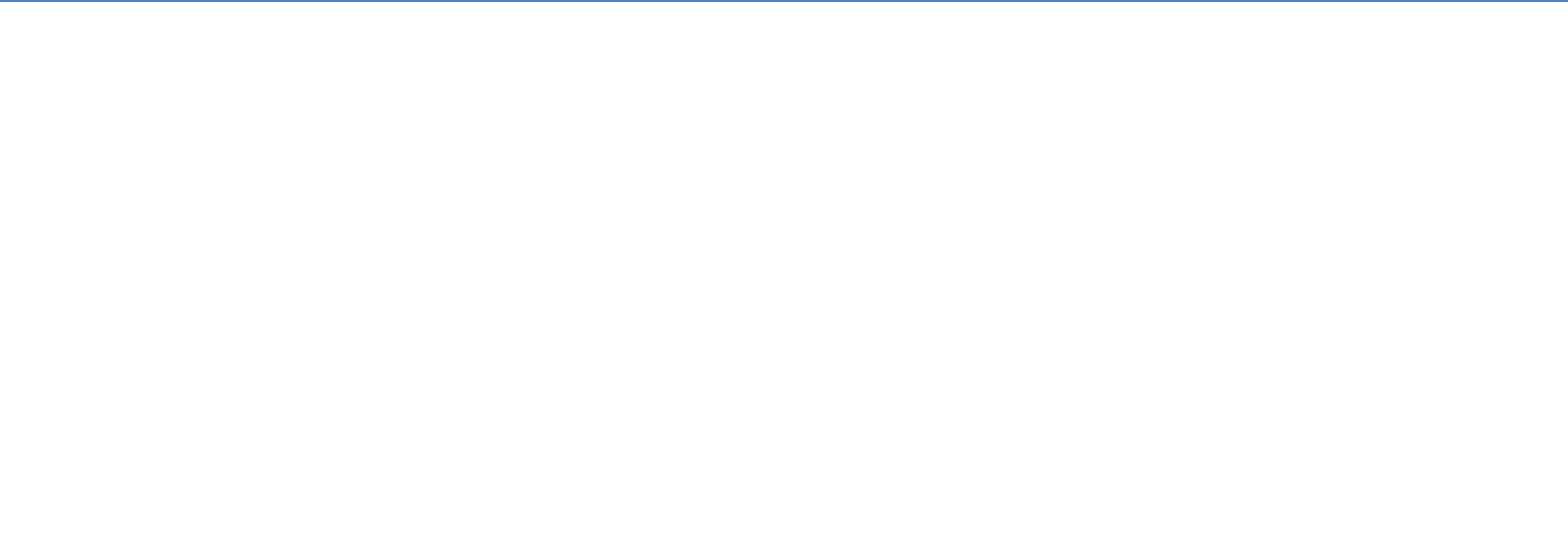


WORK-LIFE

BALANCE

pro studenty vysokých škol

Aleš Neusar



Univerzita Palackého v Olomouci

Filozofická fakulta

Work-life balance pro studenty vysokých škol

Aleš Neusar

Olomouc 2015

Oponenti: PhDr. Jan Vančura, Ph.D.
Doc. PhDr. Vladimír Řehan



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Publikace vznikla v rámci projektu Modularizace manažerského a psychologického vzdělávání na Univerzitě Palackého v Olomouci cestou inovace a propojení ekonomických a psychologických studijních programů, reg. č. CZ.1.07/2.2.00/28.0138

1. vydání

© Aleš Neusar, 2015

© Univerzita Palackého v Olomouci, 2015

Neoprávněné užití tohoto díla je porušením autorských práv a může zakládat občanskoprávní, správněprávní, popř. trestněprávní odpovědnost.

ISBN 978-80-244-4661-5 (online)

Obsah

Předmluva	7
1. Work-life balance u studentů.....	8
Work-life balance, sladování a další pojmy	8
Tři úrovně sladování osobního a pracovního života.....	9
2. Formy výdělku a pracovního uplatnění.....	14
3. Jak nalézt své (pracovní) místo.....	18
4. Jistota v práci.....	23
Jak žít bez jistoty?.....	26
5. Time-management.....	28
6. Psaní odborných prací (zejména závěrečných)	35
Volba tématu	35
Volba školitele	37
Proces psaní	38
Jak se donutit k psaní	42
7. Duševní hygiena a osobní pohoda.....	44
Reakce na stresor.....	44
Co se podílí na našem „vzkvétání“?	46
Souhrn	50
Summary.....	51
Literatura	52

Poděkování:

Děkuji za komentáře a korektury Janu Vančurovi, Kateřině Palové, Lucii Viktorové,
Olze Lošťákové a Vladimíru Řehanovi.

Předmluva

Studenti vysokých škol, zejména ti denní, se na pracovní i osobní život obvykle teprve připravují, takže může titul „Work-life balance pro studenty vysokých škol“ překvapit. Přesto vnímám, že právě v této době, kdy člověk do dospělého života teprve vstupuje, je ten pravý čas zamýšlet se nad budoucí kariérou, vyzkoušet si různé práce a také si vyjasnit, co od osobního života i práce očekáváme. Skriptum se věnuje pouze několika tématům a mnohá závažná témata vynechává (např. hledání životního partnera či přípravu na zkoušky; viz Kossak, 2012; Moore, 2012; Vanier, 2009). Při sepisování jsem vycházel především ze zkušeností s výukou předmětu Work-life balance, který učím na Univerzitě Palackého, a zkušeností z workshopů či konferencí pro postgraduální i pregraduální studenty, které naše katedra v posledních letech pořádala (viz Neusar, Charvát a kol., 2012).

Mým skromným cílem je zanechat v čtenáři pocit, že budoucnost je tvořena malými rozhodnutími, která děláme právě teď. Právě teď pracujeme na tom, abychom v budoucnu mohli vykvést. Právě teď můžeme zasadit semínka, abychom mohli být jednou překvapeni, že jsme již vzrostlým stromem, který dává své plody.

Přeji mnoho zdaru při nacházení místa v životě.

V Olomouci 27. května 2015

Aleš Neusar

1. Work-life balance u studentů

Work-life balance, sladování a další pojmy

Pojem „work-life balance“, který je použit v názvu skript, je převzat z angličtiny. Držím se ho proto, že jde o zavedený pojem. Klást rozdíl mezi životem a prací je sice běžné, ale není to moc smysluplné. Jako bychom chtěli říci, že práce není životem. Že život je pouze o zábavě a osobním čase s rodinou. Podobný problém je i s termínem rovnováha (balance). Rovnováha ve smyslu naprosté vyrovnanosti po vzoru fyziky není v běžném životě dosažitelná. Základním znakem života je změna, kdy musíme neustále na něco reagovat. Jako vhodnější pojem proto Junová (2012) uvádí „sladování osobního a pracovního života“ (příp. se přidává i rodinného), kdy nejde o nalezení rovnováhy, ale o sladění, se kterým je člověk spokojen. Slovo sladování pak odkazuje na fakt, že jde o celoživotní a ne jednorázový proces, kdy vše jednou nastavíme a pak máme na celý život vystaráno. Někdy se také místo slova sladování užívá „harmonizace“.

Poslední dobou bývá work-life balance nahrazován souslovím „work-life integration“ – integrace práce s životem (Schawbel, 2014). Důvodem nahrazení pojmu rovnováha za integraci je fakt, že v mnoha profesích se již nedá klasicky oddělit pracovní život od nepracovního. Mnoho profesionálů (např. na vyšších manažerských pozicích) musí být téměř neustále online či dostupných na telefonu a musí se naučit flexibilně integrovat svou práci i osobní život a pokud možno se z toho nezhroutit. Zvládat neustálé připojení je podle Schawbela obtížné zejména pro lidi střední a starší generace, neboť neprožili své dětství a dospívání v dobách, kdy je samozřejmostí být neustále online a čelit zprávám z emailu, mobilu, Facebooku, Instagramu a dalších sítí. Mladší generace s tím nemá takové problémy, protože soužití s těmito sítěmi považuje za naprosto normální součást svého života. Ukazuje se, že tato generace má zase větší problémy s online závislostí (viz např. Šmahel et al., 2012) a neschopností se na něco déle zaměřit (Goleman, 2014). To je problém, protože pozornost je

podle Golemana jedním z klíčových elementů úspěchu. Pokud nejsme schopni se dlouhodobě na něco zaměřit a neustále odbíháme, nemůžeme také nic pořádného udělat, případně nám to trvá výrazně déle, protože přepínání mezi aktivitami zabere spoustu času a mentální energie (Kahneman, 2012). Pokud si v průběhu dospívání nezvykneme být soustředění, ovlivňuje to podle Golemana i vývoj mozku, což může mít dlouhodobý neblahý vliv na náš život v dospělosti. Bauman (1995) také upozorňuje, že nedostatek stability a kontinuity v životech současných lidí s sebou nese i problémy v mezilidských vztazích a zájmech – vše je jakoby na dobu určitou, nic není stabilní, vše je nahraditelné, život se stává souborem „epizod“.

V dalším textu budu užívat zejména sousloví sladování osobního a pracovního života, kterého se drží i Junová (2012), neboť mi přijde v českém jazyce jako nejvíce přirozené.

Tři úrovně sladování osobního a pracovního života

Podle Junové (2012) můžeme rozlišit tři úrovně sladování, které ovlivňují, jak se nám bude dařit sladovat osobní a pracovní život. Jde o úroveň společenskou, firemní (organizační) a osobní.

Možná si to plně ani neuvědomujeme, ale již společenská úroveň do značné míry ovlivňuje, jak dobře se nám podaří sladovat osobní a pracovní život. Do společenské úrovně patří různé zákony, podpora rodičů s malými dětmi, systém předškolní výchovy, flexibilní úvazky, školní družina, či úlevy na daních. Patří sem také celkový postoj společnosti například k otcům na rodičovské dovolené. Něco tedy nemusí být nutně zakázáno, ale může to být neběžné (nevhodné) z jiných společenských důvodů. Mnohé z těchto vlivů se postupně mění. Můj dědeček byl jedním z prvních, kdo vozil dítě v kočárku, což na malém městě vyvolávalo mnoho negativních i pozitivních ohlasů. Jiným příkladem může být očekávání některých mužů, že ženy budou zvládat jak kariéru, tak péči o děti i manžela. Nebo postoje k jeslím, které u nás nejsou mezi velkou částí rodičů populární (viz Jandourek, 2014), ale v mnoha

západních zemích (např. Holandsko či severské státy) jde o naprosto běžný jev a nezdá se, že by děti v těchto jeslích trpěly. Otázkou je samozřejmě kromě společenského nastavení i kvalita jeslí a jejich schopnost naplňovat dětské potřeby (viz Hašková, Saxonberg, 2012; Matějček, 1994).

Druhou úrovní je úroveň firemní (organizační). Ačkoliv se ukazuje, že sladování na firemní úrovni se organizacím obvykle vrátí nižší fluktuací zaměstnanců, vyšší pracovní efektivitou, nižší nemocností, zvýšenou atraktivitou zaměstnavatele či více inovacemi, tento přístup je stále spíše výjimkou (Junová, 2012; Sokačová, 2010).

Co může organizace udělat? Může např. nabízet flexibilní úvazky. Rodič na rodičovské dovolené proto nemusí z práce úplně odejít, ale může si nechat malý úvazek, aby s prací neztratil kontakt. To může být výhodné zejména u prací, kde dochází k mnoha změnám a návrat po několika letech by mohl být velkým nárazem pro zaměstnance i problémem pro zaměstnavatele. Jinou možností jsou plány návratu do zaměstnání, kdy může rodič po určitou dobu do práce nedocházet a být plně na rodičovské dovolené a po čase se postupně do práce více zapojovat. Dále se setkáváme se vzděláváním v různých klíčových dovednostech (time-management; duševní hygiena), firemními školkami, možností vzít si neplacené volno, prací z domu, volnem po narození dítěte, volnem při nemoci dítěte atd.

Ačkoliv se mnohé možnosti mohou zdát na první pohled úžasné, mají i potenciální stinné stránky. Např. firemní školky, které jsou otevřeny od časných hodin až do večera, mohou ve skutečnosti zapříčinit, že rodič bude v práci mnohem déle, než kdyby vyzvedával své dítě v běžné školce, která zavírá v 17:00. Výsledkem proto nemusí být pomoc rodiči, ale spíše větší pracovní „vyždímání“ rodiče. Podobné to může být i s flexibilními pracovními úvazky, kdy se stává, že člověk má např. na poloviční úvazek i poloviční mzdu, ale pracuje jako na $\frac{3}{4}$ úvazku (práce se musí do určitého data udělat, ať už máme úvazek jakýkoliv). Dalším problémem je, že flexibilních pracovních úvazků je stále velmi málo a dle Hovorkové (2013) u nás pracuje na částečný úvazek pouze 8,5 procenta žen, zatímco průměr EU je téměř 32 procent. Podobný problém může být spojen i s prací z domova, kdy může zaměstnavatel vyža-

dovat neustálou dostupnost online a na telefonu. Tyto problémy nicméně nejsou nutnými a v mnoha případech mohou flexibilní úvazky a další formy organizačního sladění osobního a pracovního života opravdu pomoci. Důležité je ale jasně si vyjednat se zaměstnavatelem podmínky, jak bude vše probíhat, a tyto podmínky průběžně poupravovat, aby byly kompromisem mezi požadavky zaměstnavatele i pracovníka.

Marsh (2010) upozorňuje, že v určitých profesích je dosažení harmonie naprosto nedosažitelným úkolem a osobní nebo pracovní život musí nutně trpět. Jde například o různé vyšší manažerské pozice, kde se daná práce jednoduše nedá zvládnout za osm hodin a je naprosto běžné, že se pracuje i dvanáct a více hodin denně a často i o víkendech. Jak podotýká Marsh, je jednoduché dosahovat work-life balance, když moc nepracujeme. Moje osobní zkušenost s poradenskou prací to jen potvrzuje. U některých lidí se dá zvýšit efektivita práce a tím snížit délka pobytu v práci, nicméně u mnoha lidí narážíme na to, že jedinou možností, jak věnovat více času svým blízkým, je z práce odejít či si snížit úvazek (zde ale často přichází problém, že práce bude i tak příliš a za méně peněz). Měli bychom si proto dobře rozmyslet, co je naší životní filozofií. Je to čas na sebe? Čas na rodinu? Peníze? Smysluplnost a pomoc druhým? Flexibilita? Svoboda?

