častěji je střídejte. Velmi kvalitní je olej olivový lisovaný za studena (panenský), má však typickou vůni, na kterou si člověk musí zvyknout a nehodí se k tepelné úpravě. Nejčastěji se přidává do salátů nebo do hotových teplých pokrmů. I tuky na pečivo je vhodné střídat. Pro děti není vhodné za stravy zcela vyloučit obyčejné máslo.

*Zpracováno podle::*

<http://www.fzv.cz/pro-media/publikace/informacni-materialy/pyramida-zdrave-vyzivy/115-pyramida-zdrave-vyzivy.aspx>

## PŘÍLOHA C - VYBRANÉ ALTERNATIVNÍ TECHNIKY OMEZUJÍCÍ VLIV STRESU

*Zpracováno podle:*

*INLANDER, Ch. B.; KUEHN KELLY, Ch. 100 způsobů jak se dožít 100, Pragma, Praha, 1999, ISBN 80-7349-008-0, s. 186 -187*

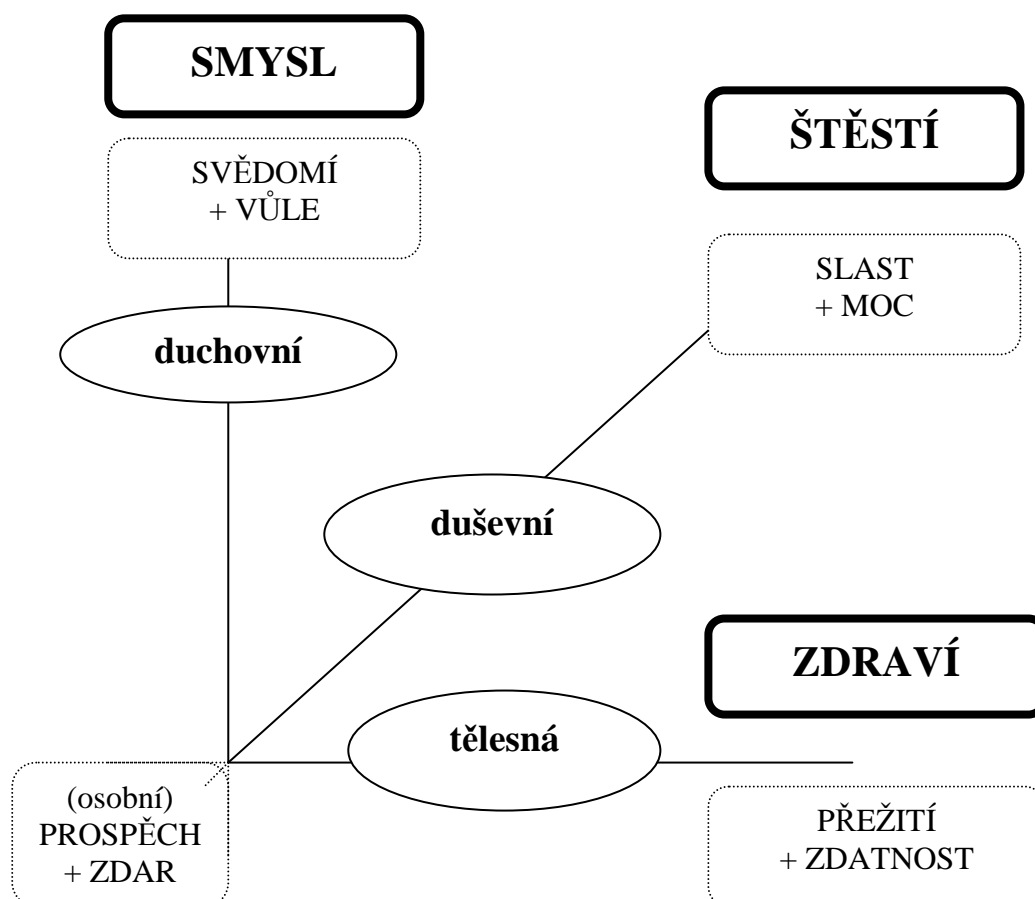
<i>Relaxační strategie</i>		
<b>Technika</b>	<b>Definice</b>	<b>Postup</b>
<b>Biofeedback</b>	Vědomé ovládání vegetativních funkcí pomocí koncentrace	K tělu jsou připojeny elektrody, které měří svalový tonus, tepovou frekvenci a teplotu. Vysokofrekvenční zvuk z monitoru ukazuje na stres a učí, jak rozpoznávat v těle signály stresu. Zvuk se snižuje tak, jak se člověk postupně uvolňuje, zpomaluje se dýchání a tepová frekvence a uvolňuje se svalové napětí.
<b>Meditace</b>	Soustředění se na jeden subjekt	Existuje řada meditačních praktik od jógy k metafyzické meditaci a autohypnóze. Tyto techniky obecně spočívají v pohodlném sezení nebo ležení se zavřenými očima a v tichém opakování a soustředění se na jednoslabičné slovo nebo mantru, to proto, aby nedošlo k vyrušení, ale naopak k uskutečnění meditace.
<b>Relaxační odezva</b>	Samonavoditelná relaxace podle MUDr. Herberta Bensona	Vědomé myšlení je blokováno použitím některé z množství metod, které využívají čtyři principy: vnitřní hlas, na který se soustředíme, abychom dosáhli koncentrace; nehybné držení těla; pohodlná a uvolněná poloha; tiché prostředí. Metoda, kterou dosáhneme relaxační odezvy, zahrnuje hluboké dýchání, svalové uvolnění, meditaci, aromaterapii a biofeedback.



<i>Zprostředkování těla a mysli</i>		
	<b>Definice</b>	<b>Postup</b>
<b>Hypnóza</b>	Procedura, ve které terapeut vyvolá relaxační odezvu a pomůže přesměrovat pozornost od denních aktivit	Terapeut bude chtít představit si situaci která způsobuje stresový stav a zareagovat na ní uvolněným způsobem. Po několika sezeních budete schopni si přeložit nacvičenou představu do reálného života.
<b>Akupresura</b>	Stará čínská léčebná metoda založená na myšlence, že dobré zdraví je závislé na rovnovážném stavu životní energie těla „chi“, která protéká drahami nazývanými meridiány.	Spočívá v tlaku na zablokovaná místa podél meridiánů. Konečky prstů tlačí na klíčová místa povrchu kůže, aby se stimulovala přirozená uzdravovací schopnost těla. Předpokládá se, že tlak uvolňuje svalové napětí a zlepšuje cirkulaci.
<b>Akupunktura</b>	Obdoba akupresury s tím, že akupunktura je založená na pronikání malých jehliček do těla v místech blokády podél meridiánů.	Jehličky jsou aplikovány pod kůži do klíčových míst, aby se stimulovala přirozená uzdravovací schopnost těla. Studie naznačují, že akupunkturou se uvolňují endorfiny, hormony, které tlumí bolest a oslabují vliv stresových hormonů.
<i>Meditační pohybové terapie</i>		
<b>Tai chi</b>	Meditační a fyzické cvičení sestavené tak, aby zlepšilo fyzickou sílu, duševní čistotu a emotivní vyrovnanost	Spočívá v plovoucích pohybech těla podobných zpomalenému modernímu tanci, které vytváří a rozesílají energii do celého těla a zlepšují duševní a fyzické zdraví
<b>Jóga</b>	Série komplexních protahovacích cvičení kombinovaná s hlubkovým dýcháním, meditací a pozicemi	Spočívá v pravidelném cvičení podle jednotlivých pozic, obvykle ve spojení s meditací. Může snižovat krevní tlak, zvyšovat tělesnou sílu a ohebnost a obnovuje harmonii a vyváženost mezi tělem a duší.

