

Manažerská psychologie



Self-management
Tvořivost a inovace v práci manažera
Motivace, řízení, rozhodování
Personální a sociální psychologie práce

Milan Mikuláščík

2., aktualizované a rozšířené vydání

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umisťování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.





Copyright © Grada Publishing, a.s.

*Kniha vyšla díky laskavé podpoře
Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně
a firmy Barum Continental.*



doc. PhDr. Milan Mikuláščík, Ph.D.

MANAŽERSKÁ PSYCHOLOGIE

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400
www.grada.cz
jako svou 2863. publikaci

Odpovědná redaktorka Jana Jandovská Kubínová
Sazba a zlom Milan Vokál
Počet stran 384
Vydání 1., 2007

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2007
Cover Photo © isifa.com

Recenze: PhDr. Ivan Slaměník, CSc.

ISBN 978-80-247-1349-6 (tištěná verze)
ISBN 978-80-247-7003-1 (elektronická verze ve formátu PDF)
© Grada Publishing, a.s. 2011

Obsah

Předmluva	11
Informační schéma manažerské psychologie	13
1. Základní pojmy psychologie managementu	15
Doporučená literatura	29
2. Self-management (sebepoznání, sebepojetí a seberozvoj)	31
Sebepoznání	33
<i>Cesty sebepoznání</i>	34
<i>JÁ, sebevědomí, sebeocenění, sebepojetí a sebekoncepce</i>	37
Relaxace, její formy a nácvik	40
Sebevýchova a seberozvoj	44
<i>Koncentrace pozornosti</i>	45
<i>Rozvoj paměti a zvýšení efektivity učení</i>	47
<i>Autoregulace myšlení, pozitivní myšlení</i>	51
<i>Rozvoj představivosti, fantazie a tvořivosti</i>	54
<i>Autoregulace emocí a pozitivní naladění</i>	55
<i>Organizace práce a time management</i>	57
<i>Sbírání informací a vytváření osobního informačního systému</i>	63
<i>Myšlenkové mapy</i>	64
<i>Racionální čtení</i>	66
<i>Životospráva</i>	69
Zvládání stresu	72
Frustrace	85
Řešení konfliktů	86
Doporučená literatura	106
3. Osobnost	107
Teorie osobnosti	109
Schopnosti	113
Motivace	116
Temperament	118
Charakter	121

Osobnost manažera	123
<i>Etika v práci manažera</i>	128
<i>Žena manažerka</i>	130
Doporučená literatura	134
4. Motivace v pracovní činnosti	135
Teorie pracovní motivace	139
Doporučená literatura	149
5. Tvořivost a inovace v práci manažera	151
Tvořivý produkt	155
Tvořivý proces	156
Tvořivá osobnost	157
Vliv prostředí	162
Bariéry tvořivosti	162
Tvořivost a inovace	163
Řešení tvůrčích problémů	170
Rozvoj tvořivosti a přínos pro praxi	174
<i>Přínos pro praxi – navržené postupy aplikace a způsoby výcviku</i> <i>manažerů a dalších pracovníků ve firmách</i>	175
Doporučená literatura	188
6. Řízení	189
Teorie řízení	193
Metody řízení	203
Doporučená literatura	207
7. Rozhodování	209
Doporučená literatura	216
8. Organizace a organizační struktury	217
Organizační změny	219
Vývoj teorie organizace	222
Organizační struktury	228
Uplatňování moci	229
Doporučená literatura	232
9. Interpersonální komunikace v práci manažera	233
Doporučená literatura	238

10. Metodika psychologie práce	239
Interview (rozhovor)	243
Pozorování	246
Dotazníky	247
Výkonové testy	248
Projekční testy	249
Škálování	250
Posouzení produktů činnosti člověka	250
Studium průběhu pracovní činnosti	251
Studium objektivních materiálů	251
Přístrojové metody	252
Simulační metody a evokované chování	252
Případové studie	253
Posuzování jinými lidmi	254
Doporučená literatura	255
11. Poradenství	257
Expertní poradenství v řízení lidských zdrojů	258
Poradenství, které poskytují personální útvary	261
Poradenství, které poskytují manažeři	261
Personální audit	262
Personální projekty	264
Doporučená literatura	266
12. Pracovní činnost	267
Pracovní výkon	270
<i>Pracovní tempo</i>	272
<i>Pracovní únava</i>	273
<i>Biorytmy</i>	275
Psychické funkce v pracovní činnosti	276
Analýza práce	278
<i>Metody analýzy práce</i>	279
Pracovní zátěž	284
Doporučená literatura	286
13. Personální psychologie a sociální psychologie práce	287
Skupina	289
<i>Klasifikace skupin</i>	290

Pracovní skupina	292
<i>Znaky účinné a tvořivé pracovní skupiny</i>	294
Skupinové role	296
Role skupinového vůdce	299
Vytváření pracovních týmů	300
Výběrové řízení a rozmisťování pracovníků	301
Posuzování způsobilosti	303
<i>Assessment centrum</i>	306
Nezaměstnanost	310
Doporučená literatura	312
14. Inženýrská psychologie, ergonomie a pracovní prostředí	313
Inženýrská psychologie	314
Ergonomie	317
Psychologické otázky pracovního prostředí	323
<i>Světelné zrakové podmínky</i>	323
<i>Barevné zrakové podmínky</i>	324
<i>Hluk</i>	327
<i>Klimatické podmínky</i>	329
<i>Působení chemických, toxických látek a biologických látek</i>	330
<i>Ionizující a neionizující záření</i>	331
<i>Bezpečnost práce</i>	331
Doporučená literatura	335
15. Psychologické aspekty podnikání	337
Podnikatelský záměr a projekt	345
Doporučená literatura	346
16. Psychologie trhu	347
Chování prodejce	350
Chování spotřebitele	353
<i>Typologie zákazníků</i>	357
Psychologie zboží	359
<i>Image</i>	360
<i>Značka</i>	361
<i>Obaly</i>	361
<i>Cena zboží</i>	362
Psychologický průzkum tržního chování	362
Metody průzkumu trhu	365

Psychologie propagace	366
Reklama	367
Doporučená literatura	370
Literatura	371
Rejstřík	377

Předmluva

Vážený čtenáři,

držíte v rukou knihu, která je určena především jako průvodce pro manažery v praxi a pro studenty, kteří se připravují studiem na vysokých školách na řídicí práci v různých oblastech praxe. Studentům tak umožňuje naprosto samostatnou formu studia. Každá kapitola je doplněna shrnutím, otázkami k textu a příklady z praxe.

Znalosti psychologie jsou často podceňovány. Mnozí ekonomové považují za nejdůležitější schopnosti analytické, finanční. Technici zase preferují technické nebo technologické aspekty a tímto přístupem vnímají i spolupracovníky.

Zvládání sebe sama, porozumění sobě, ale také jiným lidem je bráno jako něco okrajového, bezproblémového, případně nevýznamného, opak je však pravdou. Všechny úspěchy, veškerý rozvoj je závislý na tom, jak pracujeme s lidmi.

Manažer nebo podnikatel může být úspěšný pouze tehdy, když dovede jednat s lidmi, organizovat je, komunikovat s nimi. Když má jejich důvěru, dovede je motivovat a nadchnout, je schopen svou práci humanizovat. Nebo lépe řečeno může být o hodně úspěšnější, než je. **Všechny aktivity manažera mohou mít profesionální úroveň. Je tomu tak vždy v praxi?**

Samozřejmě nestačí nashromáždit pouze nějakou sumu informací a znalostí. Je nutné umět je aplikovat a chtít je používat. To vyžaduje mnohdy dost zásadní změnu ve vlastní osobnosti. Poté je reálná naděje, že dojde k vytvoření návyků, které působí pozitivně na chování manažera a na jeho pozitivní vztahy ke spolupracovníkům. Velmi brzy pozná změnu v chování lidí vůči sobě samému. Pak je možné také zvyšovat míru identifikace pracovníků s úkoly a jejich loajalitu k firmě.