Pokud například chceme po škole zkusit budovat kariéru v nějaké perspektivní zahraniční firmě, tak nejspíše budeme brzy vydělávat více peněz než naši spolužáci, ale nebude to zadarmo. Zaplatíme minimálně časem a v některých organizacích, kde je extra náročné prostředí, možná i zdravím. Nicméně také se mnoho naučíme, což se nám může hodit v dalším životě – např. time-management, umění rychle se rozhodovat. Užitečnou perspektivou může být zkusit si podobnou práci na začátku své kariéry, kdy ještě nemáme děti ani partnera a můžeme práci věnovat mnohem více času, a později, pokud změním svou životní filozofii, danou příliš vytíženou prací opustit.

Poslední úroveň sladění podle Junové (2012) je osobní úroveň. Jen my sami jsme zodpovědní za to, kolik času čemu věnujeme, a je logické, že všem oblastem života nemůžeme věnovat 100 % času. Jak si všimli Kitz a Tusch (2012, 92): „Měli by-

chom jet na více než sto procent v práci, na více než sto procent ve volném času – a ještě na více než sto procent bychom se měli snažit všechno vyvážit. To je dohromady výrazně přes tři sta procent, které po sobě denně chceme. Rovnováha se vedle ‚work‘ a ‚life‘ stala naším třetím problémem“.

Život je proto nutně o volbách. Co můžeme udělat pro harmonizaci vlastního života? Zásadní je aktivní přístup. Pokud jsme proaktivní a děláme svou práci dobře, obvykle se ukáže, že i zaměstnavatel nám může vyjít vstříc. Prvním krokem je ale za zaměstnavatelem vůbec zajít, což nebývá zvykem. Místo toho raději pasivně nadáváme. Další možností je zvýšit naši efektivitu, např. tím, že některé rutinní činnosti budeme dělat za méně času a hlavně některé zbytečné činnosti přestaneme dělat úplně (viz kapitola 5). Vedlejším produktem efektivitivy může být paradoxní situace, kdy se vzniklý volný čas rychle zaplní něčím jiným a ne nutně smysluplnějším. Je proto dobré mít jasno, co s ušetřeným časem uděláme – zdali ho budeme věnovat práci, sami sobě či svým blízkým.

Do osobní roviny je třeba také zahrnout diskuse s blízkými o jejich i našich potřebách. V každé rodině je to jiné. Některé ženě nevadí, že její manžel chodí domů po sedmé večer a někdy pracuje i o víkendech. Jiné ženě to naopak vadí velmi. Mnohé je na dohodě. Práce by každopádně neměla být rivalem vztahu (ani naopak). Nedá se říci, že by nějaký univerzální model fungoval ve všech rodinách. Jasně je pouze, že jak partner, tak naše děti a další blízcí lidé, s námi potřebují trávit dostatek kvalitního času. Jeho základní přísadou je, že druhému člověku věnujeme plnou pozornost. Pokud například maminka přijde domů a má v hlavě práci, tak i když věnuje svému dítěti dostatek času, dítě pozná, že s ním maminka není v opravdovém spojení. Podobně, pokud přijde manžel domů a neposlouchá svou ženu, také to žena pozná. Obojí narušuje vztahy v rodině. Překvapivé je, že pro dobré vztahy k dětem i partnerovi není až tak důležité, kolik času na ně máme (byť samozřejmě více času je dobré mít), ale zejména jak hodnotný tento čas je (viz Neusar, Kolařík, 2014). Pokud se nám nedaří věnovat druhým lidem plnou pozornost, může pomoci trénink všímavosti

(mindfulness), který popisuje ve své knize Tan (2014), popřípadě se můžeme snažit nalézt důvod „odpojení“ od druhých pomocí psychoterapie.

Osobní úroveň v součinnosti s našimi partnery či rodinami je vždy nakonec tou nejdůležitější složkou sladování. Možná nemůžeme změnit vnější realitu, ale vždy můžeme ovlivnit, jak budeme tuto realitu nazírat, případně se můžeme také rozhodnout, že chceme část reality opustit (např. práci), pokud naše snahy o vylepšení situace selžou.

2. Formy výdělků a pracovního uplatnění

Vydělávat se dá různě. Existují čtyři základní možnosti uplatnění: zaměstnanec, podnikatel (OSVČ), majitel a investor (Jurník, 2013; Kiosaki, Lechter, 2001). Každá z těchto možností má svá pro a proti, což je dobré si uvědomovat ještě před tím, než se pro některou z nich rozhodneme.

1) *Zaměstnanecký poměr*: V této formě směňujeme svůj čas za peníze dle podmínek, které jsou nám obvykle dopředu určeny. Je samozřejmě možné o nich vyjednávat, ale v mnoha oblastech nemáme manévrovací prostor. Výhodou této formy je, že máme určitý druh jistoty (minimálně dokud nás nepropustí), nemáme až tolik zodpovědnosti, jako když pracujeme na sebe, a netrpíme obvykle sociální izolací. Většina lidí není příliš podnikavá. Pro ně je pak zaměstnanecký poměr ideální možností, jak se uplatnit. Nevýhodou bývá někdy práce přesčas (dle jobs.cz průzkumu až 74 % zaměstnanců naprosto běžně pracuje přesčas) a také menší flexibilita v tom, kdy a jak budeme pracovat.

2) *Podnikatel (OSVČ)*: Pokud pracujeme na sebe jako živnostníci, také směňujeme vlastní čas za peníze. Výhodou je, že si můžeme systém práce vytvořit sami, jak chceme. To přináší možnost větší flexibility a také potenciální možnost vydělat více peněz (odvody u OSVČ jsou výrazně nižší než ze zaměstnaneckého poměru). Nevýhodou je, že pokud nepracujeme, tak nic nevyděláme (na rozdíl od zaměstnání, kde nám při určitém výpadku efektivity stále přichází plat, byť třeba bez odměn). Další nevýhodou je, že pro velkou část živnostníků je flexibilita pouze teoretická a pracují od rána do večera, protože nemají tak velký zisk a těžko se jim odmítají zakázky („co kdyby příště nepřišly“). Zatěžující také může být množství administrativy spojené s odvody pojistného či vykazováním daní. Výsledkem proto může být mnohem méně volného času a také více stresu v porovnání s klasickým zaměstnáním. Podnikání proto s sebou nutně nese dobrou znalost time-managementu. Pro některé typy podnikání ani nepotřebujeme živnostenský list (např. spisovatelé, hudebníci). Více informací například na www.jakpodnikat.cz.

3) *Majitel firmy (systému)*: Výhodou této formy je, že máme kontrolu nad naším podnikáním (nikdo nás nemůže vyhodit) a využíváme času druhých. I když zrovna nepracujeme, pracuje někdo pro nás. Výhodou je také potenciál vysokých výdělků a možnosti optimalizace daní (můžeme si odepsat z daní automobil apod.). Vybudovat ovšem organizaci, která funguje s minimem našich vstupů, je běh na dlouhou trať. Podnikatelé se často shodnou, že vybudovat stabilní firmu trvá kolem deseti let. Další nevýhodou je, že zaměstnance musíme platit, i když se nám nedaří (případně je propustit s odstupným). Problémem mohou být i počáteční investice. Proto se doporučuje začít budovat „štíhlou“ firmu, kde si postupně ověřujeme, zdali jsme schopni nabídnout to, o co je opravdu zájem, a postupně náš produkt či služby vylepšovat (mluví se o tzv. „lean startupu“; viz např. Ries, 2011).

4) *Investor*: Poslední možností je vlastnit peníze a ty investovat do firem jiných, nemovitostí apod. Peníze přinášejí další peníze. Tento typ se může jevit jako ideální, ale obsahuje v sobě také mnohá rizika. Pokud nemáme dostatek peněz, které můžeme ztratit, když se investice nezdaří, neměli bychom do takového rizika vůbec jít. Vždy je proto potřeba přemýšlet, o jak velkou část peněz můžeme přijít, aniž by to vadilo, a investovat pouze tuto část peněz.

Investorem se člověk nestane ze dne na den a typicky si investor během života projde všemi formami uplatnění. Pro velkou část lidí je také výhodnější určitá forma uplatnění vzhledem k jejich osobnosti, podnikavosti, či schopnosti rychle reagovat. Část lidí chce mít např. práci od-do, protože se tak dá práce lépe vypínat než práce bez tzv. píchaček. Více flexibility obvykle znamená také vyšší nároky na efektivitu, time-management a schopnost se rozhodovat.

Během studií se studenti často setkají s prací na DPP (dohoda o provedení práce – v současnosti do 10.000 Kč měsíčně) či DPČ (dohoda o provedení činnosti – zde se již odvádí zdravotní a sociální pojištění). Forma práce na DPP je obvykle pro studenty nejvýhodnější, neboť se neplatí zdravotní ani sociální pojištění, a i srážková daň se může z velké části (či úplně) vrátit v případě, že podepíšeme daňové prohlášení. Po čase většina absolventů získá nějakou formu zaměstnaneckého poměru,

a proto se budeme zaměstnaneckému poměru věnovat dále do větší hloubky (aktuální informace o rozsahu práce na DPP či DPČ např. na www.finance.cz).

Když seženeme pracovní úvazek, obvykle se nám napoprvé podaří sehnat práci na dobu určitou s tříměsíční zkušební lhůtou, která se po čase může stát i prací na dobu neurčitou. Celý úvazek je 40 hodin, ale čím dál častěji se objevují i různé zkrácené pracovní úvazky. Velká část pracovních úvazků má pracovní dobu od-do. To má výhodu, neboť víme, kdy začít a skončit (pokud nepracujeme přesčas), a tím pádem se nám i lépe organizuje volný čas. Na druhou stranu ztrácíme část své flexibility, která se například s malými dětmi hodí. V mnoha organizacích se objevují i různé alternativní pracovní úvazky jako například zkrácené pracovní úvazky, sdílená pracovní místa, pružná pracovní doba, home-office (možnost pracovat některé dny z domu), konto pracovní doby či stlačený pracovní týden (např. za 4 dny zvládneme celý pracovní úvazek) (více viz Martoch, 2012; Rydvalová, Junová, 2011). Jak bylo uvedeno výše, tyto alternativy mohou přinést více flexibility, což může být užitečné pro skloubení osobního a pracovního života. Může se ale také stát, že pokud nebudeme schopni si práci dobře organizovat, nakonec jí strávíme více času než u klasické práce od-do.

I v zaměstnaneckém poměru si můžeme mnohé věci nastavit dle osobních preferencí, pokud jsme schopni se zaměstnavatelem vyjednávat a on na to přistoupí. Vyjednávat můžeme např. o počtu dní na pracovišti, platu a pracovním obsahu. Pokud máme co nabídnout, zaměstnavatelé s tím často souhlasí. Možnost vyjednávání se obvykle ale týká pouze některých typů profesí a ne v každé organizaci je vítána.

Užitečná také může být kombinace hlavního pracovního poměru s podnikáním. Hlavní pracovní poměr nám přináší důležitou jistotu výdělku a jako OSVČ si můžeme vyzkoušet dělat něco jiného. Pokud se nám bude podnikání dařit, tak i při ztrátě hlavního zaměstnání nám stále něco zůstane (viz kapitola 4). V současnosti je živnost v mnoha profesích velmi výhodná, protože jsou poměrně vysoké paušální odpisy nákladů a daň je placena pouze z rozdílu mezi příjmy a ná-

klady. I když tedy v našem podnikání nevznikají vysoké náklady, daňovým paušálem odečteme např. 60 % z výnosů a platíme daň pouze ze zbytku.

3. Jak nalézt své (pracovní) místo

Hajzler (2012) popisuje, že vhodnou práci nalezneme, pokud propojíme vášně, talent a užitek. Nelze než souhlasit. Kdo z nás by si nepřál dělat to, co nám jde, baví nás, a ještě je to navíc pro někoho užitečné. K nalezení vhodné práce by tedy mohlo stačit vypsat si, na co jsme dobří, potom si možnosti zúžit na to, co nás baví, a nakonec si vybrat, co má největší smysl a užitek. Jak už to ale bývá, životní realita je obvykle složitější.

Začneme ale postupně od významnosti vášně. Mít pro svou práci vášně je samozřejmě důležité, což hezky to vystihuje Gregor (2010):

„Zamysleme se: pokud opravdu chcete něco udělat, tak to uděláte doslova přes mrtvolly. Budete tvrdě dít, budete pracovat přesčas, a s největší pravděpodobností neodložíte jedinou věc, která s prací souvisí. Je to činnost, u které vám odkládání prostě nehrozí.

Pokud se ale vaší práce bojíte, anebo cítíte neustálý nedostatek motivace, anebo zažíváte otupělost a stereotyp, potřebujete se poohlédnout po jiné práci. Každý den strávený navíc ve vašem stávajícím zaměstnání vám nejen prohloubí smutek, ale také vás vzdálí od vaší skutečné seberealizace a naplnění vašeho potenciálu.

Představte si místo toho: vstanete brzy, vyskočíte z postele natěšení do práce. Možná budete pracovat déle než průměrný občan, ale to vás nijak netíží, protože vám práce rychle utíká. Často se nacházíte ve stavu mysli, který se nazývá ‚flow‘, kdy ztrácíte pojetí o čase a prostoru a jste hluboce ponořeni do činnosti, které se věnujete. Práce pro vás není prací v tom smyslu, v jakém o ní hovoří většina lidí, ale naopak něčím zajímavým a vzrušujícím. Není to ‚zaměstnání‘, ale vášně.

Pokud svou práci nesnášíte, nebo ji dokonce nenávidíte, zní vám to jako pohádka z říše snů. A nepokusíte-li se nikdy zjistit, co vlastně je vaší vášní, máte pravdu: tento sen se nezrealizuje. Seberte odvahu snít, představovat si možnosti, hledat to, co máte rádi, a z možnosti se stane pravděpodobná skutečnost.“

Lidi, pro které je jejich práce vášní a radostí, lze potkat ve všech profesích. Byť samozřejmě s určitým omezením, neboť i v té nejlepší práci občas musíme dělat aktivity, které nás moc netěší, či je dokonce nesnášíme. Zádrhel s vášní je někde jinde. Opravdová vášně je nedostatkové zboží a také nemusí být tím správným rádcem. Newport (2012) poukazuje, že důležitost vášně pro nalezení práce je mýtem přiřizovaným různými knihami osobního rozvoje a příběhy úspěšných. Podle Newporta si většina lidí nevybírání práci podle své vášně. Jednoduše začneme dělat něco, co je pro nás alespoň trošku vhodné, nebo začneme dělat cokoli, co je pro nás dostupné. Případně si s něčím „hrajeme“ a postupně se z toho vyvine něco většího. Dokonce ani Steve Jobs neměl zprvu vášně pro počítače, ale spíše pro zen, ačkoliv ve svých projevech často mluvil o nutnosti vášně pro to, co děláme. Jakmile se v této práci dostatečně zlepšíme, tak se velmi často dostaví i tolik propagovaná vášně a radost z dobře odvedené práce. Klíčem k vášni je tedy spíše tvrdá práce.

