

Jan Urban



# Psychologie

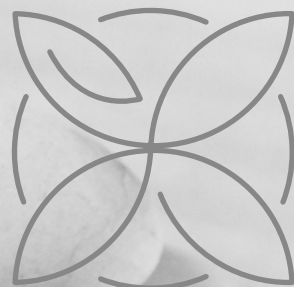
pro každý  
den

aneb Co nás ve škole o nás  
ani druhých neučili

 GRADA®



Jan Urban



# Psychologie

pro každý  
den

aneb Co nás ve škole o nás  
ani druhých neučili

 GRADA®

***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.*

doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

## **Psychologie pro každý den aneb Co nás ve škole o nás ani druhých neučili**

Vydala GRADA Publishing, a.s.

U Průhonu 22, Praha 7

tel.: 234 264 401

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 8 898. publikaci

Realizace obálky Robert Prokopec

Sazba Jan Šístek

Odpovědná redaktorka Ing. Kateřina Patková

Počet stran 256

První vydání, Praha 2023

Vytiskla TISKÁRNA V RÁJI, s.r.o., Pardubice

© GRADA Publishing, a.s., 2023

Foto na obálce © freepik.com

ISBN 978-80-247-0427-2 (ePub)

ISBN 978-80-247-0417-3 (pdf)

ISBN 978-80-271-5182-0 (print)

# Obsah

Úvodem .....	9
<b>1. Část první: Jak lépe poznat sami sebe .....</b>	<b>11</b>
1.1 Čím se povahou lišíme od druhých .....	11
1.2 Jak lépe poznat a využít své silné stránky .....	15
1.3 Proč a jak sledovat své zvyky .....	18
1.4 Zvyky které stresují .....	21
1.5 Zlozvyky, bránící plně využívat rozumových schopností .....	24
1.6 Jak čelit ztrátě motivace .....	27
1.7 Jak koučovat sami sebe .....	29
1.8 Jak se zbavit zvyku odkládat důležité úkoly a rozhodnutí .....	32
1.9 Šest důvodů, proč někteří lidé nikdy neuspějí .....	34
1.10 Pět rozšířených psychologických mýtů .....	37
<b>2. Část druhá: Jak se lépe rozhodovat .....</b>	<b>41</b>
2.1 Proč a jak zvýšit svou schopnost kriticky uvažovat .....	41
2.2 Jak se vyvarovat nejčastějších chyb při rozhodování .....	45
2.3 Proč a jak se nerozhodovat pod vlivem většiny .....	48
2.4 Úskalí přílišného zobecňování .....	51
2.5 Jak čelit sklonu řídit se místo faktů jejich „zarámováním“ .....	53
2.6 Jak uplatnit prospěšné myšlenkové zkratky: Occamova, Hanlonova a Popperova břitva .....	57
2.7 Jak při rozhodování nakládat s riziky .....	60
<b>3. Část třetí: Jak lépe kontrolovat své emoce .....</b>	<b>65</b>
3.1 Jak omezit nadměrný strach .....	65
3.2 Proč a jak nepropadat sebelítosti .....	67
3.3 Jak posílit sebedůvěru .....	71
3.4 Jak bránit přílišnému kolísání nálady .....	74
3.5 Jak pomoci vůli .....	78
3.6 Jak překonat pocit „naučené bezmocnosti“ .....	81