## PŘÍLOHA D – VYBRANÉ MODELY KVALITY ŽIVOTA

### D1 - MODEL KVALITY LIDSKÉHO ŽIVOTA PODLE KARLA BALCARA



**Tělesné zdraví** = soulad a výkonnost tělesných funkcí; převládá docilování rovnováhy mezi nároky a výkony tělesných funkcí

**Duševní štěstí** = radost ze života a úspěšnost vněm; převládá prosazování převahy vlastních záměrů vůči prostředí

**Duchovní smysl** = účinné uplatňování vůle a svědomí; převládá uplatňování odvahy při volbě a uskutečňování hodnot ve světě

Zdroj: PAYNE, J. a kol. 2005. *Kvalita života a zdraví*, Praha, Triton, ISBN 80-7254-657-0

**D2 - MODEL KVALITY ŽIVOTA  
CENTRA PRO PODPORU ZDRAVÍ UNIVERZITY**

<b>BÝT (BEING)</b> – osobní charakteristiky člověka	
Fyzické bytí	Zdraví, hygiena, výživa, pohyb, odívání, celkový vzhled
Psychologické bytí	Psychologické zdraví, vnímání, cítění, sebeúcta, sebekontrola
Spirituální bytí	Osobní hodnoty, přesvědčení, víra
<b>PATŘIT NĚKAM (BELONGING)</b> - spojení s konkrétním prostředím	
Fyzické napojení	Domov, škola, pracoviště, sousedství, komunita
Sociální napojení	Rodina, přátelé, spolupracovníci, sousedé (užší napojení)
Komunitní napojení	Pracovní příležitosti, odpovídající finanční příjmy, zdravotní a sociální služby, vzdělávací, rekreační možnosti a příležitosti, společenské aktivity (širší napojení)
<b>REALIZOVAT SE (BECOMING)</b> – dosahování osobních cílů; naděje a aspirace	
Praktická realizace	Domácí aktivity, placená práce, školní a zájmové aktivity, péče o zdraví, sociální začleňování
Volnočasové realizace	Relaxační aktivity podporující redukci stresu
Růstová realizace	Aktivity podporující zachování a rozvoj znalostí a dovedností, adaptace na změny

Zdroj: *The quality of life model, University Toronto, Canada:*  
<http://www.utoronto.ca/qol/concepts.htm>

**PŘÍLOHA D3 - MODEL ČTYŘ KVALIT ŽIVOTA PODLE  
VEENHOVENA**

	<b>VNĚJŠÍ KVALITY</b>	<b>VNITŘNÍ KVALITY</b>
	Charakter. prostředí včetně společnosti	Charakteristiky individua
<b>PŘEDPOKLADY (ŽIVOTNÍ ŠANCE)</b>	<b>VHODNOST PROSTŘEDÍ</b>	<b>ŽIVOTASCHOPNOST JEDINCE</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Životní prostředí, sociální kapitál, prosperita, životní úroveň</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychologický kapitál, adaptivní potenciál, zdraví, způsobilost</li> </ul>
	<i>zahrnuje ekologické, sociální, ekonomické a kulturní podmínky, které studuje ekologie, architektura, sociologie a sociálně-politické vědy</i>	<i>představuje fyzické a duševní zdraví, znalosti, schopnosti a umění života a je předmětem zájmu lékařství, psychologie a pedagogiky včetně tělovýchovy a poradenství v oblasti životního stylu</i>
<b>VÝSLEDKY (ŽIVOTNÍ VÝSLEDKY)</b>	<b>UŽITEČNOST ŽIVOTA</b>	<b>VLASTNÍ HODNOCENÍ ŽIVOTA</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyšší hodnoty než přežití, transcendentální koncepce</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subjektivní pohoda, spokojenost, štěstí, pocit smysluplnosti</li> </ul>
	<i>zahrnuje vnější užitečnost člověka pro jeho blízké okolí, pro společnost a lidstvo a jeho vnitřní cenu v termínech morálního vývoje, morální dokonalosti a je tradičně předmětem zájmu filosofie</i>	<i>představuje pojetí kvality života, které je široce aplikováno ve vědách o člověku, v medicíně a vytváří vlastní metodologické postupy, zahrnuje hodnocení spokojenosti s jednotlivými životními oblastmi, hodnocení převažující nálady a celkové spokojenosti se životem</i>

*Zdroj: Veenhoven, R.: The Four Quality of Life. Ordering Concepts and Measures of the Good Life. Journal of Happiness Studies*

## **PŘÍLOHA E – TWELVE RULES FOR SELF-LEADERSHIP**

- 1. Set goals for your life; not just for your job. What we think of as “meaning of life” goals affect your lifestyle outside of work too, and you get whole-life context, not just work-life, each feeding off the other.*
- 2. Practice discretion constantly, and lead with the example of how your own good behavior does get great results. Otherwise, why should anyone follow you when you lead?*
- 3. Take initiative. Volunteer to be first. Be daring, bold, brave and fearless, willing to fall down, fail, and get up again for another round. Starting with vulnerability has this amazing way of making us stronger when all is done.*
- 4. Be humble and give away the credit. Going before others is only part of leading; you have to go with them too. Therefore, they’ve got to want you around!*
- 5. Learn to love ideas and experiments. Turn them into pilot programs that preface impulsive decisions. Everything was impossible until the first person did it.*
- 6. Live in wonder. Wonder why, and prize “Why not?” as your favorite question. Be insatiably curious, and question everything.*
- 7. There are some things you don’t take liberty with no matter how innovative you are when you lead. For instance, to have integrity means to tell the truth. To be ethical is to do the right thing. These are not fuzzy concepts.*
- 8. Believe that beauty exists in everything and in everyone, and then go about finding it. You’ll be amazed how little you have to invent and much is waiting to be displayed.*
- 9. Actively reject pessimism and be an optimist. Say you have zero tolerance for negativity and self-fulfilling prophecies of doubt, and mean it.*
- 10. Champion change. As the saying goes, those who do what they’ve always done, will get what they’ve always gotten. The only things they do get more of are apathy, complacency, and boredom.*
- 11. Be a lifelong learner, and be a fanatic about it. Surround yourself with mentors and people smarter than you. Seek to be continually inspired by something, learning what your triggers are.*
- 12. Care for and about people. Compassion and empathy become you, and keep you ever-connected to your humanity. People will choose you to lead them.*

Podle:

<http://www.sayleadershipcoaching.com/slc/12RulesForSelfLeadership.html>

## PŘÍLOHA F – DESET NÁSTROJŮ MOCI

<b>Být ctěn a vážen znamená mít moc</b>	
<b>Přesvědčování</b>	Podělme se s druhými o své pohnutky a zdůvodňujme je, argumentujme, uvádějme nejen proč, ale také co
<b>Trpělivost</b>	Zůstaňme trpěliví s lidmi i s průběhem jevů
<b>Vlídnost a mírnost</b>	Nejednejme hrubě, prudce, tvrdě a příliš energicky
<b>Chápavost a učenlivost</b>	Važme názorů, přesvědčení, úsudku a zkušeností těch, kteří nás následují
<b>Přijetí</b>	Neodsuzujme, poskytněme možnost vyjádřit se, obhájit se a vysvětlovat
<b>Laskavost</b>	Buďme vnímaví, ohleduplní, starostliví, přemýšliví, pamatujme na Paličkovi, jež jsou pro vztahy často důležité
<b>Otevřenost</b>	Komunikujme otevřeně a vstřícně a respektujme odlišnosti; není důležité pouze chování, ale také záměry, úmysly, tužby, hodnoty a cíle
<b>Soucit a konfrontace</b>	Projevujme skutečný zájem, starost a obavy, jednejme s následovníky tak, aby se nebáli riskovat.
<b>Konzistentnost</b>	Respektujme soubor hodnot, svůj osobní „zákoník“
<b>Integrita</b>	Usilujme o soulad slov a pocitů s myšlenkami a jednáním

Zpracováno podle:

COVEY, S. R. *Vedení založené na principech*, Management Press, Praha 2009  
ISBN 987-80-7261-202-4

## PŘÍLOHA G - UNIVERSAL AND CULTURALLY CONTINGENT LEADER CHARACTERISTICS

Volně podle: House R.J. et al. (eds.), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004.