Newportova argumentace dává smysl. Dokud něco pořádně neumíme, těžko z toho můžeme mít radost, protože náročnost bývá také spojena s vyšší úrovní stresu a také hodnota naší práce bývá z počátku malá. Vášně tedy bývá typicky vedlejším produktem a ne prvotním zdrojem (k podobnému závěru docházejí i autoři zabývající se životní spokojeností; viz např. Seligman, 2014). Dalším možným zádrhelem může být, že někteří z nás si nechtějí udělat ze své vášně (koníčka) práci z obavy, že by se mohla z dané aktivity vytratit radost. To je jistě oprávněná obava, nicméně dokud si nezkusíme z vášně udělat práci, tak těžko zjistíme, zdali byla oprávněná. Jak zmiňuje Guillebeau (2013), mnoho lidí si ze své vášně udělalo svou práci a radost neztratili. Posledním limitem spojeným s vášní může být, že ne u každé vášně jsme schopni přijít na to, jak z ní udělat práci, za kterou nám někdo platí. Některé vášně zkrátka zpeněžit nelze (a věřím, že je to i dobře).

Druhým předpokladem pro nalezení vhodné práce je podle Hajzlera (2012) talent. Ano, talent je velmi důležitý a dle autora či Robinsona a Aronicy (2013) je mnoho možností, jak přijít na to, co nám opravdu jde. Můžeme si například odpovědět na otázky: Co nám jde levou zadní? Za co jsou nám lidé ochotni platit? Jaká činnost nás

úplně pohlcuje? Nebo můžeme také vyzkoušet různé testy, které jsou dostupné např. v kariérních centrech univerzit (či online testy Rath, 2007; nebo testy zdarma na <https://www.authentic happiness.sas.upenn.edu/>). Zádrhel spojený s talentem je podobný jako u vášně. Pro nalezení svého talentu (či spíše talentů) musíme mít možnost sami sebe poznat v různých situacích a při různých pracích (více o sebepoznání např. Plamínek, 2013). Naše sebepoznání může logicky vycházet pouze z toho, co jsme zažili. Je proto jisté, že máme talent i v oblastech, které jsme dosud dostatečně nerozvinuli. Proto je důležité během studia chodit na různé praxe, dělat dobrovolnickou činnost, jezdit na zahraniční výjezdy, pracovat na brigádách či zkusit pracovat na malý úvazek. Jen tak zjistíme, zdali naše vysněná práce není ve skutečnosti pro nás naprosto nevhodná. Mnoho pokusů a omylů je proto při hledání svého místa naprosto nezbytným předpokladem (viz TEDx Prague Salon, 2013). Nezbytnou podmínkou je ovšem v dané práci také dostatečně dlouho setrvat a snažit se ji dělat, jak nejlépe dovedeme (viz např. čtvrtá dohoda z knihy *Čtyři dohody* o Toltécké moudrosti – „Dělejte vše tak, jak nejlépe dovedete“ s důležitým dovětkem „ani lépe, ani hůře“; Ruiz, 2012). Zpočátku nám máloco jde s lehkostí a neznamena to nutně, že nebudeme v dané oblasti dobrými.

Jak moc je talent důležitý, abychom se stali experty, mohli odvádět svou práci kvalitně a doufejme s Newportem i pocítli radost a vášně? Z výzkumů (Ericsson, 2006; Ericsson & Charness, 1994) či Gladwellovy (2009) popularizace víme, že stát se expertem ve víceméně jakékoliv oblasti vyžaduje splnění tři podmínek:

1) Musíme mít alespoň *trošku talentu* v dané oblasti. Jinak řečeno, nesmíme mít „extra“ antitalent. Takový antitalent je vzácný jev a tuto podmínku proto splňujeme u většiny prací. Samozřejmě, ne všichni můžeme získat Nobelovu cenu za fyziku či vyhrát olympijské hry v gymnastice. Nicméně ve většině oblastí můžeme získat znalosti, dovednosti i schopnosti, které budou natolik užitečné, že nám za ně bude někdo ochoten platit.

2) Musíme dané činnosti *věnovat čas*. Obvykle se udává $\pm 10\,000$ hodin, abychom se stali experty v šachách, překladatelství, psaní článků atd. Nikdo se nestane

expertem ze dne na den, což může být trpké zjištění, ale platí téměř univerzálně. Poznámka: proto, abychom poskytovali nějakou „hodnotu“ a někdo nám byl ochoten platit, naopak obvykle není třeba mnoho času. Ve většině oblastí stačí „vyhlásit“, že nabízíme určitou službu či produkt, a trh jednoduše ukáže, zdali jsme úspěšní či nikoliv. Mezitím se můžeme postupně zlepšovat (viz lean startup; Ries, 2011). Proto nemá smysl čekat, až se staneme experty, ale jednoduše s něčím začít. Jak zdůrazňuje Wasmundová a Newton (2012), měli bychom přestat mluvit a začít konečně něco dělat, což vnímám jako základní problém u velké části Čechů (včetně sebe). Podobný pohled nabízí i Olivová (2015), která má zkušenost, že zaměstnavatelé si u studentů či absolventů cení zejména „potenciálu“. Pokud přesvědčíme u výběrového řízení, že jsme aktivní a ochotní se učit, nevádí, že nemáme určité znalosti či dovednosti.

3) Třetí podmínkou je *promyšlené zlepšování se* (deliberate practice). Nestačí něčemu věnovat 10 000 hodin. Je také třeba se zlepšovat strategicky, promyšleně, např. tím, že se učíme od těch (nej)lepších. Velkou část z 10 000 hodin proto nemáme věnovat pouze rutinnímu děláni dané činnosti, ale také přemýšlení, jak ji dělat lépe a efektivněji. U šachistů se ukázalo, že čím je lepší hráč, tím věnuje více času studiu tahů a různých strategií (Ericsson, 2006; Ericsson, Charness, 1994). Neznamená to, že by expertní šachisté hráli málo, ale hrají šachy překvapivě méně často, než hráči dosahující nižších výsledků. O strategickém zlepšování se (nejen v šachu) napsal poutavou knihu i šachový velmistr Kasparov (2008).

Posledním předpokladem pro nalezení vhodné práce je užitek (Hajzler, 2012). Optimální práce by měla být alespoň pro něco a někoho užitečná. Na užitek se můžeme dívat minimálně ze dvou hledisek. Z prvního hlediska de facto práce, která nemá užitek, neexistuje. I práce u pásu v továrně má užitek. Kdyby neměla, tak nám za ni nebude nikdo platit. Druhý pohled vyvstane, když zaměníme slovo užitek za smysluplnost. V takovém případě můžeme lehce dojít k závěru, že naše práce je nedostatečně smysluplná. Jenže jaká práce má opravdu užitek? Všichni nemůžeme být výzkumníci, kteří právě odhalili nový lék na AIDS a pomohou milionům lidí. A většině organizací jde pragmaticky zejména o to, vytvářet zisk (byť jsou proklamovány

i vyšší hodnoty), a činnosti, které pro ně vykonáváme, nejsou až tak jedinečné. Dá se očekávat, že pokud by většina lidí nedělala práci, kterou dělá, tak by se nic hrozného na světě nestalo. Užitek z tohoto pohledu je proto problematické v práci hledat. Nicméně obvykle se alespoň nějaký smysl dá najít. Učitel může vnímat smysl v tom, že se jeho studenti něco naučili. Překladatel může vnímat smysl, že se mu podařilo přeložit kvalitně knihu, která může ovlivnit životy mnoha lidí. Manažer může vnímat smysl ve vedení lidí, aby využívali maximálně svých silných stránek apod. Dobrou zprávou je, že i když v naší práci nějaký společensky relevantní smysl nevidíme, pořád můžeme vnímat práci jako smysluplnou na osobní úrovni. Práce nám může pomoci zaplatit složenky, může pomoci uživit naši rodinu. Můžeme si pomocí ní vydělat na své koníčky. Nebo si v práci můžeme uspokojit potřebu kontaktu s druhými lidmi. Smysl tedy nemusí být pouze v produktu, kterému pomáháme na svět.

Dwecková (2015) si také všímá, jak důležité je nastavení naší mysli. To může být podle autorky buď růstové (angl. growth mindset) nebo zabržděné (z angl. fixed mindset). Lidé se zabržděným myšlením se typicky vzdávají před překážkou, nejsou schopni přijímat zpětnou vazbu (ať pozitivní či negativní), vyhýbají se výzvám a mají negativní postoj k vyvíjení úsilí. Při tomto nastavení nebude žádná práce dostatečně dobrá, protože vždy najdeme nějaký důvod vinit druhé, organizaci, či systém z našich neúspěchů. Naštěstí je dle autorky možné se růstovému myšlení naučit. To se projevuje vytrvalostí a překážky vnímáme jako možnost se něco přiučit. Jen takové myšlení vede k úspěchu nejen v práci, ale i životě obecně, což hezky dokresluje Chesteronův výrok: „Dobrodružství je správně pochopená nepříjemnost. Nepříjemnost není nic víc než špatně pochopené dobrodružství.“

Shrnuto, dobrá práce na nikoho sama nepadne, ale bývá výsledkem naší péle v oblastech, na které se alespoň trochu hodíme. Neznamená to, že by vášeň, talent a užitek nebyly důležité. Jde o klíčové ingredience naší budoucí práce. Mylná je ale obvykle jejich posloupnost. Nejdříve je zkrátka potřeba něco umět a začít dělat. Vše ostatní se dostaví více či méně automaticky, a pokud ne, pak jsme možná nevolili vhodně nebo je třeba se více snažit.

4. Jistota v práci

Dříve bylo běžné, že když někdo nastoupil za mlada do práce, vydržel v ní až do důchodu. V dnešní době je to méně typické a leckdy se i zaměstnanecký poměr blíží zkušenosti, kterou dobře zná každý živnostník. Pokud si na sebe vyděláme, napíšeme vhodný projekt a ten vyjde, tak máme práci. Pokud ne, práci nemáme. Někdy se mluví o tzv. prekarizaci práce (viz např. Černý, 2013; Keller, 2011), kdy jsou plnohodnotná pracovní místa nahrazována částečnými úvazky či nákupem potřebných výstupů od živnostníků. Ubývá prací na dobu neurčitou, plných úvazků a tím i zaměstnaneckých výhod a stability. Když nás aktuálně nepotřebují, tak práci nedostaneme. Na druhou stranu, propustit zaměstnance je mnohem obtížnější, a pokud nás už propustí, dostaneme (většinou) alespoň odstupné.

Někteří studenti ani jistotu nehledají, protože i jistota má svá „ale“ (více např. Fields, 2011). Pokud nastoupíme do tzv. jisté práce na dobu neurčitou, lehce můžeme zlenivět a po čase být nemile překvapeni, když nás propustí. Jednoduše řečeno, v tzv. jisté práci obvykle nemůžeme finální propuštění příliš ovlivnit (na rozdíl od „nejisté“ práce živnostníka, kde svou aktivitou můžeme zvyšovat naši prosperitu).

Jaké máme typy pracovní jistoty? Nejmenší jistotu máme pro udržení si konkrétního zaměstnání u konkrétního zaměstnavatele. Pokud je tato jistota pro nás důležitá, nejvhodnější bude nalézt si stabilní větší organizaci s dlouhodobou tradicí, kde se dá předpokládat, že pokud budeme plnit náležitě úkoly, tato organizace nejspíše neskončí (např. univerzity, krajský úřad, banky, velké výrobní podniky). Další úroveň je jistota udržení si konkrétního typu práce. V tomto případě nám nevádí ztratit práci u konkrétního zaměstnavatele, protože můžeme stejnou či podobnou činnost vykonávat někde jinde (např. učit na jiné základní škole). Zde již můžeme mít větší jistotu, zejména pokud máme vystudovaný obor, kde se objevují pracovní nabídky, a trh není přesycen a dá se předpokládat že tento typ práce přežije i v 21. století (typy práce s budoucím potenciálem viz Brynjolfsson, McAfee, 2015). Poslední úroveň je jistota udržení se na pracovním trhu. Zde nám nejde o konkrétního zaměstnavatele ani

o konkrétní profesi, ale naším cílem je jednoduše pracovat a mít za to nějaké peníze. Může jít o zaměstnání, živnost, můžeme založit firmu, být investorem apod. Tento typ jistoty je nejvyšší, zejména pokud jsme dostatečně flexibilní a nevadí nám učit se novému i v naprosto jiných oblastech, než které známe. Co můžeme udělat pro větší jistotu, že práci a s tím spojené finance neztratíme?

Být pro naši organizaci nepostradatelnými. Godin (2011) si všímá, že pokud se staneme pilířem pro naši organizaci, značně to zvýší naše šance nebýt vyhozeni. Čím můžeme být nepostradatelnými? Můžeme například zlepšovat atmosféru na pracovišti, mít nové kreativní nápady, můžeme mít na rozdíl od ostatních přehled o celém procesu, můžeme znát neběžné jazyky apod. Čím více jedinečných činností, které nemůže vykonávat lehce někdo jiný, protože by to znamenalo velmi dlouhé zaučování, tím lépe. Pozor ale, v konečném důsledku není úplně nepostradatelný nikdo. Dokonce ani Steve Jobs, jak argumentuje Crammová (2012). Budování nepostradatelnosti rozvojem vlastních kompetencí značně zvýší naši šanci na jistotu v dané organizaci, ale 100% jistotu to samozřejmě nemůže přinést.

Pracovat na volné noze. Pokud budeme pracovat sami pro sebe jako OSVČ, tak nás nikdo nebude moci vyhodit. Problémem ovšem je, že budeme muset neustále shánět zakázky, ať máme práci, což se nemusí dařit. Klíčové pro zvýšení jistoty je kvalitně odvedená práce. Například překladatelů z angličtiny je obrovské množství, ale o ty nejlepší se různá knižní vydavatelství doslova přetahují. Pokud nebudeme opravdu dobří, skončíme v průměru, kde se opět jistota značně snižuje. Pokud tedy chceme pracovat na volné noze, je důležité se stát značkou a to značkou kvalitní (více např. Kaputa, 2011). Nicméně je třeba upozornit, že i dostatečně dobrá práce má svou hodnotu, neboť práce expertů bývá obvykle drahá a ne všichni máme na to si ji zaplatit. Každý má proto možnost najít si svou „ligu“, ve které odvádí dostatečnou kvalitu (hodnotu) a která je i podle toho finančně ohodnocena. O tématu nacházení své ligy píše moc pěkně v povídce *Meanwhile* Fulghum (2008). Rozvíjí zde teorii, že pokud si vybereme nevhodnou ligu, nemůžeme být spokojeni my ani ostatní.