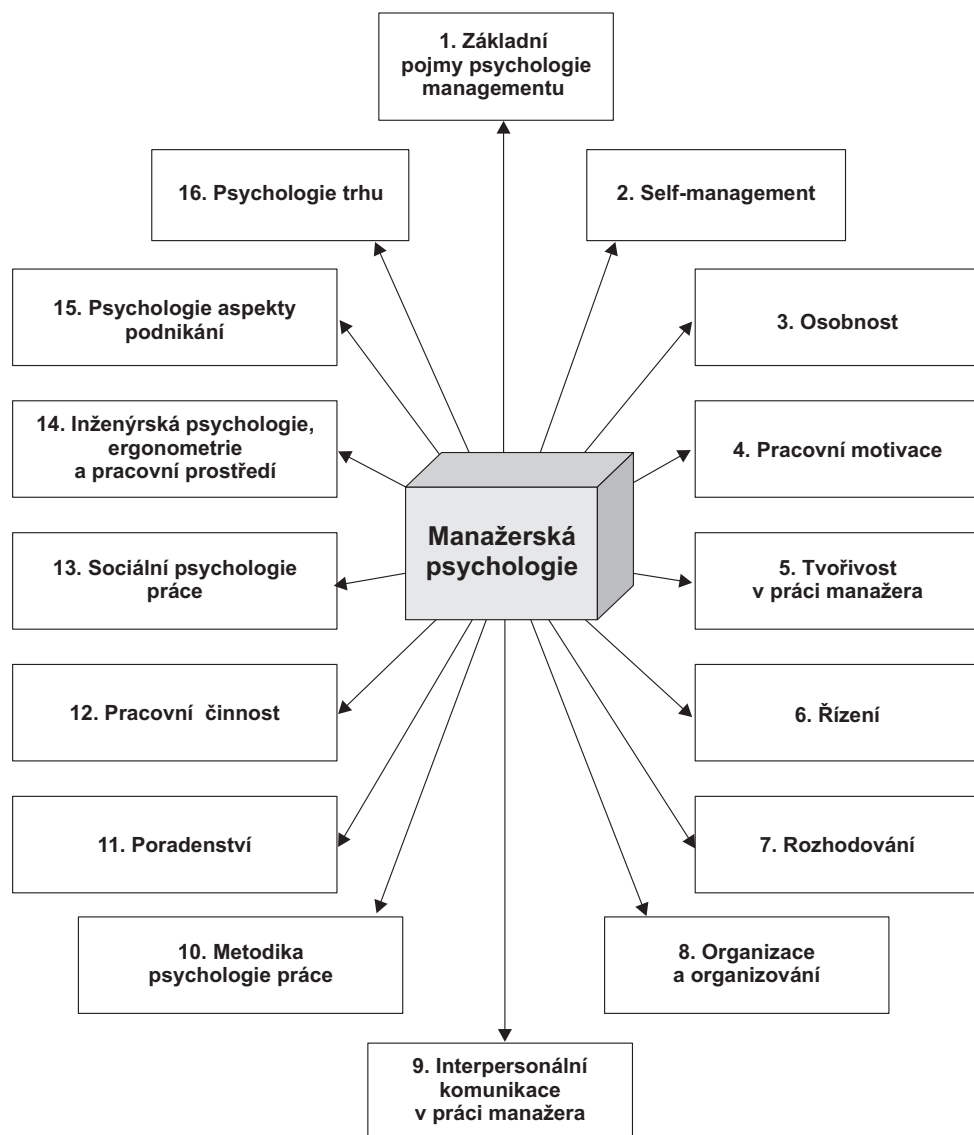
Celý text je rozdělen do čtrnácti kapitol. První část knihy je věnována osobnímu rozvoji, sebepoznání, zvládání sebe sama, zvládání zátěže a konfliktů, základním informacím o struktuře osobnosti a především osobnosti manažera.

Další část je věnována řídicí práci manažera, práci s lidmi, tedy organizování, řízení, rozhodování, motivování (motivace má dvojí charakter, neboť nejde jen o motivování podřízených spolupracovníků, ale i o sebemotivaci – jen ten manažer, který dovede motivovat sám sebe, může motivovat i svůj tým), rozvoji tvořivého potenciálu (tato část má rovněž charakter dvojí, protože se zabývá tvořivostí samotného manažera i tvořivostí řízených spolupracovníků, neboť tvořivost manažera i jeho podřízených je recipročně provázána) a komunikování.

Poslední část knihy je věnována rozšíření spektra informací o psychologii, která může manažerovi umožnit lepší spolupráci s psychologickými poradenskými agenturami, s psychologickými specialisty a také porozumět některým aspektům pracovní činnosti, její analýze. Může poradit, jak se připravovat na změny v organizaci, jak organizaci rozvíjet, jak obstát v konkurenci, jak vytvářet organizaci humanisticky orientovanou, která dovede využívat tvořivý potenciál pracovníků, jak rozumět zákazníkům a jejich chování.

Chtěl bych poděkovat za pomoc a cenné rady Ing. PhDr. Františku Podškubkovi a za podporu při přípravě podkladů PhDr. Karlu Jeříkovi ze společnosti Barum Continental. Dále bych chtěl poděkovat také paní Haně Michlové za pomoc při korekturních úpravách.

Informační schéma manažerské psychologie





Základní pojmy psychologie managementu

Cíle:

- Jaké jsou úkoly psychologie a speciálně úkoly psychologie práce a organizace.
 - Proč potřebuje psychologické znalosti průměrný člověk.
 - Proč potřebuje psychologické znalosti manažer.
 - Jaké jsou vztahy mezi psychologii a ekonomikou.
 - Jaké jsou strasti probabilistických oborů.
-

Na začátku si položíme otázky. Potřebuje průměrný člověk nějaké znalosti psychologie pro svůj život? A jestli ano, tak za jakých okolností? Vždy a nebo jen ve stavech krize? Nebo jako pravidla taktiky, které by mohl využít v určitých situacích pro dosažení vlastního prospěchu? To jsou otázky, které si můžeme klást, když začneme přemýšlet nad smyslem psychologie.

Samozřejmě záleží na tom, o koho jde. Mezi lidmi jsou individuální rozdíly. Jsou lidé, kteří jsou naprosto soběstační se svým „zdravým selským rozumem“. Dovedou zvládnout stres, umí se vyrovnat s krizovými situacemi. Jejich odolnost vůči frustraci a stresu je výjimečná. Jsou ale také lidé, jež se bez psychologie obejdou v běžných životních situacích, ale v krizových situacích mají problémy. Určité znalosti psychologie a možnost se někomu svěřit, hledat podporu, je pro ně pak nezbytností. Existují také lidé, kteří jsou bezradní i v běžných životních situacích, jsou labilní, nejistí a bez pomoci jiných lidí sami problémy nezvládnou.

Jsou lidé, jež mají k psychologii opravdový respekt, možná až přehnaný, ale na druhé straně jsou také lidé, kteří o psychologii mluví velmi pejorativně a nadřazeně. Tyto postoje se však nemusí shodovat s vnitřním přesvědčením, neboť mohou být určitou formou vnitřní obrany.

Psychologie se dotýká každé oblasti života lidí, vytváří návody na zvládání různých problémových situací v životě (pracovní činnosti, vytváření návyků, pracovního prostředí, mezilidských vztahů, rodinného života, problematiky drog, problematiky duševních nemocí, obezity...).

Je samozřejmé, že psychologie jako věda vytváří určitý informační systém, který je založený na informacích z výzkumů kvantitativních i kvalitativních, na základě spekulace a životních zkušeností. Tento systém je nepochybně velmi dobrým zdrojem pro řešení problémů vlastního života a práce. Vždy je lepším zdrojem a obohacením pro život, než pouhé vlastní zkušenosti a vlastní postoje. Vždyť jde o konzervované vědomosti, nashromážděné těmi nejlepšími odborníky oboru za více než sto let, kdy je psychologie samostatnou vědou. Ale už předtím platila různá pravidla, která se používala v rámci filozofického myšlení a posilovala se v rámci životních postojů, předávala se z pokolení na pokolení. Měla svůj smysl v rámci antropocentrického myšlení.

V práci manažera je tomu podobně. Jeho práce je rovněž ovlivněna osobnostní jedinečností. Práce manažera má ale poněkud více dimenzí, než život běžného občana. Protože v životě manažera je celá řada situací, kdy musí vystupovat v různých rolích, v zastoupení (osobnostní pečť se v chování v zástupných rolích projevuje v omezené míře). Míra intimity a autentičnosti je tedy nižší. Hlavní náplní jeho práce je především komunikace, jejímž prostřednictvím rozhoduje, řídí, motivuje. Jeho rozhodnutí jsou realizována na základě kombinace teorie a reálné zkušenosti. Manažeři mohou používat teoretické znalosti v kombinaci s reálnými zkušenostmi

při práci s lidmi. V této oblasti však převažuje často intuitivní přístup, založený na vlastních zkušenostech. Pro ilustraci je možno uvést některé názory vrcholových manažerů, které můžete sami posoudit, do jaké míry jsou podloženy teoretickými poznatky a nebo zda je možno považovat je za platné.

- Lidé jsou v podstatě líní, a proto musím používat direktivní přístup a detailně jim určovat úkoly, které pak musím důkladně kontrolovat.
- Jestliže někomu nabídnete prst, tak chytne celou ruku.
- Je potřeba být opatrný před nadřízeným, který se nikdy nerozčiluje.
- Je potřeba být opatrný před nadřízeným, jež se často rozčiluje.
- Dobré zboží se prodává samo.
- Dobří dealeri prodávají v první řadě sami sebe a teprve pak zboží.
- Muži myslí logicky, ženy využívají intuitivní přístupy.
- „Jak se do lesa volá, tak se z lesa ozývá.“
- Nikdy nedostanete kvalitní rozhodnutí od skupiny.
- Jestliže není skupina zainteresována na rozhodnutí, nemělo by se rozhodnutí realizovat.
- Lidé potřebují přesně do detailu popsané úkoly.
- Lidé potřebují mít volnost a prostor pro vlastní přístup k práci, neboť jedině tak budou pracovat spolehlivě.

