

# MANAŽERSKÁ AUTORITA A VZTAHOVÉ STRATEGIE JEDNÁNÍ

Karel Kostka

## Obsah

1. Bipolarita a sladění .....	4
1.1. Dva úhly pohledu	
1.2. Podmínkou partnerství je sladění	
1.3. Rituály	
2. Zásady, které mne inspirují při vytváření partnerství .....	5
2.1. Ab initio (Od začátku)	
2.2. Actum ut (Ujednáno)	
2.3. Dulce est disipere in loco (Je sladké zbláznit se v pravý čas)	
2.4. Dulce est disipere in loco (Je sladké zbláznit se v pravý čas)	
2.5. Hoc facias homini, quod cupis esse tibi (Čiň lidem to, co chceš, aby činili oni tobě)	
2.6. Felix, qui nihil debet (Šťasten je ten, kdo není nikomu nic dlužen)	
2.7. Vivere militare est. (Seneca) (Žít znamená bojovat)	
2.8. Sua satius est mala quam aliena tractare (Seneca) (Je lepší zabývat se vlastními nedostatky než cizími)	
2.9. Fides facit fides (Důvěra vzbuzuje důvěru)	
2.10. Proximus sum egomet mihi. (Terentius) (Nejbližší jsem sám sobě).	
3. Alchymie partnerství .....	12
3.1. Neexistují dokonalí lidé	
3.2. Partnerství je založené na nezávislosti a respektu	
4. Závěr .....	12
4.1. Partnerství je základem týmu	
4.2. Charisma a partnerství	
Seznam použité literatury.....	14

## Úvod

Partnerstvím rozumím budování trvalejšího vztahu s lidmi, s kterými přicházím do osobního či pracovního styku.

Partnerství v tomto smyslu vnímám ze svého pohledu jako vztah stojící na dvou základních pilířích – prvním je pohled zvnějšku, tedy především moje dosavadní pověst, povědomí o mně na veřejnosti, důvěryhodnost, komunikativnost, viditelně dosažené úspěchy a neúspěchy apod.

Druhým pilířem je sebeobraz, kterým se sám vidím, hodnotím, a jehož odrazem je povědomí o mé vlastní pozici. Ze sebeobrazu pak vychází moje sebedůvěra, rozhodnost, odvaha, argumentace v diskuzi, ale i strach, nejistota, obava či váhavost, tedy způsob, jakým prociťuji a prožívám svoji přítomnost a existenci.

Na této přednášce se chci zamyslet nad zásadami i nad ritualizovanými prvky chování, které se snažím uplatňovat ve svém životě. Rozsah práce nedovoluje širší zamyšlení, proto se pokusím alespoň ve zkratce shrnout formou krátkých zamyšlení to, co se mi jeví v mém vnímání partnerství jako důležité a prostřednictvím čeho se snažím ve svém životě partnerství s jinými lidmi vytvářet.

### ***1. Bipolarita a sladění***

#### ***1.1. Dva úhly pohledu***

Každý den prožíváme velký počet drobnějších i zásadnějších událostí, zvládáme malé i velké problémy, těšíme se z úspěchů a trápíme se z neúspěchů.

Náš život je bipolární a bipolarita v sobě nese vždy dvojí úhel pohledu, dobře vyjádřený už ve starých moudrech našich předků – „Všechno zlé je pro něco dobré“, „Každý líc má svůj rub“, „Jednou jsi nahoře a podruhé dole“ apod.

Jsme-li si vědomi zmíněné bipolarity, pak se nehroučíme z neúspěchů a nepřeceňujeme úspěchy, protože niterně jsme připraveni přijímat oba stavy jako něco, co je našim životům vlastní a s čím je třeba počítat.

#### ***1.2. Podmínkou partnerství je sladění***

Naše životy jsou součástí života společnosti, sami jsme jednou malou částičkou celku, který nás od narození ovlivňuje. Chceme-li žít v harmonických vztazích a rozvíjet partnerství, pak si musíme utvářet takový způsob komunikace s lidmi, který nám umožní nalézat společná stanoviska a který nás motivuje k neustálému prohlubování komunikace, spolupráce i ke generování nápadů a ideálů.

Opravdová a trvalá partnerství se vytváří jak na základě spojení sugestivních sil, tak především na sladění celé řady prvků – názory, postoje a stanoviska počínaje, a například držení těla, tónem hlasu a drobnými gesty konče.

Partnerství není nějaký trvalým stavem, ale je procesem, který zahrnuje jak vývoj vpřed, tak občasné stavy nesouladu a hledání.