<b>22 Universal Positive Leader Attributes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trustworthy</li> <li>• Just</li> <li>• Honest</li> <li>• Foresight</li> <li>• Plans ahead</li> <li>• Encouraging</li> <li>• Positive</li> <li>• Dynamic</li> <li>• Motive arouser</li> <li>• Confidence builder</li> <li>• Motivational</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Decisive</li> <li>• Excellence-oriented</li> <li>• Dependable</li> <li>• Intelligent</li> <li>• Effective bargainer</li> <li>• Win-win problem solver</li> <li>• Administratively skilled</li> <li>• Communicative</li> <li>• Informed</li> <li>• Coordinator</li> <li>• Team builder</li> </ul>
<b>8 Universal Negative Leader Attributes</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loner</li> <li>• Asocial</li> <li>• Indirect/Non-explicit</li> <li>• Non-cooperative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Irritable</li> <li>• Egocentric</li> <li>• Ruthless</li> <li>• Dictatorial</li> </ul>
<b>35 Culturally Contingent Leader Characteristics</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anticipatory</li> <li>• Ambitious</li> <li>• Autonomous</li> <li>• Cautious</li> <li>• Class conscious</li> <li>• Compassionate</li> <li>• Cunning</li> <li>• Domineering</li> <li>• Elitist</li> <li>• Enthusiastic</li> <li>• Evasive</li> <li>• Formal</li> <li>• Habitual</li> <li>• Independent</li> <li>• Indirect</li> <li>• Individualistic</li> <li>• Intra-group competitor</li> <li>• Intra-group conflict avoider</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intuitive</li> <li>• Logical</li> <li>• Micro-manager</li> <li>• Orderly</li> <li>• Procedural</li> <li>• Provocateur</li> <li>• Risk taker</li> <li>• Ruler</li> <li>• Self-effacing</li> <li>• Self-sacrificial</li> <li>• Sensitive</li> <li>• Sincere</li> <li>• Status-conscious</li> <li>• Subdued</li> <li>• Unique</li> <li>• Willful</li> <li>• Worldly</li> </ul>

## PŘÍLOHA H - TEORIE MOTIVACE

- **Teorie instrumentality** – teorie příčiny a následku – po žádoucím jednání následuje odměna, po nežádoucím jednání trest
- **Teorie potřeb** – teorie zaměřené na obsah potřeb, definování potřeb
- **Teorie zaměřené na proces** – hlavní otázkou bylo, jak motivace probíhá

### 1. Teorie instrumentality

Tato teorie má původ v „Taylorově škole vědeckého řízení“. Taylor byl přesvědčen, že lidé pracují pouze pro peníze a jediným nástrojem ke zvýšení jejich výkonnosti je finanční odměna přímo úměrná jejich výkonu. K úspěšnému uplatnění takového systému řízení bylo zapotřebí kontroly zvnějšku a současně nezohlednění lidských potřeb, které hrají významnou roli v motivaci jednotlivce. (Armstrong, 2002, str. 161-162)

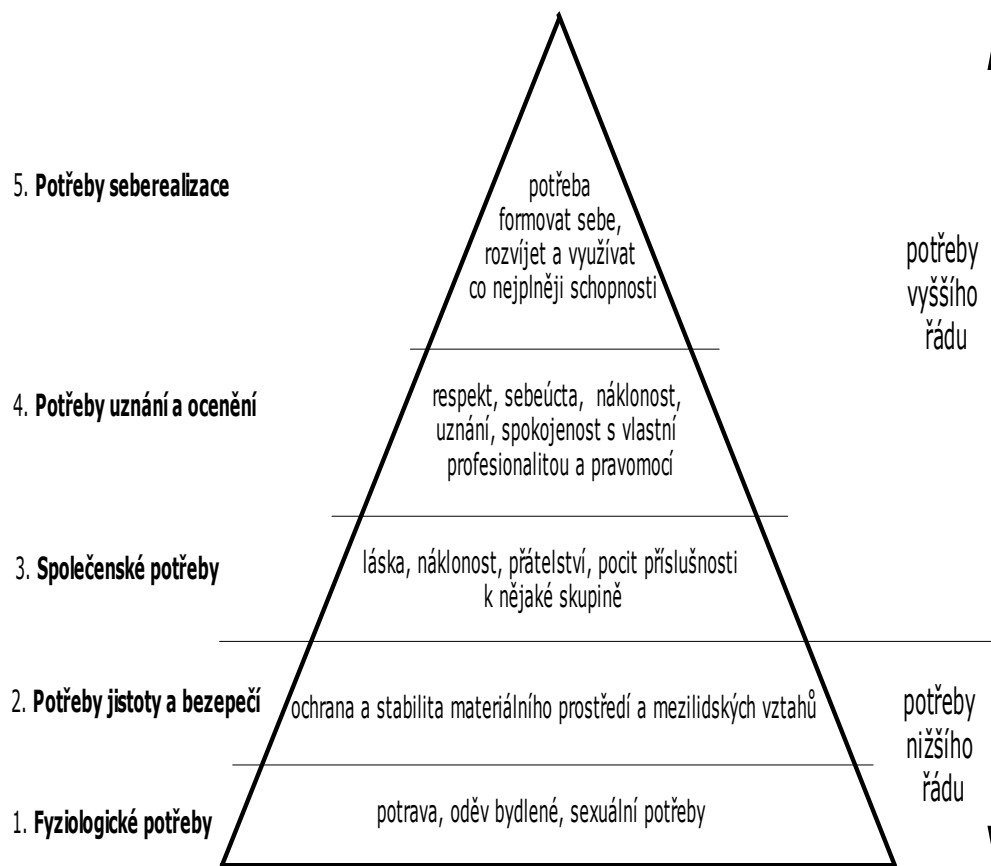
### 2. Teorie potřeb

#### 2.1 Abraham Maslow – hierarchie potřeb

Abraham Maslow byl první člověk, který v 50. letech 20. století kategorizoval potřeby, a to do pěti základních skupin.

Maslow byl přesvědčen, že tyto potřeby na sebe hierarchicky navazují ve směru od potřeb fyziologických k potřebě seberealizace, jinými slovy, abychom mohli uspokojit potřeby vyšší musíme mít uspokojeny potřeby nižší. Později bylo dokázáno, že přísná hierarchie neexistuje, totiž např. k potřebám nižšího řádu se neustále vracíme, protože tyto potřeby není možné zcela uspokojit. To znamená, že tyto potřeby jsou uspokojovány paralelně s potřebami vyššími.