3.7	Jak žít v nejistotě .....	85
3.8	Proč a jak bojovat s nudou .....	88
3.9	Jak bránit tomu, aby emoce narušovaly rozumná finanční rozhodnutí .....	91
<b>4.</b>	<b>Část čtvrtá: Skrytá zákoutí mysli .....</b>	<b>95</b>
4.1	Kdy a jak nás myšlení klame .....	95
4.2	Nejčastější mylné představy, kterými si s námi mysl zahrává .....	98
4.3	Jak čelit sklonu popírání skutečnosti .....	100
4.4	Jak omezit sklon k „negativnímu zkreslení“ .....	104
4.5	Jak se vypořádat se svými démony .....	107
<b>5.</b>	<b>Část pátá: Jak lépe „číst“ druhé .....</b>	<b>111</b>
5.1	Jak číst myšlenky a pocity druhých .....	111
5.2	Nebezpečí unáhlených soudů o druhých .....	114
5.3	Proč a jak býváme ve vztahu k druhým zaujatí .....	118
5.4	Proč druhým občas přisuzujeme vlastnosti, které máme my sami ....	121
5.5	Jak v rozhovoru poznat, že druhá strana lže .....	125
5.6	Proč nevěřit mýtu, že protiklady se přitahují .....	128
<b>6.</b>	<b>Část šestá: Jak úspěšně komunikovat .....</b>	<b>129</b>
6.1	Sedm návyků, jež zvýší naše sympatie u druhých .....	129
6.2	Kdy a jak využít při komunikaci „zrcadlení“ .....	132
6.3	Jak působit přesvědčivěji .....	136
6.4	Chcete-li zaujmout, vyprávějte příběhy .....	138
6.5	Jak druhé při jejich rozhodování „postrčit“ .....	141
6.6	Proč a jak požádat o to, co chceme .....	144
6.7	Jak získat přízeň: efekt Benjamina Franklina .....	147
6.8	Jak jednat s lidmi, kteří nedokážou naslouchat .....	150
6.9	Proč a jak se vyvarovat destruktivní komunikace .....	154
6.10	Proč je důležité se usmívat .....	157
<b>7.</b>	<b>Část sedmá: Jak zvýšit pracovní úspěšnost a spokojenost .....</b>	<b>161</b>
7.1	Jak pracovat tak, abychom nebyli vyčerpaní – Paretovo pravidlo .....	161
7.2	Jednoduché zvyky, které zlepší pracovní výsledky .....	164

7.3	Zbytečnosti, které berou čas .....	168
7.4	Jak zlepšit vztahy na pracovišti .....	170
7.5	Jak řešit spory v pracovních a obchodních vztazích .....	172
7.6	Jak lépe porozumět jednání spolupracovníků .....	176
7.7	Jak řídit svého šéfa .....	178
7.8	Proč a jak se stát na pracovišti lídrem .....	182
7.9	Jak přežít v korporaci .....	185
7.10	Jak vyjít se sociopatem na pracovišti .....	188
7.11	Jak se bránit syndromu vyhoření .....	191
7.12	Jak do sebe investovat .....	193
7.13	Proč a jak vypnout o dovolené .....	197
<b>8.</b>	<b>Část osmá: Jak jednat s podvodníky, manipulátory a dalšími škůdci ....</b>	<b>201</b>
8.1	Šest typů osob, kterým se raději vyhnout .....	201
8.2	Jak rozpoznat, komu nevěřit .....	204
8.3	Jak poznat patologické lháře: syndrom barona Prášila .....	207
8.4	Jak čelit podvodníkům a rozpoznat je dřív, než nás napálí .....	211
8.5	Jak rozpoznat šarlatány .....	215
8.6	Jak čelit pouťovým efektům a nepodlehout Barnumovu principu .....	218
8.7	Jak se vypořádat s argumentačními fauly .....	221
8.8	Jak přelstít manipulátory .....	225
8.9	Jak reagovat na osoby, které se nás snaží zastrašit .....	228
8.10	Jak čelit konspirátorům .....	231
8.11	Jak rozpoznat žvanily .....	235
8.12	Upíři mezi námi: jak je rozpoznat a bránit se jejich vlivu .....	237
8.13	Jak jednat s „temnými“ osobnostmi .....	241
	<b>Závěrem .....</b>	<b>245</b>
	<b>O autorovi .....</b>	<b>249</b>





# Úvodem



Ať se nám to líbí nebo ne, řada věcí, které nás ve škole učili, a možná i naučili, nemá velký praktický význam. Znalosti roku, ve kterém se středověcí rytíři střetli na rozbahněném poli u Kresčaku či povědomí o tom, v jaké soustavě krystalizují rudy pyritu, jsou nesporně důležité. Naprostá většina lidí, s výjimkou specialistů v daném oboru, je však nikdy v životě příliš nevyužije.