#### ***1.3. Rituály***

Partnerství si vytváří své osobité rituály, které jsou specificky dané vždy určitému vztahu. Rituál je ve své podstatě obřad, který partnery spojuje a vytváří mezi nimi pocit sounáležitosti a vzájemné blízkosti.

Ritualizované chování není výhradně předmětem osobních vztahů, ale je průvodním konáním i ve vztazích pracovních a obchodních. Zdvořilostní fráze, způsob podání ruky, výraz obličeje a očí atd., to všechno utváří rámec partnerství, které chceme realizovat.

V životě jsou zpravidla nejhodnotnější trvalé vztahy, a právě rituály jsou tím, co trvalost a pevnost trvalých partnerství utvrzuje.

## **2. Zásady, které mne inspirují při vytváření partnerství**

Každý člověk v sobě nese určitou hierarchii zásad, které jsou mu blízké. V následujících zamyšleních se pokusím charakterizovat zásady, které se mi osobně zdají důležité a z nichž ve svém chování a jednání, i při budování partnerství vycházím.

### **2.1. *Ab initio (Od začátku)***

Neexistuje člověk, který by stál mimo společnost. I Robinson Crusoe na svém ostrově vycházel z toho, co jej naučili lidé, s kterými vyrůstal.

Přestože často toužíme po klidu a samotě, potřebujeme mít pocit, že jsou kolem nás lidé, kteří jak v pracovním, tak v osobním životě, vytváří prostředí, ve kterém si s nimi můžeme předávat informace – ve kterém můžeme komunikovat.

V osobním životě jsme ve svých projevech přirozenější, chováme se tak, jak se cítíme, jací skutečně jsme.

V pracovním a společenském styku máme tendenci strojeně dodržovat pravidla, která jsou sice nepsaná, ale obecně se dodržují. Zamlžujeme a maskujeme své nedostatky, skrýváme emoce, neprozrazujeme sympatie a antipatie, v konverzaci nezaujímáme jasná stanoviska, ale prokládáme řeč bezobsažným balastem. Přitom chceme působit uvolněně, přátelsky a přirozeně ...

Hrát si na něco, čím nejsme, je ošidné. Okolí je schopno podprahově vnímat rozpor mezi naším vnitřním „já“ a vnější maskou, kterou chceme klamat. Neupřímnost a klam je horší než upřímná neotesanost. Navíc ve vypjatých situacích obvykle pravda vyplave na povrch.

Osvojme si základní společenská pravidla, ale nedovolme, aby nás svázala do balíku, který ztratí barevnost a působí jako zdecimovaný tvar, očesaný o vše zajímavé a nalinkovaný podle pravítka.

Spojit absolutní dodržování společenských pravidel se snahou úplného uvolnění a přirozenosti je nemožné. Každý jedinec je schopen dosáhnout odlišné míry propojení etikety a přirozenosti. Pamatujme ovšem na jedno z pravidel, které vyjádřil La Rochefoucauld: „Nic nebrání přirozenosti více než snaha působit přirozeně.“

### **2.2. *Actum ut (Ujednáno)***

Pravidla, kterými se řídí náš život, jsou v zásadě dvojí.

První skupina pravidel, řekněme jí nepsaná, vychází z naší přirozenosti, z celého spletence racionálna a emocií, které tvoří naši osobnost. Racionálno nás vede k výměně informací a k uvědomělému i neuvědomělému učení se a k opakování po jiných lidech. Co se nám líbí, co považujeme za správné, co nám imponuje, to napodobujeme.

Emoce se chovají často jako neřízený vodopád. Objeví se, zaplaví krajinu a zase zmizí, nebo se změní v potůček, nebo také v dravou řeku.

Jestliže racionálně nás činí moudřejšími, emoce nás činí přirozenějšími a lidštějšími. Kde rozum zvažuje věcné argumenty, tam emoce vyvolávají celou škálu situací od souznění až po konflikty a nedorozumění.

Druhá skupina pravidel, říkejme jí psaná, upravuje náš život a svazuje nás do určité formy. Jestliže lidská přání jsou neomezená, pak psaná pravidla vytváří nezbytný rámec k tomu, aby ve společnosti existoval řád, který zajistí, že bude průběžně řešen rozpor, kdy neomezenost lidských přání je limitována omezenými zdroji, které jsou schopny tato přání uspokojovat.

Psaná pravidla se snaží navodit soulad, působí studeně, nadřazeně, nudně a nezajímavě, jsou ovšem tím, co ve společnosti reguluje vše od výměny informací mezi lidmi až třeba po řízení ekonomiky.

Nezapomínejme na dvě věci. Jednak existují lidé, kteří psaná i nepsaná pravidla porušují, jednak většina pravidel má své výjimky.