Následný výzkum a empirie přinesly řadu poznatků, které vyvrátily předpoklad, že potřeby jsou uspokojovány na základě systému hierarchie jako např.:

„Uspokojení snižuje sílu potřeb, jen pokud jde o potřeby základní. Naopak, u vyšších potřeb síla potřeby narůstá s jejím uspokojováním. Uznání vyvolává potřebu dalších úspěchů, které budou oceňovány, člověk, který se v určité činnosti aktualizuje, bude vyhledávat další a další možnosti, jak se této aktivitě věnovat.“ (Bělohlávek 2001, str. 137)

Kategorie potřeb	Oblast působení
Seberealizace	Podnětnost práce Příležitost k povýšení Prostor pro tvořivost Motivace k vyšším cílům
Uznání	Veřejné uznání dobrého výkonu Pověřování významnými pracovními aktivitami Pověřování odpovědnosti
Sociální potřeby	Příležitosti k sociální interakci Stability pracovní skupiny Povzbuzování spolupráce
Bezpečí a jistota	Bezpečné životní a pracovní podmínky Jistota zaměstnání Zaměstnanecké výhody
Fyziologické potřeby	Spravedlivá odměna Teplo, světlo, prostor, klimatizace – pracovní podmínky

## 2.2 ERG: existence – vztahy- růst (Clayton Alderfer)

Clayton Alderfer navázal na Maslowovu teorii ve smyslu členění potřeb do kategorií. Tyto kategorie zredukoval z pěti na tři a také vyloučil hierarchii v uspokojování jednotlivých skupin potřeb.

Jedná se o tyto skupiny:

- Potřeby existenční – veškeré potřeby, jejichž uspokojování nám pomáhá přežít
- Potřeby vztahové – založené na mezilidských vztazích
- Potřeby růstové – potřeba rozvíjet se a pracovat na sobě

„Maslow se domníval, že s uspokojením potřeby se její význam ztratí. Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich

význam, ale uspokojením potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje.“ (podle Bělohlávek, 2001, str. 138)

Alderfer tedy připustil, že mezi jednotlivými skupinami mohou existovat vztahy, kdy uspokojení jedné skupiny potřeb, může vést ke snížení potřeby uspokojovat druhé skupiny, což nazval „frustrační regresí“ a tyto rozčlenil na dvě skupiny:

- Frustrační cyklus růstu – pokud jsou uspokojeny potřeby vztahové, nabývají na důležitosti potřeby růstové. Pokud ale potřeby růstové není možno uspokojit, následuje návrat k uspokojování potřeb vztahových
- Frustrační cyklus vztahový – pokud jsou uspokojeny potřeby existenční, nabývají na důležitosti potřeby vztahové. Pokud ale potřeby vztahové není možno uspokojit, následuje návrat k uspokojování potřeb existenčních.

(podle Bělohlávek, 2001)

### 2.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Frederick Herzberg a jeho kolegové provedli empirický výzkum, ve kterém se dotazovali ekonomů a inženýrů, ve kterých okamžicích jsou v práci velmi spokojeni, kdy se cítí výjimečně dobře nebo naopak velmi nespokojeni, kdy se cítí výjimečně špatně. Z výzkumu vyplynulo, že s pozitivním hodnocením bylo spojováno především hodnocení obsahu práce, možnosti růstu a také hodnocení práce samotné. Naopak s negativním hodnocením bylo spojováno prostředí, ve kterém lidé pracují, pracovní podmínky, firemní politika atd.

Herzberg tato rozdílná hodnocení rozdělil do dvou skupin :

<b>VNITŘNÍ MOTIVÁTORY</b> (UDRŽOVACÍ FAKTORY) – souvisí s prací	<b>VNĚJŠÍ MOTIVÁTORY</b> (MOTIVAČNÍ FAKTORY) – nesouvisí s prací
Podniková politika a správa	Dosažení cíle, úspěch, dobré výsledky
Vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými	Uznání
Plat	Povýšení
Jistota práce	Možnost osobního růstu
Osobní život	Odpovědnost
Práce sama o sobě – pracovní zařazení	Samostatnost, uplatnění schopností, zapojení do rozhodování

„ Přání pracovníků se dělí do dvou skupin. Jedna skupina se týká potřeby rozvíjet odbornost a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny a je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení a kontroly, pracovních podmínek a administrativních postupů. Naplňování potřeb druhé skupiny nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Všechno, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu.“ (Armstrong 2001, str. 166)

Herzberg ve své teorii poukázal na to, že vedle vnější motivace, je nutné věnovat se a podporovat motivaci vnitřní, která je dlouhodobá a méně nákladná.

### **3. Teorie zaměřené na proces**

Tyto teorie byly zaměřeny na průběh motivačního procesu jednotlivce. Účelem bylo zjistit na jaké podněty je reagováno jakým způsobem. Snahou

bylo najít takové nástroje, které přispějí ke zvyšování motivace u jednotlivce a tím i zvýšení výkonnosti organizace.

Do základních tří teorií řadíme:

- Teorie očekávání (expektační teorie) – Vroom, Porter, Lawler 1964-1968
  - Teorie dosahování cílů (teorie cíle) – Lock, Latham 1979
  - Teorie pocitů spravedlnosti (teorie spravedlnosti) – Adams 1965
- (Armstrong 2002)

### 3.1 Expektační teorie

Viktor Vroom definoval ve své expektační teorii tři základní pojmy, které ovlivňují proces motivace člověka. Jedná se o:

- Valenci – každý člověk je jedinečný, a proto daná odměna má pro jednotlivé lidi subjektivní význam. Valence tedy vyjadřuje tento subjektivní význam odměny pro pracovníka.
- Instrumentalitu - vyjadřuje představu člověka o vztahu mezi výsledkem a odměnou. Pokud ve firmě nefunguje odměňování na základě výsledků, pravděpodobně bude i malá snaha o dosažení pozitivních výsledků. Naopak pokud víme, že po dosažení žádaných výsledků, bude následovat odměna, která má pro nás význam, naše úsilí se zvýší.
- Expektanci - vyjadřuje představu člověka o výsledku jeho úsilí. Jedná se o vztah mezi úsilím a výsledkem, tedy představu o tom, kolik a jaké úsilí je potřeba vynaložit na dosažení konkrétního požadovaného výsledku.

Z výše uvedeného vyplývá, že úsilí vynaložené za účelem dosažení určitého výsledku, je ovlivněno valencí, instrumentalitou a expektancí. (Bělohlávek, 2001, str. 143)

Toto pojetí očekávání podrobněji definoval Vroom následujícím způsobem:

„Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální (nebo nulovou) sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese“.  
(Vroom, podle Armstrong 2002)

Vroomovu teorii dále rozpracovali pánové Porter a Lawler (1968), kteří původní tři faktory ovlivňující úsilí zredukovali na dva a sice:

- Hodnota odměny – subjektivní význam hodnoty odměny pro jednotlivce
- Pravděpodobnost dosažení požadovaného výsledku – vztah mezi úsilím a odměnou

Motivace osobnosti dle Lawlera a Portera ale nezahrnuje pouze úsilí vztahující se k výkonu, ale i následující dva faktory:

- Schopnost - soubor schopností, znalostí a dovedností člověka
- Vnímání role – záleží na tom, zda je jedinec v organizaci umístěn právě v roli, o které si myslí, že je v ní naplňován jeho potenciál či ne.

(Armstrong, 2002)

### 3.2 **Teorie cíle**

Podle Lathama a Locka optimální cestou ke zvyšování motivace je stanovení specifických cílů přiměřeně možnostem a schopnostem člověka tak, aby nebyly příliš náročné a na druhou stranu ani příliš jednoduché. Po dosažení cílů musí ovšem fungovat zpětná vazba. Na stanovování cílů by se jednotliví

pracovníci měli podílet, protože pokud se stanovením cíle souhlasí, mají potom větší zájem tyto cíle naplňovat.

„Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů.“ (Armstrong, 2002)

### 3.3 Teorie spravedlnosti

Vychází z předpokladu, že lidé na pracovišti vyžadují spravedlivé zacházení ve srovnání s ostatními spolupracovníky. Nemíní se tím přímo rovné zacházení, je tím míněno spravedlivé zacházení na srovnatelných pozicích a situacích v zaměstnání, v rámci tzv. referenčních skupin.

Spravedlnost lze členit do dvou forem (Armstrong, 2002):

- Distributivní spravedlnost - týká se odměňování neboli jak lidé vnímají spravedlnost v odměňování ve srovnání s ostatními spolupracovníky s ohledem na přínos
- Procedurální spravedlnost – týká se vnímání spravedlnosti či nespravedlnosti pracovníky v oblasti postupů disciplinárního řízení, jednání se zaměstnanci, kariérní postup apod.

Zpracováno podle:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Přel. Prof. Ing. Josef Koubek, CSc., Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

## **PŘÍLOHA CH - ŠESTICE ZPŮSOBŮ, JAK UDRŽET DLOUHODOBOU MOTIVACI**

### **Udržujte každodenní motivaci**

Stejně jako s péčí o vlastní zevnějšek je třeba dbát i o naše psychické rozložení a motivaci. Pokud si uvědomíte, že dlouhodobá motivace je něco, co je potřeba každodenně udržovat a obnovovat, jste na dobré cestě k úspěchu.

### **Mějte jasné vize o svém životě**

Slovo motivace vychází z kořenů slova motiv, a při vysvětlení slova motiv se dozvíme, že motiv je důvod k činům. Srozumitelné. Toto je pravé opodstatnění pro porozumění slova motivace a důvodem, proč si motivaci udržovat dlouhodobě, chceme-li něčeho dosáhnout. A jsme na dobré cestě, abychom měli jak využít motivaci, je třeba mít představy o své budoucnosti, vize, čeho a jak chceme dosáhnout. A tyto vize musí být dostatečně zřetelné a současně dostatečně veliké, aby udržely vaši motivaci a důvody k motivaci.

Vizí může být cokoliv, může to být dosažení určité příjmové hladiny – výrazně vyšší než současné, dosažení vzdělání nebo vytvoření něčeho, co naplní vaše představy a sny. Může to být nová firma, nová investice, nový byznys... Cokoliv si dokážete představit a k čemukoliv vede cesta překonávání překážek, ale kde je na konci odměna v jakékoliv podobě.

### **Pohánějte své touhy**

Velká část motivace jsou emoce. Vědci sice přesně neví, jak motivace nebo emoce přesně fungují, ale všichni víme, že fungují a že je vhodné i příjemné je využít pro pozitivní účel a dosahování vlastních úspěchů a cílů. Emoce jsou nesmírně silnou hnací silou. Vášeň i touha jsou ryzí emoce, proto je pohánějte a dodávejte jim palivo. Mohli byste si říct, že chcete fungovat na základě logiky a racionality, ale zapracujte i na své touze! Stanovte si cíle i kurz cesty a využijte mocný nástroj vlastních emocí, aby se stal výhodou na vaší straně při zdolávání překážek a pokořování nových osobních hranic.



### **Pracujte tvrdě a vytrvale pro dosažení výsledků**

Můžete svou motivaci vybudovat na dosahování výsledků. Čím více pracujete, tím více výsledků máte a s větším a větším počtem výsledků budete mít chuť a touhu dosahovat dalších a dalších. Znáte přece, že s jídlem roste chuť. Sami tak budete stimulovat vlastní motivaci.

### **Zajistěte si materiály a myšlenky**

Nechejte se inspirovat, poslouchajte motivační řečníky, čtěte inspirující knihy nebo příběhy, vnímejte úspěchy ostatních, vzdělávejte se, poslouchajte povzbuzující hudbu, nechte se unášet pozitivním vlivem a nasávejte správnou atmosféru. Cokoliv vás dokáže nabudit, používejte to pro svůj prospěch a jako vlastní výhodu pro pokračování na cestě za úspěchem.

### **Využívejte příležitosti**

Jednou vám bude vše klapat a vycházet, jindy zase ne. To jsou cykly života a nelamte si s tím hlavu, když věci nevycházejí, pokuste se zaměřit na jinou činnost nebo vzdělávání, přesměrujte svou pozornost na jiné cíle a následně se vraťte k původní činnosti. Ale jakmile do sebe soukolí zapadne a váš hnací motor začne unášet toto soukolí, využijte té síly a neustávejte. Využijte příležitosti, pracujte na maximum a získávejte výsledky s menšími výdaji energie než v dobu nepříznivou. Dostaňte se na tuto pozitivní vlnu a svezte se po ní přímo k úspěchu! Nenechte si takový příležitostný moment utéci.

Udržujte si dlouhodobou motivaci, může vám dokonce změnit život! Je jen na vás, jak moc necháte sami sebe pracovat pro vlastní prospěch a úspěch. Nečekejte, dejte se do díla!

*Zdroj:*

<http://www.dreamlife.cz/osobni-rozvoj/mysleni/sestice-zpusobu-jak-si-trvale-udrzet-motivaci/article.html?id=756>

**PŘÍLOHA I - ČTYŘI ELEMENTY  
V PROFESNÍM ŽIVOTĚ**

<b>OHEŇ – vyzývat – prosazovat – motivovat</b>		
<b>Obrazný vjem</b>	<b>Abstraktní vlastnost</b>	<b>Odpovídající chování</b>
Hoří do výšky	Orientace vzhůru	Snaha o vedení, kariéru, autoritu, touha po moci, cílevědomost
Spaluje okolí	Prosazení	Výkonnost, bezohlednost, nadšení, agrese, využívání druhých
Šíří se	Expanze	Dynamika, zasahování, rychlost, požadavky, nestálost, extroverze
Sálá žár	Energie	Aktivnost, vyzařování, energie, motivace, hektičnost, chaos

<b>VODA– vcítit se – spolupracovat - koučovat</b>		
<b>Obrazný vjem</b>	<b>Abstraktní vlastnost</b>	<b>Odpovídající chování</b>
Teče dolů	Směřování do hlubin	Hledání hloubky a příčin, introverze, vcítění, chápání
Obchází překážky	Vyhýbání	Zklidňování, konejšení, smír, kompromis, potřeba klidu
Dokáže měnit tvar	Přizpůsobivost	Podřízení, oddanost, pasivita, pokora, trpělivost, přizpůsobování
Přijímá látky	přijímání	Přístupnost, vnímavost, cit, oddanost, ovlivnitelnost

<b>VZDUCH – VIZE – INOVACE - KOMUNIKACE</b>		
<b>Obrazný vjem</b>	<b>Abstraktní vlastnost</b>	<b>Odpovídající chování</b>
Neuchopitelnost	Pohyblivost	Flexibilita, obratnost, rozmanitost, kreativita, inovace, hra s myšlenkami
Mezi vším	Zprostředkování	Mnohostrannost, zájem, zvědavost, kontakt, touha po vědě, nestabilita
Neklade odpor	Neutralita	Harmonizace, diplomacie, nerozhodnost, relativizace, nezávaznost
Unikne odevšad	Prchavost	Neklid, bezradnost, nepředvídatelnost, nesouvislost, rozptýlení, nespolehlivost

<b>ZEMĚ – struktura – organizace – kontinuita</b>		
<b>Obrazný vjem</b>	<b>Abstraktní vlastnost</b>	<b>Odpovídající chování</b>
Nehybné spočínutí	Tíha	Klid, strnulost, věrnost principům, nepohyblivost
Pevná forma	Struktura	Preciznost, jasnost, jistota, tvrdost
Vymezování	Izolace	Odstup, věčnost, neosobnost
Stálost	Kontinuita	Stálost, spolehlivost, trpělivost, dogmatismus