Tato skutečnost, sama o sobě, by možná nemusela být na závadu. Na závadu je, pokud nás škola jiné znalosti, bez kterých se v životě prakticky neobejdeme, naopak neučí.

Jaké znalosti máme na mysli? Jedná se o znalosti, schopnosti či pravidla „psychologie všedního dne“, tedy znalosti o nás i druhých, které se uplatňují v našem osobním i pracovním životě, a to prakticky dnes a denně. Jejich příkladem je:

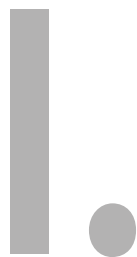
- jak rozpoznat schopnosti, ve kterých vynikáme, a jak jich co nejlépe využít,
- jak poznat, které zvyklosti zvyšují a které naopak snižují naši životní úspěšnost, a ty druhé co nejsnáze překonat,
- jak si uvědomit logické i další chyby ve svém uvažování či rozhodování,
- jak alespoň rámcově rozpoznat, co cítí či o čem uvažují druhí, a předvídat tak jejich jednání,
- jak zvýšit svou přesvědčivost, schopnost zaujmout a ovlivňovat druhé,
- jak úspěšně řešit pracovní i další spory,
- jak bojovat se situacemi, kdy máme špatnou náladu, ztrácíme sebedůvěru nebo propadáme sebelítosti,

- jak čelit nejrůznějším podvodníkům a šarlatánům, snažícím se nám prodat své bezcenné produkty či služby, nebo nás dokonce přesvědčit o svých spikleneckých teoriích.

Cílem této knihy je některé hlavní mezery, které v nás školní vzdělání v tomto ohledu zanechalo, odstranit. Společně s tím je naším cílem uvést na pravou míru i některé časté mýty „laické psychologie“.

Pravidla každodenní psychologie, která zde uvádíme, jakkoli důležitá a ověřená psychologickým výzkumem, se snažíme podávat jednoduše. Probíráme je proto formou krátkých kapitol, kladoucích důraz na důvody i způsoby jejich uplatnění. Témata jednotlivých kapitol na sebe pouze volně navazují, lze je proto číst prakticky v libovolném pořadí.





# Část první: Jak lépe poznat sami sebe

*Rozpoznejte své hlavní vlastnosti a silné stránky, sledujte své zvyklosti, rozpoznajte zvyky, které vám škodí či brání plně využít vašich schopností, a zbavte se jich.*

## 1.1 Čím se povahou lišíme od druhých

Na jednoduché otázky nebývají jednoduché odpovědi. Je tomu tak i s otázkou „Kdo jste?“, a to bez ohledu na to, komu ji položíme. K jednoduché odpovědi většinou nedospějeme ani tehdy, položíme-li otázku sami sobě. Pomoci nám však může porozumění hlavním rysům, kterými se lidské povahy vzájemně odlišují.

Výše uvedená otázka může mít pochopitelně různý význam – ptát druhého se můžeme na jeho jméno, zaměstnání či postavení v práci, národnost i názory nebo osobní přesvědčení. Význam otázky, který máme na mysli, je trochu složitější – dotýká se hlavních osobních vlastností či povahových rysů, které nás i druhé charakterizují. Z psychologického hlediska nám jde o zjištění, co tvoří naši „osobnost“.

### **Osobnost jako souhrn vlastností**

Způsob, kterým reagujeme, uvažujeme a jednáme, závisí na našich osobnostních vlastnostech a charakterových rysech. Ty první jsou převážně vrozené, ty druhé jsou plodem výchovy, prostředí či kultury, ve které žijeme, ale i výsledkem našeho rozhodování.

Máme-li špatný den, a již během dopoledne se několikrát rozčílíme, nemusí to ještě znamenat, že jsme vzteklí. Rozčilujeme-li se však téměř každodenně a máme-li

sklon na druhé v konfliktních situacích spíše křičet než jednat v klidu, je pravděpodobné, že jsme emocionálně labilní. Trpíme trvalou podrážděností, která je naší osobnostní vlastností.