Žádné pravidlo není a nemůže být v nezměněné podobě platné navěky. Deset Božích přikázání přežívá stovky let a řada lidí je akceptuje. Obchodní zákoník se mění vždy po pár letech.

Ať je to tak nebo onak, a i když se na psaném pravidle lidé shodnou, po nějakém čase jsou podle Murphyho zákonů „Výjimky vždy početnější než pravidla“.

Partnerství si utváří vlastní nepsaná pravidla, nicméně jejich podoba je zčásti velice variabilní. Jádro, tedy pevnější struktura pravidel, které tvoří základ partnerství, je naopak stále a působí jako základna, která vtiskuje partnerství řád a systém.

### ***2.3. Dulce est dissipere in loco (Je sladké zbláznit se v pravý čas)***

Mezilidská komunikace je na první pohled především výměnou informací.

Mějme na paměti, že tak se nám komunikace pouze jeví, ve skutečnosti si vyměňujeme mnohem více.

Vzájemně si předáváme vztahy, emoce, postoje, přání, vize, nekomunikujeme pouze obsahem, ale také formou!

Ve vypjatých, stresových a krizových situacích bývá často racionální výměna informací potlačena neuvědomělými impulsy, díky nimž se chováme tak, jak bychom se za normálního klidového stavu nikdy nechovali. V krátkém čase tak předvedeme svému okolí to, za co se později stydíme, co naše nitro příliš obnažuje i před těmi, které si nechceme pustit příliš blízko k nám samým ...

Především touha rychle něco změnit, přijmout radikální řešení, uskutečnit radikální řez, příliš rozezvučí naše vnitřní struny a my se pak sami divíme, co jsme to jenom ze sebe vykřičeli. Jsme-li zamilovaní, zbláznění chutná sladce. Jsme-li vystresovaní a racionální řešení problému je potlačeno, řešení se ujmou splašené emoce a výsledek mívá hořkou pachut'. Co s tím? Jen suchopár nepodléhá emocím. Když už svým emocím podlehneme, nemá smysl se následně trápit.

Občasné „zbláznění“ člověka vede vždy po nějaké době k zamyšlení a k hledání cesty ke změně.

Jestliže tu a tam chybuje, je to přirozené a není důvod, abychom se ze svých chyb hroutili. Každý náš neúspěch přece vede k jeho pochopení, překonání a odstranění.

Lidé se často trápí, protože jejich pýcha neunesla neúspěch. Přitom je logické, že každý úspěch je provázen i řadou nezdarů.

Pro partnerství jsou emoce velmi důležité, protože působí jako motivátor a aktivátor, nicméně při jejich nezvládnutí dochází často k situacím, které mohou člověka vytěsnit z pozitivních partnerských vztahů, a to někdy až na okraj společnosti.

## ***2.4. Dulce est disipere in loco (Je sladké zbláznit se v pravý čas)***

Všímáme-li si druhých lidí, utváříme si o nich více či méně zkrslý názor.

Stejně tak jiní lidé hodnotí nás a utváří si názor o nás. Kdo by nechtěl být oblíbeným, příjemným, obdivovaným a všemi akceptovaným člověkem? Ale jde to vůbec? Jistěže nejde.

První dojem sice napoví mnohé, ale je to jenom nepřesný odhad! Perfektní obal čokolády přece neznamená, že čokoláda musí být nutně výtečná!

Lidé se vzájemně poměřují tolika hledisky, že nalezení „dokonalého“ jedince je nemožné. Při posuzování lidí jsme ovlivněni takovou šíří aspektů, navíc proměnlivých aspektů, že hodnocení je vždy subjektivní a svým způsobem zaujaté.

Ovlivňuje nás prostředí a tradice, ale také předsudky, zvyky, stereotypy, nálady, pocity, sympatie, antipatie, rozpoložení, skepse, obdiv, stud, únava, apatie, podřízenost, nadřízenost, strach, úzkost, rezignace, uvolněnost, sebejistota a tisíce dalších vlivů a stavů.

Po světě nechodí dva úplně stejní lidé, ani jednovaječná dvojčata nejsou totožná. Co to znamená?

Nepřeceňujme očekávání! Obdivujeme-li někoho, mějme na paměti, že co se nám může zdát na první pohled dokonalé, nebude dokonalé úplně. Až odezní první dojem, často povrchní a ukvapený, následuje projekce, v rámci které posuzujeme chování a jednání dotyčného stejnými vzorci, jakými se chováme, a podle jakých jednáme, my sami.

Jestliže si samolibě myslíme, že jsme schopni zcela „přečíst“ jiného člověka, pak mějme na paměti, že lidské nitro je jako moře. Stále v pohybu, ani vteřinku bez jediné vlnky, občas klidnější, občas rozbouřené s obrovskými vlnami. Lehce se může stát, že jiného člověka posoudíme jako klidnou a bezpečnou mořskou hladinu, a pak nás jeho první větší vlnka smete a utopí.

