

Univerzita Karlova

Filozofická fakulta

Ústav Translatologie

Mezikulturní komunikace: překlad a tlumočení – angličtina & Andragogika a personální řízení

Bakalářská práce

Alena Kopecká

Komentovaný překlad kapitoly 8 nazvané „Work-life balance matters most“ z knihy BUCKINGHAM, Marcus, GOODALL, Ashley, Nine Lies About Work: A Freethinking Leader’s Guide to the Real World. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2019.

An annotated translation of chapter 8 entitled "Work-life balance matters most" from the book BUCKINGHAM, Marcus and GOODALL, Ashley, Nine Lies About Work: A Freethinking Leader’s Guide to the Real World. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2019.

Praha 2025

Vedoucí práce: Mgr. Šárka Brotánková, D. Phil.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze dne

podpis

ZADÁNÍ

Přeložte zadaný text do češtiny a vypracujte komentář, ve kterém provedete překladatelskou analýzu výchozího textu. Dále popište typy překladatelských problémů, které se vyskytly v zadaném textu. Popište a zdůvodněte zvolenou metodu překladu a typy nezbytných posunů.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala své vedoucí Mgr. Šárce Brotánkové, D. Phil. za cenné rady, trpělivost a vstřícnost. Dále bych chtěla poděkovat svému partnerovi a rodině za jejich podporu.

ABSTRAKT

Cílem první části této bakalářské práce je přeložit osmou kapitolu nazvanou *Work-life balance matters most* z knihy *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World* od dvou amerických autorů Marcus Buckingham a Ashley Goodall, vydané v roce 2019 nakladatelstvím Harvard Business Review Press. Druhá část práce je věnována komentáři, který obsahuje překladatelskou analýzu výchozího textu, popis zvolené metody překladu, hlavní překladatelské problémy a jejich řešení a posuny, k nimž při překladu došlo.

KLÍČOVÁ SLOVA

Práce, rovnováha, stres, syndrom vyhoření

ABSTRACT

The aim of the first part of this bachelor thesis is to translate the eighth chapter entitled *Work-life balance matters most* from the book *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World* by two American authors Marcus Buckingham and Ashley Goodall, published in 2019 by Harvard Business Review Press. The second part of the thesis contains translation analysis of the original text, description of the method, the main translation problems and their solutions and translation shifts which occurred during the translation process.

KEY WORDS

Work, balance, stress, burnout syndrome

Obsah

1. Úvod	6
2. Překlad.....	7
3. Komentář	27
3.1. Překladatelská analýza originálu.....	27
3.1.1. Vnětextové faktory.....	27
3.1.2. Vnitrotextové faktory.....	29
3.2. Hypotéza o cílové komunikační situaci	33
3.3. Metoda překladu	34
3.4. Překladatelské problémy a jejich řešení.....	34
3.5. Překladatelské posuny.....	40
4. Závěr.....	44
5. Seznam použité literatury	45
5.1. Primární literatura	45
5.2. Sekundární literatura.....	45
5.3. Slovníky a jazykové příručky	46
5.4. Další internetové zdroje	46
6. Příloha 1.....	48

1. Úvod

Jako výchozí text pro tuto bakalářskou práci jsem zvolila osmou kapitolu knihy *Nine Lies about Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World (Devět nepravdivých výroků o práci: Průvodce realitou pro leadery, kteří jsou otevřeni novým podnětům)* od autorů Marcus Buckingham a Ashley Goodall. V knize autoři vyvrací devět tvrzení, která jsou podle nich v dnešní době vedením organizací považována za pravdivá. Osmá kapitola se zabývá dnes poměrně často skloňovaným tématem rovnováhy práce a osobního života. Jak píše Kocianová (2012, str. 106–107) „je obecně známou a výzkumy potvrzovanou skutečností, že značné nároky na lidi v mnoha profesích v posledních desetiletích mají dopady na jejich zdravotní a psychický stav a na rodinný život, na kvalitu jejich života.“ Dále uvádí důsledky přepracování a extrémního stresu související s vyvažováním práce a osobního života, kterými jsou například konflikty na pracovišti, zvýšená nemocnost, problémy v rodinných vztazích nebo vyhoření. Vybraná osmá kapitola toto téma zpracovává poutavým způsobem, který je atraktivní pro čtenáře, a to především použitím konkrétních příkladů a také návodem pro pracovníky i zaměstnavatele, jak k práci přistupovat, aby nevyhořeli a aby pracovali rádi. Toto téma považuji za velmi důležité, a proto jsem si text vybrala.