Snížit své životní náklady. Tento bod se může zdát překvapivý, ale pokud snížíme své životní náklady, nemusíme tolik pracovat a také máme větší svobodu, kterou práci si vybereme. Není špatné si udělat jasno ve svých variabilních nákladech (tj. těch, které se mění) i těch fixních (stabilní náklady). Často zjistíme, že spousta nákladů je naprosto zbytečných a nijak zásadně se nepodepisují na kvalitě našeho života. Abychom si udělali jasno, může nám pomoci finanční plán (přehled o všech našich současných platbách) a také sledovat své výdaje (dají se najít různé aplikace do mobilního telefonu). Více např. Neusar (2013) nebo Hodgkinson (2011).

Rozložení rizika. Můžeme mít např. jednu jistou práci a tu můžeme doplňovat dalšími méně jistými pracemi, ze kterých se „jistější“ práce může časem stát. Toto je ideální řešení, neboť vždy, když naše existence stojí pouze na jedné možnosti, máme více nejistoty. Taleb (2014) k tomu dodává, že v rámci „nejisté“ činnosti si můžeme zkoušet i různé riskantní aktivity, které pokud vyjdou, mohou přinést zajímavý zisk (či jinou hodnotu). Taleb doporučuje vybírat takové projekty, které v případě úspěchu mají nelimitovaný zisk a v opačném případě jasný strop, kolik ztratíme. Čili vybírat takové aktivity, kdy si můžeme dovolit opakovaně nemít úspěch a nezničí nás to. Příkladem může být psaní knihy. Pokud to nevyjde, tak přijdeme pouze o náš čas a možná o cestovné, kdy se snažíme přemluvit nějakého vydavatele, ať naši knihu vydá. Pokud to ale vyjde, jako např. Rowlingové s Harry Potterem (udává se, že až třináctý nakladatel byl ochotný knihu vydat), tak je zisk téměř nelimitovaný. Dalším příkladem může být pořádání různých kurzů. Může to být příjemný přivýdělek, a když se osvědčíme, můžeme zjistit, že si během pár dní vyděláme tolik, co v běžné práci za celý měsíc. Doporučuje se ale neodcházet z hlavní „jisté“ práce až do té doby, kdy zjistíme, že jsme schopni se opravdu uživit po celý rok (ve většině činností bývají hluchá období).

Dalšími možnostmi jsou založit si *firmu* či *být investorem*. Výhody i nevýhody jsou popsány v kapitole 2.

Jak žít bez jistoty?

Přijetí určité nejistoty v životě je nevyhnutelností. Prožívaná konstantní nejistota nicméně přináší mnoho stresu do našeho života, který může ovlivňovat jeho kvalitu, zdraví a nakonec i pracovní úspěch. Je proto dobré se snažit ovlivnit minimálně to, nad čím máme kontrolu.

Změnit postoj k nejistotě. Nejistotu lze vnímat jako neštěstí, ale z jiného pohledu je to také výzva a možnost. Můžeme najít nové přátele, naučit se něco nového, zbavit se některých aktivit, které nemáme rádi. Pokud si tedy udržíme odstup a nepropadneme beznaději, nejistota už pro nás nemusí být ohrožením, ale „šancí“. Šance, že můžeme mnohé i získat, je opravdu reálná.

Práce na sobě. Čím jsme lepší a dodáváme lepší „produkt“, který je žádaný, tím zvyšujeme své šance na trhu práce. Je proto potřeba se průběžně rozvíjet a zároveň sledovat, jestli to, v čem jsme dobří, je vůbec žádáno. Pokud chybí zákazník, jsou nám naše schopnosti k ničemu.

Budování paralelní kariéry, která nám přináší alespoň pokrytí základních nákladů. Riziko by se mělo vždy diverzifikovat. Pokud máme více kariér, tak nám může zůstat třeba část úvazku, která nám pokryje alespoň základní náklady.

Být „pro“aktivní. Nejen pouze „re“aktivní. Většinou na život pouze reagujeme. To ale nestačí. Je dobré být alespoň někdy proaktivní a strategický (Kasparov, 2008). Nečekat až nám přijde pracovní nabídka, ale oslovovat přímo potencionální zaměstnavatele. Hastík (2015) například doporučuje udělat nějakou práci pro organizaci, kde bychom chtěli pracovat, zadarmo. Když se osvědčíme, rádi nás zaměstnají, i když předtím nikoho nehledali. Plamínek (2013) si všímá, že v životě musíme umět se nechat „pasivně“ vést, ale také někdy být „aktivní“. Příliš mnoho plánování a aktivity může být pro život stejně nevhodné jako mnoho pasivity.

Mluvit o strachu z nejistoty. Nenechávejme si vše pouze pro sebe. Sdílejme svůj strach. Zjistíme, že nejsme jediní, kdo se bojí, a třeba získáme i nějaký tip, jak jistotu v práci zvýšit.

Mluvit o tom, co děláme dobře. Je možné, že si náš šéf nemusí být vědom některých výsledků naší práce. Pokud to neví, může se také stát, že si myslí, že nic navíc neděláme a nepřinášíme žádný specifický užitek.

Mít v záloze peníze alespoň na 3-6 měsíců. Pokud budeme mít určitý finanční polštář, tak se nám podaří překlenout i období, kdy se zrovna nedaří. Naštěstí žijeme stále v zemi, kde se „nějaká“ práce dá obvykle najít a půl roku je dostatečně dlouhá doba na nalezení práce, i když jsme dostali nečekanou výpověď. Jediným problémem může být, pokud žijeme v regionu, kde práce není. Možností je začít s podnikáním. Hrozí ale, že v daném regionu je i nižší kupní síla (pokud nevytváříme něco, co můžeme zpeněžit i mimo náš region) a prvotní náklady mohou být příliš velké. Někdy nám proto nezbyde než se přestěhovat či za prací dojíždět, což se většině Čechů zatím moc nelíbí.

5. Time-management

Zkuste si zapsat na papír tuto větu: „Nemám čas na...“ a doplnit ji. Vymyslete minimálně pět až deset aktivit, na které nemáte čas. Jakmile tento úkol splníte, začněte číst další text. Teď přepište větu „Nemám čas na“ za „Nechce se mi...“ a zkuste se nad tím zamyslet. Opravdu na dané aktivity nemáte čas? Nebo se vám je nechce dělat? Nebo je to něčím jiným? I když to nemusí být na první pohled jasné, mnoho věcí, které neděláme, se nám opravdu nechce dělat, například z pohodlnosti. Jak píše Fried a Heinemeier (2010, 52) „Na blbosti si čas vždy najdete – závazkům navzdory. A když člověk cítí, že by měl udělat i něco pořádného? Ochrání si ego výmluvou, že ‚není čas‘. Vy si ale kvůli výmluvám úlovek utéct nenechejte. Naplnění vlastních snů je jen vaše odpovědnost“.

Můžeme si říci, že čas nemáme, že jsme skutečně vytížení a i některé velmi důležité aktivity prostě nejsme schopni zvládnout. Jak ale tvrdí Ferris (2010, 93) „Nedostatek času je ve skutečnosti nedostatek priorit“. Autor tak poukazuje na smutný fakt, že v rámci našich krátkých životů jednoduše nemůžeme stihnout všechno, co bychom rádi stihli, a musíme si vybírat.

Time-management můžeme vnímat ze dvou pohledů. Prvním pohledem je, že chceme zvládnout více práce za menší čas. „Více“ obvykle znamená více kvantity (napíšeme více stránek bakalářské práce; přečteme si více stran z učebnice; uběhneme více kilometrů) a někdy také více kvality (vytvoříme kvalitnější design naší výzkumné studie; sepíšeme originální seminární práci). V životě, jak už to bývá, je důležité obojí. Jak kvalita, tak kvantita v rámci určitého časového horizontu. Naučit se být více efektivní a produkovat více a zároveň kvalitních „produktů“ za časovou jednotku je v mnoha profesích klíčovým prvkem úspěchu, a proto se budu v dalším textu věnovat i několika doporučením.

Druhým pohledem na time-management je zvládnutí „čeho“. V rámci tohoto pohledu nás nezajímá tolik, jak jsme rychlí (tj. zvládnutí více), ale hlavně to, zdali se věnujeme tomu opravdu důležitému. Vhodný time-management nám tak pomůže ve

výsledku dělat méně a přitom dosahovat více. Cílem může být například mít čtyřhodinový pracovní týden (tak se jmenuje Ferrisova kniha) nebo alespoň nemít jej šedesátihodinový. Vhodnou ilustrací může být práce akademického pracovníka. Pokud bude akademický pracovník psát granty, pravidelně publikovat a odučí kvalitně nějaké předměty, bude nejspíše velmi dobře hodnocen a je možné, že bude mít i dostatek času na osobní život. Pracovní čas se ovšem dá lehce naplnit i tak, že budeme pečlivě vyřizovat veškerou administrativu, která se na nás valí, odpovídat na e-maily, číst blogy, časopisy a knihy, či diskutovat s kolegy, „jak něco nejde“. I tyto aktivity samozřejmě patří do práce akademika, ale je potřeba si uvědomit, že akademik za tyto činnosti není obvykle hodnocen. Je hodnocen za své „produkty“ – a těmi jsou primárně publikace, odučené hodiny a napsané granty. Podobné je to v jakékoliv jiné profesi. Je potřeba se zamyslet, co je tím nejdůležitějším produktem, který je klíčový (např. za který nám zákazníci opravdu zaplatí) a na tom zejména pracovat. Jak možná krutě, ale reálně zdůrazňuje Wong (2012), nikdo z nás nebude v práci dobře hodnocen za to, že jsme v jádru dobří lidé. To je důležitá vlastnost, ale klíčové pro druhé je zejména to, co opravdu přinášíme, jak se reálně chováme – ať už jde o dobré vztahy, kvalitní služby či produkty.

Ferris (2010, 87) si všímá zajímavého fenoménu, kdy mnozí z nás zaměňujeme výkonnost za efektivitu: „Vynikající podomní prodejce, který ani v nejmenším nemrhá časem a je kultivovaný, takže dosahuje skvělých výsledků, je podle mého názoru výkonný, ale naprosto neefektivní, protože by prodal mnohem více, kdyby místo obcházení zákazníků využil jiné, například elektronické způsoby prodeje“. Ferris se zde dotýká důležité oblasti. Mnoho času můžeme ušetřit právě „chytrostí“ našeho přístupu. Je samozřejmě otázkou, zdali by podomní prodejce prodal více elektronicky (osobní kontakt je velmi důležitý, jak ví např. multi-levelové společnosti Amway či Herbalife). Co chce ale říci Ferris, že mnozí z nás se ani nezamyslíme, že by se naše práce dala dělat jinak.

Ve většině aktivit, které děláme, funguje tzv. Paretovo pravidlo (zpopularizoval jej Koch, 2010). To nám říká, že například 20 % aktivit nám přináší 80 % dopadu

(spokojenosti, peněz). Je tedy třeba zjistit, které aktivity to jsou. Když se vrátíme k příkladu akademického pracovníka, pak to jsou v dnešní době zejména publikace, granty a částečně i výuka. Důvod je jednoduchý. Tyto aktivity přinášejí katedrám nejvíce peněz (otázkou je, zda jiné důležité aktivity netrpí – např. kvalita ve výuce). Na Paretovo pravidlo se můžeme podívat i z opačného pohledu, kdy si všimneme, že 80 % času nám zaberou aktivity, které přinášejí pouze 20 % dopadu (spokojenosti, peněz). Daný poměr nemusí být nutně 80/20. V mnoha činnostech je ještě více (či méně) alarmující. Tím nechci říci, že bychom měli dělat pouze aktivity, které přinášejí jasný ekonomický dopad. Mnoho věcí je důležitých i z jiných hledisek. Nicméně je dobré zauvažovat, jestli aktivitám, které jsou opravdu klíčové, věnujeme také dostatek času, a zdali nemůžeme některé aktivity omezit či úplně přestat dělat. Jak uzavírá Ferris (2010, 88): „To, že budeme nějakou nedůležitou věc dělat dobře, na faktu, že je nedůležitá, nic nezmění. (...) To, že úkol vyžaduje mnoho času, neznamená, že je důležitý. (...) Co děláme je mnohonásobně důležitější než jak to děláme.“

Proto, abychom zvládli nějaký dlouhodobý a náročnější úkol (sepsali např. závěrečnou práci), je třeba plánovat. Bez plánu obvykle není ani výsledku. Snad jen s výjimkou aktivit, které děláme pro čiré potěšení. Základem plánu je, že máme nějaký cíl. Musíme tedy vědět, čeho chceme dosáhnout. Čím je cíl konkrétnější (viz sepsání závěrečné práce), tím je také jednodušší vše rozfázovat a naplánovat. Pokud jde o důležitou aktivitu, je dobré ji zařadit co nejdříve v rámci daného dne, a pravidelně se k ní vracet. Jen tak budeme mít jistotu, že ji dokončíme, neboť během dne se typicky objeví mnoho velmi „důležitých“ a zejména akutních záležitostí, které nám seberou náš čas. Děláním malých a pravidelných krůčků prospívá i naší duši. Na začátku bývá často úzkost z velkého úkolu a malé pravidelné úspěchy tuto úzkost pomáhají překonat a vysvobozují nás postupně z odmítání a odsouvání daného úkolu.

Je dobré si vytvořit plán na každý den. Zkušenosti studentů z workshopů ukazují, že nejlepší je si plán udělat před spaním na další den anebo jako první činnost ráno. Důvodem je, že pokud např. ráno otevřeme e-mail, sesype se na nás spousta nových úkolů a těžko se pak vybírá, co máme dělat. Navíc lehce zapomeneme na

úkoly, které jsou důležité, ale přitom nehoří. Kromě denního plánu je dobré mít i plán týdenní, kde si rozvrstvíme zejména aktivity dlouhodobé a důležité, abychom na žádnou z nich nezapomněli.