Je možno uvést mnohem větší počet tvrzení podobného charakteru, protože mají podobu předpokladu o lidské přirozenosti v chování. Každé z nich je však povrchní a zobecňující. Některá z těchto zobecnění jsou při srovnání antagonistická, což vylučuje pravdivost jednoho z nich. Ale co u všech chybí je to, že nepočítají se situací, v níž se lidé nacházejí a také se nepočítá s odlišností každého jednotlivého člověka. Některé z psychologických poznatků jsou pro manažery tak důležité, jako jsou znalosti o elektronických nebo chemických technologiích.

Potřebu znalostí psychologie by neměl manažer podceňovat, jinak se dostává do situace, jež se dá označovat jako ekonomismus nebo technokratismus, což je charakteristické zejména pro lidi, kteří preferují ekonomiku nebo techniku a práci s lidmi podceňují či se jí bojí. Manažeři si systém práce s lidmi zjednodušují, jako kdyby pracovali s ekonomickými nebo technickými jednotkami. Musí držet krok se změnami v tržním prostředí. K získání konkurenční výhody jsou nutná správná rozhodnutí. To ovšem vyžaduje trpělivost a studium závažných otázek. Bohužel většina manažerů je pod časovým tlakem a nemají čas informace analyzovat a hodnotit.

V této knize jsou informace z psychologie, které manažer potřebuje pro svou práci, rozděleny do tří okruhů.

- Úroveň pro efektivní **zvládnání sebe sama**, pro optimální využívání vlastního psychického potenciálu, pro zvyšování účinnosti svých psychických funkcí, pro větší odolnost vůči stresu, psychické frustraci a neurózám, pro odstraňování nedostatků ve svém chování.
- Pro manažerskou práci, která se projevuje v **komunikaci, v rozhodování, v práci s lidmi, v organizování a řízení, motivování, ovlivňování a vyjednávání**.
- Úroveň, která dává **dostatek informací a podkladů pro spolupráci s psychologem jako expertem**, s psychologickou poradenskou firmou, pro orientaci v tom, co může manažer žádat od psychologa pro svou práci, v jakých záležitostech psycholog poskytuje svou službu v plné míře a v jakých se podílí na práci pro firmu s manažerem, nebo s personálním útvarem. Součástí těchto znalostí jsou i základní znalosti z psychologie práce a organizace, sociální psychologie práce, včetně analýzy práce, pracovního prostředí, ergonomie a inženýrské psychologie a okrajově také psychologie trhu a prodeje.

Psychologie pro manažery, tak jak je prezentována v této práci, se snaží také o postižení vztahového systému v multioborových přesazích. A jako nejvýznamnější vztahy jsou zde míněny vztahy mezi psychologii a ekonomikou, psychologii a managementem. Problematice vztahů mezi psychologii a ekonomikou je věnována kniha „Psychologie ekonomického chování“ (Lea, Tarpy, Webley, 1994), i když nepostihuje všechny aspekty tohoto vztahu, dále pak kapitola v knize „Psychologie ve světě práce“ (Štikar, J. a kol., 2003). V zahraniční literatuře se této problematice věnuje celá řada knih.

Spojení ekonomiky a psychologie vychází ze snahy aplikovat základní teoretické poznatky psychologie do ekonomické praxe. Spojení ekonomiky a psychologie znamená, že každá z těchto věd chce být nějakým způsobem užitečná pro tu druhou, chce ji obohatit. Ale hlavně chtějí být obě tyto vědy společně užitečné pro člověka. Což je trochu jiný přístup, než který se projevoval v celé řadě věd ještě před čtyřiceti lety – každá věda se snažila chránit své teritorium, pracovala sama pro sebe, vytvářela dost uzavřený systém, teoreticky dobře vystavěný, ale vůči praxi málo použitelný. Reálná skutečnost je multioborová. Sociologie a psychologie jsou překrývající se obory, zrovna jako psychologie a ekonomie. Současné nové poznatky se objevují většinou na rozhraní oborů. Snaha o udržení čistoty teoretických vědních oborů je vyhraněnou abstrakcí. A to, že k sobě jednotlivé obory nalézají v současnosti cestu, je rozhodně velkým přínosem k poznání. Prostupnost oborů je možno dokladovat vznikem nových akreditovaných doktorandských studijních programů na Norské univerzitě se zaměřením na tvořivost a inovaci, na podnikové vztahy, na ekonomiku a řízení. Podmínkou je, že uchazeči musí mít vzdělání z oblasti psychologie, sociologie, ekonomie, obchodu a marketingu, práva nebo absolutorium nějakých jiných

ekvivalentních oborů. Studenti se zabývají změnami v ekonomii z pohledu psychologie, ekonomie, organizace a řízení. Studium bylo zahájeno v roce 2001.

Použití psychologie v ekonomické praxi znamená, že se snažíme vidět v každé ekonomické situaci lidský faktor. A to je ten nejdůležitější faktor, který ovlivňuje všechny činnosti. Psychologie má obtížné postavení, protože to, co ji zajímá jako hlavní objekt zkoumání, je tím nejsložitějším zkoumaným objektem skutečnosti vůbec. Je to chování a prožívání člověka, což jsou funkce centrální nervové soustavy. Chování a prožívání člověka je velmi variabilní, působí na ně velké množství vlivů intervenujících z prostředí i z vlastních vnitřních zdrojů. Jedná se o fraktální působení, které je velmi obtížně postižitelné kvůli omezené kontrole těchto proměnných, jež jsou navíc samy o sobě proměnlivé. Ekonomická psychologie využívá experimentální metody pro zjišťování ekonomických procesů. V současné době je trend využívat experimentální metody v ekonomii. Nejznámější aktivitou v tomto směru je zaměření nositele Nobelovy ceny za rok 2002 (V. L. Smith, nositel Nobelovy ceny za ekonomii).

V čem může přispět psychologie ekonomii a ekonomické psychologii a jak může ekonomická psychologie přispět psychologii obecně?

- Umožňuje poznat, jak lidská psychika ovlivňuje ekonomické chování, osobnost člověka je rozhodující pro ekonomické chování.
- Ukazuje v jaké míře sociální podmínky určují hranice našeho chování (v rozhodování, v riskování, přesvědčování, sdílení, ve spotřebním chování...).
- Ekonomika ovlivňuje člověka, vytváří u něj změny v hodnotovém systému, prostřednictvím práce vede ke změnám stylu života, ovlivňuje míru spokojenosti, způsoby regenerace, aktivizuje různé psychické funkce, a to odlišně od jedince k jedinci, ovlivňuje sociální interakce, vytváří odlišné formy zábavy, peníze a nakupování, spoření, sázení daně, bankovnictví, to všechno se promítá do psychiky každého z nás.
- Děti jsou od nejútlejšího dětství ovlivňovány ekonomickým systémem, v němž žijí.
- Poukazuje na to, jakých chyb se lidé dopouští, ať už vědomě, či nevědomě (když někdo vysvětluje a zdůvodňuje své chování, neznamená to, že uváděné důvody jsou objektivně platné).
- Umožňuje uvědomit si, že vedle obecně platného návykového chování v podobě stereotypů se projevuje návykové chování i ve specifické podobě u spotřebitelů, u řadových pracovníků a u manažerů.
- Jasně říká, jaké motivační podněty působí na ekonomické chování, které vnější tlaky ovlivňují motivační chování jedince, i jak je motivace proměnlivá podle situačních podmínek.

- Přestože každý člověk je jedinečný, neznamená to, že by jeho chování bylo beze změn; variabilita je ovlivňována vnějšími podmínkami i vnitřními zdroji.
- Negativní pocity spojené se ztrátou určité částky peněz je dvakrát silnější impuls, než pozitivní pocit ze získání stejné sumy.
- Snadněji získané peníze mají pro člověka vždy menší hodnotu, než ty, které získá s velkým úsilím.
- Vnímání ekonomických informací pod vlivem médií a následně ovlivněné chování.

Psychologie a ekonomie k sobě nachází cestu v podobě behaviorální ekonomie podle Camerera (Koukolík, Drtinová, 2002), a to tím způsobem, že pomocí psychologických metod ověřuje předpovědi klasické ekonomické teorie.