První část této práce tvoří samotný překlad textu. Druhou část představuje komentář, jehož cílem je charakterizovat a analyzovat text originálu, popsat metodu překladu, odůvodnit překladatelská řešení a popsat posuny, k nimž při překladu došlo.

2. Překlad

Průvodce realitou pro leadery, kteří jsou otevření novým podnětům

DĚVĚT NEPRAVDIVÝCH VÝROKŮ O PRÁCI

Výrok číslo 8

Nejvíc záleží na rovnováze mezi prací a osobním životem

Práce je náročná. Každý den se stresujeme tím, abychom podali dobrý výkon, abychom splnili své úkoly a dosáhli stanovených cílů, vydělali dost peněz na zajištění rodiny, naučili se hájit své zájmy tak, abychom se posunuli v kariéře, a vydělávali tak ještě víc. Vždy však hrozí, že se nad námi stáhnou mračna změn, pokud firma například změní své zaměření, naši pracovní pozici outsourcuje nebo si najde obzvláště chytré zařízení, které bude naši práci odvádět lépe, rychleji a levněji. A pak jsou tu naši spolupracovníci, stále se střídající postavy v příběhu, někteří pracující v protější kanceláři, jiní na druhém konci světa, jejichž spolupráci vyhledáváme, ale jejichž motivy a metody pro nás zůstávají záhadou. Dojíždění nám práci také neulehčuje: každodenní boj ve vlacích, letadlech či na dálnicích s ostatními „spoluzápasníky“, všichni se hrnou dovnitř a zase ven, zacpávají tak dopravní tepny měst a zvyšují naši míru stresu. Čtyřicet pět minut, hodina, hodina a půl tam a zpět nebo i dvouhodinový let, když člověk pracuje pro některou z těch velkých poradenských firem a musí se s klientem sejít na jeho půdě. To vše musíme podstoupit, jen abychom mohli opět vkročit do každodenního pracovního shonu. Po cestě domů se nám podaří na chvíli vydechnout. Jarní však domů dorazíme a rychle povečeříme s rodinou, už zase hned vytahujeme mobil, z něhož se na nás vyvalí další hromada emailů a zpráv, protože doufáme, že stihneme vyřešit ještě poslední naléhavou záležitost, abychom si ráno mohli dát s klidnou duší sprchu.

Práce je těžká. A jak se zdá, obzvláště pro lékaře. Někdo by se mohl domnívat, že jsou na tom lékaři lépe než ostatní, protože alespoň všechno to zběsilé pobíhání slouží k něčemu opravdu smysluplnému. Zjistili jsme totiž, že jako lidé toužíme po takové práci, která má především smysl a účel. Předpokládáme, že navzdory vyplňování formulářů a brodění se nejrůznější

administrativou, mohou lékaři pozorovat, jak se jejich pacienti jeden po druhém vyléčí a opět postaví na nohy, a to díky lékařově úsilí a odborným znalostem. Kdybychom tak všichni takto jasně a tak často viděli smysl své práce. Kdybychom tak všichni mohli dělat, co nás baví.

Když se však podíváme na konkrétní údaje, tyto domněnky se nepotvrdí. I přes ryznost svého poslání to mají lékaři těžší než my ostatní nebo je to pro ně minimálně obtížnější na emoční úrovni. Podle nedávné zprávy prestižní americké nemocnice a výzkumného centra Kliniky Mayo (Mayo Clinic) totiž 52 % lékařů uvedlo, že jsou vyhořelí. Četnost posttraumatické stresové poruchy u lékařů byla podle výzkumu 15 %, což je čtyřikrát více než u pracovníků v běžných povoláních a zároveň o 3 % více než bylo zjištěno u válečných veteránů v Iráku a Afganistánu. Takto závratně vysoká míra stresu bez nejmenších pochybností měřitelně a negativně ovlivňuje jak péči o pacienta, tak lékařovu duševní pohodu. Při výzkumu bylo také zjištěno, že i pouze o 1 % zvýšená míra vyhoření vede k 20 až 30procentnímu snížení spokojenosti pacientů. To, že 15 % ze všech lékařů má během své kariéry problémy s užíváním návykových látek a že četnost deprese a sebevražd je u nich dvakrát vyšší, než je celostátní průměr v USA, však vzbuzuje obavy ještě více.