V partnerství, zejména na jeho počátku, se můžeme dočkat mnoha překvapení. Nikdy bychom si neměli být jisti v tom, že toho, koho do partnerství přijímáme, opravdu dokonale známe, a pořád bychom měli ve skrytu duše počítat s tím, že můžeme být nenadále čímkoli překvapeni.

## ***2.5. Hoc facias homini, quod cupis esse tibi (Čiň lidem to, co chceš, aby činili oni tobě)***

Na lidi, se kterými komunikujeme, máme určité požadavky. Současně máme očekávání, která, jak předpokládáme, by ti lidé měli naplnit.

Vztah požadavků a očekávání je vždy disproporční. Kolikrát už zazněla ve světě věta: „Tys mě zklamal!“

Ale řekněme si upřímně. Zklamal on nás, nebo jsme zklamali my sami sebe, protože naše očekávání byla jiná, než nám dotyčný mohl ve skutečnosti poskytnout? Svoji roli v takové situaci obvykle pomíjíme, zapomínáme říkat já, ale vše svalujeme na dotyčného, a jedním dechem vykřikujeme : „On“.

Jsmo frustrování, otrávení, ale nevzdáváme se a tvrdě vyžadujeme naplnění své představy. Stáváme se někým, kdo ztrácí respekt k osobnosti jiného a naše pošetilá snaha předělat jej k obrazu svému přináší jenom trápení a negace. Každý z nás je do určité míry schopen se měnit. Tlačí-li na nás však někdo více než uneseme, je to stejné, jako když na loď naloží námořníci větší náklad, než je její nosnost. Loď se potopí.

Netlačíme občas i my na lidi kolem nás více, než je zdrávo? Neznamená naše snaha naplnit vlastní sny a představy konec, zmar a potopení snů a představ někoho jiného?

Dosažení našich úspěchů dlážděných neúspěchem lidí kolem nás je možná chvíli opojné. Ale na jeho konci zůstane člověk stát na hřbitově. Sám. Jediný přeživší. Opuštěný. Je to úspěch?

Není pravdivé, že úspěch dosažený přes „mrtvoly“ není úspěchem, ale porážkou? A není pravdivé indiánské rčení, že „člověk není ostrov“?

Nejsme radši, když nás někdo za úspěch pochválí, než aby nás haněl? Xenofón to vyjádřil hezky: „Kdo má rád chválu, musí si k ní vysloužit důvod“.

V partnerství dochází k neustálým střetům názorů, myšlenka plodí antimyšlenku, postoj vyvolává protipostoj, ale stejně jako uvnitř v sobě hledáme cesty k řešení niterných svárů, musíme je hledat a nacházet i v partnerství

## ***2.6. Felix, qui nihil debet (Šťasten je ten, kdo není nikomu nic dlužen)***

Lidem kolem nás více dáváme, nebo si od nich více bereme?

Každý člověk chce žít dobrý a šťastný život.

Potřebujeme přátele, lásku, rodinu, zdraví, vědomosti ... Ale stačí to? Ne. Potřebujeme ještě něco. Víru v budoucnost.

Život nám dává to, co od něj očekáváme, ale očekává na oplátku od nás, že mu také něco vrátíme. Životu, stejně jako lidem kolem nás, občas něco dlužíme, stejně jako oni občas něco dluží nám. Chceme-li držet mezi dluhy a pohledávkami vyrovnanost, držíme se v životě toho, co umíme nejlépe. Neměříme své úspěchy a neúspěchy náhodnými výhrami a občasnými prohrami.

Všechno, čím v životě procházíme, přispívá k budování naší osobní filozofie. Vybudujeme-li si silnou a stálou osobní filozofii, zvýšíme šanci žít úspěšný život a získáme schopnost nejen brát, ale i dávat a vytvářet partnerství.

Uvzneme-li ovšem v pesimismu, v konfliktech, ztratíme-li víru ve vlastní schopnosti, přijdeme-li o sebevědomí a sebejistotu, pak se blížíme k propasti, která je více než nebezpečná.

Staneme se tím, kdo jen bere, kdo ovšem současně ztrácí možnost dávat. A ztratíme-li možnost dávat, zůstaneme-li pouhým prosebníkem čekajícím na milodary, přijdeme nejen o vyrovnanost, ale i o pocit štěstí z toho, že sami obdarováváme, což je pro partnerství zásadním principem. Nejen, že nás začne trápit pocit dluhu, začne nás trápit i ztráta víry v budoucnost.

Nedaří se nám v životě a hledáme nápady, jak náš život změnit? Co s tím?