Psychologie musí počítat vždy jen s hodnotami pravděpodobnostními. A ekonomie to může mít ještě složitější, jestli nebude respektovat psychologické poznatky, protože ekonomické chování je chováním lidí. Oč jednodušší je situace v exaktních vědách. Každá hodnota má své přesné místo, každá hodnota buď platí, nebo neplatí a dá se přesně určit (i když ani tam to vždy není úplně tak jednoznačné, i tam mohou být odlišné přístupy v interpretaci skutečnosti). Chování lidí je mnohem komplikovanější a složitější. Každý jedinec má vždy určité možnosti volby, které vedou k jeho rozhodování mezi alternativami. A také jeho interpretace je mnohem komplikovanější, neboť všechny tyto vlivy se musí brát v úvahu. Teprve jejich součtem, nebo lépe řečeno synergií, je možno lidské chování a prožívání interpretovat.

Psychologie, ale nejen psychologie, také ekonomika, pracuje se statistickými hodnotami, s pravděpodobnostmi. Co platilo jednou, nemusí platit jindy. Předpovědi jsou tedy pravděpodobnostní a připouští se vždy určitá míra rizika. Ale i za těchto okolností má poznávání chování člověka smysl.

Obecně psychologie pomáhá interpretovat a korigovat chování lidí ve chvíli, kdy převládají příliš emoce. Má svůj smysl v situacích, kdy jde o analýzu prvků v jedinečném chování individua. Pomáhají poznat rozporuplnost v člověku, kdy jde o střet autentického chování a zástupného chování, které je mu vymezeno sociální rolí. Role člověku určují vzorce chování, jež umožňují jeho sociální interakce ve stylizovaných formách. To je nezbytné, aby fungovaly určité stereotypy. Ale ochuzuje to člověka o prožitkové zisky, o bohatost jedinečnosti. Osobnostní scénáře se však vždy v určité míře promítají i do zástupného, rolového chování.

Vyjděme z této premisy: člověk se v ekonomice chová ekonomicky. Když řekneme, že se někdo chová ekonomicky, míníme tím, že se chová racionálně, že se snaží dosáhnout maxima s minimálními investicemi, že maximalizuje svůj úspěch. Nemíníme tím, že se zabývá ekonomikou.

Skutečnost je ale poněkud jiná. Člověk se ve skutečnosti nechová vždy racionálně, nemaximalizuje svůj prospěch (mohli bychom připustit, že maximalizuje vždy nějaké funkce). Objevují se určité stereotypy v chování, které mohou mít nevědomý charakter, člověk podléhá vlivu sociálního prostředí, masmédiím a díky tomu se chová zcela jinak, než by se podle logických pravidel chovat měl a mnohdy se také nesnaží zjevně maximalizovat svůj prospěch s minimálním výdejem investic. S. G. E. Lea se svými spoluautory uvádí maximalizaci ordinálního charakteru. To znamená, že porovnává a vytváří určité pořadí užitek, které je dáno pozorováním chování jiných lidí a ne skutečnými numerickými hodnotami (Lea, S. G. E., Tarpy, R. M., Webley, P., 1994).

Omezení může být dáno časem, přístupností s ohledem na vzdálenost, omezením informací. Daniel Kahneman, nositel Nobelovy ceny za rok 2002 a A. Tversky se věnovali problematice rozhodování, podobně jako Simon (Simon, H. A., 1990). V teorii Simona (H. A. Simon je nositelem Nobelovy ceny za ekonomii v roce 1978) je uveden jako důležitý aspekt omezující racionalitu (*docilita*). **Docilita** je schopnost přijímat informace, učit se, přizpůsobovat se, být poslušný. Je to podřizování se sociálnímu vlivu. Sociální vliv je na jedné straně zdrojem znalostí a dovedností, ale na druhé straně může být prostředkem pro manipulování a zneužívání. Docilní lidé snadněji přijmou za své chování, které je po nich požadováno, aniž by cítili zodpovědnost za jeho důsledky. Milgram provedl pokus, v němž rozdělil lidi náhodně do dvou skupin, z nichž jedna vystupovala v roli zkoušejících a druhá v roli zkoušených. Zkoušející měli zkoušené za chybnou odpověď trestat elektrickými výboji. S každou další chybou měli zvyšovat sílu elektrického úderu. Zkoušení ale byli zasvěceni do pokusu a věděli na rozdíl od zkoušejících, že žádné elektrické výboje dostávat nebudou, ale že se mají tvářit, že výboje dostávají a že je to bolí. Více než 50 % zkoušejících bylo ochotno poslušně zvyšovat sílu výbojů až na hranici ohrožení života. Když experimentátor hovořil postupně s každým jednotlivým zkoušejícím, počet poslušných klesl pod 10 %. Každý jedinec může působit jako katalyzátor odporu (Milgram, 1963). Naše jednání je silně ovlivněno přítomností jiných, ovládá nás síla konformity. Pocit viny je větší za neplnění sociálních norem, než za porušení osobního morálního kreditu. Pocit viny Simon považuje za důležitý proto, že ovlivňuje počet nepřizpůsobivých. Může být příčinou dogmatismu a fanatismu (Simon, H. A., 1990).

Známé jsou také pokusy S. Asche, který v 50. letech zkoušel, jak skupinový nátlak ovlivňuje vnímání jedince. Ve skupině lidí byl pokusnou osobou pouze jeden člověk, ostatní byli do pokusu zasvěceni. Skupině bylo předloženo dvanáct dvojic karet, kdy na jedné kartě byla jedna svislá čára dlouhá asi osm centimetrů a na další kartě byly tři svislé čáry o délce tři, osm a třináct centimetrů. Úkolem bylo říct, která čára z druhé karty je stejně dlouhá, jako čára na kartě první. Všichni zasvěcení čle-

nové skupiny vědomě lhali. Pokusná osoba většinou podlehl skupinovému nátlaku a ztotožnila se s názory ostatních členů skupiny. Tento pokus byl dělán s několika lidmi. Výsledky byly překvapující. Až 74 % pokusných osob přizpůsobilo svůj odhad odhadům ostatních členů skupiny alespoň jednou. Svůj odhad přizpůsobilo pokaždé 32 % (Krech a kol., 1968). Z toho je vidět, jaký vliv má na chování jedince skupina, sociální prostředí, jak se jedinec pod tlakem okolností stává konformním a také jak se může chovat iracionálně.

Uvažování, které je nezbytnou součástí rozhodování, se realizuje pomocí heuristických myšlenkových postupů. Jde o redukování složitosti úlohy v oblasti odhadování a předvídání hodnot a jejich změn. Autoři D. Kahneman a A. Tversky rozlišují heuristiku reprezentativní, dostupnou a kotevní (Tversky, A., Kahneman, D., 1978, Kahneman, D., Tversky, A., 1998).

- **Heuristika reprezentativní** je postup, při němž se necháme ovlivnit popisovaným prvkem, produktem na úkor toho, o němž jsme neslyšeli vůbec nic. Například máme tendenci vybírat mezi kandidáty na poslance ty, o nichž máme informace jako o průměrných a reprezentujících poslance, než ty, o nichž nemáme žádné informace. Nebo naopak máme tendenci nevybrat někoho jako poslance, protože jeho vlastnosti nejsou reprezentativní (jsou výrazně negativní) pro poslance. Přitom nebereme v úvahu, že ten, o němž nemáme žádné informace, může být ještě horší.
- **Heuristika dostupná** vychází z toho, že frekvence určitého prvku nebo odhadovaná pravděpodobnost vede k zavádějícímu myšlení. Combs a Slovic (1979) ověřovali, jaká je frekvence příčin úmrtí z důvodu nemoci a z důvodu autonehody. Probandi pod vlivem masmédií odhadovali (odhady korelovaly s informacemi o úmrtích v masmédiích), že příčiny úmrtí z důvodu autonehody jsou stejně časté jako z důvodu nemoci. Skutečnost je ale taková, že úmrtí z důvodu nemoci se vyskytují patnáctkrát častěji, než z důvodů autonehod (Koukolík, Drtinová, 2002).
- **Kotevní heuristika** je myšlenkovým postupem vycházejícím z nějaké počáteční hodnoty, která jim slouží jako opěrný bod, takže upravená hodnota je pozměněnou jen v menším rozpětí kolem počáteční hodnoty, aniž by se braly v úvahu reálné podmínky. A. Tversky, D. Kahneman (1978) stanovili pro účastníky pokusu zcela náhodně číslo v rozmezí od 1 do 100. Následně požádali každého probanda, aby odhadl počet členských států OSN z Afrického kontinentu. Ve skupině, kde bylo vylosováno číslo 10, byl průměrný počet odhadovaný probandy 25. Ve skupině s vylosovaným číslem 65 byl průměrný odhad 45. Vyloso-

vané číslo bylo opěrným bodem, kotvou sloužící odhadovateli pro odhad určitého čísla, o němž neměl informace. Přestože v některých dalších pokusech byla kotevní čísla (stejně tak to mohou být i jiné informace) nesmyslně vysoká, účastníci pokusu toto číslo brali v úvahu jako kotevní a odhady se mu přibližovaly.