Z pohledu lékařů se situace stále zhoršuje. Podle výsledků výzkumu totiž 80 % lékařů věří, že je lékařská profese stále méně vyhledávaná. Dále se ukázalo, že 60 % všech lékařů musí během své kariéry podstoupit soudní proces z profesních důvodů, a co je nejvíce vypovídající, že 73 % lékařů by nedoporučilo lékařskou profesi svým dětem. Pokud bude současný trend nadále trvat, bude v USA v roce 2025 nedostatek lékařů, a to o více než dvacet tisíc.

Jediná profese, která v náročnosti předčila tu lékařskou, je podle výsledků zdravotní sestra na pohotovosti. Ta vykazuje vyšší míru vyhoření a deprese a téměř dvakrát vyšší míru posttraumatické stresové poruchy, konkrétně 19 %, než bylo zaznamenáno u válečných veteránů.

Odborníci ve zdravotnictví si uvědomují závažnost těchto výsledků a věnují významné množství času a finančních prostředků na konference, výzkum a praktické experimenty. Cílem je zjistit, proč je tato práce tak demoralizující a co se s tím dá dělat.

Přístup, který převládá, asi nikoho nepřekvapí. Přestože má každé zdravotnické zařízení systém s různorodými metodami a prioritami, jak pomoci zdravotnickým pracovníkům zotavit se z pracovního stresu, společným východiskem je jim fakt, že vykonávat toto povolání je v dnešní době nevyhnutelně těžké, a proto by každá osvícená nemocnice měla v tomto směru dělat všechno, co může, aby zdravotnickým pracovníkům poskytla jakousi bariéru proti neustálým

přílivům stresu. Vedení nemocnic by se také mělo pokusit omezit pracovní dobu na maximálně 60 hodin za týden. Některá zdravotnická zařízení poskytují pracovníkům místnosti určené na meditaci, které jsou umístěné poblíž pohotovostí, některé zajišťují podporu v elektronickém vedení záznamů a jiné zase měsíčně financují výdaje na stravování ať už s kolegy či rodinou.

Svou mírou stresu a problémy kvůli němu vznikajícími slouží svět lékařů a zdravotních sester jako výstraha pro zbytek světa pracujících. Práce je, jak ze zkušenosti víme, dřina. Je stresorem, vysává z nás energii, a když nejsme opatrní, může vést až k fyzickému vyčerpání, emoční prázdnotě, depresi a vyhoření. Je to vlastně transakce. Prodáváme svůj čas a talent, abychom si vydělali dost peněz, a mohli si tak koupit, co máme rádi, nebo něco pro ty, které máme rádi. V souvislosti s penězi, které si vyděláme, používáme přirozeně pojem kompenzace. Tedy stejné slovo, které se používá pro finanční náhradu za to, když se zraníme nebo když jsme se v očích zákona stali poškozenými. Našimi mzdami tedy nejsou jen peníze. Jsou to finanční prostředky, které nám mají vynahradit nepříjemné stránky práce. A ty jsou s prací neoddelitelně spjaté. Jsou jakýmsi úplatkem, abychom to vydrželi.

Práce nás dokonce ruší od práce. Když potřebujeme něco důležitého dokončit, tak si uvědomíme, že to nepůjde jinak než, že nějakým způsobem unikneme každodenní rutině, a tak se vydáme například na soustředění o leadershipu, abychom se vzdálili hluku a stresu v práci, a mohli se lépe zaměřit na jinou práci.

A protože na nás práce může mít velmi toxický vliv, je třeba učinit očividné a rozumné preventivní opatření, aby nám všem v těch kancelářích nevypršelo naše datum spotřeby. A tak musíme práci vyvážit něčím jiným, něčím lepším. Životem.

V práci sami sebe ztrácíme, v životě se zase znovu nalézáme. Práci přežíváme, zato život žijeme. Práce nás vysává, život nás opět naplňuje. Práce nás vyčerpává, život nás obrozuje.