Pravidelnost je klíčem k úspěchu v jakékoliv aktivitě. Úspěch bývá dosahován po kapkách. Týdenní plán je důležitý, neboť pokud jej nemáme, tak se skoro vždy stane, že se týden zaplní nějakými aktivitami (obvykle ne těmi důležitými). Pokud si například plánujeme schůzky a v týdenním plánu už máme zapsáno, že např. ve středu dopoledne píšeme, tak si schůzku naplánujeme jednoduše na jiný čas. Plán nám pomáhá přizpůsobovat si realitu, aby nám zůstaly bloky pro tvůrčí a důležitou práci. Nicméně i opak je pravdou. Svět funguje také díky tomu, že ne vše máme naplánováno, že se mnohé stane šťastnou náhodou a některé své plány opustíme.

Assländer a Grün (2010) také doporučují, abychom si pracovní schůzky a telefonáty plánovali vždy na jeden den za sebe, ideálně na odpoledne, kdy už máme to důležité odpracováno. Pokud si totiž různá setkání plánujeme bez nějakého systému, mají tendenci nám rozčlenit náš pracovní čas na tak malé úseky, že se k důležitým a zároveň náročnějším úkolům nedostaneme. Na konci týdne také bývá užitečné zhodnotit, jak se nám plán vydařil a případně upravit dle nových zkušeností plán na další týden.

Plán na daný den by měl být vždy co nejkonkrétnější. Jen tak se nebudeme moci vymlouvat, že jsme to vlastně mysleli původně jinak. Příkladem může být sepsání minimálně dvou stránek závěrečné práce; vyhledání minimálně 10 pracovních nabídek; napsání minimálně 10 organizací apod. Babauta (2010) doporučuje, abychom si minimálně zpočátku dávali naše kroky až absurdně malé. Důvodem je, že pokud bude náš cíl sepsat pouze půl stránky závěrečné práce, jen tak lehce se z toho nevyvlékneme. Pokud si naopak dáme za cíl napsat každý den 3 strany, lehce se nám stane, že se k úkolu ani nedostaneme, protože v daném čase už nám to nepřijde smysluplné ani dosažitelné. Vybudování zvyku psát (či dělat jiné aktivity) podle Babauty trvá a je proto potřeba začít pozvolně a také si najít nějaké pojistky, když zvyk porušíme. Může to být např. 50 Kč pro našeho kamaráda (stejně jako v kapitole o psaní),

za každý den, kdy máme naplánovanou danou práci a neuděláme ji (naše přirozená šetrivost nám nedá a úkol raději splníme).

Pro zvládnání dlouhodobých a náročnějších úkolů je dobré mít v každém týdnu nějaké bloky času, kdy můžeme pracovat nerušeně – mít tzv. klidovou zónu. V ideálním případě by to měl být čas, kdy nejsme dostupní na žádném zařízení (např. e-mail, Facebook, mobil). Také se doporučuje, abychom nebyli připojeni na internetu, což ale nejde u každé práce. Minimálně bychom si ale měli zakázat přebíhání na různé zajímavé stránky, které nám odvádějí pozornost. Klidová zóna někdy také znamená, že si musíme pořídit špunty do uší anebo pracovat z jiného místa. Klidovou zónu můžeme najít i na veřejných místech – např. ve vlaku, v knihovně či restauraci. Určitá úroveň šumu totiž mnoha z nás odebírá část těkavé pozornosti, a proto se nám může dařit v takových místech lépe soustředit. Klíčový tedy není nutně klid, ale náš pocit, že můžeme soustředěně a po většinu času nerušeně pracovat. Mnoho lidí pracuje z tohoto důvodu po nocích, ale přijde mi vhodnější se večer již věnovat sobě či svým blízkým než dodělávat práci, kterou jsme přes den nestihli. Udělat nejvíce práce dopoledne a v brzkém odpoledni má také výhodu, že jakmile své úkoly splníme (odškrtneme si je), zlepšuje to náladu. Pokud naopak necháváme práci až na pozdě večer, celou dobu ji máme v hlavě jako nesplněný úkol, což není příjemné. V takovém případě je alespoň dobré mít jedno úložiště, kam dané nesplněné úkoly zapisujeme, abychom je dostali z hlavy. Na této bázi funguje i známá metoda „mít vše hotovo“ (Allen, 2009). Jednoduše je třeba vše dostat z hlavy, sepsat na jediné úložiště (ať ve všem není zmatek) a následně pak rozdělit do projektů a rozčlenit úkoly dle důležitosti (podobný systém, ale jednodušší nabízí i Babauta, 2010). Problémem mnoha z nás je, že tyto složité plánovací systémy neumíme dodržovat. Pro většinu z nás proto postačí mít obyčejný plánovací kalendář ve spojení s „úkolníčkem“ a nezapomenout si na každý den nachystat plán.

Jak bylo již uvedeno, v běžném životě se vždy objeví něco akutního, co musíme vyřešit, a část našeho plánu zhatí. Proto je dobré plánovat střízlivě, např. u 8hodinového dne pouze 5 hodin. Pokud vše zvládneme, můžeme si přidat další

úkoly. Pokud bychom ale plánovali na celých 8 hodin, nejspíše se nám stane, že některé úkoly budeme neustále přesouvat ze dne na den, což nepůsobí zrovna dobře na naši náladu. Můžeme mít potom pocity viny, které budou dále snižovat naši výkonnost. Zároveň je ale dobré si uvědomit, že plány jsou pouze odhady. Jak píše Fried a Heinemeier (2010, 136–137):

„V odhadování jsme nemožní. Myslíme si, jak dobře odhadneme dobu trvání nějaké činnosti, a přitom o ní ve skutečnosti nemáme ani páru. Na všechno se díváme z úhlu nejlepšího možného průběhu a nepočítáme se zpožděním, ke kterým nevyhnutelně dochází... při odhadu délky trvání nějaké činnosti se nemýlíme jen tak trošku – mýlíme se hrozně moc... Veškeré časové plány proto rozděľujte na menší úseky. Namísto jednoho projektu v délce dvanácti týdnů vytvořte raději strukturu dvanácti jednotýdenních. Namísto hádání, pardon, odhadování délky úkolu na třicet a více hodin jej rozděľte na několik realističtějších bloků třeba od šesti do deseti hodin. A potom dělejte jeden krok za druhým.“

Autoři také doporučují pravidlo dvou týdnů. Pokud někomu jeden úkol trvá déle než dva týdny, tak se všichni kolegové sejdou a probírají spolu, jestli se úkol nedá řešit efektivněji. Příkladem může být psaní závěrečné práce. Pokud se „zasekneme“, je dobré se s tím svěřit školiteli či alespoň dalším studentům, neboť jinak by zaseknutí mohlo trvat i několik měsíců.

Pokud máme dělat nějaký rutinní mechanický úkol, může být užitečné jej dělat tzv. tvůrčím sprintem. Dáme si například deset minut a během těchto deseti minut si řekneme, že odpovíme na většinu málo důležitých a formálních e-mailů. Přijde mi ideální zařazovat si tvůrčí sprinty zejména na dobu, kdy nejsme schopni dělat nějakou více tvůrčí práci a zároveň jsme unaveni (u mě například po větším obědě). Za deset minut se tolik nevyčerpáme, a pokud si dáme více tvůrčích sprintů po sobě, můžeme stihnout velkou spoustu otravné práce rychle. Pokud bychom se totiž věnovali dané práci pomalu, je dost možné, že by podobný úkol netrval 10 minut, ale ce-

lou hodinu a přitom by výsledek měl stejný efekt. Ne vše je třeba dělat na 100 %, ne každý nedůležitý text musí být precizně stylisticky či graficky upraven, apod.

Abychom byli efektivní, je potřeba si také nechat čas na „ostření pily“ (Covey, 2012). Pokud budeme jen bezhlavě pracovat, nebudeme odpočívat, nebudeme kvalitně plánovat a pravidelně přehodnocovat, co má a nemá smysl dělat, brzy si svou pilu otupíme. Budeme sice pracovat hodně, ale mnoho toho s takovou pilou neuděláme. Taková práce by neměla být cílem time-managementu. Je proto dobré si najít aktivity, které jsou pro nás dobrými „přepínadly“. Jde o aktivity, během kterých jsme schopni na práci zapomenout a uvolnit se. Navíc v obdobích vypnutí často přicházejí ty nejlepší nápady. Každý má svá přepínadla. Na mne třeba skvěle funguje pára, sauna, běžky, zimní plavání či chůze po horách.

Na závěr uvedu krátký příběh z knihy Assländera a Grüna (2010, 130): „Jeden mladý indián si koupil auto a pozval na výlet svého starého strýce. Ten po čtvrtodince jízdy procházkovým tempem poprosil synovce, aby zastavil. Vystoupil a posadil se na kraj silnice. Synovec se ho zeptal: ‚Je ti nevolno, strýčku?‘ ‚Ne,‘ odpověděl tázaný, ‚čekám, až nás dožene moje duše.‘“ Co nám tento příběh říká o time-managementu? Že cílem není vždy dělat věci rychleji a více. Mnohé věci potřebují svůj čas a hloubku a jenom tak budou cenné.

6. Psaní odborných prací (zejména závěrečných)

Jedním z velkých úkolů, se kterým se student nutně setká, je sepsání závěrečné práce. Je to typicky úkol, který je pro mnoho studentů spojen s velkým stresem, neboť jde často o první velký projekt, se kterým se kdy v životě setkali. Proto se budu psaní těchto prací věnovat i v těchto skriptech.

Při psaní diplomové či bakalářské práce (dále závěrečné práce) je třeba si neustále připomínat, že jde primárně o „cvičení“, ve kterém studenti ukazují, že umí napsat odborný text (Gauntlett, 2001). Výsledkem tohoto cvičení může být samozřejmě díra do světa (a bylo by to skvělé), nicméně pro zvládnutí to není nutné. Dále se budu věnovat třem klíčovým oblastem, které ovlivňují zdárný výsledek – volbě tématu, výběru školitele a samotnému procesu psaní.

Volba tématu

Pokud máme možnost si vybrat téma, které milujeme, bude to později výhodou, neboť v procesu jistě přijdou i náročné chvíle, které nám smysluplnost pomůže jednodušeji překonat (Brause, 2000). Dle Charváta (2012) se můžeme věnovat tématu více či méně probádanému. Pokud si vybereme téma více probádané, bude k němu dostatek zdrojů. Náročná ovšem může být rešerše zdrojů a také nalezení vhodné výzkumné otázky. V takovém případě je těžké určit, kdy skončit se čtením. Vhodným kritériem může být dostatek relevantní literatury pro podporu našeho argumentu – když je naše myšlenka přesvědčivě vysvětlena, nemusíme již přinášet další argumenty. Oproti tomu méně probádaná témata mohou na první pohled být atraktivnější, protože to vypadá, že můžeme přijít na něco „nového“. To ovšem obvykle neplatí, protože pravděpodobnost, že na něco přijdeme, bývá podobná u nového i starého tématu.

Naše závěrečná práce by měla mít ideálně nějaký dopad – a je jedno, zdali nám bylo téma určeno či jsme si ho sami vybrali. Během konzultování bakalářských,

diplomových či disertačních prací jsem si všiml, že práce obvykle spadají svým do-
padem do několika kategorií:

Potřeba praxe. Narazíme na nějaký reálný problém (např. že důchodci jsou ma-
nipulováni k nákupům na prodejních akcích), tento problém popíšeme a pokusíme se
navrhnout nějaké řešení a pokud to stihneme, můžeme ještě vyhodnotit efektivitu
tohoto řešení (viz např. diplomová práce Mazalové, 2011). Taková práce má velký
smysl, obvykle nám nechybí dostatečná motivace pro její tvorbu. Určitou nevýhodou
může někdy být nedostatečné teoretické zakotvení a „vědeckost“ práce, kdy některé
více aplikované práce mají na některých katedrách problém s obhajobou.

Potřeba teorie. Velmi často se stane, že nějaký fenomén, např. priming, není do-
statečně dobře vysvětlen, existuje malá syntéza poznatků či některé teorie se přímo
vylučují navzájem. Taková práce má také velký význam, neboť cílem vědy by měla
být postupná syntéza a nahrazování zastaralých a nefunkčních teorií novými a vhod-
nějšími. Podobných teoretických děr se dá najít mnoho a dá se např. inspirovat sekci
diskuse u článků, kde se autoři obvykle věnují limitům svých studií a oblastem, které
potřebují hlubší prozkoumání.

Minimalistická životaschopná práce. Ne všichni studenti chtějí vyřešit nějaký re-
álný problém či posunout porozumění ve svém oboru. Je to naprosto v pořádku – ne
všichni z nás se mohou stát vědci. V tomto případě máme možnost zpracovat téma
pro potřeby svého školitele, který naše výsledky dále využije ve svých výzkumech
a publikacích, anebo můžeme vytvořit minimalistickou závěrečnou práci. V tomto
případě je velmi důležité znát místní kritéria pro psaní závěrečných prací, vybrat si
vhodného školitele, který nás bude dostatečně podporovat a nebude vše problemati-
zovat, a zvolit si vhodné téma, kde je dostatek zdrojů a zároveň možnost něco přidat.
Možností je například udělat replikační studii nějakého experimentu. Replikace je
velmi důležitá, neboť někdy může výsledek vyjít náhodně, a proto i replikační práce
má velký smysl (v případě, že dodržíme metodologický postup a výsledek nám ne-
vyjde v očekávaném směru, je to velmi překvapivé). Na minimalistickou života-
schopnou práci se můžeme dívat také jako na přípravu na budoucí hlubší práci.

V bakalářské práci si ověříme, zdali daný směr výzkumu má smysl, a v diplomové práci již uděláme plnohodnotný výzkum.

Zbytečný střed. Mnoho prací neposunuje ani teorii, ani nereagují na potřeby praxe a dokonce ani nesměřují k co nejrychlejšímu ukončení práce či jinému pragmatickému cíli. To je škoda, protože pokud už člověk stráví mnoho úsilí se svou prací, měla by být alespoň pro někoho užitečná. Samozřejmě z pohledu studenta je každá práce užitečná. Během psaní závěrečné práce můžeme zjistit, jak obtížné je psát odborný text, můžeme se naučit argumentovat, lépe pochopíme, jakým zdrojům věřit a jakým méně, apod. Z tohoto hlediska je užitečná každá práce, kdy se student alespoň trošku snaží.

Maximalistická práce. Tato práce je opakem minimalistické životaschopné práce. Uděláme projekt, který je výrazně větší, než je potřeba pro naši závěrečnou práci. Tento typ bychom měli volit např. v situaci, kdy máme možnost zkoumat něco unikátního nebo na vzorku, který už se nám nebude opakovat. Byla by škoda výsledky výzkumu použít pouze pro závěrečnou práci, a tak uděláme větší výzkum. Proces sběru dat může být náročnější, ale pro samotnou závěrečnou práci můžeme využít malou část dat a zbytek si můžeme nechat pro další analýzy do článků.