Myšlenkové postupy lidí při rozhodování vycházejí z míry pravděpodobnosti výskytu určitých jevů a výskytu jiných jevů na nich závislých. Pokud taková závislost existuje, máme tendenci s touto pravděpodobností počítat i do nových situací. Vycházíme z nějaké počáteční hodnoty, z počátečních znalostí, které upravíme a tím získáme konečnou odpověď. Počáteční hodnota může mít podobu částečného výpočtu, ale informace nejsou úplné, proto máme tendenci tuto částečnou pravdu považovat za pravdu úplnou.

Jestliže se nám bude dařit a budeme spokojeni s tím, co se nám líbí v daném okamžiku, můžeme mít sklon přehlížet další nabízené možnosti. Protože jsme spokojeni, není důvod náš záměr zpochybňovat tím, že uvažujeme, jak jinak by to ještě šlo. Hledání možností v oblastech, kde přichází v úvahu nalezení uspokojivého řešení, může být realizováno určitou redukcí počtu řešení z důvodu zvládnutelnosti. To může nastat v situacích, kdy jsme pod časovým tlakem nebo se situace stává nepřehlednou. Svět je pro nás příliš složitý, než abychom všemu rozuměli, což vede při rozhodování k různým chybám. Věříme tomu a většinou si to také neověřujeme, co je nám prezentováno jako všeobecně platné (preskripce a deskripce v podobě informací z televize nebo z novin, informace, které se dost obtížně dají kontrolovat). Neradi zkoušíme něco nového, máme tendenci stereotypně reagovat v situacích, při nichž jsme byli úspěšní dříve, nevyhledáváme všechny možné informace, jež bychom potřebovali pro spolehlivější rozhodování. V nejistých situacích se chováme rigidněji. Postupujeme podle naučených pravidel. Přitom náš postup, za určitých okolností smysluplný, může být jindy nesmyslný.

Jako manažeři používáme spíše intuitivní postupy rozhodování, než matematická paradigmat a kvantitativní metody rozhodování. Důvod je dán tím, že je to rychlejší, zejména v časovém stresu. Mnohdy máme tak málo informací, že nelze použít kvantitativní metody, nebo naopak tak mnoho, že si s nimi nedovedeme poradit. Nebo s nimi neumíme pracovat. Větší význam v našem rozhodování hrají informace, které jsme získali dříve, a ty, jež byly něčím neobvyklé. Svou roli hraje i nálada. Prokázáno bylo, že všechny statistické postupy jsou spolehlivější než intuice. Ale ani statistická analýza není dokonalá. Statistika sama o sobě je pouze pravděpodobnostním řešením a výsledky nám nemohou dát jednoznačnou odpověď.

A co v situacích nejistoty? Jaká je míra racionality v rozhodování, když informace o situaci jsou natolik omezené, že každý racionální krok je vždy znemožněn už a priori? Přesto se člověk rozhodne. Někdy tak, že zváží alternativy a míry pravděpo-

dobnosti, a někdy tak, že reaguje intuitivně. A přitom své rozhodnutí by možná ani nedovedl zdůvodnit. Jak vysvětlit takovéto chování? Interpretovat se nějak může vždycky, musí se ovšem brát v úvahu každý jednotlivý případ, ale míra spolehlivosti je různá. Lidé obecně mají tendenci dávat význam i situacím nejasným a neurčitým, ale to by nemělo zase ovlivnit způsob interpretace člověka zaškoleného a seznámeného s tímto rizikem interpretace (Jones, 1999, Koukolík, Drtinová, 2002). Lidé si obvykle cení více těch věcí, které je stály větší úsilí, než věcí, které získali snadno. Hodnota věcí je pro lidi nižší, když je získali riskantním způsobem, s větší mírou rizika, než kdyby jejich získání vyžadovalo vytrvalou a déle trvající aktivitu. Racionalitu omezuje také skupinové myšlení, opinion leaders, altruismus, vyšší ideály v podobě sebeobětování, podléhání emocím, náladám, módním vlnám.

Nemůžeme končit tvrzením, že ekonomické chování člověka není racionální a ekonomické. A že tento pojem neimplikuje, ani nevyčerpává vše, co bychom měli vědět o chování člověka v ekonomice. A. Rachlin (1980) říká, abychom neztráceli čas úkolem dokázat nemožnost racionalizace, ale věnovali se spíše hledání toho, co chce člověk maximalizovat, protože to je důležitější a také je to prokazatelně zřejmé v chování člověka, dokonce mnohdy i v chování nevědomém.

Můžeme se ptát, jak lidské ekonomické chování ovlivňuje chování ekonomiky a jak ekonomika působí na člověka (Lea, Tarpy, Webley, 1994)? Samozřejmě, že můžeme, ba dokonce musíme, chceme-li porozumět současnému člověku. Ale odpověď není tak snadná. Odpověď se musí hledat, jestliže chceme člověku v jeho ekonomickém chování porozumět. A to je smyslem multioborového přístupu.

Z hlediska epistemologického je možno rozlišit trojí přístup ke studiu chování člověka v sociálně-ekonomickém prostředí.

- Psychologové se zaměřují na individuální rozdíly, které hodnotí prostřednictvím testových baterií, testováním a statistickým vyhodnocováním ve velkém měřítku (Rokeach, 1960), prostřednictvím různých psychoanalytických metod, teorií rozhodování, výkladem podvědomých a automatických aspektů psychiky (Kihlstrom, 1987).
- Kvalitativně přistupují k jedinci se záměrem porozumět mu, podpořit jej a pomoci mu. Tento přístup je charakteristický pro humanisticky orientovanou psychologii. Hlavními představiteli jsou Maslow, A., Rogers, C. R., Allport, G. W. (Atkinson, a kol., 1995, Drapela, 1997).
- Třetí přístup je orientován na porovnávání kulturních rozdílů a vzorců lidského chování, přičemž individuální rozdíly uvnitř kulturních skupin jsou zprůměrovány (Mead, 1937, Kuhn, 1962). Tento přístup je charakteristický pro kulturní antropologii, sociologii a sociální a environmentální psychologii.

Psychologie od svého osamostatnění v druhé polovině 19. století prodělala výrazný rozvoj. Vznikla celá řada psychologických oborů teoretických a aplikovaných.

Teoretické psychologické obory:

- **psychologie obecná**, zabývající se základními zákonitostmi psychiky,
- **psychologie osobnosti** se zabývá strukturou osobnosti a individuálními odlišnostmi,
- **psychologie vývojová** se věnuje ontogenetickému vývoji,
- **psychologie srovnávací** se věnuje fylogenetickému vývoji,
- **psychologie sociální** se zabývá psychikou jedince v sociálních vztazích, jak sociální prostředí ovlivňuje jedince a jak jedinec působí na sociální prostředí,
- **psychopatologie** se věnuje abnormalitám lidské psychiky a projevům maladaptace...

Aplikované psychologické obory:

- **psychologie práce** – jde o aplikování psychologie na pracovní činnost, může mít své jednotlivé podobory jako personální psychologie nebo sociální psychologie práce,
- **psychologie organizace** – se orientuje na organizační struktury a jejich neoptimálnější uspořádání, týmovou spolupráci, strukturou týmů, organizačním rozvojem a organizačními změnami,
- **inženýrská psychologie** – se věnuje interakcím mezi pracovníkem, pracovním strojem a pracovním prostředím,
- **psychologie trhu** – současný tržní svět má celou řadu oblastí, kde může psychologie přispět svými poznatky, například v chování spotřebitelů i prodejců, v poznatcích o zboží, cenách, obalech a reklamě,
- **poradenská psychologie** – je to specializovaná forma aplikované psychologie, která má odlišné přístupy v klinické praxi, ve školství, v manželských vztazích, v personální psychologii a dalších oblastech,
- **environmentální psychologie** – jde o aplikování psychologie na podmínky prostředí, které působí na člověka, jde o osobní prostor jedince, o teritorialitu, o to, jak ovlivňuje člověka velkoměstské prostředí, venkov, příroda, pracoviště, hluk a další stresory,
- **klinická psychologie** – je zaměřena na řešení klinických problémů, na pomoc lidem, kteří trpí nějakou duševní nemocí, jako jsou neurózy, psychopatie, psychózy a další psychické potíže,

- **pedagogická psychologie** – se zabývá vztahem mezi pedagogem a žákem, studentem, vztahy mezi žáky, vzdělávacími a výchovnými otázkami, procesem učení, vzdělávacím klimatem,
- **psychologie zdraví** – jde o přístup, který chce odhalovat a preventivně eliminovat všechny negativní vlivy, jež by mohly narušit zdraví člověka, pozornost je věnována i komunikaci v souvislosti se zdravím, životním stylem, výživou, vlivem návykových látek a odvykání, zvládáním stresu, zvládáním bolesti,
- **psychologie sportu** – jde o problémy motivace ve sportovní činnosti, výcvik a trénink, automatizování pohybových i psychických činností, o načasování výkonu a o eliminování negativního stresu,
- **forenzní psychologie** – se zabývá problémy trestných činů, motivací trestné činnosti a možnostmi nápravy...