Jak se zdá, odpovědí na otázku, jak vyřešit tento problém s prací, je vyvažovat ji životem.

Jsme si vědomi, že to zjednodušujeme. Někteří uspějí a jsou ve své práci spokojení, osobní život jiných je velmi stresující. Také víme, že některá zaměstnání se svou podstatou zdají být obtížná nebo dokonce nudná. Ničí práce ani život nejsou zcela radostné, ani je není možno mít zcela pod kontrolou.

Předpoklad, který však nadále prostupuje naším pracovním životem, je, že „práce je špatná“ a „život je dobrý“, a proto tedy nejvíce záleží na rovnováze pracovního a osobního života. „Podporuje firma ‚work-life balance‘?“ a „Jaká je firemní kultura?“ To jsou otázky, na něž se

kandidáti během výběrových pohovorů nevyhnutelně ptají, což vysvětluje, proč společnosti na pracovním trhu plném konkurence upozorňují na benefity, které nabízejí: čištění oděvů na pracovišti, bankovníctví, hlídání dětí na pracovišti, odpočinkové místnosti, masážní židle, luxusní sdílenou kyvadlovou dopravu nebo v některých zemích také zaměstnavatelé nabízejí tzv. *sleep pods*, tedy jakási uzavíratelná místa na spaní různých podob, v nichž si zaměstnanci mohou například na chvíli po obědě zdřímnout. Těchto výhod si zaměstnanci většinou velmi vážící a jsou také důkazem toho, že to zaměstnavatel se zaměstnanci rozhodně myslí dobře. Benefity jako takové mají svůj původ v myšlence, že práce je velkou zátěží a že osvícená organizace udělá vše pro to, aby tuto tíhu pracovníkům ulehčila, a překloupila tak misky vah zpět na stranu života.

...

Dobré úmysly teď ale nechme stranou. Zmíněné problémy totiž tkví v konceptu rovnováhy. A to je koncept s dlouhou historií.

Při návštěvě pevnosti El Presidio v Santa Barbaře na západním pobřeží Kalifornie, kterou postavili Španělé v průběhu americké války za nezávislost, byste na zdi pevnosti spatřili seznam zásob, které velitel pevnosti vyžadoval od svých nadřízených v Mexico City. Seznam pochází z roku 1793 a mimo jiné se v něm nachází tyto požadavky: „dvě libry zlatého mušketýrského prýmku vhodného pro nárameníky, dva klobouky z bobří kožešiny, jeden černý a jeden bílý, čtyři libry růžového oleje, tři unce galapského prášku, dvě unce sladké rtuti a jednu krabičku s dvanácti skleněnými baňkami naplněnými vatou.“

I když některé položky mohly být použity na přípravu dezertu nebo pití čaje, jejich primárním účelem bylo něco jiného. Od dob starořeckého lékaře Hippokrata do příchodu moderního lékařství v polovině devatenáctého století byl náš koncept fyzického zdraví založen na principu rovnováhy. Hippokrates předpokládal, že naše tělo obsahuje čtyři tělesné šťávy: černou žluč, žlutou žluč, krev a hlen. Každý člověk má trochu jiné množství jednotlivých šťáv, což způsobuje rozdíly v lidských povahách – (flegmatik má nadbytek hlenu, klidný či „sangvinický“ člověk má více krve). Zdravý byl ten, kdo si mezi čtyřmi šťávami udržel dokonalou rovnováhu.

Když někdo neměl tělesné tekutiny v rovnováze, tak onemocněl a bylo mu doporučeno, aby si dal sladkou rtuť, která ho zbaví hlenu, nebo, aby si pomoci baněk „pustil žilou“. Tak se opět vyrovnalo množství tekutin, jedinec byl vyléčen, a bylo mu zase dobře. Seznam požadavků na zdi pevnosti byl tedy seznamem zásob pro lékárnu.

Důraz na nalezení fyzické rovnováhy časem získalo nádech psychologický. Když byl někdo vznětlivý, znamenalo to, že jeho žlutá žluč je v nerovnováze. Lenost značila, že tělo má přebytek hlenu. A takto se rovnováha postupně stala vysvětlením celého fyzického vesmíru. Metafyzickou obdobou čtyř šťáv byly čtyři živly – země, oheň, voda, vzduch. Předpokládalo se, že každý z živlů vyrovnává ty zbylé, a díky tomu stvoření vládne harmonie.

