

Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu

Cesta k úspěchu
a spokojenosti



Denis Murlane

 GRADA®

Věnováno Nadine

Denis Murlane

Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu

Cesta k úspěchu
a spokojenosti



Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Denis Mourlane

Jak posílit svou odolnost a vnitřní sílu **Cesta k úspěchu a spokojenosti**

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE

Přeloženo z německého originálu knihy Denise Mourlane *Resilienz. Die unentdeckte Fähigkeit der wirklich Erfolgreichen*, 2. vydání, vydaného nakladatelstvím Businessvillage GmbH, Německo, 2013.
This translation published by arrangement with the Publisher *Businessvillage GmbH, www.businessvillage.de*.
© BusinessVillage GmbH, Göttingen 2013

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 5331. publikaci

Překlad Mgr. Iva Michňová
Odpovědný redaktor Štěpán Böhm
Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková
Počet stran 224
První české vydání, Praha 2013
Druhé německé vydání, Göttingen
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2013
Cover Design © dle předlohy originálu Eva Hradiláková

ISBN 978-80-247-4873-3

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE

ISBN 978-80-247-8819-7 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8820-3 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	9
Předmluvy	11
Předmluva kapitána	11
Předmluva autora: Přistání ve Phoenixu v Arizoně	16
Úvod: Jsme bezmocně svobodní?	19
1 Viktor Frankl: Příklad mimořádné resilience	29
1.1 Nejtemnější bouře	29
1.2 Maják v nejtemnější bouři	30
2 Neodhalená schopnost skutečně úspěšných	35
3 A jak resilientní jste vy?	39
3.1 Samozřejmě jste resilientní	39
3.2 Jak je to s houbou	40
3.3 Emmy Wernerová a počátky výzkumu resilience	42
3.4 Sedm skutečných faktorů resilience	43
Faktor resilience: Ovládání emocí	45
Faktor resilience: Kontrola impulsů	47
Faktor resilience: Kauzální analýza	49
Faktor resilience: Empatie	51
Faktor resilience: Realistický optimismus	53
Faktor resilience: Orientace na cíl	56
Faktor resilience: Přesvědčení o vlastní účinnosti	57
3.5 Shrnutí a přechod k další části	59

4	Základní předpoklady opravdového úspěchu	61
4.1	„Já vlastně vůbec nevím, co chci!“	61
4.2	5needs® – objev pěti základních psychologických potřeb	63
	1. základní potřeba: Potřeba dosažení libosti a vyhýbání se nelibosti	66
	2. základní potřeba: Potřeba vztahů	67
	3. základní potřeba: Potřeba zvýšení vlastní hodnoty a její ochrana	69
	4. základní potřeba: Potřeba orientace a kontroly	74
	5. základní potřeba: Potřeba koherence	75
4.3	Základní lidské potřeby a resilience	76
4.4	Nerovnováha při uspokojování potřeb	77
4.5	Externí nepřátelé našich základních potřeb	78
4.6	„Já chci! Ne, JÁ chci!“ – konkurence základních potřeb	79
4.7	Násilný přístup k základním potřebám – „Mám nebo nemám?“	81
4.8	Shrnutí a přechod k další kapitole	84
5	Poznatek z neurobiologie: Dokážeme víc!	87
6	Zvyšte svou resilienci – 9 plus X cest, které se vyplatí	91
6.1	Love it, change it, leave it (dovednost 1)	93
6.2	Zapněte si radar influence (vlivu) (dovednost 2)	96
	Jak to bylo s eskalátory	101
	Jak zacházet s neovlivnitelným	104
	Poučení ze života Oskara Schindlera	106
6.3	Thought Crafting – pohrajte si se svými myšlenkami (dovednost 3)	108
	„Přidaný“	109
	Všechno je otázkou postoje aneb naučte se svou „abecedu“	110
	Co model říká?	110
6.4	Zapněte svůj emoční radar (dovednost 4)	119
	Emoční radar	120