Vývoj psychologie se ve své historii ubíral několika směry. Všechny tyto směry mají tendenci ke sblížování. Každý současný směr prodělal vývoj, v němž se objevovaly různé extrémní formy interpretace psychiky člověka, každý z nich preferoval některé aspekty na úkor jiných. Každý z nich má ale také určitý pozitivní význam pro celkovou teoretickou i aplikovanou podobu poznatků. Každý z nich pomáhá interpretovat chování lidí v ekonomickém prostředí.

Současné psychologické směry:

- **Neobehaviorismus**
Redukuje psychiku na různé formy chování, ale je vstřícnější, než dřívější behaviorismus. Modifikuje původní model, že reakce je funkcí podnětu tím, že vkládá mezi tyto dvě veličiny intervenující osobnostní proměnnou. Neobehavioristické přístupy jsou využívány při zkoumání spotřebního chování, vytváření návyků. Chování je považováno za řetěz spojených zvyků vytvořených učením.
- **Psychoanalýza a neopsychoanalýza**
Psychoanalýza v době svého vzniku považovala za hlavního energizátora nevědomé pudy, a to zejména pud sexuální. V pozdějším vývoji psychoanalýzy došlo ke korekcím původního směru a určité diverzifikaci. Neopsychoanalýza je jedním z navazujících přístupů, zdůrazňuje význam sociálních vlivů pro utváření psychiky, věnuje pozornost protikladnému působení pudových a sociálních faktorů.
- **Kognitivní přístup**
Přisuzuje kognitivním procesům dominantní roli v organizaci života. Je založen na předpokladech, že můžeme člověku porozumět studiem psychických pro-

cesů, zejména tím, že budeme schopni interpretovat specifické formy chování. Základním konceptem je mentální reprezentace skutečnosti pomocí symbolů, schémat, plánů, představ.

- **Humanistický přístup**

Zdůrazňuje odlišnost člověka od zvířat, a to zejména v tendenci chování směřujícího k seberealizaci. Humanisticky orientovaná psychologie se zaměřuje ve své aktivitě na řešení problémů lidí jako pomáhající obor, který odmítá statistické přístupy a zdůrazňuje význam kulturních hodnot a míry kompetence pro motivovaný a smysluplný život.

- **Biopsychologie**

Je založena na fyziologických pojmech, snaží se hledat spojitosti mezi psychickými a fyziologickými procesy. Tento přístup je označován jako redukcionismus, neboť fakta, která jsou srozumitelná na psychologické úrovni, nejsou přijímána na úrovni biopsychologické. Pozitivní význam mají poznatky o odlišné činnosti obou hemisfér, význam mozkových struktur a poznatky o trankvilizérech, které mají vliv na informační tok mezi jednotlivými nervovými buňkami (synaptický přenos).

- **Fenomenologický přístup**

Zaměřuje se na subjektivní zkušenosti a snižuje význam vnějších stimulů na psychiku. Odmítá také podmíněnost nevědomými podněty. Zabývá se popisem vnitřního prožívání a zážitky, snaží se člověku porozumět a pomoci mu (upraveno podle Atkinson, 1995).

Jednotlivé přístupy jsou někdy při výkladu psychických jevů slučitelné, jindy ne. V některých případech je možno určité projevy chování z pohledu jednotlivých přístupů interpretovat odlišně. V některých případech je způsob interpretace shodný. Tyto jednotlivé přístupy se v současnosti k sobě mnohem více přiblížily, než tomu bylo dříve. Například u obezity zdůrazňuje biopsychologický přístup vrozené predispozice, přístup neobehaviorální interpretuje přejídání, jako podmíněvané nebo naučené chování, psychoanalýza hledá příčiny v úzkosti a silné frustraci. I když je někdy výklad určitého chování odlišný v jednotlivých přístupech, neznamená to, že jde o rozpor. Někdy však o rozpor jde, a to znamená, že naše poznání je nedokonalé (Atkinson, 1995). Psycholog si může dát úkol, jak vysvětlit převzetí úkolu na pracovišti a jaký význam má vnímání, případně motivace v této činnosti. Biopsycholog bude věnovat pozornost podílu aktivace pravé a levé hemisféry, neobehaviorista bude chápat převzetí úkolu jako určitý specifický vzorec chování, psychoanalytik se

bude zajímat především o obsah úkolu a o to, jak se s tím vyrovnávají vědomá a nevědomá složka osobnosti, jak to ovlivní osobní historii jedince, jestli nevzniknou nějaké vnitřní konflikty. Humanisticky orientovaný psycholog bude vnímat, jak úkol, který jedinec převezme, ovlivní kvalitu jeho života, jaký bude mít prostor pro seberealizaci a osobní přístup.



Shrnutí kapitoly

- Význam psychologie je nepochybný pro každého člověka, ale mnohem významnější je pro manažery, neboť pracují s lidmi. Práce s lidmi je velmi důležitou součástí jejich práce.
- Celá kniha je koncipována jako tři celky:
 - sebepoznání a seberozvoj,
 - práce s lidmi,
 - základní informace o odborné psychologii, což je nezbytné pro spolupráci s experty z oboru psychologie.
- Velmi důležité je pochopit vztah mezi psychologii a ekonomikou, neboť oba obory pracují s lidmi a oba obory jsou probabilistické a humanistické.
- Současný stav a vývojové trendy psychologie s přihlédnutím na její uplatnění v podmínkách pracovní činnosti.

Klíčové pojmy a termíny: ekonomická psychologie, multioborové vztahy, psychologie práce, ekonomické chování, racionální chování, ekonomismus, psychologismus, technokratismus.



Otázky

- Kdy a při jakých příležitostech potřebuje manažer psychologické znalosti?
- Ve kterých činnostech a za jakých okolností potřebuje manažer psychologické znalosti, když jedná se svými podřízenými?
- Které informace z odborné psychologie musí psycholog znát, chce-li se správně rozhodovat pro spolupráci s psychologickou agenturou?
- V čem si mohou vzájemně pomáhat psychologie a ekonomie?

> Doporučená literatura

Lea, S. G. E. a kolektiv: Psychologie ekonomického chování. Praha, Grada 1994.

Nakonečný, M.: Základy psychologie. Praha, Academia 1998.

Atkinson, R. L., Atkinson, R. C., Smith, E. E., Bem, D. J: Psychologie. Praha, Victoria Publishing 1995.

Self-management (sebepoznání, sebepojetí a seberozvoj)

Cíle:

- Rozumět základním postupům, které můžete využít při sebepoznávání.
 - Budete znát, jaký význam má relaxace a jak jí využívat pro své sebezdokonalování.
 - Budete vědět, které metody můžete použít pro rozvoj svých jednotlivých psychických funkcí.
 - Budete vědět, co udělat pro to, abyste lépe dovedli hospodařit se svým časem.
 - Budete rozumět podstatě stresu a jak se proti němu bránit.
 - Budete lépe rozumět podstatě konfliktů, ale abyste je zvládali, k tomu je potřeba určitý trénink a vytvoření si návyků.
-

První polovina této kapitoly se dá shrnout také pod jeden společný pojem psychohygienu. Druhá část kapitoly je odlišná a pod pojem psychohygienu úplně jednoznačně zařadit nejde.

Ve firmách, ať už malých nebo velkých, se manažeři často dopouštějí chyby svým přesvědčením, že mohou dobře řídit lidi, aniž by se museli starat o to, jak řídí sami sebe. Tato chyba může mít u nich za následek sníženou psychickou odolnost, nedostatečné sebeovládání, málo efektivní práci, nevyužívání svého potenciálu i potenciálu svých spolupracovníků.

Duševní hygienu je možno považovat za prevenci před vznikem duševních potíží, prevenci před duševními nemocemi. Je možno ji považovat za vytváření podmínek pro duševní zdraví, ale také schopnost umět se vyrovnat se situacemi, které jsou pro jedince stresující. Znamená to tedy zvládání zátěžových situací, adekvátní adaptaci jedince na životní podmínky, ale také efektivní využívání vlastního psychického potenciálu, efektivní využívání paměti, představivosti, myšlení, lepší koncentraci pozornosti, zvládání negativních emocí, efektivní sebekontrolu. Také nalézání smysluplnosti svého konání a naplnění vlastního života, hledání jistot, upevňování sebevědomí a sebekoncepcce, sebeorganizace a racionalizace své činnosti.

Proč tohle všechno? Protože manažer musí být odolnější, než průměrný člověk, jeho práce je větší zátěží, než práce průměrného člověka. Protože při práci s lidmi musí počítat s tím, že musí být rádcem jiným. Musí z něj vyzařovat jistota, charisma, vnitřní síla a energie, integrovanost osobnosti a podpora spolupracovníků.