To vše poukazuje na to, že my, lidé, máme slabost pro rovnováhu už hodně dlouho. Snad vždy nám připadalo, že rovnovážný stav je ten správný, ušlechtilý, moudrý a zdravý a že bychom o něj tedy měli usilovat. Dosáhnout ho je náročné, a to je možná jeden z důvodů, proč je tak lákavý. A stejně jako když se člověk například snaží napravit své chyby, je třeba na něm neustále pracovat a uspět v jeho dosažení je v praxi opravdu velmi těžké. Že vy jste o něj také usilovali? Snažili jste se najít tu křehkou rovnováhu mezi svými potřebami, potřebami své rodiny, přátel, kolegů v práci, svého nadřízeného a své komunity. Mají na vás různorodé požadavky, které si navzájem často odporují, a vy jste si toho vědomi. Všem se snažíte věnovat dostatečnou pozornost, vyhovět jejich potřebám, a zároveň ještě brát ohled na ty své. A tak se snadno dostanete do situace, kdy musíte být přítomni na online pracovním jednání, zatímco stojíte v koloně, a dětem na zadních sedáčkách se můžete tak maximálně šeptem omluvit. Nebo v situaci, kdy nakonec musíte zrušit rodinný výlet naplánovaný na Mezinárodní den dětí, protože je všední den, ostatní kolegové také pracují a vlastně to ani není státní svátek.

Raději v práci přijmete úkol navíc, protože byste za něj mohli – jen mohli! – dostat přidáno nebo alespoň nějaký bonus, abyste mohli pro rodinu pořídit lepší dům. Ale když má člověk víc práce, potřebuje také víc odpočívat, a tak už najednou nezbyvá čas na rodičovskou schůzi, bratřancovu svatbu nebo online kurz o managementu, protože život je výměnný obchod, a tohle je ten váš.

Takže pak „honíte moc zajíců najednou“, topíte se v povinnostech a máte starostí až nad hlavu. Ať už to nazveme jakoukoliv metaforou, příliš často zažíváme pocit, že se na nás ze všech stran valí příliš mnoho požadavků, na které 24 hodin prostě nestačí. Člověk si řekne, že když se mu podaří postupně chytit všechny zajíce, netopit se, ale zdárně plavat v moři povinností a nemít starostí až nad hlavu, tak bude moct svou pozornost a energii rozdělit tak, aby se nikdo v práci ani mimo ni necítil zanedbaný, a i když nemůže udělat pro všechny všechno, svou neutuchající snahou se mu alespoň podaří své úsilí a pozornost rovnoměrně rozložit.

Daří se však ve skutečnosti někde někomu – muži či ženě, mladému nebo starému, bohatému či sotva solventnímu jedinci – skutečně najít rovnováhu?

Pokud se to někomu podařilo, dosud jsme se s ním nesetkali. Proto je rovnováha spíše prokletím než výhodou. Když usilujeme o rovnováhu v praxi, je to pocitově stejná situace, jako když se musíme neustále rychle rozhodovat, čemu dáme přednost podle naléhavosti, je to jako snažit se postavit barikádu proti nekonečným zásahům do našeho času a proti neutuchající palbě očekávání, že budeme pracovat více. A mezitím nám dělá starosti, že někdo jiný přišel, jak na to, lépe než my. Samozřejmě může být prioritizace v životě nezbytná, určitě však není dostačující. Pomáhá nám udržet různé záležitosti na uzdě, ale zase se kvůli ní vzdalujeme sami od sebe. A rovnováha je konec konců stejně nedosažitelná, protože její dosažení by vyžadovalo, abychom směřovali k momentální stagnaci ve světě, který se neustále mění. I kdyby se nám někdy podařilo mít všechno krásně v rovnováze, moc dobře víme, že se stejně stane něco, co nás z rovnováhy vychýlí, a opět budeme muset sunout náš kámen rovnováhy do kopce. Ideál rovnováhy stírá naši lidskost, podstatu toho, kým každý z nás je a touží být, a nahrazuje ji sisyfovskou copingovou strategií.