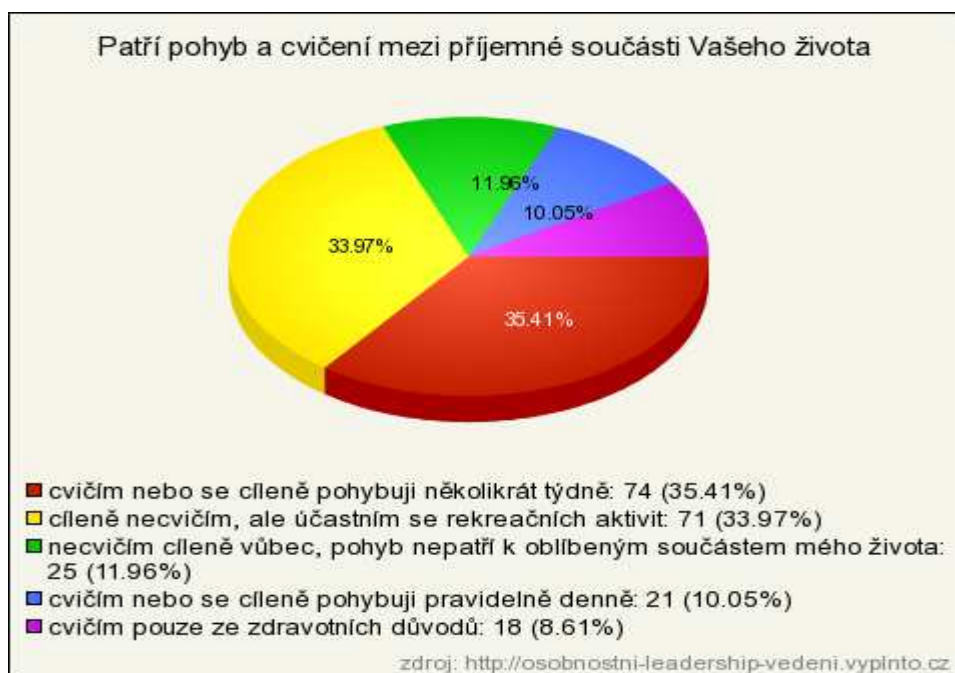
*Zpracováno podle: Fritz Hendrich – Čtyři elementy v profesním životě*