Začněme třeba tak, že si vezmeme papír a tužku a napíšeme si co, nebo kdo, za náš neúspěch může. A až bude seznam dostatečně dlouhý, popřemýšlejme, zda v něm něco nechybí. Co? Přemýšlejme opravdu důkladně. Třeba tam chybí to nejdůležitější. Naše jméno.

## ***2.7. Vivere militare est. (Seneca) (Žít znamená bojovat)***

Život plyne zdánlivě jako voda v řece. Zrodí se z malého pramínku, pak teče a teče, nabývá na mohutnosti a síle, aby se nakonec po dlouhé či kratší cestě vlila do moře, aby se rozpustila v nepřehledné vodní mase a mohla začít další koloběh.

Než kapka vody doputuje do svého cíle, čeká ji mnohé nebezpečí, řada překážek a zbloudění.

Srovnání kapky vody a lidského života má jeden zásadní problém. Kapka je zcela pasivní a plně podléhá všem vlivům, které na ni působí. Lidský život je aktivní a má schopnost utvářet sám sebe, sám ovlivňovat své vlastní osudy ...

Existují lidé, jejichž životní cesta je podobná pasivní kapce vody. A existují lidé, kteří sami ovlivňují osud. Lidé, kteří silou své osobnosti a svého ducha vtiskují věcem řád, dávají jim smysl, naplňují je obsahem a vytvářejí tak vklad nejen do rozvoje svého života, ale i pro budoucnost týkající se mnoha dalších lidí ...

Není to snadná cesta. Čteme-li v novinách o úspěšných osobnostech, zdá se nám, že jejich život provází štěstí, pohoda a jedno vítězství za druhým.

Je to tak?

Jistěže ne. Každé malé vítězství je vykoupeno tvrdou prací, ať už duševní či fyzickou. A každé malé vítězství je překonáním protiventství, ať už je nazýváme konkurencí, záští, nepřejícností či soupeřením. Právě partnerství je tím, co nás posiluje, co nás vybavuje vyšším sebevědomím, sebejistotou i pocitem bezpečí, pokud je zmíněné partnerství pozitivní a funkční.

Žít znamená bojovat ... Z té věty nevyplývá nic víc než to, že pošetilá představa o životě, který si jen tak v poklidu plyne ze dne na den a z roku na rok, je opravdu naivní a veskrze pošetilá.

Život je nepřetržitým střetáváním, které nás možná trápí, nicméně je nesmírně důležité, protože každý malý střet a malý boj nás činí silnějšími, odolnějšími a chytřejšími. A v této souvislosti je nedůležité, zda jde o boj vítězný či o prorážku. Porážka mnohdy člověka vede ke zmoudření rychleji než lehká vítězství. Lehká vítězství často vedou k pýše, nadutosti, chamtivosti a pohrdání.

Jestliže žít znamená bojovat, pak nezapomínejme ve své pýše na slova filozofa a rétora Cicera: „Incerti exitus sunt belli“ („Výsledky válek jsou nejisté.“)

## ***2.8. Sua satius est mala quam aliena tractare (Seneca) (Je lepší zabývat se vlastními nedostatky než cizími).***

Japonské přísloví říká: „Všichni jsou nedopečení takoví, jenom já jsem dobrý, makový.“

Jdeme po ulici, sedíme v restauraci, cestujeme autobusem, procházíme se po ulici, a všude kolem nás je spousta lidí. Máme neodbytnou chuť ty lidi hodnotit, poměřovat je s jinými lidmi i sami se sebou.

Vidíme stovky a tisíce nedostatků u všech těch druhých, oblékáním počínaje a gestikulací konče. Zvláště rádi si o jejich nedostacích popovídáme s někým blízkým a cítíme zadostiučinění z toho, že se shodneme na tom, co je u druhých nedokonalé, hloupé, nespolečenské, nedůstojné, pokleslé, podbízivé, směšné, nesladěné, vyzývavé či odpudivé ...

My jsme přece ti dobří, dopečení, makoví.

Zkusme tu a tam, až budeme doma sami, vyzvat velké domácí zrcadlo v ložnici či koupelně na souboj.

Postavme se před svůj obraz v zrcadle, oblečme se, jak se obvykle oblékáme, tvařme se, jak se obvykle tváříme, stůjme tak, jak obvykle stojíme, a povídejme něco tak, jak obvykle povídáme. A dobře se v zrcadle pozorujme.

Nebojme se strávit sami se sebou čtvrt či půlhodinku a říci nahlas všechno, co si o sobě v té chvíli myslíme.