6.5	Udělejte něco, aby vaše ledovce začaly tát (dovednost 5)	127
	„Jestli to chceš mít dobře, udělej si to sám“	128
	„Musím se postarat o to, aby se všichni lidé měli dobře!“	130
	„Zkrátka na to nejsi dost dobrý“	132
	„Život musí být pořád zábava“	133
	„Musí to být perfektní!“	135
6.6	Vyhňte se myšlenkovým pastem (dovednost 6)	137
	Top 7 myšlenkových pastí	138
	Shrnutí a přechod k dalším dovednostem	145
6.7	Pozitivita (dovednost 7)	145
	Metoda 1 pro větší pozitivitu: Deník štěstí	151
	Metoda 2 pro větší pozitivitu: „Jste skvělí“	152
	Cvičení „Moje nejlepší stránka“	154
	Shrnutí a přechod k další části	156
6.8	Všímavost (dovednost 8)	156
	Kdo dává, musí i brát	159
	Kde vlastně jsi?	160
	Meditace? To není nic pro drsňáky!	163
	Dobrá, tak tedy nejsem drsňák!	167
6.9	Vztah/connection (dovednost 9)	168
	Connection to work (vztah k práci)	171
	Connection to life (vztah k životu)	173
6.10	Být člověkem (dovednost X)	175
7	Jak resilientní byl vlastně Steve Jobs?	181
7.1	Steve Jobs a sedm faktorů resilience	182
7.2	Jobsovy nejsilnější faktory resilience	184
7.3	Jobsovy nejslabší faktory resilience	188
7.4	Steve Jobs a pět základních lidských potřeb	193
7.5	Think differently – rady kouče	198
8	Místo slova na závěr: Mé přání!	205
	Knihy a vědecké studie	209
	Vyšlo česky	219



O autorovi

Dr. Denis Murlane vystudoval psychologii, působí jako psycho-terapeut a systemický poradce a kouč podle standardů Německého svazu koučinku (DBVC). Promoval v rámci stipendia nadace Christoha Dorniera v oboru klinické psychologie na univerzitě v Münsteru u profesora Dr. Freda Rista. Jeho frankfurtská konzultantská firma již čtrnáct let spolupracuje s mezinárodními koncerny v oblasti personálního a organizačního rozvoje.

Tato firma je v současnosti výhradním německým partnerem společnosti Adaptiv Learning Systems, která více než deset let patří mezi přední konzultantské firmy zabývající se tréninkem a koučováním resilience v USA. Díky tomuto spojení nabízí jeho firma v současnosti jako jediná trénink resilience, který vznikl na University of Pennsylvania v týmu profesora Dr. Martina Seligmana, jehož členy byli Dr. Andrew Shatté, Dr. Karen Reivichová (*The Resilience Factor*) a Dean M. Becker. Ti upravili tento trénink pro potřeby firem a od té doby jej absolvovalo více než 20 000 zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Vzhledem k odborným znalostem a dlouholetým zkušenostem je Denis Murlane jedním z předních odborníků na problematiku resilience v Německu i v Evropě.

Kontakt:

www.mourlane.com, dm@mourlane.com



Předmluvy

Předmluva kapitána

Už to bude dva a půl roku, co jsem se seznámil s Denisem a s pojmem resilience. Tenkrát jsme s německým národním týmem patnáctkového ragby bojovali o udržení v první divizi mistrovství Evropy a za tři dny se měl konat proti národnímu týmu Španělska náš poslední zápas. Skoro všechny předchozí zápasy jsme prohráli a věděli jsme, že tento zápas proti velmi těžkému soupeři musíme vyhrát s rozdílem minimálně dvanácti bodů, abychom nesešli. Náš tehdejší trenér, Rudolf Finsterer, proto zmobilizoval, co se dalo, aby tým při přípravě podpořil. Když jsme se v týmu dozvěděli, že nás čeká tříhodinový workshop s psychologem a zároveň bývalým ragbyovým hráčem, reakce byly různé. Sahaly od naprostého souhlasu, zejména ze strany profesionálních hráčů, kteří již se sportovními psychology pracovali v zahraničí, až po výroky typu „my přece žádného psychologa nepotřebujeme“, většinou z řad méně zkušených hráčů. Já sám jsem se pohyboval někde uprostřed, ale řekl jsem si, že ublížit nám to přece nemůže. Byl jsem zvědavý na téma workshopu a na to, kdo přijde.

Na začátku workshopu se Denisovi podařilo prolomit ledy dvěma jednoduchými otázkami. Poprosil nás, abychom si vzpomněli na svůj zápas, ve kterém jsme zahráli úplně nejlépe v celé své kariéře, a zamysleli se, jestli to, že jsme byli tak dobří, vyplývalo

z našich fyzických schopností, nebo z našeho psychického rozpoložení. Hned poté nás vyzval, abychom si vzpomněli na zápas, ve kterém jsme hráli nejhůř v celé své kariéře, a abychom se i zde zamysleli, proč jsme právě v tomto zápase hráli tak špatně. V obou případech 80 % hráčů odpovědělo, že důvodem bylo především psychické rozpoložení.