V dnešní době je to těžší, než kdykoliv dříve. Dnešní doba je velmi uspěchaná. Lidé chtějí stihnout hodně věcí. Jsou informačně přehlceni, stále mají pocit, že jim něco chybí, chtějí být jako ostatní úspěšní lidé. Je nás mnohem víc, než kdykoliv dříve, a mnohem rychleji se pohybujeme. Vysoká míra civilizace je dobrým podhoubím pro neurotizaci lidí. Míru neurotičnosti zvyšuje v naší společnosti také větší míra svobody. Zvláště po prožitých „čtyřiceti letech temna“ se mnozí lidé hůře adaptují na změněné podmínky. V dnešní době se musí člověk spoléhat víc sám na sebe. Měl by vědět, že záleží především na něm, čeho dosáhne a že se vyplatí být aktivní. To je také hnací motor, to je motivace, která by měla zvyšovat efektivnost lidské práce, zvyšovat životní úroveň společnosti a také zaujetí člověka tím co dělá, čemu se věnuje. To je také předpoklad, že budou všichni opravdovými odborníky v profesi, které se budou věnovat.

Ale faktorů, které zvyšují zranitelnost člověka je více. Je zřejmé, že v současnosti je mnohem více lidí postiženo různými formami neurotizace. Statistika prokazuje, že deprese, neurastenie a psychastenie a jiné psychické potíže se vyskytují asi u 30 % populace, což je ve srovnání s předválečnou dobou desetinásobné navýšení.

> Sebepoznání

Klasik I. Kant řekl: „Sebepoznání je počátkem vší moudrosti.“ A jestliže se toho budeme držet, můžeme poznat mnohem lépe sami sebe, ale také se tím zvyšuje úroveň poznávání všech ostatních lidí.

G. H. Mead rozděluje „Já“ na subjekt („Já“) a objekt (o sobě). „Já“ je čiré vědomí a „o sobě“ jsou věci, které si o sobě uvědomuji. To umožňuje lépe pochopit sebepojetí a sebeobraz. C. Rogers (1977) říká, že nejdůležitější pro pozitivní rozvoj je „kladné přijetí“ jinými. To je hlavní socializační síla, která určuje úroveň sebevědomí a harmonii osobnosti. V kontaktu s jinými se posiluje sebevíra i sebepojetí (nebo také oslabuje).

Nedělejme si iluze, že sebepoznání je snadný proces. Průměrný člověk nemusí vždy chápat všechny podněty, které na něj působí, protože mnohé mechanismy jsou nevědomé, chová se nejistě, životní situace jsou otevřené. Dalšími omezeními sebepoznání jsou rutina a návyky a také silné, intenzivní prožitky sebepoznání zkreslují. Obtížnější je vždy pro lidi méně integrované, pro lidi se zhoršenou zpětnou vazbou ve smyslu egoismu a příliš vysokého sebevědomí. Velmi nám může pomoci základní informovanost o metodách, které můžeme použít při sebepoznávání, a také informovanost o struktuře a její podmíněnosti, jež bychom měli sledovat při ponoření se do své psychiky.

Jestliže chceme na sobě pracovat, chceme lépe využívat svůj potenciál a chceme se zdokonalovat, měli bychom vždycky začínat sebepoznáním. Jedině tak můžeme najít pevný bod, od něhož se dovedeme v sobě orientovat, jediné tak jsme schopni reálně vnímat své nedostatky a rezervy a jediné tak je dovedeme objektivně zvládat. Jedině tak dovedeme být otevřenější vůči osobním zkušenostem a také ochotnější něco dělat pro odstraňování vlastních nedostatků. Potvrzuje se úzká souvislost mezi sebepoznáním a pozitivní adaptací, což podporuje smysluplnost poznání sebe sama. Člověk, který si neuvědomuje některou negativní vlastnost u sebe, má tendenci přisuzovat tuto negativní vlastnost jiným lidem. Sebepoznání také pozitivně ovlivňuje sociální interakci s jinými lidmi a zlepšuje poznávání jiných lidí.

Způsobů sebepoznání je celá řada. Je dokonce možné postupovat i analyticky, porovnáváním očekávání a obav a jak se tyto vnitřní síly promítly do jednotlivých konkrétních závažných situací v mém životě. Porovnáváním toho, zda jednotlivé významné události života vnímám jako pozitivní či negativní a jak se do nich promítla má vlastní aktivita a zda jsem si vzal nějaké ponaučení z této události pro svůj další běh života.

Uvádíme pouze základní klasifikaci způsobů sebepoznání u některých autorů (Míček, 1976, Zucha, 1993).

CESTY SEBEPOZNÁNÍ

- **Pravidelná registrace a pravidelná úvaha**

Tato metoda sebepoznání spočívá v pravidelném večerním hodnocení své aktivity prožitého dne. Pravidelná registrace znamená zhodnocení smysluplnosti vlastní činnosti, efektivnosti práce a komunikace s lidmi. V pravidelné úvaze jde i o hledání příčin a důvodů, průběhu a následků chování (např. proč jsem se nechal vyprovokovat ke konfliktu, proč jsem se rozhodl určitého člověka kritizovat a proč zrovna takovýmto způsobem).

- **Deník**

Jde o písemnou verbalizaci pocitů, postojů. Může mít charakter věcné analýzy, může mít charakter rozboru pocitových prožitků. Verbalizací si člověk dovede mnohem lépe uvědomovat všechny vnitřní procesy a dovede se v nich lépe orientovat. Deníky ve smyslu registrace vlastní prožitkové hladiny si píše málo lidí, spíše lidé citliví, umělci a nebo děvčata v pubertálním věku, ale přesto bychom tento způsob neměli úplně ztracovat. Manažer by neměl například zapomínat, že deník může využívat jako zásobník nápadů, asociací, které mu momentálně problesknou hlavou a jimž se nemá čas věnovat právě v tomto okamžiku. Může si je zaznamenat a věnovat se jim s odkladem. Mnohdy některé nápady, i když se při zápisu nezdají být příliš hodnotnými, mohou být nenahraditelným zdrojem něčeho nového. Když se jim věnujeme v době relativního klidu, pak se mohou snadněji vynořovat asociace, které zúročují něco, co se při zápisu mohlo zdát nevýznamným.

- **Poznávání sebe sama prostřednictvím jiných lidí**

Je to důležitá zpětná vazba, která umožňuje poznávat na sobě to, co se označuje jako „slepá skvrna“. Člověk si o sobě může myslet, že je zábavný, ale přitom ostatní lidé si myslí, že se vnucuje, že je mluvka, že se rád poslouchá... Měli bychom ale umět rozlišovat tuto zpětnou vazbu podle toho, od koho ji dostáváme – rozhodně pozitivním přínosem by pro nás měla být kritika od blízkých lidí, od lidí, kteří nás mají rádi, ti nám totiž chtějí pomoci. Lidé, kteří mne rádi nemají, si rádi nadsadí, prostě někdy kritizují neoprávněně, přespříliš.

- **Introspekce**

Může být psychická nebo fyziologická. Člověk sleduje své vnitřní procesy. Mnohdy se dá introspekce využívat jako autoregulační procedura (podle pravidla: čím více něco sleduji, tím méně to prožívám), čímž se dají odstraňovat některé negativní emoce apod.

- **SWOT analýza**

Metoda, která je známá především jako analytická metoda používaná při rozhodování ve světě ekonomie. Je to ale metoda univerzální a patří mezi metody tvůrčí práce. Jde o vytyčení předností a slabostí u sebe sama, jde o vytyčení svých nadějí i obav. Pokud člověk projde dosavadním průběhem svého života, může najít několik důležitých „zlomových“ okamžiků, které výrazně ovlivnily další průběh jeho života. Tyto okamžiky je třeba chronologicky uspořádat a následně každý zlomový okamžik zhodnotit, v jaké míře jsme v něm dovedli využít své přednosti a v jaké míře se v něm projevíly naše slabosti. Dále je důležité, jak vnímáme své naděje a své hrozby, obavy, které mohou být více nebo méně reálné. Naděje jsou hnacím motorem života. Hrozby jsou něčím, co nás může ohrozit, brzdit, ale také nemusí. Jde o to, abychom je byli schopni reálně vnímat, abychom se dovedli poučit ze situací ohrožení, které jsme už prožili, a nedopouštěli se stejných chyb jako dříve.

Stačilo by, kdybychom používali jen jednu z uvedených metod, rozhodně bychom na sobě udělali kus práce, který by se projevil v mnoha směrech. V duševní rovnováze, v lepším sebeovládání, v lepším sebeporozumění.

Joe Luft a Harry Ingham vytvořili model vnímání osobnostních vlastností (obr. 2.1), který se označuje jako „Johariho mřížka“ (Zucha, 1993). Jde o model, který umožňuje porovnání čtyř úrovní vnímání a vzniká kombinací vnímání sebe sama a vnímání mé osoby jinými lidmi.