Posuzujme toho člověka v zrcadle jako by byl cizí. Nešetřeme ho stejně, jako obvykle nešetříme ty druhé. Nekompromisně ho zkritizujme a setřeme za všechno, co se nám zdá nedokonalé, hloupé, nespolečenské, nedůstojné, pokleslé, podbízivé, směšné, nesladěné, vyzývavé či odpudivé ... Když to uděláme opravdu pečlivě a bez předsudků, pak zjistíme, že se od těch druhých lidí vlastně až tolik nelišíme.

A přesto si občas neodpustíme ty druhé pořádně seprat, jako bychom my sami byli geniálně dokonalí.

V této souvislosti nás jedno norské přísloví varuje: „Neskákejme vysoko pod nízkým stropem!“

## ***2.9. Fides facit fides (Důvěra vzbuzuje důvěru)***

Důvěra v jiné lidi vychází z důvěry v sebe sama. Jsme-li nedůvěřiví, vystrašení a podezřívaví, vystavujeme tak v celé své nahotě naše vlastní problémy, slabosti a vnitřní nejistoty.

Neexistuje žádný jednoznačný a přesný vzorec, podle kterého lze vypočítat, komu důvěřovat lze, a komu důvěřovat nelze. Je to vždy jen otázkou empatie a citu. Většina dlouhodobých partnerství vzniká právě na základě intuice, empatie a citu.

Nicméně platí, že silná osobnost je schopna důvěřovat mnohem více a častěji než osobnost slabá a rozkolísaná. Je to dáno především tím, že silná osobnost si bez zbytečného strachu a vnitřního panikaření uvědomuje, že důvěra může být nějakým způsobem zneužita. Zneužita proti nám. Podáme ruku a čekáme přátelský stisk a nečekaně dostaneme ránu. Co je třeba učinit, aby nás podobná událost nesrazila do hluboké deprese?

Uvědomme si, co umíme, čím jsme, čeho jsme dosáhli a čeho chceme dosáhnout. Uvědomme si, že jedna kapka bouří nedělá.

Vzpomeňme si, že lidstvo napsalo tisíce románů o tom, jak někdo zklamal důvěru někoho jiného.

A konečně si také řekněme, že nemá smysl trápit se a ježít nad něčím, co nás konec konců může vlastně poučit.

Chceme být zralí, spolehliví, výkonní, tvořiví, houževnatí, chytří, ukáznění, silní a úspěšní. Jestliže chceme takovými opravdu být a splnit svá očekávání, vysílejme do světa signály o svém hlubokém přesvědčení, že svá očekávání jsme rozhodnutí naplnit.

Naučme se velkorysosti. Zklamal někdo naši důvěru? Dobrá. Ale je to JEHO problém, ne NÁŠ problém. Přesto se trápíme? Naučme se žít s tím, že nás občas někdo zklame. Buďme z těch zklamání silnější, ne slabší.

Stačí se zamyslet nad kratičkým citátem Anouilha: „Věci nejsou tím, čím jsou. Jsou vždy tím, co z nich uděláme“.

A neodpustím si dodat: Důvěřujeme-li, projevujeme respekt. A projevujeme-li respekt, vnášíme do vztahů kolem sebe hodně pozitivního, i přes veškerá nebezpečí, která na nás z projevené důvěry číhají.

## ***2.10. Proximus sum egomet mihi. (Terentius) (Nejbližší jsem sám sobě).***

Naše chování a jednání je tím, podle čeho nás ostatní lidé posuzují.

Přestože se snažíme prezentovat sami sebe co nejlépe, vždy nevycházíme jenom z toho, jak sami sebe vnímáme, ale často podléháme touze upoutat pozornost a zazářit, získat uznání od druhých – prostě hrajeme divadlo, abychom vyhověli vkusu a přání svého okolí.

Sice je nám třeba zle a bolí nás hlava, ale na pracovní poradě se tváříme, že máme vše pod kontrolou a jsme ve formě. Na plesu se nekonečně otravujeme a nudíme, ale přitom rozdáváme úsměvy a všechny ujišťujeme, že se cítíme ohromně!

Podle situací, ve kterých se nacházíme, volíme to, co nám navenek utváří pokud možno nejlepší osobní image. Spisovně a způsobně mluvíme, dodržujeme společenská pravidla při komunikaci i při stolování, držíme správně tělo, hlídáme si mimiku, gestiku, kontrolujeme si upravenost, dbáme na přiměřené oblečení, a všechno nejen kontrolujeme a hlídáme, ale také vylepšujeme a doladujeme, abychom nevysílali špatné signály a neztráceli osobní kredit ve společenském, osobním či profesním životě.

Problém spočívá v tom, že drtivá většina lidí vlastně směřuje k jakési obecné rovině vedoucí k tomu, abychom žili a chovali se stejně jako ti druzí, které považujeme za schopné a úspěšné.