Volba školitele

Volba vedoucího práce je pro zdárné sepsání práce klíčová. Je dobré si volit školitele, který je s námi kompatibilní po profesionální i osobní rovině. Ideální školitel je ten, který rozumí našemu tématu, je schopen nám poskytovat kvalitní zpětnou vazbu, vyžaduje od nás pravidelné odevzdávání práce a je pro nás dostupný. Než si vybereme školitele, je dobré se zeptat studentů z vyšších ročníků, jaké mají s daným člověkem zkušenosti. Mnoho školitelů je zavaleno prací a nemají na své studenty čas. Mnozí také nejsou dostatečnými odborníky v dané oblasti a mohou nám proto pomoci jen obecnějšími radami. To nemusí být nutně na škodu, protože většina problémů se závěrečnými pracemi je dosti univerzálních a může být lepší mít školitele, který

sice tématu tolik nerozumí, ale je ochotný poskytovat důkladnou zpětnou vazbu (ta může být navíc překvapivě originální vzhledem k neznalosti dané oblasti). Pro zvýšení šance napsat kvalitní práci může být vhodné vybrat si téma, které nám je sympatické a zároveň víme, že zajímá i školitele. Ideálem potom je, že samotná práce a její zdárný průběh je důležitý pro školitele i studenta.

Proces psaní

Když se ptám studentů, jak píšou, až příliš často se dozvídám, že po nocích, nárazově a se spoustou poznámek, které nikdy nepoužijí. Tento způsob psaní vede obvykle také k sepsání závěrečné práce. Bývá ale spojen se zbytečně velkým stresem a také nižší kvalitou samotného textu. Zkušené autoři i výzkumy (např. Boice, 1997; Silvia, 2007) se shodují, že efektivní přístup pro psaní má obvykle následující ingredience:

Pravidelnost. Při průběžné práci neztrácíme přehled o celém textu, nemusíme se do psaní dostávat a i pokud píšeme velmi málo (např. půl strany za den), tak obvykle stihneme práci v předstihu, v případě, že začneme dostatečně brzy. Jestliže je psaní tou nejdůležitější aktivitou, na které např. závisí zakončení studia, doporučuji nechat psaní jako první aktivitu v rámci daného dne. I když se mne snaží studenti přesvědčit, že jsou „sovy“, i pro sovy je ideální psát co nejdříve v daném dni, protože jen tak budou mít jistotu, že něco opravdu napíšou, než je zavalí další povinnosti. Existují zde samozřejmě výjimky extrémních „sov“, kterým se hlava dříve než večer opravdu „nezapne“. Jen je ale pak potřeba dát pozor na to, aby se „něco důležitějšího“ nestávalo každý den, což by mohlo vést k chorobné prokrastinaci samotného psaní (viz Ludwig, 2013). Psát nemusíme každý den, ale je lepší, pokud v rámci daného týdne máme minimálně dva časové bloky, kdy píšeme. Délka bloku by měla být taková, abychom za ni zvládli dostat se do tématu a něco také napsat. Obvykle tedy jde o alespoň 2–4 hodiny. Samozřejmě pokud nám to jde, můžeme psát i déle. Jen pozor na vyčerpání. Někdy se stane, že po příliš dlouhém psaní se natolik vyčerpáme, že potom další týden/y nic neděláme (více také v kapitole 5).

Psaní v klidové zóně. Jedním z důvodů, proč studenti často píšou po nocích, je to, že v noci mají klid. Proto je důležité si ráno či dopoledne najít místo, kde nás nebude při psaní nikdo vyrušovat. Dobré je vypnout i telefon a hlavně nebýt na internetu. Pokud sdílíme místnost, kde píšeme, ještě s někým jiným, je potřeba tomuto člověku říci, ať nás během psaní neruší. Mnoha lidem také vyhovuje psaní po kavárnách, kde je mírný hluk, který odebere část těkavé pozornosti a paradoxně se tak dá lépe soustředit (více také v kapitole 5).

Plánování. Abychom mohli psát pravidelně, je třeba psaní plánovat. Co nezapomeneme do týdenního plánu, lehce později opomeneme, protože se vždycky najde něco aktuálnějšího, co nám v psaní zabrání. Zkušenosti ukazují, že když si zařadíme několik bloků psaní do kalendáře, ostatní aktivity se jednoduše musí přizpůsobit a obvykle to není zásadní problém. Když si zapisujeme plán, měli bychom být co nejvíce konkrétní. Např. „v pondělí napíšu podkapitolu 4.3 o vlivu nervozity na výkon v prezentaci“ (více také v kapitole 5).

Rozložení práce na malé části. Psaní závěrečné práce se může zdát na první pohled příliš velkým úkolem. Když budeme nad prací přemýšlet jako nad delším článkem, pomůže nám to práci rozdělit na dílčí úkoly. Např. sekce úvod, metoda, popis výzkumných instrumentů, výsledky, diskuse. Jedna (pod)část by měla časově zhruba odpovídat jednomu bloku (více také v kapitole 5).

Využívat katedrových i jiných manuálů, jak psát. I když je věda jenom „jedna“, lidé či organizace jsou rozdílné a představy o závěrečných pracích se na jednotlivých katedrách značně odlišují. Neznalost místních norem může znamenat zhoršenou známku či dokonce nepřijetí práce pro formální nedostatky. Některá pravidla mohou být dokonce až nelogická (či špatně studentem interpretována), a pak je na studentovi, zdali půjde do rizika a některé pravidlo vědomě poruší či nikoliv. Kromě katedrových manuálů existuje i spousta oficiálních manuálů pro dané obory, které mohou studentům poskytnout cenné rady, jak psát, jak strukturovat texty apod. V psychologii např. máme manuál Americké psychologické asociace (APA, 2010; na internetu můžeme nalézt přehledy v češtině a angličtině), který stručně a výstižně

popisuje části empirické či přehledové studie. Mnohá z doporučení se dají využít i v rámci závěrečných prací.

Psát jako „skoro finální“ text. Mnoho studentů si píše spoustu poznámek, ke kterým se později vůbec nevrátí a neuvědomí si, že vlastně nepíše, ale neustále kupí nové střípky informací. Proto je lepší myšlenku rovnou rozepsat do skoro finální podoby. Text nemusí být hned stylisticky excelentní, ale myšlenku bychom měli dotáhnout do konce. Jak poukazuje Richardsonová (2003) i samotný proces psaní je formou analýzy a myšlení a dokud něco nenapišeme, tak často ani netušíme, co víme a nevíme.

Průběžná konzultace textu. Je dobré nechat si text průběžně komentovat. Pokud konzultujeme průběžně, rychleji se dobereme správné formy i obsahu a také nebudeme na konci nemile překvapeni, že skoro všechno máme špatně a musíme prodlužovat studium.

Struktura psaní. Pokud píšeme empirickou studii, je struktura textu obvykle jasná a de facto nám stačí postupně sepsat jednotlivé části dle doporučeného pořadí popsaného v manuálech (např. úvod, metoda, výsledky, diskuse a závěry). Složitější je to u prací přehledových či teoretických. Zde není předně daná struktura. Pomoci může například četba jiných autorů a analýza toho, jak se se strukturou vypořádali. Velmi užitečná se ukazuje lístečková metoda, kdy si napíšeme klíčová slova (např. argument) na samolepící lístečky a lepíme si je na stěnu u psacího stolu. Ze začátku je vhodné vytvořit lísteček na každou důležitou myšlenku (1–3 slova), kterou bychom mohli do textu dát, a postupně lístečky třídit, aby text jasně směřoval k cíli, který si určíme. Hayot (2014) upozorňuje, že struktura je sice důležitá, ale neměli bychom se jí držet příliš striktně, protože až během psaní často narazíme na to, že se naše argumenty vyvíjejí jiným a někdy i lepším směrem. V průběhu psaní je proto běžné makrostrukturu textu poupravovat. Je ale dobré tuto makrostrukturu mít, protože nám to může pomoci zjistit, že některá část se do celku nehodí, byť sama o sobě může být kvalitní. Tyto části pak vyřadíme a může z nich vzniknout základ jiného textu.

Střídání psaní a čtení. V průběhu psaní bychom měli postupně střídat psaní a čtení. Z počátku je čtení více, neboť potřebujeme danou problematiku nastudovat. Neměli bychom ale zapomínat už i v této fázi na psaní, protože pouze během psaní zjistíme, čemu už opravdu rozumíme (tj. umíme v textu přesvědčivě zdůvodnit) a naopak odhalíme slabiny, kterých si nejsme vědomi. Postupně čtení ubývá a přibývá více psaní. Ve chvíli, kdy již máme hrubý text hotový a všechny argumenty máme náležitě podloženy, je dobré čtení výrazně omezit a věnovat se zejména ladění samotného textu. Důvodem je, že v dnešní době je tolik zdrojů, že by se lehce mohlo stát, že text nikdy nedokončíme (pokud bychom narazili na naprosto klíčové dílo, můžeme jej přidat do našeho textu; nicméně těchto klíčových děl obvykle není zase tolik). Je potřeba navazovat na soudobé vědění (to je hlavním znakem vědy). Na druhou stranu, pokud máme argumenty dostatečně podloženy a vypořádali jsme se i s protiargumenty, tak není nutné, abychom ke každé myšlence citovali tři autory, ale pouze ty, kteří jsou pro náš argument klíčoví. Poznámka: soudobé vědění nutně neznamená, že nemůžeme citovat i starší autory. Mnozí starší autoři (v psychologii např. Zdeněk Matějček či William James) jsou dodnes velmi inspirativní a v mnohém nepřekonaní. Navíc bývá užitečné vidět, jak autoři dříve psali – mnohem méně se citovalo a leckdy lépe a laičtěji vysvětlovalo a argumentovalo.

Možnosti zlepšení hotového textu. Pokud máme rukopis textu hotový, ideálně samozřejmě v předstihu, už zbývá jen text doladit. Sternberg a Sternbergová (2010) a APA (2010) doporučují text na čas odložit a vrátit se k němu. Právě z tohoto důvodu je tak důležité nepsat vše na poslední chvíli, protože o tuto jedinečnou možnost přijdeme. Pokud zjistíme, že jde některé věci v textu upravit, je třeba nejdříve upravit strukturu textu. Mohlo by se totiž stát, že budeme vypilovávat část, kterou nakonec z textu vyřadíme. Pokud nemáme dostatek času na odložení textu, stále ještě můžeme pro zlepšení článku mnohé udělat. Můžeme si například přečíst text nahlas. Čtením nahlas přijdeme na to, že nám text dostatečně neplyne, vyjadřujeme se krkolomně, či zabíháme do zbytečných detailů. Je až překvapivé, jak dobře tato metoda funguje. Dále je dobré nechat náš text přečíst někomu z oboru i mimo obor. Člověk

z oboru nám může pomoci nalézt odborné nesrovnalosti, najít problémy v našich argumentech. Člověk mimo obor pomůže, aby text byl čtivý a srozumitelný, a prověříme si, zdali má náš text potenciál i pro laiky. Až máme vše hotovo, je dobré ještě zkontrolovat, zdali náš text odpovídá všem formálním požadavkům (např. katedrové normě, normě časopisu).

Jak se donutit k psaní

Při setkáních se studenty narážím na to, že největším problémem se samotným psaním je vůbec s psaním začít. Jak se můžeme donutit? Jde o problém dnes tak populární prokrastinace (viz např. Ludwig, 2013), která bývá překládána jako chorobné odkládání. Abychom vůbec začali, bývá moudré začít v malém. Pokud si dáme malý úkol, těžko se nám bude odkládat, protože např. půl hodiny psaní se nemůžeme tak lehce vyhnout. Je to podobné jako při budování všech návyků (viz např. Babauta, 2010). Když budeme cvičit každý den pět minut, postupně můžeme navyšovat zvolenou dobu. Pokud si řekneme, že budeme cvičit každý den minimálně hodinu, tak se stane, že to některý den nestihneme, a když to nestihneme po více dní, je velká šance, že se přestávka natáhne. U závěrečných prací platí totéž. Je lepší si dát menší, ale pravidelné úkoly. Tyto úkoly je třeba si naplánovat do kalendáře (viz výše), aby se nám nestalo, že něco extra akutního vezme náš čas na psaní. Bývá také efektivní psát ve více lidech. Ideálně vybrat si někoho opravdu pracovitého. Pokud vidíme, že lidé kolem nás klapají do klávesnice, zvýší to i naši pracovní morálku. Ukazuje se také, že ač můžeme mít počáteční nechuť ke psaní, tato nechuť se obvykle v průběhu psaní vytratí. Stačí se tedy donutit sednout k psaní – například tak, že si to dáme jako povinnost. Pak už jen otevřít soubor s textem, na kterém pracujeme, začít psát a postupně se dostaví i chuť do psaní. Není dobré čekat na den, kdy se nám opravdu chce (ten nemusí nikdy přijít nebo může přijít příliš pozdě). Také může pomoci, že si řekneme, že psaní je naše práce. Pokud bychom chodili na brigádu, přišlo by nám divné během ní nepracovat. Přestat psát nám paradoxně nevhodné nepřipadá. Přemýšlejme

proto o psaní jako o každé jiné práci. Prostě si k ní sedněme v pravidelných intervalech a brzy pak zjistíme, že stránky postupně přibývají. Výhodou, když začneme psát brzy a píšeme pravidelně, je také dobrý pocit z odvedené práce a to, že nám práce nezačne zasahovat do osobního života. Když si odbydeme náš denní blok psaní a dalších povinností, máme potom volno. Pokud to neuděláme, bude se nám závěrečná práce objevovat jako nevyřešený úkol a to může způsobit zbytečný stres. Babauta (2010) také doporučuje stanovit si nějakou odměnu za to, když se nám daný úkol povede (nemusí to nutně být vždy čokoláda :), ale také si stanovit určitý trest, pokud k psaní nedojde. Trestem může být například, že dáme 50 Kč svému kamarádovi, který také píše závěrečnou práci. Nikdo z nás nechce přicházet zbytečně o peníze a tato externí motivace může pomoci ve chvílích, kdy nám vnitřní motivace chybí. Podobně funguje i pravidelnost. Když se něco stane automatickým, přestane nás to tolik vysilovat (viz např. Heath, Heath, 2011).