Poměrně stálých lidských vlastností, rozhodujících nejen o tom, jak jednáme, ale i jak se v určitých situacích cítíme, jsou desítky. Psychologie se je proto po léta snaží zredukovat na několik hlavních rysů, kterými se lidé od sebe liší. V současné době vládne již poměrně pevná představa, že základních a univerzálních osobnostních vlastností člověka je celkem pět. Patří k nim neuroticismus, extraverte, otevřenost vůči něčemu novému, přívětivost k sociálnímu okolí a svědomitost. Každá z těchto vlastností má však dva protichůdné póly, takže ve skutečnosti je základních vlastností spíše deset.

Tak například pokud jde o neuroticismus, můžeme být buď spíše „neurotičtí“, tj. emocionálně labilní (náladoví, podráždění, úzkostní, snadno zranitelní, vztekli apod.), nebo naopak emocionálně stabilní, tj. klidní, obtížněji vyprovokovatelní, odolnější vůči stresu apod.

Pokud jde o extraverci a introverzi, můžeme buď vyhledávat velké množství kontaktů a cítit se dobře mezi více lidmi, nebo mít sklon být uzavření, mít kolem sebe méně osob a žít svým vnitřním životem.

Z pohledu společenské přívětivosti či vstřícnosti jsou někteří z nás více přátelští a mají zájem s druhými spolupracovat, jiní naopak spíše podezřívaví, egocentričtí a soutěživí. Z hlediska odpovědnosti jsme spíše spolehliví nebo naopak nesvědomití, a ve vztahu k novým věcem buď spíše otevření nebo naopak opatrní a konzervativní.

„Koktejl“ namíchaný z těchto vlastností tvoří naši osobnost či individualitu. Ta ovlivňuje, jak se v práci či ve společnosti chováme, jaké činnosti nám vyhovují, jaké přátele si volíme, jak určité situace prožíváme apod.

Pro osoby kolem nás, mající možnost nás delší dobu sledovat, není většinou rozpoznání naší osobnosti složité. Lidská osobnost je totiž od počátku dospělosti poměrně stálá. Našemu okolí tak většinou stačí, pokud naše chování v určitých situacích sleduje. Činí-li tak pravidelně, získá o naší osobnosti často přesnější představu, než o ní máme my sami. Na tomto základě může předvídat, jak se v určitých situacích zachováme i jak příjemná spolupráce s námi bude.

Jsou lidé, kteří se svou osobností nejsou zcela spokojeni, a snaží se na ní „pracovat“. Příkladem je snaha omezit svou introverzi. Alespoň navenek při tom občas mohou uspět, zásadního průlomu ve svém povahovém zaměření však většinou nedosáhnou. Totéž platí o pokusech změnit osobnost nás samých nebo lidí kolem nás.

## **Odlišné osobní předpoklady**

Osobnostní vlastnosti nejsou ani dobré, ani špatné. Jsou takové, jaké jsou. Některé jsou výhodné v jedné situaci, jiné naopak v jiné, což platí i o práci.

Rozumní zaměstnavatelé tak při přijímání svých spolupracovníků k jejich osobním vlastnostem přihlížejí. Vědí, že jejich vlastnosti jsou mnohdy důležitější než znalosti či dovednosti, mimo jiné proto, že jejich změna je na rozdíl od znalostí, ale i některých schopností, obtížnější.

Příkladem je osoba, která je spíše extrovertní, přívětivá, ochotná pomáhat druhým a vstřícná ke všemu novému. Spolupracovník s těmito rysy bude velmi pravděpodobně ve většině společensky exponovaných profesí úspěšnější než ten, jehož vlastnosti jsou opačné. Sklon k introverzi může naopak pomoci tam, kde práce vyžaduje velké soustředění a kdy je důležité, aby spolupracovníkovi nevadilo, že pracuje sám.

K povahovým rysům, které jsou v pracovním životě ku prospěchu (a často přímo vyžadované), patří i flexibilita, tedy schopnost měnit své chování, například pod vlivem změn v pracovním prostředí, dále vytrvalost, trpělivost a odolnost, tedy schopnost čelit potížím a rychle se vzpamatovat z neúspěchu, nebo sebekázeň, tj. schopnost soustředit se na úkol nebo cíl a nenechat se rozptylovat okolím. Také se cení odvaha pouštět se i do projektů, kterých se ostatní obávají, například proto, že jsou těžší a vyžadují více práce, nebo zvědavost, tj. zájem pronikat do nových věcí.