## PŘÍLOHA J – VYHODNOCENÍ OTÁZEK Z PRŮZKUMU

### Otázka č. 1



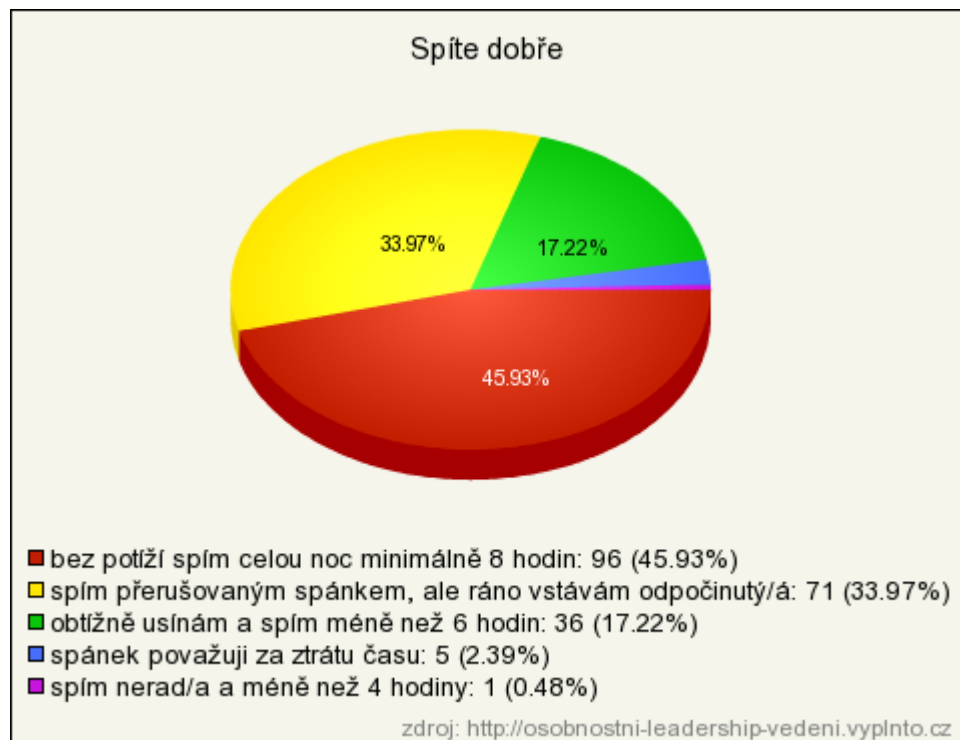
### Otázka č. 2



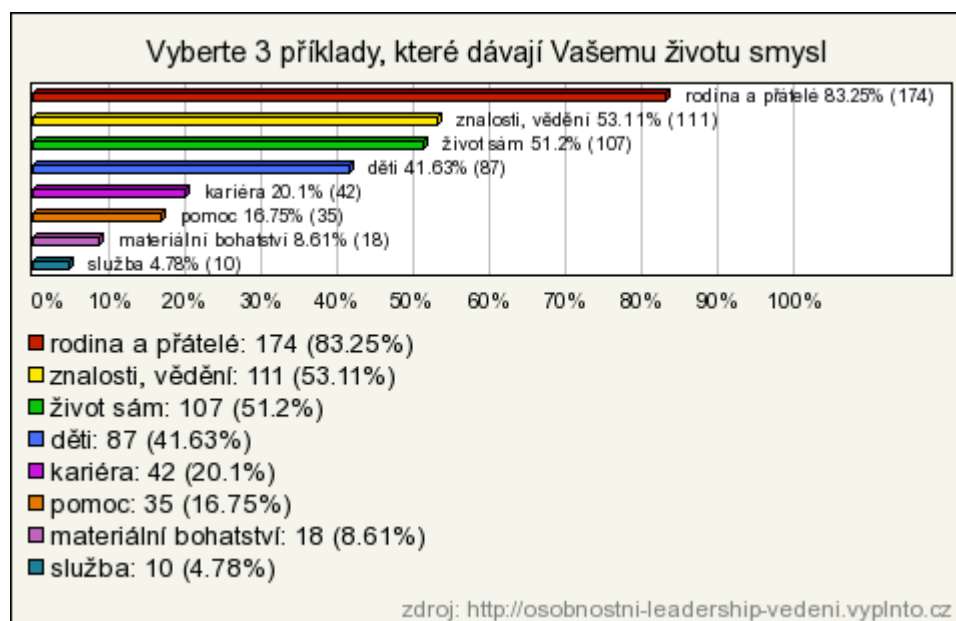
### Otázka č. 3



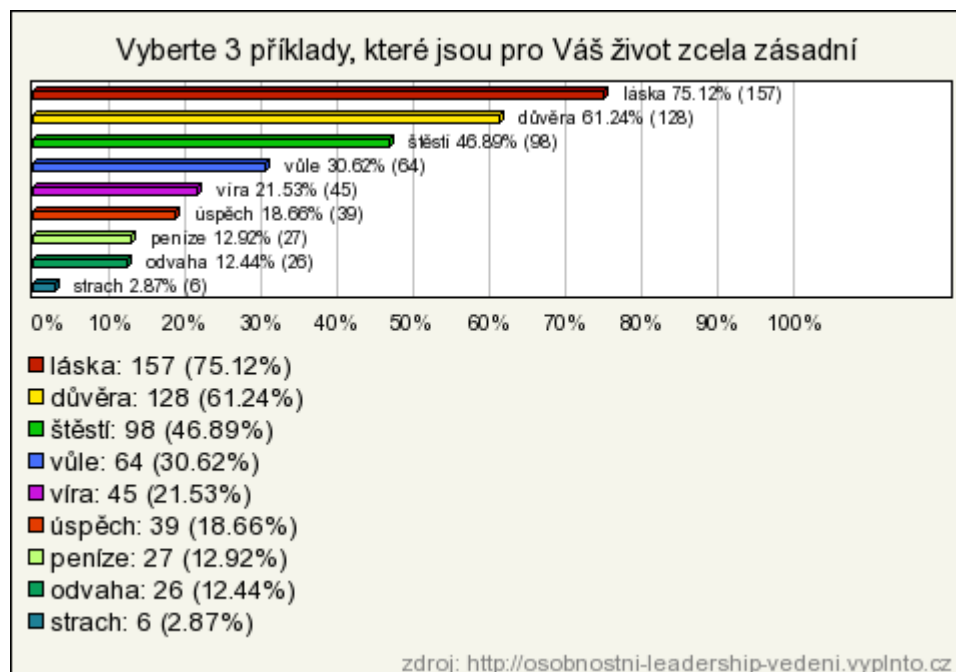
### Otázka č. 4



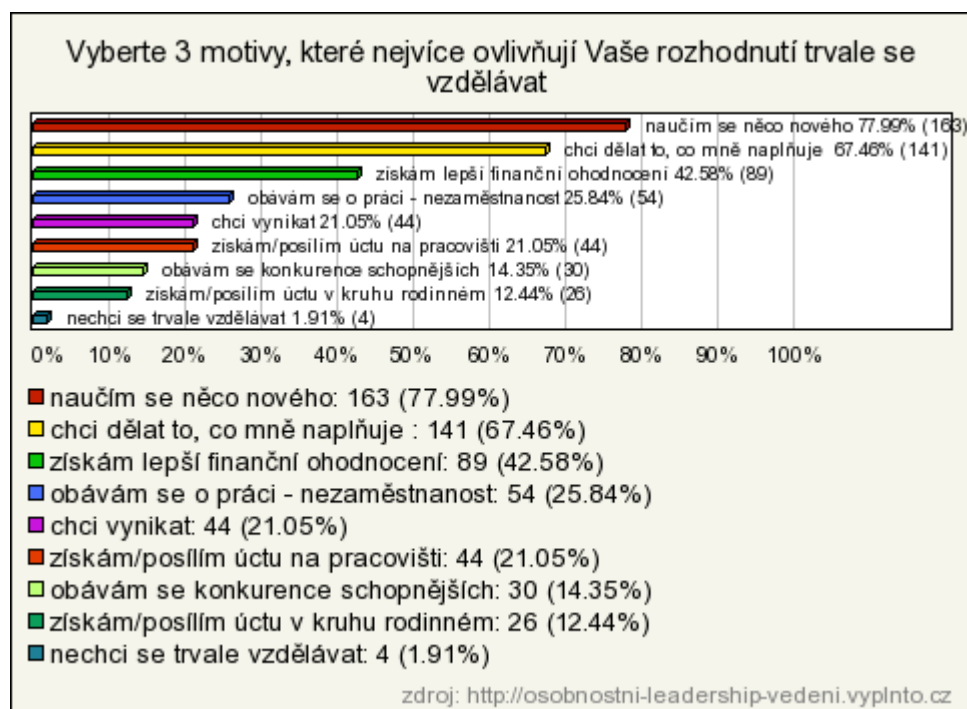
## Otázka č. 5



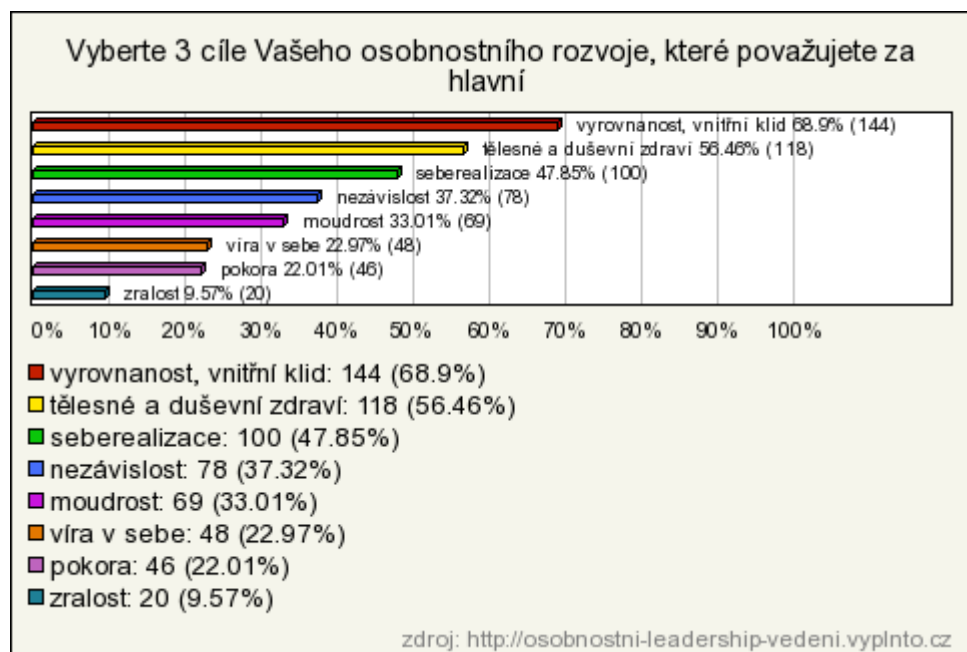
## Otázka č. 6



## Otázka č. 7



## Otázka č. 8



**Otázka č. 9- Čím se motivujete k uskutečnění činnosti, kterou neděláte rádi?**

<b>ODPOVĚĎ</b>	<b>POČET</b>
Nutnost, nezbytnost - i takové věci se prostě musí udělat	53
Vidina hotového úkolu, cíle, výsledku	30
Odměna (dobré jídlo nebo pití, finance, koupě něčeho oblíbeného – svetřík, kniha; mohu pak dělat něco, co dělám ráda - kino, divadlo, procházky)	18
Čím dřív to zvládnu, tím dřív to bude hotové (všechno zlé jed k něčemu dobré)	15
Pozitivní přístup a myšlením	15
Nemotivuji se	14
Pořekadlem nebo citátem: „Těžko na cvičišti, lehkó na bojišti...“ "Není důležité dělat, co mě baví, ale najít zalíbení v tom, co dělám." "Umění není dělat to, co se nám líbí, ale nalézt zalíbení v tom, co děláme" Thomas Alva Edison „S chutí do toho, půl je hotovo!“ „Něco zlé je k něčemu dobré!“ „Práce šlechtí!“ "Co děláš, to dělej rád". "Stejně to za mne nikdo neudělá" „Každá práce je důležitá.“ „Co mě nezabije, to mě posílí.“	12
Bez odpovědi - nevedeno	10
Dobrý pocit z překonání se	7
Myšlením na činnost, kterou dělám rád	7
Touha po překonání sama sebe	5
Plánování, díář - nad obsahem díáře se nediskutuje :o)	4
Pocit zodpovědnosti - následky	4
Čas - čekám až do poslední minuty a pak už není zbytl	3
Nezklamat očekávání druhých nebo své, spokojenost okolí	3
Zpěv, hudba	3
Výzva	3
Jde to samo, nemusím se motivovat	2
Vědět, proč to dělám, nalezení smyslu činnosti	2
Děti (ukázat jim, že to jde); rodina	2