Co se s tím tedy dá dělat? Práce může být těžká. Stejně tak život. A obojího je moc příliš často. Tak co je tedy řešením, když ne snaha o rovnovážný stav?

Potřebujeme nový způsob myšlení. O práci i o životě.

...

V této knize hledáme odpovědi na vytyčené otázky tak, že se svět snažíme zkoumat takový, jaký skutečně je, a ne takový, jaký bychom si přáli, aby byl. I když se zpočátku může zdát, že určité prvky musí být v rovnováze (například kyselost nebo hladina inzulínu v těle), když se podíváme více zblízka, zjistíme, že se jedná spíše o neustálé proudění. Dnes víme, že veškerá hmota je tvořená nekonečně větším množstvím částic než čtyřmi a že rovnováha mezi těmito miliony částic je daleko méně důležitá než přetrvávající vztah mezi nimi a než biologické, chemické a fyzikální procesy, jež tyto vztahy vytvářejí. Něco lze označit za „zdravé“ pouze tehdy, když se jedná o proces umožňující přijímat podněty z okolního světa a za prvé je metabolizovat a vyprodukovat z nich něco užitečného a za druhé to učinit takovým způsobem, aby v tom bylo možno nadále pokračovat. Zdraví je tak spíše pohyb než rovnováha.

S námi se děje to samé. Ani my ani náš život nejsme v rovnováze, ani nikdy nebudeme. Namísto toho je každý z nás jedinečným stvořením, které přijímá podněty z okolního světa, nějakým způsobem je metabolizuje, vyprodukuje něco užitečného, a to takovým způsobem, aby v tom mohl nadále pokračovat. Je tomu tak přinejmenším, když jsme zdraví, jsme v nejlepším a přispíváme všim, co nám naše nadání umožňuje. Když se nám daří, působíme na

svět a svět působí na nás. Svět nám nabízí suroviny – ať už činnosti, situace nebo výsledky – ve všech oblastech našeho života a některé z nich nás posilují a dodávají nám energii. Nejzdravější je najít si právě tento druh surovin, načerpat je, nechat se jimi nasytit a použít je tak, abychom k něčemu přispěli, a uvědomit si, zda se ve výsledku cítíme více energičtí, a ne méně.

Měli bychom tedy usilovat právě o tento stav, ne o rovnováhu. Jak ho tedy nazveme?

Řekové ho nazývali *eudaimonia*, což zní jako nějaká nemoc, ale vlastně znamená „nejúplnější a nejčistší vyjádření sebe sama v tom nejpovznesenějším stavu“. Tento koncept spočívá v tom, že každý z nás má svého ducha neboli *daimona*, který ztělesňuje naše největší a nejjedinečnější možnosti, naše přirozené silné stránky a nadání, a naším cílem by mělo být snažit se dosáhnout stavu, při němž se úspěšně protnou všechny naše role, schopnosti, náš tým a celkový kontext, a my tak budeme schopni přetvořit tyto možnosti v přínos, a tím osvobodit svého dobrého ducha.

Mohli bychom zůstat u Řeků a jejich *eudaimonie*, která sice tento význam zachycuje vcelku dobře, ale je to přeci jen slovo jaksi krkolomné. Raději si nastiňme, jak tento stav v realitě opravdu vypadá. Jak vypadá ve světě, který je tak zaneprázdněný a roztěkaný, že se příliš nestará o něčí *daimony*. Snad nás to zavede do trochu pragmatičtějších končin.

Miles je lékař. Konkrétně anesteziolog, tedy ten „chlapek“, co vás uspí a pak opět probudí. Žije ve Spojeném království, kde se anesteziologům namísto „*anesthesiologists*“ říká „*anesthetists*“. Jeho práce ho moc baví a dělá ji už dvacet let. Desítky tisíc jeho kolegů se možná potýká s vyhořením, Miles si ale ve své práci libuje.

Nedávno jsme s ním udělali rozhovor, abychom přišli na to, jak je možné, že běžný lékař pracující na běžném oddělení běžné britské státní fakultní nemocnice má takové duševní a emoční rozpoložení, když tolik jiných lékařů ne. Pak jsme ale zjistili něco nečekaného: Miles nemá rád nemocné lidi. Přesněji řečeno si moc neužívá to, že má pomáhat nemocným lidem se uzdravit.