Ačkoli se naši trenéři zabývali sportovní psychologií jen velmi málo a my sami už vůbec ne, vždycky nám bylo samozřejmě jasné, že vedle fyzické kondice, techniky a taktických schopností existuje ještě něco dalšího, co rozhoduje o tom, jestli nějaký zápas vyhraje, nebo prohrajeme. Spolu s trenéry jsme to nazývali psychickou silou nebo mentalitou vítězů. A tu prostě buď máte, nebo ne. Samozřejmě, že hráč se špatnou fyzickou nebo technikou jenom díky výrazné mentalitě vítěze zápas na vysoké úrovni nevyhraje. Ale obráceně to platí taky. Hráč, nebo dokonce celý tým, nevyhraje zápas, když mu chybí psychická síla. Víím to z vlastní zkušenosti, neboť v našem velmi rychlém sportu například půlcentimetrová odchylnka při nahrávce, protože se hráči třese ruka, rozhoduje o tom, jestli míč získá spoluhráč, nebo protihráč. Stejně jako v jiných sportech, i my se musíme umět rozhodnout ve zlomku sekundy. Nepatrné zapochybování a šance na průnik je pryč. Podle mého názoru je tedy psychika minimálně z 50 % ne-li víc zodpovědná za to, zda tým odejde z hřiště jako vítěz, nebo jako poražený.

Myslím, že velmi jasně to vyjádřil basketbalový trenér Dirk Bauermann v rozhovoru pro deník Süddeutsche Zeitung z roku 2011, kde se mluvilo o Dirku Nowitzkém a jeho vítězství v NBA. Nowitzki měl v posledních sedmi zápasech před finálem velmi špatný začátek. Bauermann, který byl tenkrát trenérem německé reprezentace, se novináři ptali, čím na něj udělal Nowitzki v tomto zápase největší dojem. Jeho odpověď zněla:



„Dirkova psychická síla, která ho vedla k tomu, že se po slabé první polovině neschovával, ale trpělivě čekal, až se znovu vrátí do hry. To je velmi těžké [...]. Dirk zůstal vyrovnaný. [...]

To je pod tak velkým tlakem absolutně výjimečný výkon.“

Toto je podle mého názoru resilience – jinými slovy nezdolnost či odolnost – a o ní je tato kniha. Nejde vždycky jen o to, abyste vyhráli, ale abyste ve složitých situacích, v situacích, kdy jste pod nepředstavitelným tlakem, zůstali především vyrovnaní a dál věřili sobě a svým schopnostem. Hodně jsem o tom přemýšlel a představoval jsem si v duchu opravdu dobré hráče, se kterými nebo proti kterým jsem hrál, a vážně je to tak. Existuje-li něco, co mají všichni společného, pak je to vnitřní vyrovnanost, a to zejména tehdy, když je potřeba zvrátit zápas a dohnat ztrátu.

Pro mě a celý tým bylo velice důležité zjistit, že všichni už jsme v oblasti resilience nesmírně dobří. „Jinak byste vůbec nemohli hrát na takové úrovni, na které hrajete,“ vysvětlil nám Denis. Ale každý vrcholový sportovec chce být lepší, a tak bylo zajímavé dozvědět se, že v nejrůznějších oblastech, ať se to týká optimismu, zvládání emocí nebo zaměření na cíl (jak to popisuje i tato kniha), se můžete ještě zlepšit a můžete se v těchto směrech trénovat. Zřejmě očekáváte nějakou zázračnou metodu, o které jste ještě nikdy neslyšeli, a možná jste zklamaní, že vaši resilienci vám pomůžou zlepšit úplně obyčejné věci. Je ovšem potřeba je dělat. Patří k nim například i to, že se před těžkými zápasy nesusoustředíte na silné stránky soupeře nebo na vlastní slabiny, ale že si v duchu intenzivně představujete své silné stránky a situace, ve kterých jste byli vážně dobří, abyste mobilizovali pozitivní energii. Je důležité, abyste šli při zápase „do tunelu“, abyste existovali teď a tady, abyste se soustředili jen na to, co právě

děláte, a nerozptylovali se jinými myšlenkami, třeba že selžete nebo naopak že na vás nikdo nemá. Také je velmi důležité, abyste mezi zápasy vypnuli, vyčistili si hlavu, abyste pak během zápasu byli psychicky i fyzicky v pohodě. A rovněž je důležité, abyste si neustále připomínali, že v zápase nejde vždy jen o to vyhrát, ale především o to, abyste ze sebe vydali to nejlepší a mohli opustit hřiště se vztyčenou hlavou. S tímto přístupem pak většinou vyhrajete i těžké zápasy. To je pro mě resilience, která je důležitá nejen ve sportu, ale i při studiu, v práci a v životě obecně.