Poznámka: někdy se stane, že z nějakého závažného důvodu musíme nebo chceme odevzdat text, který není moc kvalitní. S tímto problémem se setkal téměř každý autor. Někdy to prostě nevyjde a nikdo není pořád dokonalý. Pokud se nás to týká, měli bychom si uvědomit, že závěrečná práce i jakýkoliv jiný veřejný text budou navždy dostupné ostatním lidem. Proto by měla být výsledná kvalita minimálně dostatečná, abychom se v budoucnu nemuseli stydět a nepokazili si své jméno (pokud se psaní budeme věnovat i nadále). Doporučuje se také části práce, které jsou příliš špatné, raději vymazat a ponechat pouze ty lepší, pokud je to možné a práce „drží pohromadě“ i bez nich.

7. Duševní hygiena a osobní pohoda

Umívání rukou i mnohokrát denně většině lidí připadne normální. Věnovat ale podobnou péči i naší duši už tak automatické není. Proč o ni pečovat? Protože dobrá péče o duši je prevencí somatických i psychických onemocnění, pomáhá k udržení dobrého vztahu k sobě i druhým a ovlivňuje naši pracovní výkonnost i pocit subjektivní spokojenosti (Bedrnová, 2009; Míček, 1984). Duševní hygieně v tomto širším pojetí tedy nejde pouze o nepřítomnost nemoci či poruchy adaptace. Cílem je co nejlepší duševní zdraví, co nejvyšší osobní pohoda (well-being).

Kdyby někdo znal přesný recept na osobní pohodu, tak by nemohly existovat žádné duševní poruchy ani trpící lidé. Tak to bohužel nefunguje. Určitou část života každý z nás zažívá horší období. Výzkumy na dvojčatech uvádějí (např. Lykken, Tellegen, 1996), že přibližně 50 % životní spokojenosti se dá vysvětlit vlivem našich genů. Jednoduše řečeno, každý z nás má určitou predispozici být v životě spokojený. Další velkou část ovlivňují události, které zažíváme a můžeme je tedy ovlivnit pouze z části (např. výběrem, kterých aktivit se zúčastníme). A zbytek připadá na naši osobnost, styl myšlení, postoje, víru, vztahy apod. Jak zdůrazňuje Seligman (2014), neměli bychom dojít k závěru, že pokud jsme nešťastní v životě, nic se s tím nedá dělat. I když nám „nebylo dáno“, můžeme se naučit být více šťastní (viz dále) a změnit způsob, jak na životní události reagujeme – naučit se reagovat jinak, než nám určují naše dispozice či výchova).

Reakce na stresor

Podstatný vliv na naši osobní pohodu má naše reakce na stresové situace, zejména pak na ty opakované. Když se objeví nějaký výrazný stresor, naše tělo na něj často reaguje alarmovou reakcí. Celé se automaticky nabudí na útěk či útok (Selye, 1976). Po útěku či útoku by pak optimálně měla následovat klidová fáze, kdy dobereme síly. Bohužel v běžném životě na mnoho stresorů nemůžeme reagovat ani útekem ani

útokem, ale alarmová reakce se přesto dostaví (např. po kritice šéfa; při řešení partnerského konfliktu). V té chvíli pocítujeme vysoké napětí, zvyšuje se nám krevní tlak, jsme méně citliví k bolesti a říkáme, že jsme „ve stresu“. Pokud se nám to stává častěji a dlouhodoběji, může to mít velmi negativní vliv na naše duševní i psychické zdraví. Jaké máme možnosti reakce na stresor?

Eliminace. Pokud je možné stresor bez nějakých zásadních potíží eliminovat, je to ideální strategie. Může jít například o hluk, vibrace, přílišné teplo či chlad.

Vyhýbání se. Někteří lidé či prostředí nás jednoduše „vysávají“ a někdy je těžké se vůči tomu obrnit a jediná možnost je se těmto stresorům vyhýbat.

Zvyšování odolnosti vůči stresu. Čím budeme zdravější, vyspanější, relaxovanější, tím také zvládneme více stresorů. Jsme jednoduše odolnější, nezdolnější (Křivohlavý, 2009). Hezky to jde vidět např. u rodičů, kteří když mají dost sil, tolerují u svých potomků téměř cokoliv, ale po probdělé noci je jejich frustrační tolerance tak malá, že stačí malý náznak zlobení u dětí a rodič již „vyletí“. Zvyšovat odolnost vůči stresu můžeme také např. pomocí sportu, meditačních technik, čtením apod.

Změna postoje vůči stresoru. Pokud nemůžeme stresor eliminovat, nemůžeme se mu vyhnout a ani zvýšená odolnost nám nestačí, stále ještě můžeme změnit pohled na stresor. Můžeme stresor přestat vnímat jako stresor. Příkladem mohou být hlasité hodiny v pokoji. První noc je můžeme vnímat jako otravné, ale další noci si již na jejich pravidelnost můžeme natolik zvyknout, že je ani nevnímáme. Podobné je to např. s rodičovstvím. Buď budeme vnímat vychovávání potomků za plné stresu, anebo si stresor (dětský křik, neustálou pozornost) předefinujeme, že jde o nejvíce smysluplnou roli, jakou v životě máme. Můžeme si např. představovat, že při každém konfliktu se něco naučíme my i naše děti. Podobným způsobem lze přerámovat víceméně jakoukoliv životní zkušenost. Jak víme od Frankla, který byl léta vězněn v koncentračních táborech, jediné, co nám nemůže nikdo vzít, a je zároveň klíčové pro přežití, je náš postoj (Frankl, 1996). Buďto budeme ve všem vidět úklady druhých, anebo budeme brát životní události jako podněty, na které máme co nejlépe zareagovat (Dwecková, 2015). Pěkný příklad nabízí film *About Time* (česky Lásky

čas), kde se hlavní hrdina vrací v čase a každý den zažívá dvakrát. Jednou „nanečisto“ a podruhé už si užívá každé minuty a nedělá znovu stejné chyby – nevnímá se tolik jako oběť, je mnohem proaktivnější a také více myslí na vztahy s druhými.

Klíčem k duševnímu zdraví je věnovat se aktivitám posilujícím duševní i fyzické zdraví a to nejlépe pravidelně. Jinými slovy pečovat o naše „zdroje“, např. vztahy, sebepojetí, tělo, duši, finance atd. Jednou za čas nevádí, když svá pravidla porušíme, ale dlouhodobě bychom se měli snažit je dodržovat. Zdraví, duševní ani tělesné, si obvykle nepokazíme najednou, ale právě svými dlouhodobými návyky, z nichž jsou mnohé pro nás zničující. Jak si s humorem všímá Hnízdil (2008), pokud bychom měli dodržovat veškerá duševně i tělesně hygienická doporučení, tak zjistíme, že to není vůbec jednoduché, neboť brzy narazíme na naše časové, finanční, společenské a další limity. Přesto je život o volbách a do mnohých voleb nás nikdo nenutí a je pouze na nás, co s nimi uděláme.

Co se podílí na našem „vzkvétání“?

Pozitivní psychologie se léta zabývá tím, jaké jsou ingredience toho, aby člověk dobře žil, nebo podle titulu knížky Seligmana (2014) „vzkvétal“. Seligman tak překonává pojetí své předchozí knihy o opravdovém štěstí (Seligman, 2003) a tvrdí, že štěstí samo nestačí a nemělo by být jediným cílem našeho života. Cílem by mělo dle autora být komplexnější vzkvétání, které má pět základních stavebních kamenů. Každý z těchto kamenů podle Seligmana přispívá nezávisle (ale samozřejmě také v interakci) k osobní pohodě, každý se dá samostatně měřit, a lidé často usilují o některý z těchto kamenů, aniž by nutně museli usilovat o ostatní. Jde o tzv. PERMA model. P (positive emotions; pozitivní emoce). E (engagement; zaujetí činností). R (positive relationships; pozitivní vztahy). M (meaning; smysluplnost). A (accomplishment; úspěšný výkon).

Pozitivní emoce. Mnoho lidí usiluje pouze o tuto složku. Chceme zažívat více štěstí, potěšení, naděje či lásky. Jak si ale uvědomují mnozí autoři, pozitivní emoce

jsou spíše vedlejším produktem toho, co děláme, než něco, o co můžeme přímo usilovat (Křivohlavý, 2013). Nicméně to neznamená, že pro prohloubení pozitivních emocí a také pro jejich častější zažívání nemůžeme nic udělat. Jednou z možností je naučit se tyto emoce plněji zažívat – např. tréninkem všímavosti (Tan, 2013). Když jsme v družném příjemném hovoru s druhým člověkem, uvědomíme si ještě někde vzadu myslí, jak je to úžasné, že můžeme takovýto stav zažívat. To danou radost ještě prohloubí. Další možnost zmiňuje Seligman (2014). Jsme evolučně tolik nastaveni vidět to negativní (ostatně často nám to pomáhá uchránit si náš život), že je třeba se to pozitivní naučit lépe vnímat. K tomu slouží jednoduché cvičení, kdy si každý večer před spaním můžeme sepsat tři věci, které nás ten den potěšily, podařily se, a případně můžeme připsat i proč. Tento návyk vede podle výzkumů autora k mnohem lepší náladě, snížení depresivity a dalším pozitivním efektům. Učíme se tak vidět to dobré, a jak víme, životní spokojenost není nutně o tom, co se nám děje, ale hlavně o tom, jak se na to díváme, přemýšlíme o tom, hodnotíme (Lazarus, Folkman, 1984).

Zaujetí činností. Pokud nevíme, co v životě dělat, a jen tak se poflakujeme, bývá to spojeno s pocity nudy, zmaru a zbytečnosti. Dělat něco „rozumného“ je, zdá se, v nás hluboce zakódováno. Důležitost něco dělat není pouze v tom, že produkujeme cosi užitečného, ale také v tom, že se v těchto aktivitách můžeme ztratit (odpoutat se od své mysli). Nemusíme přemýšlet o hloupostech a často zažíváme tzv. flow (stav plynutí). Ztrácíme svým zaujetím pojem o čase. Ani nemusíme jíst. Nic nás v té chvíli nebolí. Ukazuje se, že pokud stav flow zažíváme častěji, zvyšuje to i naši životní pohodu (Csíkszentmihályi, 1996). Flow můžeme zažívat ve volném čase i práci. Zvýšit zaujetí činností můžeme např. tak, že se necháme méně vyrušovat (viz práce v klidové zóně v kapitole 5) a také tréninkem naší pozornosti (všímavosti).

Pozitivní vztahy. Mít dobré vztahy s druhými je klíčové. Nikdo z nás si nevystačí naprosto sám. Potřebujeme s druhými zažívat kvalitní čas. Mít dobré vztahy ale není automatické. Na dobrých vztazích je třeba „pracovat“, je třeba se jim věnovat. Účinné cvičení nabízí Tan (2013), který ukazuje, jak důležité je umět druhým opravdu naslouchat. Kdo to zažil, tak to chápe. Pokud nám někdo skutečně věnuje svou po-

zornost, naslouchá nám bez nevyžádaného hodnocení, obvykle je nám s tímto člověkem dobře a po setkání se cítíme být naplněni (a třeba zapomeneme i na svá trápení).

Kromě budování vztahů je také důležité, s kým se setkáváme. Některé vztahy nelze vylepšit. To, s kým trávíme svůj čas doma i v práci, do značné míry určuje i naši osobní pohodu. I ve vztazích proto musíme pečlivě vybírat, s kým má smysl vztah dále budovat a s kým nikoliv. Tím rozhodně nechci říci, že máme opouštět lidi, kteří jsou aktuálně v krizi, a kontakt s nimi je náročný. Pomoc druhým je velmi smysluplná a důležitá. Jde spíše o to sledovat a vybírat, které vztahy posilují naše „vzkvétání“, a které na nás naopak dlouhodobě působí negativně a kde si raději držet své hranice. Jak se říká, problém, který sdílíme, je už napůl vyřešený. A můžeme k tomu dodat, že radost, která je sdílenou, je radostí na druhou.

Smysluplnost. Podle Seligmana (2014) jde o pocit, že jsme součástí a poskytujeme něco, co je větší než my sami. Jak píše Seligman, něco se může zdát smysluplné v daném okamžiku, ale z perspektivy už to tolik smysluplné není, a naopak v mnohém se smysl ukáže až po delším čase. Například u tréninku mindfulness (stejně jako u sportů a dalších aktivit) obvykle nevidíme efekt hned, ale až po měsících (Tan, 2013). Jak jsem psal v kapitole 3, hledat smysluplnost může být problematické, neboť z určité perspektivy nic není smysluplné. Přesto je nutné hledat v životě aktivity, ve kterých smysl vidíme. Může jít o dobrovolnickou činnost, trávení času s rodinou, víru v boha, práci pro komunitu, vzdělávání druhých. Pokud máme oči otevřené, najdeme smysl všude kolem sebe – v prožívání reality, v tvoření či postoji k životu (Frankl, 1996).

Úspěšný výkon. Pro pocit osobní pohody je důležité také někdy dosáhnout svých cílů, být v něčem úspěšní. Neznamená to nutně nějaký velký úspěch. Spíše jde o to, že když si řekneme, že bychom rádi alespoň dvakrát týdně běhali, že to také dokážeme. Úspěch nám totiž pomáhá být více sebevědomími (v pozitivním slova smyslu) a tato sebedůvěra nám zase pomáhá vidět budoucnost optimističtěji a nebát se i budoucích úkolů. Součástí úspěšného výkonu je také umět přehodnotit své cíle,

pokud nebyly vhodně zvoleny, a umět se vyrovnat s nezdary. Úspěch je tedy vždy relativní a může se dostavit i velmi nečekaně ve chvílích, kdy máme pocit, že se nám nedaří.

Ke zdravému vzkvétání patří také slabosti a zranění. Ne vždy se daří. Ne vždy jsme dobře naladěni. I tyto zkušenosti jsou ale užitečné. I v těchto chvílích máme jako lidé svou hodnotu, nejsme „zmetky“ (Vanier, 1995). Krušné chvíle, slabosti i znalost našich limitů jsou stěžejní pro rozvoj empatie a pokory i pochopení důležitosti si navzájem vypomáhat. Přijde mi to důležité zdůraznit zejména v dnešní době, kdy je velký tlak na výkon, seberealizaci, produktivitu, proaktivitu apod. Každý člověk má určité dary. Stačí se jen pořádně podívat.