Takhle vypadal náš rozhovor, když jsme to zjistili:

Marcus a Ashley: Takže, Milesi, je práce anesteziologa v něčem deprimující nebo frustrující?

Miles: Kromě dlouhé pracovní doby?

My: Ano. V něčem, co se týká práce samotné?

Miles: No určitě nemám rád to, co se děje po operaci.

My: Prosím?

Miles: Ano, velmi nerad se setkávám s pacienty po operaci, abych viděl, jak jim je, zkontroloval, jestli se uzdravují, předepsal jim něco na zmírnění příznaků na doma, a pak se s nimi po nějaké době setkal na kontrolním vyšetření, jestli se to zlepšuje. Nic z toho nemusím.

My: [ticho] Ale není přesně tohle definice lékařského povolání?

Miles: Ne, pro mě ne.

My: A co na tom nemáte rád?

Miles: Ten tlak.

My: Tlak?

Miles: Ano, tlak na to, aby se uzdravili. Vždyť, co když se neuzdraví? Lidské tělo je komplexní a individualizovaný organismus s tolika proměnnými, a ještě v kombinaci s životním stylem pacienta, prostředím, kde žije, s psychikou, štěstím... kdo ví, jestli se opravdu uzdraví. To je na mě moc velký tlak.

My: Aha.

Takže takhle to vypadalo. Velmi úspěšný, opravdu šťastný lékař, který nám odhalil, že ho v práci nejvíce stresuje to, zda se jeho pacienti opravdu uzdraví. To však naprosto protičečilo všemu, co jsme si přečetli o spokojenosti lékařů, konkrétně tomu, že stejně jako lidé ve všech ostatních profesích, by lékaři měli od začátku mít velmi dobrý důvod, proč svou profesi chtějí vykonávat a většina jejich radosti by se měla odvíjet od toho, že mohou sledovat, jak se jim před očima naplňuje smysl jejich práce. A tak jsme se vyptávali dál.

My: A mohl byste nám tedy říct, co Vás na Vaší práci opravdu baví?

Miles: Jistě. Tak zaprvé, baví mě ten stres.

My: Co prosím? Neřekl jste právě, že ten stres rád nemáte?

Miles: Ne, řekl jsem, že nemám rád stres z toho, aby se pacient za nějakou dobu uzdravil. Ale strašně mě baví ten adrenalin, když pacienta držím na hraně mezi životem a smrtí. Pořád víme tak málo o tom, jak anestezie doopravdy funguje. Když jsem začínal, používal se většinou thiopental. Dneska už všichni sáhnou po tom novém léku propofol – to je ten kterým se předávkoval Michael Jackson a který je vlastně daleko lepší. A přesto stále nikdo pořádně neví, jak to celé funguje. Zdá se, že oba léky zpomalí tok minerálů v krevním oběhu, a tak člověka uspí, aniž by se mu zastavilo srdce. Ale pořád stejně ani u jednoho léku nevíme, jak to vlastně dělá. Tahle výzva někoho uspat, držet ho na té tenké hranici mezi životem a smrtí, někdy i šestnáct hodin v kuse, a po celou dobu úplně nevědět, jak nebo proč to funguje, to je to, co mě na tom tak baví!

My: A tahle část Vaší práce Vás bavila vždycky?

Miles: Ano, hned od začátku. Některým lidem to připadá děsivé, že by měli někoho uspat, a pak ho postupně, pozvolna přivést zpět k životu, ale já do toho vždycky šel naplno. Jsem takový závislák na adrenalinu – plavat se žraloky, skákat z letadla, to je moje. Tahle část mojí práce mě vždycky skutečně probere, a cítím se pak plný života.

My: Baví Vás na tom ještě něco jiného?