Zde je druhý důvod, proč jsem už nedokázal téma resilience pustit z hlavy. Ragby je v Německu stále ještě okrajovým sportem, a právě proto mi velmi záleží na práci s mládeží. Jako většina týmových sportů je i ragby školou pro život, neboť se neučíte zvládat jenom sport jako takový, ale také překonávat vlastní strach a držet spolu jako tým i v těžkých situacích. Učíte se tedy **opravdu úspěšně žít**. Podívám-li se na sedm faktorů resilience, pak můžu konstatovat, že při práci s ragbyovou mládeží přesně o tyto faktory jde. Chceme podpořit empatii dětí a mládeže tím, že je učíme, co je to týmový duch neboli podpora spoluhráče. Podporujeme jejich schopnost zvládat vlastní emoce a chování, protože nevhodné slovo nebo nevhodné gesto vede k vyloučení a v nejhorším případě se může stát, že pak kvůli tomu prohraje celý tým. Chceme posílit jejich analytické schopnosti tím, že je naučíme „číst“ hru a správně analyzovat důvody nezdarů a prohraných zápasů. Opravdu byl na vině rozhodčí, nebo jsem mohl udělat ještě víc já sám? Tvářím se vždy jako oběť, nebo přebírám odpovědnost za své chyby? Chceme podpořit jejich optimismus a důvěru a ukázat jim, že svým jednáním a odvahou riskovat mohou významně pomoci týmu i sami sobě v osobním životě. Měli by mít pod kontrolou nejen míč, ale i svůj život. A chceme, aby si



v zápase i v životě kladli cíle a aby za nimi šli důsledně, disciplinovaně a sebevědomě, ale nikdy arogantně. Jinými slovy: Chceme podpořit jejich resilienci, v naději, že se z nich stanou dobří ragbyoví hráči a vyrostou z nich úspěšní a hlavně šťastní lidé.

Mimochodem, proti Španělsku jsme pak odehráli velmi dobrý zápas, stáhli jsme velký náskok, chvílku před koncem zápasu jsme se dostali do vedení, ale nakonec jsme těsně prohráli a sestoupili. Denis pak začal pracovat jako sportovní psycholog pro národní tým sedmičkového ragby, olympijské verze ragbyového sportu. I jeho zásluhou jsme pak v roce 2011 zvládli téměř nereálný postup do nejvyšší evropské soutěže v dramatickém turnaji v Heidelbergu, kde jsme resilienci potřebovali v nejvyšší míře. Rovněž v roce 2012 se nám podařilo prosadit se na této velmi profesionální úrovni a udržet se v soutěži.

Z toho, co si přečtete na následujících stránkách, není všechno nové, ale faktory, které jsou důležité jak ve sportu, tak v životě, jsou zde zasazeny do celkového kontextu. To je vedle spousty velmi zajímavých věcí patrně největší přínos této knihy.

Můžete se těšit na napínavou, podnětnou a velmi poučnou cestu na téma resilience!

Heidelberg, září 2012

Mustafa Güngör

Kdo je Mustafa Güngör

Mustafa Güngör (*1981) je hráč německého národního týmu v sedmičkovém a patnáctkovém ragby. Aktuálně je kapitánem německého národního týmu sedmičkového ragby a v letech 2009 až 2010 byl kapitánem i patnáctkového národního týmu.

S ragbyovým týmem RG Heidelberg se stal v letech 2006 a 2007 německým mistrem v ragby a od roku 2011 hraje za tým TV Pforzheim, se kterým v roce 2012 těsně prohrál ve finále mistrovství Německa proti RK Heidelberg. S manželkou a synem žije v Heidelbergu a vedle sportovních aktivit se věnuje studiu podnikové ekonomiky se zaměřením na management sportu a zdravotnictví.