Některé osobnostní vlastnosti bývají naopak v práci i osobním životě hendikepem. Jde především o sníženou zodpovědnost až nezodpovědnost, která se většinou odráží v našich pracovních výsledcích, ve vztahu k rodině, ale i v přístupu k vlastnímu zdraví. Průzkumy ukázaly, že osoby trpící nižší zodpovědností mívají již před čtyřicátkou horší zdravotní stav než ty zodpovědnější.

## **Charakterové rysy**

To, čím se odlišujeme od druhých, nejsou však jen naše povahové rysy. Podobně jako naše osobnost nás od druhých odlišuje i náš charakter. Jeho podstatou je soubor morálních vlastností, tedy sklon jednat v souladu s obecně platnými morálními hodnotami, a to i tehdy, když nám za jejich porušení bezprostředně nic nehrozí.

Na rozdíl od osobnosti, se kterou se do značné míry rodíme, je charakter člověka souborem morálních zásad a přesvědčení, které nám vtiskla naše výchova a prostředí, ve kterém žijeme. Současně, alespoň do jisté míry, jsou však tyto zásady i věci naší volby. Náš charakter se tak může během našeho života pod vlivem měnícího se přesvědčení měnit.

K příznivým charakterovým rysům patří poctivost, upřímnost, čestnost, věrnost, loajalita, férovost či velkorysost. Širším projevem charakteru je morální integrita, tj. sklon jednat v souladu s tím, co navenek zastáváme. K opačným rysům počítáme nepoctivost, chamtivost, podlost, malichernost či sobectví.

Důvod, proč lidé jednají charakterně či bezcharakterně, souvisí většinou s jejich potřebou vážít si sami sebe či – vyjádřeno obrazně – podívat se sami sobě do očí. K bezcharakternímu jednání dochází naopak u těch, kterým na jejich charakteru nezáleží nebo kteří si „dokáží“ své nemorální jednání ospravedlnit, nejčastěji svou výjimečností, mimořádnými potřebami nebo tím, že „tak postupují všichni“.

Některé naše charakterové rysy se mohou s našimi povahovými vlastnostmi prolínat. Příkladem je vtipná, extrovertní osobnost používající svůj vtip jako nástroj sarkasmu vůči druhým, nebo osoba, která ráda přispívá na charitu, ale chce, aby její příspěvky zůstaly utajeny. Bez ohledu na to však spolu povahové a charakterové vlastnosti vzájemně příliš nesouvisejí.

### **Typické signály špatného charakteru**

Osobnost člověka bývá ve srovnání s jeho charakterem viditelnější a čitelnější. Charakter se totiž většinou projevuje především v určitých specifických situacích, které nenastávají denně. Jeho rozpoznání tak může trvat déle.

Svou roli při jeho rozpoznávání může sehrávat i to, že se při jeho odhadu občas mýlíme. Dochází k tomu například proto, že „dobrý charakter“ přisuzujeme těm, kteří se nám zdají příjemní. Tento způsob posuzování charakteru však nebývá nejspolehlivější.

Správné rozpoznání charakteru osob kolem nás je však důležité. Umožňuje nám totiž předvídat, jak se tyto osoby zachovají, jestliže se jejich osobní zájmy dostanou do sporu se zájmy druhých.

I charakterové rysy však po určité době rozpoznat lze, mimo jiné i na pracovišti. Předpokladem je, že víme, čeho si všímat. K projevům těch, jimž na jejich charakteru nezáleží, patří především sklon nedodržovat důvěrné informace, hovořit neupřímně, pomlouvat druhé, nedodržovat závazky a sliby, neochota přiznat omyl, připustit vlastní nedostatky apod.

### **Cena za nemorální jednání**

Naše charakterové rysy, podobně jako naše osobnostní vlastnosti, ovlivňují naši práci, život i zdraví. Ovlivňují i sociální prostředí, ve kterém se cítíme dobře, a které se cítí dobře s námi. Jednou z hlavních výhod charakteru tak je, že umožňuje udržovat zdravé mezilidské vztahy.