Zkusme pouvažovat nad tím, zda není lepší, samozřejmě při dodržování společenských pravidel, řídit své chování podle toho, jak se vnímáme a cítíme my sami, než jenom výhradně podle toho, co po nás žádá okolí.

Vedme naše děti k tomu, aby byli sami sebou, aby jenom tupě nenapodobovali. Slovy Lessinga: „Největší chyba, které se dopouštíme při výchově mládeže je ta, že ji neučíme samostatnému myšlení.“

A slovy Benjamina připojují: „Být šťasten znamená být bez jakýchkoliv obav sám sebou.“



### ***3. Alchymie partnerství***

#### ***3.1. Neexistují dokonalí lidé***

Řada lidí zažívá opakovaná zklamání z toho, že lidé kolem nich nenaplní jejich představy dokonalosti. Přesto sní o tom, že jednou potkají někoho, kdo jejich představu naplní – ať už jde o životního partnera, obchodního partnera, šéfa v práci nebo kolegu apod.

Dokonalí lidé neexistují, proto je třeba počítat s tím, že my sami máme své chyby a že chyby a nedostatky mají i ti, s kterými chceme budovat partnerství.

#### ***3.2. Předělávejme vztahy, ne partnery***

Nenarazíme-li na zcela submisivního člověka, je téměř nemožné, že se nám podaří předělat partnera. Pokud nám vztah nefunguje, ať už v rovině osobní nebo pracovní, musíme se soustředit na předělání vztahu, nikoli toho, s kým partnerství vytváříme. Existuje celá řada teoretických doporučení, jak podporovat prohlubování partnerství a vztahů, nicméně v životě platí, že trvalost a pevnost vztahu podporují především společné vize, společné záměry, hodnoty a cíle.

#### ***3.2. Partnerství je založené na nezávislosti a respektu***

Často podléháme dojmům, že ideální partnerství je výrazem dokonalé souhry a dokonalého souladu. Tak tomu ovšem není. Každý člověk je samostatnou osobností vyznávající své vlastní osobnostní portfolio názorů, přesvědčení, soudů, představ, vizí, cílů, nároků, ideálů apod.

Je tedy logické, že nedorozumění a z nich pramenící konflikty jsou přirozenou součástí každého partnerství. Pevné partnerství se umí s nedorozuměními a konflikty vypořádat a do jisté míry jejich vyřešením posiluje, kdežto partnerství chatrná konflikty ještě více oslabují.

Sám sebe považuji za nekonfliktního člověka, a přesto se tu a tam nedorozuměním v partnerství nevyhnu, nikdy je však neřeším z pozice síly.

### ***4. Závěr***

#### ***4.1. Partnerství je základem týmu***

V této postupové práci jsem se pokusil o stručné zamyšlení nad tím, jak vnímám partnerství, jakých zásad si vážím a jaké principy se pokouším uplatňovat. Doplnil jsem své úvahy citáty klasiků, protože základní charakteristiky lidského chování a jednání se po tisíciletí prakticky nemění.

Přestože se považuji spíše za solitéra než za týmového hráče, jak v osobním životě, tak v životě pracovním, musím vytvářet vztahy a o partnerství z nich vzniklá se opírat. Ve

zmíněné souvislosti chci citovat jeden ze svých oblíbených příkladů, potvrzujících, že partnerství a z něho vyrůstající týmové aktivity jsou ve svém důsledku nezbytnou podmínkou úspěchu: „Potenciál týmu nelze jednoduše vyjádřit součtem potenciálu jednotlivých členů týmu. Lidé jsou zde spojeni určitými vazbami, doplňují nedostatky jednoho přednostmi druhého, vzájemně se obohacují svými nápady a myšlenkami, a to vše vytváří nové hodnoty. Výkon týmu pak převyšuje sumu možností jednotlivých členů. Hovoříme o tzv. synergickém efektu. Ten můžeme vyjádřit vzorcem:  $SE = VT - VSI$ . Zkratky vyjadřují tyto faktory: SE = synergický efekt, VT = výsledek týmu, VSI = souhrn individuí.“ (KOLAJOVÁ Lenka. *Týmová spolupráce*, 1. vydání, Praha: Grada publishing, 2006, s. 44 ISBN 80-247-1764-6.)

Obvykle chápeme partnerství jako dvojstranný akt, avšak partnerství jsou zpravidla vzájemně propojeným spletením vztahů, do nichž vstupuje nepřímo více osob.

Každý z nás si je bezesporu vědom, jak silným člověka dělá rodina, sportovní tým, pracovní kolektiv – tedy společenství lidí, kteří se spojí za určitým cílem a formou partnerství usilují o jeho dosažení.