Předmluva autora:

Přistání ve Phoenixu v Arizoně

Když jsem v červnu roku 2009 společně se svým obchodním partnerem ze společnosti Mourlane – effective people Reinholdem Preissem totálně vyčerpaný po čtrnáctihodinovém letu s tříhodinovou noční přestávkou v texaském Dallasu přistál ve Phoenixu v Arizoně, rozhodně jsem netušil, jak moc mě téma resilience zaujme. Reinholda napadlo, že bychom v tomto směru mohli spolupracovat s významnou americkou konzultantskou firmou Adaptiv Learning Systems. A byl to především Reinhold, v kom toto téma už tenkrát vyvolávalo zjevně nelíčené nadšení. Reinhold sice byl a je obchodník, ale já viděl, že se zde jedná o víc než o možnost, jak vydělat peníze. Sám jsem v tom ovšem zpočátku viděl právě to: Šanci získat další zákazníky a profilovat se v záplavě německých konzultantských firem pro oblast personálního a organizačního rozvoje s novým tématem.

Bylo mi známo, že se druhý den v hotelu poprvé setkáme s šéfy Adaptiv Learning Systems, Deanem M. Beckerem a Andrewem Shatté. V dalších dnech nás pak obeznámí se znalostmi a metodami z oblasti resilience. Byl jsem dost nervózní. Jednak proto, že moje angličtina měla v té době značné rezervy, a také proto,



že jsem věděl, že Andrew Shatté působil téměř deset let v týmu světoznámých profesorů psychologie Aarona Becka a Martina Seligmana a věnoval se výzkumům v oblasti resilience. Beck a Seligman pro mě, psychologa se zaměřením na kognitivně behaviorální terapii, byli a dodnes jsou ikonami moderní psychologie a určitě neexistuje na světě univerzita, kde by se nevyučovaly jejich teorie a metody.

Věděl jsem, že Andrew posléze univerzitní laboratoř opustil a spolu s Deanem M. Beckerem v období dalších deseti let upravil a úspěšně aplikoval tréninky vytvořené v Seligmanově týmu pro specifické potřeby firem. Jednou z první věcí, kterou mi pak Andrew při seznamování se s resiliencí řekl, bylo:

„Denis: more than training, more than education, more than any other skill, it's resilience which determines who succeeds or who fails, who is healthy or not and who is happy or not.“

(V překladu: „Denisi, o tom, jestli někdo je nebo není úspěšný, zdravý a šťastný, rozhoduje víc než trénink, vzdělání či kterákoli jiná vlastnost právě resilience.“)

Pochyboval jsem. Jak by mohla schopnost, o které jsem jako psycholog s kvalitním vzděláním slyšel jen okrajově a která byla v Německu téměř neznámá, vést k tomu, že lidé jsou šťastní, zdraví a úspěšní? Nebyl to jeden z typicky amerických marketingových triků (Andrew je mimochodem Australan), jak něco dobře prodat?

Od té doby uplynuly více než tři roky a už ani trochu nepochybují o tom, že Andrew měl pravdu. Zjistil jsem to především díky intenzivní práci s jednotlivci i týmy a také díky tomu, že jsem

pracoval i na své vlastní resilienci. I já jsem ve srovnání s dřívějším zdravější, šťastnější a úspěšnější. Mezi Deanem, Andrewem, Reinholdem a mnou vzniklo postupem času skutečné přátelství, a přestože nás dělí velká vzdálenost, společně pokračujeme v práci v oblasti resilience v USA i v Evropě. Také proto vznikla tato kniha.

Jsem rád, že vám mohu v rámci této knihy zprostředkovat nejen své znalosti, ale i znalosti společnosti Adaptiv Learning Systems. Chtěl bych výslovně upozornit, že i když to z důvodu plynulosti textu pokaždé přímo nezdůrazňuji, mluvím kromě kapitoly **6 Základní předpoklady opravdového úspěchu** a kapitol **8.8 Všímavost (dovednost 8)** a **8.10 Být člověkem (dovednost X)** vždy rovněž o práci a zkušenostech společnosti Adaptiv Learning Systems. Mé znalosti podstatnou měrou vycházejí z knihy *The Resilience Factor* od Dr. Karen Reivichové a Dr. Andrewa Shattého, která zatím vyšla jen anglicky. Upřímně děkuji Deanovi a Andrewovi za jejich důvěru a blízké přátelství, které nás dnes již pojí, a především děkuju také Reinholdovi, který tak brzy odhalil velký lidský potenciál tématu resilience.

Frankfurt, září 2012
Dr. Denis Murlane