Jak před lety napsal britský spisovatel W.S. Maugham, vybíráme-li si přátele, neměli bychom se nechat napálit. Přednost bychom proto měli dávat charakteru. Předpokladem však bývá, že charakterně jednáme i my. Důsledkem bezcharakterního jednání totiž často je, že si své přátele vybírat nemůžeme.

Většina charakterních osob ví, že jednání s osobami bezcharakterními je komplikované, protože se na ně nelze spolehnout. Dává tak přednost těm, kteří s dodržováním základních morálních norem nemají potíže.

Nepatříme-li k zřejmým psychopatům, přináší nám bezcharakterní jednání většinou i zvýšený stres. Jak ukázaly výzkumy, lidé se slabším „morálním kompasem“ trpí zpravidla i vyššími sklony k depresi a úzkostem, mimo jiné proto, že se sami se sebou necítí příliš dobře.

## **1.2 Jak lépe poznat a využít své silné stránky**

Klíčem k úspěchu, v práci i podnikání, je zaměřit se na to, co nám jde lépe než ostatním. Tedy na to, co v důsledku svých nadprůměrných nebo dokonce výjimečných schopností dokážeme vykonávat lépe než jiní. Soustředit se na činnosti, ve kterých můžeme uplatnit své silné stránky, je proto jedním z nejlepších receptů, jak „řídít svůj život“.

Své silné stránky, ať jsou jakékoli, je proto důležité znát. Jak je však správně rozpoznat?

Jednoduchým pravidlem je sledovat činnosti, které nám „jdou“. Vykonáváme-li práci, ale i jinou činnost, odpovídající našim jedinečným přednostem, jsme v ní většinou nejen úspěšnější, ale i spokojenější, než když se věnujeme věcem, ve kterých vynikáme méně.

Důležité je pochopitelně znát i své slabiny a snažit se je odstranit. Nalézt a využít své přednosti, ať v práci nebo osobním životě, je však většinou důležitější. Kdyby se byl Albert Einstein po svém neúspěchu při zkoušce z francouzštiny soustředil na zdokonalení svých jazykových schopností, byl by možná svět přišel o předního fyzika.

### **Vlastní názor může klamat**

Při rozpoznávání svých silných i slabých stránek trpí lidé často slepotou. U slabých stránek je to přirozené, mimo jiné proto, že po čase si zpravidla lépe vybavujeme situace, ve kterých jsme dosáhli úspěchu než případy, kdy jsme selhali. Své schopnosti mají lidé navíc často sklon nadhodnocovat: podle psychologických průzkumů existují

dokonce předpoklady, které bez ohledu na skutečný stav nadhodnocují téměř vždy. Týká se to například schopnosti logického uvažování, ale i sklonu jednat nesobecky či schopnosti rozpoznat vtíp.

Chceme-li své hlavní silné stránky poznat objektivně, je třeba růžové brýle odložit. Není však ani důvod, proč si zbytečně nasazovat brýle černé. Často se totiž může stát, že dost dobře ani nevíme o svých nejsilnějších schopnostech či dokonce jedinečném talentu. Nebo si jimi nejsme zcela jisti.

## **Pohled druhých**

K rozpoznání svých silných stránek potřebujeme pohled do zrcadla, které nám nastavují ostatní, především ti, kteří nás dobře znají. Nejjednodušší cestou, jak jejich názor získat, je zeptat se jich.

Můžeme to provést ústně, ale například i formou e-mailu. Jako protihodnotu jim můžeme nabídnout, že budou-li mít zájem, můžeme jim podobnou informaci předat i ve vztahu k jejich hlavním přednostem. Důležité však je položit jim odpovídající otázku správně.

Neměli bychom se jich ptát příliš obecně, například na to, v čem vidí naše hlavní schopnosti nebo přednosti. Takto formulovaná otázka je může zaskočit a jejich odpověď nemusí být přesná a upřímná, a možná ani zcela srozumitelná. Lépe je požádat je o to, aby nám sdělili situaci nebo uvedli konkrétní příběh, který popisuje, kdy a jak jsme v určitém ohledu vynikli nebo v čem a proč se jim s námi dobře spolupracovalo.