## 4.2. Charisma a partnerství

V posledních měsících se velmi intenzivně výzkumným úkolem, a to Baťovským školstvím v období 20. a 30. let 20. století. V publikaci, kterou připravuji, je jedním z nejdůležitějších závěrů fakt, že Tomáš Baťa dokázal svojí osobností strhnout v chudé a průmyslově nerozvinuté oblasti střední Moravy k týmové práci tisíce lidí a vytvořit díky své charismatické osobnosti tým pracovníků, který vybudoval jedno z největších průmyslových a obchodních impérií doby. Vyplývá z toho závěr, že charismatičtí lidé lehčeji a přirozeněji získávají vůdčí roli ve společnosti, v zaměstnání, v rodině?

„Vzhledem k efektivitě týmové spolupráce bychom měli zdůraznit, že podstatně lepších výsledků dosahují týmy, jejichž vůdce má schopnost pozitivním přístupem přimět ostatní, aby jej následovali či rádi plnili zadané úkoly.“ (KOLAJOVÁ Lenka. *Týmová spolupráce*, 1. vydání, Praha : Grada publishing, 2006, s.28 ISBN 80-247-1764-6.)

Na příkladu Tomáše Baťi je vidět, jak partnerství, které se snažil vybudovat v rámci své firmy, přinášelo efekt viditelný v růstu a expanzi Baťovy firmy: „Podnikatelům starého typu, jakých byla v jeho době většina, šlo jen o nejlacinější pracovní sílu, tj. takovou sílu, které nejméně zaplatí. Nestarali se, zda může rodina z takového příjmu žít. Výsledkem tohoto systému bylo krajně zbídačené, nespokojené dělnictvo, které tvořilo velmi neklidný sociální živel, prosycený nenávistí a vzdorem. Taylor, Fayol, Ford a Baťa tomuto starému typu podnikatele odzvonili nadobro. Tvrdili, že zisk není závislý na číselně nejmenším platu, ale na nejvyšším a nejúspornějším pracovním výkonu, při kterém dělník pracuje tak, jako by pracoval sám pro sebe.“ (POCHYLÝ, Jaroslav. *Baťova průmyslová demokracie* (s. 17). Praha: Průmyslové vydavatelství a nakladatelství UTRIN v nakladatelství Venuše a ve spolupráci Kruhu přátel Tomáše Baťi, 1990).

Je nesporné, že kolem charismatických osobností, jakou byl kupříkladu právě Tomáš Baťa, se vytváří silná partnerství, a to ve více rovinách. Charismatické osobnosti přitahují osobnosti méně výrazné a vytváří tak skupiny, které se spojují v cestě za určitým cílem.

## 4.3. Doslov

Cílem přednášky bylo pojednat o základních principech mého pohledu na partnerství. Pokusil jsem se ve zkratce pojednat o tom, jak vidím partnerství, co od něho očekávám a co partnerství po mém soudu pro život znamená.

## Seznam použité literatury

- BECK, G.,: Zakázaná rétorika 30 manipulativních technik, Grada, Praha 2007.
- CAPONNI, V., NOVÁK, T.,: Asertivně do života, Grada, Praha 1993.
- DÖRNER, K., PLOG, U.,: Bláznit je lidské. Grada, Praha 1998.
- HOLÁ, L.,: Mediace. Způsob řešení mezilidských konfliktů, Grada publishing, 2003.
- KOLAJOVÁ L.,: Týmová spolupráce, 1. vydání, Praha : Grada publishing, 2006
- MEDZIHORSKÝ, Š.,: Asertivita, Alfa, Praha 1991.
- NEŠPOR, K.,: Uvolněně a s přehledem, Grada, Praha 1998.
- STACKE, É.,: Koučování pro manažery a firemní týmy, Grada Publishing, 2005.
- SYŘIŠŤOVÁ, E.,: Normalita osobnosti. Avicenum, Praha 1972.
- ŠTĚPANÍK, J.,: Umění jednat s lidmi 2 Komunikace. 1. vydání. Praha: Grada publishing, 2005.
- URY, W. Síla a moc pozitivního nesouhlasu. Management Press, Praha, 2007.
- VAŠINA, L., STRNADOVÁ, V.,: Psychologie osobnosti I., Gaudeamus Hradec Králové, 1998.
- WHITEMORE, J.,: Koučování, Management Press, 2005.

Kontaktní údaje:  
PaedDr. Karel Kostka

Ústav pedagogiky a sociálních studií  
PdF Univerzity Palackého v Olomouci  
Žižkovo nám. 5  
771 40 Olomouc

Tel.: +420 603 259 095

cubeca@seznam.cz