Pochvala	2
Pomoc druhému	2
Udělám to jako první	2
Vůle	2
Vymyslím ještě nepříjemnější činnost, která mě motivuje k té méně nepříjemné	1
Nuda	1
Zákazem oblíbených věcí	1
Poděkování a uznání	1
Nevím	1
Představy o lepší budoucnosti	1
Vínko, pivo – dopředu, než činnost udělám	1
Všechno možné	1

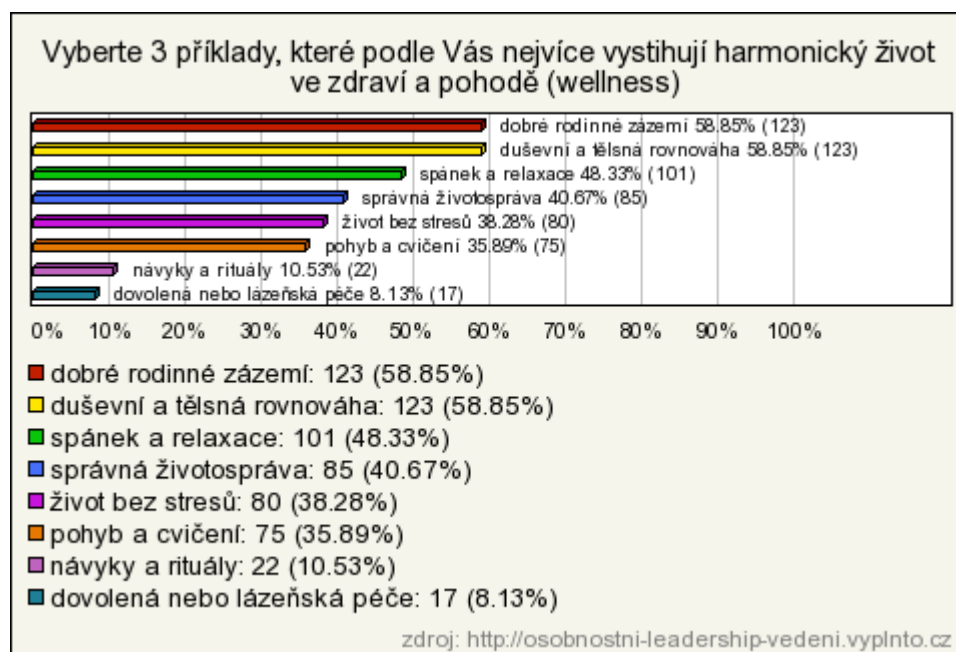
### Otázka č. 10



## Otázka č. 11



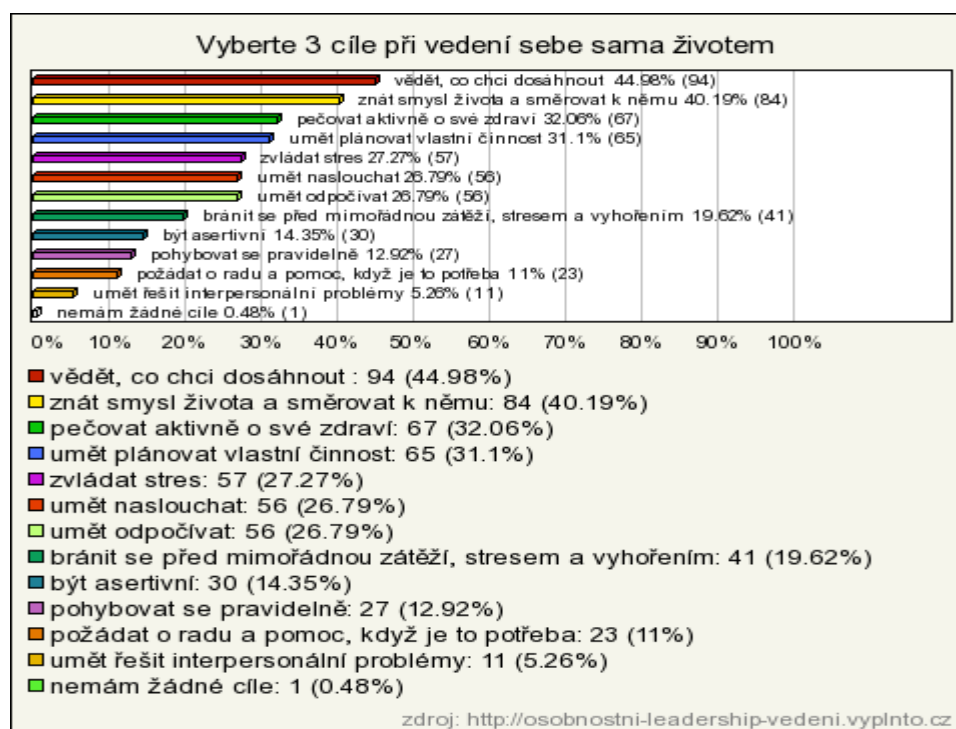
## Otázka č. 12



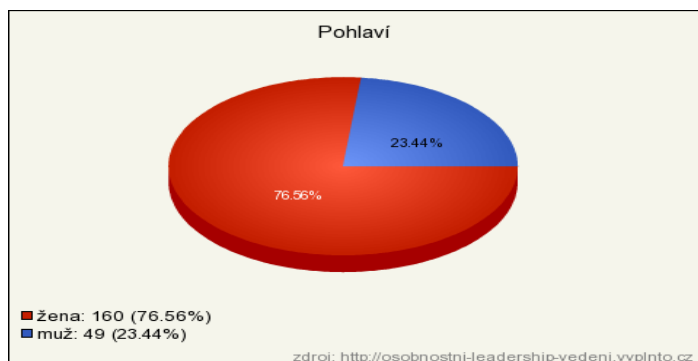
### Otázka č. 13



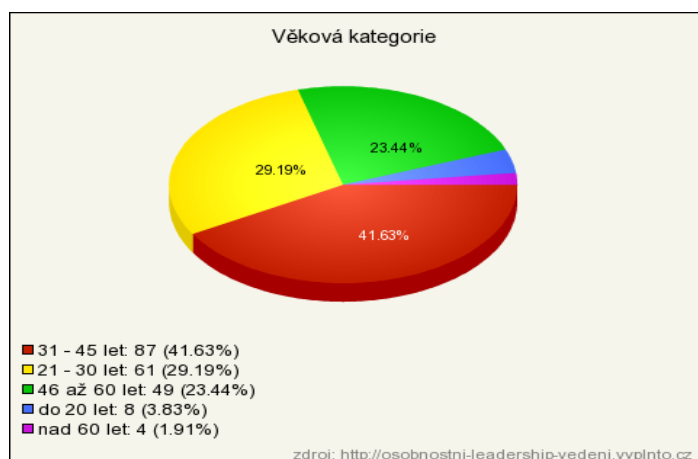
### Otázka č. 14



### Otázka č. 15



### Otázka č. 16



### Otázka č. 17





## **BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE**

**Jméno autora:** Renáta Jančárková

**Obor:** Andragogika

**Forma studia:** kombinovaná

**Název práce:** Osobnostní leadership (*...na cestě od starověké kalokagathie k současnému životnímu stylu...*)

**Rok:** 2012

**Počet stran:** 77

**Celkový počet stran příloh:** 39

**Počet titulů české literatury a pramenů:** 36

**Počet titulů zahraniční literatury a pramenů:** 0

**Počet internetových zdrojů:** 4

**Vedoucí práce:** Prof. PhDr. Jan Barták, DrSc.