Jakmile tato hodnocení získáme, měli bychom se snažit odhalit, v čem se shodují či co mají společného. Na základě předností, na kterých se naši hodnotitelé shodli, si pak můžeme vytvořit autoportrét shrnující naše hlavní přednosti. Měl by zahrnovat činnosti či úkoly, které vykonáváme velmi dobře nebo při kterých jsme doslova ve svém žívu.

Obraz, který získáme, může být překvapivý – může nám otevřít oči nebo dokonce změnit dosavadní život. Předpokladem však je, že u rozpoznání svých předností nezůstaneme, ale rozhodneme se je skutečně využít.

## **Na koho se obrátit a které informace použít**

Důležitým předpokladem úspěchu této metody je, na koho se obrátíme a které ze získaných informací využijeme. Má-li být pohled objektivní, je třeba oslovit 10 až 20 osob. Mělo by jít nejen o osoby, které nás již nějakou dobu znají, ale i osoby působící v různých oblastech či setkávající se s námi při různých příležitostech.



Rozmanitost osob, na které se obrátíme, je klíčová. Mělo by se proto jednat o skupinu zahrnující jak naše známé, tak i ty, se kterými se stýkáme spíše pracovně či profesionálně. Začít můžeme u své rodiny, pokračovat přes své přátele, známé a kolegy z práce, a nakonec dojít až k osobám, se kterými jsme měli možnost jednat jen po určitou dobu.

Různorodé složení osob, na které se obrátíme, je důležité nejen proto, aby pohled, který získáme, byl všestranný a vyvážený, ale i z toho důvodu, aby šlo o pohled, který můžeme prakticky využít.

Ani pestrá skupina osob nám však skutečně cennou zpětnou vazbu zcela nezaručí. Využít bychom měli především pohledy, které jsou věcné a konkrétní. Příznivé hodnocení druhých, například konstatování, že jsme ochotní nebo kreativní, může znít dobře, užitečnější je však dozvědět se, v jaké konkrétní situaci jsme byli schopni druhému pomoci nebo s jakou novou, praktickou myšlenkou jsme přišli. K poznání svých předností prostě potřebujeme konkrétní příklady.

Tím se i informace, získávané touto cestou, liší od nejrůznějších „360stupňových zpětných vazeb“, které občas organizují firmy svým zaměstnancům. Hodnocení, která tyto metody produkují, se totiž zpravidla týkají spíše obecných předpokladů. Pro svůj účel to může stačit, ale hodnocení, která jsou cenná pro nás, jsou především ta, která naše silné stránky ilustrují na skutečných situacích. Čím konkrétnější tyto situace budou, tím je větší šance, že nám odhalí přednosti, o kterých nevíme, nebo připomenou situace, na které si již nevzpomínáme.

### **Jak zpětnou vazbu využít**

Na základě zpětné vazby, kterou dostaneme, bychom si měli vytvořit určitý „akční plán“. V opačném případě nám totiž získané informace nijak podstatně nepomohou. Mohou nám sice zvýšit sebevědomí, dočasně se můžeme i cítit lépe, tento stav však nemusí trvat dlouho. Hlavního cíle této metody – vyšší úspěšnosti – tím nedosáhneme.

Obsahem akčního plánu z krátkodobého hlediska může být snaha přizpůsobit našim hlavním přednostem obsah či náplň našeho pracovního místa nebo zaměření našeho podnikání. Z dlouhodobějšího hlediska se však tento plán může zaměřit i na změnu zaměstnání či oblasti podnikání, a to tak, aby lépe odpovídaly našim jedinečným přednostem čili – vyjádřeno „tržně“, našim hlavním konkurenčním výhodám.

Na závěr však i jedno varování. Vystihuje je známý výrok O. Wilda: „*Nechci vědět, co o mě lidé za mými zády říkají, byl bych pak příliš domýšlivý.*“ Vyjádřeno jinak, získáme-li na základě výše uvedeného postupu velmi dobrá hodnocení, neměli bychom