Souhrn

Text o „work-life balance“, který je zaměřen na studenty vysokých škol, může překvapit. Většina denních studentů nepracuje či pracuje pouze částečně a ani nemá vlastní rodinu. Není tedy obvykle co „slašovat“. Přesto má smysl zabývat se možnostmi slašování osobního a pracovního života již v tomto období, neboť budoucí kvalita života absolventů vysokých škol je do značné míry určována rozhodnutími, která udělají ještě během studia. Text se věnuje několika vybraným tématům: formám pracovního uplatnění a jejich výhodám a nevýhodám v souvislosti se slašováním osobního a pracovního života; nacházení a udržení si pracovního místa; time-managementu; či udržení a rozvíjení osobní pohody. Přidána byla i kapitola o psaní závěrečných prací, neboť jde často o první velký „pracovní“ úkol, se kterým se studenti setkávají.

Summary

A text about “work-life balance” that is focused on university students may surprise. Most of the full-time students do not work or work only partially and do not have their own family. So, there is usually nothing to “harmonize”. Yet, it has its meaning to deal with harmonizing personal and work life during this period because students’ future quality of life is substantially determined by the decisions made during the studies. The text is focused on several topics: forms of work – its pros and cons in relation to work-life balance; finding and sustaining a job; time-management; or keeping and flourishing of well-being. A chapter about writing theses was added because it is often the first big “work” task that students meet in their lives.

Literatura

Allen, D. (2009). *Aby vše klapalo. Jak hravě zvládat pracovní i životní výzvy*. Brno: Jan Melvil Publishing.

APA (2010). *Publication Manual* (6. vyd.). Washington, DC: American Psychological Association.

Assländer, F., & Grün, A. (2010). *Time management jako duchovní úkol*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.

Babauta, L. (2010). *Zen a hotovo*. Brno: Jan Melvil Publishing.

Bedrnová, E., a kol. (2009). *Management osobního rozvoje: Duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Praha: Management Press.

Boice, B. (1997). Which is More Productive, Writing in Binge Patterns of Creative Illness or in Moderation? *Written Communication*, 14, 435–459.

Brause, R. (2000). *Writing your doctoral dissertation: Invisible rules for success*. London: Routledge Falmer.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2015). *Druhý věk strojů. Práce, pokrok a prosperita v éře špičkových technologií*. Brno: Jan Melvil Publishing.

Covey, S. (2012). *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Praha: Management Press.

Csikszentmihályi, M. (1996). *O štěstí a smyslu života. Můžeme ovládat své prožitky a ovlivňovat jejich kvalitu?* Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny.

Cramm, S. (2012). *Steve Jobs, Reconsidered*. Získáno 25. 3. 2013 z <http://ww2.cfo.com/it-value/2012/02/steve-jobs-reconsidered/>.

Černý, I. (2013). *Prekarizace práce - bič boží?* Získáno 6. 7. 2014 z <http://www.esondy.cz/aktualne/3255-3/prekarizace-prace-bic-bozi>.

Dwecková, C. (2015). *Nastavení mysli. Nová teorie životního úspěchu aneb jak se naučit využít svůj potenciál*. Brno: Jan Melvil Publishing.

- Ericsson, K. A. (2006). *The influence of experience and deliberate practice on the development of superior expert performance*. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, and R. R. Hoffman (Eds.). *Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 685–706). Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Ericsson, K. A., & Charness, N. (1994). Expert performance: Its structure and acquisition. *American psychologist*, 49(8), 725.
- Ferriss, T. (2010). *Čtyřhodinový pracovní týden. Nemarněte celé dny v práci, žijte kdekoli a staňte se „novým bohatým“*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Fields, J. (2011). *Uncertainty: Turning Fear and Doubt into Fuel for Brilliance*. New York: Penguin.
- Frankl, V. E. (1996). *Lékařská péče o duši*. Brno: Cesta.
- Fried, J., & Heinemeier, D. H. (2010). *Restart*. Brno: Jan Melvil.
- Fulghum, R. (2008). *What on Earth Have I Done? Stories, Observations, and Affirmations*. New York: St. Martin's Press.
- Gauntlett, D. (2001). *How to survive you PhD. Everything you need to know on one page*. Získáno 11. 10. 2011 z <http://www.theory.org.uk/david/phdtips.htm>.
- Gladwell, M. (2009). *Mimo řadu. Anatomie úspěchu*. Praha: Dokořán.
- Godin, S. (2011). *Nepostradatelní. Bud'te pilířem firmy*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Goleman, D. (2014). *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Gregor, L. (2010). *Najděte svou vášeň*. Získáno 15. 1. 2015 z <http://www.mitvsehotovo.cz/2010/04/najdete-svou-vasen/>.
- Guillebeau, Ch. (2013). *Startup za paketel. Objevte způsob, jak pracovat na sebe a žít se tím, co vás baví*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Hajzler, T. (2012). *Jak najít svůj důlek?* Získáno 3. 8. 2014 z <http://blog.tomashajzler.com/clanek/jak-najit-jezka>.
- Hastík, D. (2015). *Co to znamená být digitálním nomádem?* Ústní příspěvek na konferenci Vzdělání a uplatnitelnost. Co (ne)můžeme dát našim studentům, Olomouc, 29. - 30. 1. 2015.

Hašková, H., & Saxonberg, S. (Eds.) a Mudrák, J. (2012). *Péče o nejmenší: boření mýtů*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON) v koedici se Sociologickým ústavem AV ČR.

Hayot, E. (2014). *The Elements of Academic Style: Writing for the Humanities*. New York: Columbia University Press.

Heath, Ch., & Heath, D. (2011). *Proměna. Jak věci změnit, když je změna zdánlivě nemožná*. Brno: Jan Melvil Publishing.

Hnízdil, J. (2010). *Mým marodům: jak vyrobit pacienta*. Praha: NLN, Nakladatelství Lidové noviny.

Hodgkinson, T. (2011). *Jak být volný*. Brno: Jota.

Hovorková, K. (2013). *Chcete pracovat na půl úvazku? V Česku máte nejspíš smůlu*. Získáno 13. 11. 2014 z http://finance.idnes.cz/prace-na-zkraceny-uvazek-088-/podnikani.aspx?c=A130228_1895141_podnikani_sov.

Charvát, M. (2012). *Jak se dostat na doktorát*. In A. Neusar, M. Charvát a kol., PhD existence v oboru psychologie v České republice a na Slovensku. Olomouc: Univerzita Palackého.

Jandourek, J. (2014). *Máme nahnat děti do jeslí a školek? Zbytečná otázka, děti nebudou*. Získáno 3. 1. 2015 z <http://www.reflex.cz/clanek/komentare/55353/jan-jandourek-mame-nahnat-deti-do-jesli-a-skolek-zbytecna-otazka-deti-nebudou.html>.

Junová, B. (2012). *Čas pro změnu: ...k rovnováze práce a soukromí. Průvodce sladováním soukromého a pracovního života*. Získáno 10. 11. 2014 z <http://www.pracenadalku.cz/portals/0/ebook/cas-pro-zmenu-pdf.pdf>.

Jurník, P. (2013). *Co je lepší: být zaměstnanec nebo začít podnikat*. Ústní příspěvek na konferenci Hranice normality, Olomouc, 21. 1. 2013.

Kahneman, D. (2012). *Myšlení, rychlé a pomalé*. Brno: Jan Melvil Publishing.

Kaputa, C. (2011). *Staňte se značkou! Osobní branding, aneb, jak si chytří lidé budují značku, která jim zajistí úspěch*. Praha: Management Press.

Kasparov, G. (2008). *Jak život napodobuje šachy. Od šachovnice do správních rad. Udělejte správný tah!* Praha: Argo.

- Keller, J. (2011). *Nová sociální rizika a proč se jim nevyhneme*. Praha: Sociologické nakladatelství 2011,
- Kitz, V., & Tusch, M. (2012). *Jak žít podle vlastních představ a nepodléhat tlaku okolí*. Praha: Grada.
- Kiyosaki, R. T., & Lechter, S. L. (2001). *Cashflow kvadrant*. Praha: Pragma.
- Koch, R. (2010). *Pravidlo 80/20. Umění dosáhnout co nejlepších výsledků s co nejmenším úsilím* (2. vyd.). Praha: Management Press.
- Kossak, H. Ch. (2012). *Jak se snadno učit a více si pamatovat*. Praha: Grada.
- Křivohlavý, J. (2009). *Psychologie zdraví* (3. vyd.). Praha: Portál.
- Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal and Coping*. New York: Springer.
- Ludwig, P. (2013). *Konec prokrastinace. Jak přestat odkládat a začít žít naplno*. Brno: Jan Melvil Publishing.
- Lykken, D., & Tellegen, A. (1996). Happiness is a stochastic phenomenon. *Psychological science*, 7(3), 186-189.
- Marsh, N. (2010). *How to make work-life balance* [Video]. Získáno 2. 2. 2015 z http://www.ted.com/talks/nigel_marshall_how_to_make_work_life_balance_work.
- Martoch, M. (2012). *Práce na dálku: Jak chytře zvýšit konkurenceschopnost organizace. Účinný přístup k produktivitě a úsporám ve 21. století*. Získáno 8. 1. 2015 z http://rodinne-centrum.cz/provazek/files/prace-na-dalkuweb-pdf_7b6f96b8f32379c6db701e538a5d1188.pdf.
- Matějček, Z. (1994). *Co děti nejvíc potřebují: eseje z dětské psychologie*. Praha: Portál.
- Mazalová, R. (2011). *Manipulace při přímém prodeji*. Diplomová práce. Olomouc: Univerzita Palackého. Získáno 2. 2. 2015 z http://theses.cz/id/upnte3/Romana_Mazalova_-_Manipulace_pri_primem_prodeji.pdf.
- Míček, L. (1984). *Duševní hygiena*. Praha: SPN.
- Moore, T. (2012). *Knihy o lásce a přátelství: pohled hlubinné psychologie a spirituálních tradic na mezilidské vztahy* (4. vyd.). Praha: Portál.

Neusar, A. (2013). *Hodnota „nemít na to“* [Video]. Prezentace z konference Kvalitativní přístup a metody ve vědách o člověku XII, Olomouc, 21. 1. 2013. Získáno 14. 3. 2014 z <https://www.youtube.com/watch?v=kTlFaokgnRk>

Neusar, A., Charvát, M., a kol. (2012). *PhD existence v oboru psychologie v České republice a na Slovensku*. Olomouc: Univerzita Palackého. Získáno 6. 2. 2015 z http://www.ff.upol.cz/fileadmin/user_upload/FF-katedry/psychologie/publikace/Neusar/PHD_existence_Neusar-Charvat-kol.pdf

Neusar, A., & Kolařík, M. (2014). *Čtete, vychováváme děti a blbneme z toho* [Video]. Získáno 23. 8. 2014 z <https://www.youtube.com/watch?v=gNLYZUGi9UY>.

Newport, C. (2012). *So Good They Can't Ignore You: Why Skills Trump Passion in the Quest for Work You Love*. New York: Business Plus.

Olivová, I. (2015). *Nemáte co napsat do CV? Prodejte svůj potenciál*. Ústní příspěvek na konferenci Vzdělání a uplatnitelnost. Co (ne)můžeme dát našim studentům, Olomouc, 29. - 30. 1. 2015.

Plamínek, J. (2013). *Sebezpoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání* (3. vyd.). Praha: Grada.

Rath, T. (2007). *Strengths finder 2.0*. New York: Gallup Press.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup. How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York: Crown Business.

Richardson, L. (2003). Writing. A Method of Inquiry. In N. K. Denzin, Y. S. Lincoln, *Collecting and Interpreting Qualitative Materials* (2. vyd.) (pp. 499–541). Thousand Oaks: Sage Publications.

Robinson, K., & Aronica, L. (2013). *Ve svém živlu: najděte sami sebe a změňte svůj život*. Brno: BizBooks.

Ruiz, M. (2012). *Čtyři dohody*. Praha: Pragma.

Rydvalová, R., & Junová, B. (2011). *Jak sladit práci a rodinu: a nezapomenout na sebe*. Praha: Grada.

Selye, H. (1976). *Stress in health and disease*. Boston: Butterworth.

Seligman, M. (2014). *Vzkvétání. Nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. Brno: Jan Melvil Publishing.

Silvia, P. J. (2007). *How to write a lot: A practical guide to productive academic writing*. Washington: American Psychological Association.

Schawbel, D. (2014). *Work Life Integration: The New Norm*. Získáno 4. 1. 2015 z <http://www.forbes.com/sites/danschawbel/2014/01/21/work-life-integration-the-new-norm/>.

Sokačová, L. (Ed.) 2010. *Family Policy: Parental and Maternity Leave in the Context of Work-Life Balance and Equal Opportunities for Women and Men*. Praha: Gender Studies.

Sternberg, R. J., & Sternberg, K. (2010). *The psychologist's companion: A guide to writing scientific papers for students and researchers* (5. vyd.). Cambridge: Cambridge University Press.

Šmahel, D., Helsper, E., Green, L., Kalmus, V., Blinka, L., & Ólafsson, K. (2012). *Excessive internet use among European children*. EU Kids Online, London School of Economics & Political Science, London, UK.

Taleb, N. (2014). *Antifragilita: jak těžit z nahodilosti, neurčitosti a chaosu*. Praha: Paseka.

Tan, Ch.-M. (2014). *Hledej ve svém nitru. Nečekaná cesta k dosažení úspěchu, štěstí (a světového míru)*. Praha: Knižní klub.

TEDx Prague Salon (2013). *Pokus a omyl*. Konference. Praha, 23. 4. 2013. Získáno 2. 3. 2015 z <https://www.ted.com/tedx/events/8991>.

Vanier, J. (1995). *Deprese*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.

Vanier, J. (2009). *Jako muž a ženu je stvořil*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství.

Wasmund, S., & Newton (2012). *Stop talking. Start Doing*. Chichester: Capstone.

Wong, D. (2012). *6 Harsh Truths That Will Make You a Better Person*. Získáno 4. 2. 2015 z <http://www.cracked.com/blog/6-harsh-truths-that-will-make-you-better-person/>.

Mgr. Aleš Neusar, Ph.D.

Work-life balance pro studenty vysokých škol

Výkonný redaktor: doc. Mgr. Jiří Špička, Ph.D.

Odpovědný redaktor: Mgr. Jana Kreiselová

Technická redakce: Mgr. Lucie Viktorová, Mgr. Aleš Neusar, Ph.D.

Návrh a grafické zpracování obálky: Mgr. Aleš Neusar, Ph.D.

Publikace ve vydavatelství neprošla redakční technickou a jazykovou úpravou.

Vydala Univerzita Palackého v Olomouci

Křížkovského 8, 771 47 Olomouc

www.vydavatelstvi.upol.cz

www.e-shop.upol.cz

vup@upol.cz

Olomouc 2015

1. vydání

Ediční řada – Skripta

ISBN 978-80-244-4661-5 (online)

Neprodejná publikace

VUP 2015/0313