- **Otevřená aréna** se týká věcí, které jsou známy mně i jiným lidem. Čím více toho víte o sobě a odhalíte ostatním, tím větší část osobnosti je poznatelná jinými a tím je také možná lepší komunikace.
- **Slepá skvrna** je ta část osobnosti, kterou si nejsme schopni sami dost dobře uvědomovat, ale jiní lidé tuto část osobnosti vnímají dobře. Jsou to určité stereotypy a návyky, které už nejsou pod dobrou kontrolou, ale jež vytvářejí navenek určité charakteristiky a mohou být jinými lidmi vnímány negativně. Já sám si jich nemusím být vědom.

- Okruh označovaný jako **skryté území** zahrnuje intimní oblast, kterou se jedinec snaží uchovat nepoznanou pro jiné lidi, své zakázané území, které může zahrnovat i určité neřesti, o nichž jedinec ví a uchovává si je jako poznání jen sám pro sebe.

Zamyslete se

nad následujícím vyobrazením a rozdělte své vlastní vlastnosti a chování do čtyř kategorií. Porovnejte svůj vlastní přehled s někým blízkým, který by vás podle tohoto schématu rovněž zhodnotil.

		vnímání sama sebe	
		známé	neznámé
vnímání jinými lidmi	známé	otevřená aréna	slepý bod
	neznámé	skryté území, fasáda	neznámo, nevědomí

Obr. 2.1 Johariho mřížka

- Okruh **neznámých aktivit** zahrnuje nevědomí, oblast, která není známá ani samotnému jedinci, ani jiným lidem.

Pokud dojde ke změně v některé části okna, vždy se to projeví i v ostatních částech. Závislost jednotlivých kvadrantů je vzájemná. Pokud se například zvětší okruh otevřené arény, nutně to jako větší pocit svobody přináší také větší pocit ohrožení a úzkosti (jak bylo uvedeno výše), ale zároveň větší míru spolupráce, větší svobodu v nápaditosti a tvořivosti. Každého zajímá samozřejmě okruh neznámého, ale v poznání mu brání určité stereotypy a návyky, ale také neofobie. Čím větší je otevřená aréna, tím lepší je komunikace.

JÁ, SEBEVĚDOMÍ, SEBEOCENĚNÍ, SEBEPOJETÍ A SEBEKONCEPCE

V této souvislosti se používá ještě celá řada dalších pojmů, které se do určité míry překrývají svým významem, případně doplňují ve smyslu návaznosti vztahů: sebeutváření, sebezpřijímání, sebeobraz, seberealizace, sebehodnocení, atd. Ale smyslem této knihy není epistemologický výklad těchto jednotlivých pojmů, spíše chceme připomenout předivo jemných vztahů a přechodů významů a nadále se věnovat základním informacím o integrujícím faktoru osobnosti, jako o něčem, co rozhoduje o způsobu života, o formách komunikace s jinými lidmi a možnostech seberozvoje a duševní prevence.

Každý člověk má o sobě nějaké představy. Kdybychom jej ale požádali, aby o sobě něco napsal, bylo by to pro něj asi těžké, musel by přemýšlet, co o sobě napsat. Mnohdy obraz sebe sama bývá zkreslen. Zkreslení může být orientováno pozitivně, pak sebe sama nadhodnocuje, přeceňuje se, což může za určitých okolností vést k tomu, že nesplní očekávání jiných, ani sebe sama a může to pak prožívat jako „ztrátu tváře“. A nebo, je-li zkreslení orientováno spíše negativně, pak se jedinec podhodnocuje, nevěří si, nedovede se prosazovat, raději se stahuje do sebe, stává se pasivní, uhýbá, vyhýbá se sociální interakci. Bojí se rizika, které hrozí z nejistoty a malomyslnosti. Neoptimálnější cestou je reálný pohled na sebe sama. V období dospívání může docházet ke **konfuzi identity**. Což je přirozené pro období dospívání, ale už to není v pořádku, jestliže se jedná o dospělého člověka. Je to vlastně vnitřní rozporuplnost, kdy jedinec o sobě pochybuje a současně se cítí plnohodnotný. Chce se zúčastnit společenského života, ale přitom se toho momentu bojí, bojí se odmítnutí, ale současně se do tohoto vztahu žene. Mnohdy negativní identitu zvládá projekováním do jiných lidí. Jindy stažením se do sebe.

Je fakt, že všeobecně lidé vidí sebe sama, svou skupinu, svůj národ vždy v poněkud lepším světle, než jiné lidi (**autostereotyp** versus **heterostereotyp**). Víra v sebe sama musí mít určitý přesah, aby mohla působit motivačně, „neboť umírá poslední“.

Tato subkapitola má patřit spíše do části osobnost a její struktura, ale s ohledem na návaznost v **sebezpoznání**, považuji za nutné upozornit na některé významné vztahy s osobnostní strukturou a integritou osobnosti, neboť se jedná o jadernou složku osobnosti, která ovlivňuje aktivitu člověka, zaujetí pro věc a sebeprosazování.

JÁ je obraz našeho vlastního těla a také naší psychiky. Především je to integrující faktor naší osobnosti. Většinou u lidí nacházíme tendenci k pozitivnímu zhodnocování sebe sama. A je dobré toto vnímání posilovat, vytvářet na pracovišti předpoklady pro přidělování přiměřených úkolů. Posilováním sebedůvěry, pozitivní moti-

vací vytvářet pocit spokojenosti. Já není nikdy dáno předem. Je produktem vývoje, zejména v souvislosti se sociálním prostředím a interakcí. Smyslem Já je také vytvářet mechanismy obrany, vyhýbat se devalvací, což může fungovat na vědomé i nevědomé úrovni, ale častěji se tento proces odehrává na úrovni nevědomé či podvědomé. Pokud je to na úrovni vědomé, tak jde o volní proces a vyžaduje to dost úsilí a sebezpřemáhání.

Naše Já má velké množství různých variant a je velmi proměnlivé. Jiné Já je, když vnímáme sami sebe, jiné Já je, když nás vnímají jiní lidé. Jiné Já pociťujeme, když se nám daří, jiné, když jsme neúspěšní. Jiné, když se nacházíme v teritoriu pro nás známém, jiné, když jsme v teritoriu, kde cítíme nejistotu. Jiné Já je to reálné, jiné, o kterém si myslíme, že to jsme my. Nebo Já, o němž chceme, aby si ostatní mysleli, že jsme to my. Protože člověk je sociální tvor, rozvíjí se u něj takzvané sociální Já, to znamená, že se vytváří ve vztahu k jiným lidem (jedinec si uvědomuje, že je odlišný než ostatní, jedinečný, ale současně v něčem stejný, nebo podobný, chce někam patřit a současně být sám sebou). To v něm vytváří určitý dynamický rozpor, který, je-li v normě, působí pozitivně na rozvoj osobnosti a na mezilidské vztahy. Toto vše tvoří základ začlenění jedince do sociálního kontextu a určuje míru adaptace. Vyznat se v nuancích tohoto svého Já je nezbytným předpokladem dobrého sebezpoznání a dobrého odhadu svých potenciálních možností. A není to vždy tak jednoduché, jak se to zdá lidem s vysokým sebevědomím. Já má svou minulost, přítomnost i budoucnost, mění se v závislosti na základě zkušeností v sociálních interakcích. V něčem jsme vždy o něco aktivnější při posilování Já, v něčem spíše pasivnější. Na něčem nám více záleží a více se s tím ztotožňujeme, stává se to více součástí našeho Já, něco spíše ignorujeme. Čím větší je rozdíl mezi Já reálným, ideálním a koncepcí sebe sama, tím větší je nespokojenost, ale také narůstají problémy. Zejména ve smyslu sociální komunikovatelnosti. Člověk by se měl dostat do situace, že je schopen přijmout sebe sama takového, jaký skutečně je, protože to je důležitým předpokladem pro vlastní rozvoj. Někdy je možné toto sebezpřijetí pouze s pomocí jiné osoby (pomocí profesionála, pomocí partnera...).

Každý člověk hledá svou identitu a chce být sám sebou. Proto si stanovuje určitá kritéria, podle nichž se porovnává a vytváří si k sobě určitý citový vztah. Kritéria hodnocení vznikají jako produkt sociálních hodnotících kritérií, čili je to zkušenost interaktivní a **sebevědomí** je vlastně produktem citového vztahu ke své hodnotě v porovnání s určitými sociálními normami. Je prokázáno, že kooperace úrovně našeho sebevědomí ovlivňuje pozitivněji, než kompetice či individualistická orientace. V tom je vidět sociální podmíněnost. Přesto ale každý jedinec potřebuje mít uspokojován určitý pocit autonomie a sebeúcty. Sebevědomí se neprojevuje jen v našem vystupování, v gestikulaci a verbálním projevu, ale i v naší péči o zevnějšek. Oděv je projevem sebestylizace a vypovídá hodně o tom, jaký máme vztah sami k sobě.