Miles: No, ano. Abych pravdu řekl, baví mě zodpovědnost té role. Na rozdíl od USA a Kanady má ve Spojeném království celému tělu každého pacienta rozumět anesteziolog. Kardiochirurg umí spravit srdeční chlopně. Neurolog umí rozebrat mozek. Břišní chirurg zase manipulovat se střevem. Všechno jsou to rozhodující věci, ale s jasným zaměřením a specializované. Doktor, který musí rozumět celému tělu, celé dýchací, kardiovaskulární a trávicí soustavě, všemu, je anesteziolog. Všechny tyto soustavy se podílejí na tom, jak bude pacient reagovat na léky a jak bude setrvávat ve spánku. Protože když je člověk pod vlivem anestetik, není to jen tak. Hloubka anestezie různě kolísá a mým úkolem je se plně naladit na celé tělo a porozumět mu tak, abych pacienta udržel v té správné hloubce. Být anesteziologem je spíš jako řídit letadlo, jeden špatný pohyb a může se začít spirálovitě řídit k zemi, potom další malá chyba a rychlost padání se zvýší a v mžiku oka se pacient najednou může začít řídit hlouběji a hlouběji, pryč od vás. Taková zodpovědnost mě baví. Dvanáct lidí na sále a všichni spoléhají na mě, abych pacientovo tělo znal a dokázal ho udržet.

My: To zní děsivě.

Miles: Ani ne, opravdu je to skvělé. Každý den. Prostě mě to baví.

Je na vás, co si z toho vezmete. My jsme udělali to, co děláme vždy při rozhovorech s lidmi, kterým se daří v práci. Naslouchali jsme, všechno si sepsali a poté o tom přemýšleli.

Skončili jsme u toho, že, jak to tak bývá, teoretické modely toho, jak mají lidé vnímat svou práci, zřídka kdy, pokud vůbec, odpovídají tomu, jak konkrétní lidé svou práci opravdu vnímají. Miles je vynikající a úspěšný lékař, který nesnáší tlak spojený s tím, aby svým pacientům pomohl se uzdravit, a naopak má rád stres z toho, že drží svého pacienta těsně před prahem smrti, aniž by plně rozuměl tomu, jak to dělá. Někdo by mohl Milese odsoudit a říct, že všichni lékaři by přeci měli být rádi, když se jejich pacienti uzdravují, že to je konec konců účel lékařské profese. Ale k čemu takové souzení je? Miles je Miles. Ví nejen proč se stal lékařem a proč právě anesteziologem, ale také ví, které konkrétní aspekty své profese má nejraději. Ostatní ho mohou soudit, jak chtějí, ale my víme, koho bychom si před operací vybrali za anesteziologa. Chtěli bychom lékaře, kterému jeho práce dělá velkou radost, který je fascinován jemnou komplexností svých povinností a užívá si, že nás drží na této straně řeky Styx. Chtěli bychom Milese.

A bezpochyby byste ho chtěli i vy.

Přáli bychom si, abyste tam mohli být a Milese při rozhovoru slyšet, protože když mluví, jeho nálada a vystupování se změní a pozdvihnou, a když se ponoří do toho, co ho baví a čím se živí, cítíte, že jste svědkem výjimečného stavu mysli člověka se šťastným srdcem a „dobrým duchem“. Kdyby se tak mohli cítit všichni lékaři.

A kdyby tak mohl vnímat svou práci každý. Všichni víme, že bychom chtěli. Slýcháme o lidech jako je Miles a přejeme si, abychom jednoho dne mohli při své práci cítit to, co on. Není to však tak, že by si každý den do práce vesele hopsal. Některé dny jsou těžké, některé vyčerpávající a některé pravděpodobně velmi smutné a náročné. Ale je z něj cítit radost, kterou by chtěl mít každý, zvláště ve svém zaměstnání. Každý by rád našel lásku ke své práci.

Jenže jakmile nad tím člověk začne přemýšlet, téměř okamžitě to zavrhne, protože je to přeci pošetilé a nereálné. Kdybyste si pustili jakýkoliv slavný projev z promoce na některé z amerických škol na YouTube nebo zašli na dlouhý oběd se svým mentorem, je téměř jisté, že za nějakou dobu narazíte na tuto radu: Dělejte, co vás baví, a už nikdy v životě nebudete muset odpracovat ani den. Tahle myšlenka vám však náladu nezvedne. Na jednu stranu zdánlivě dává naprostý smysl. Nebylo by to skvělé, kdybychom všichni mohli dělat, co nás baví? Na stranu

druhou je to však v dnešní době spíše luxus. Výše položená otázka vybízí k odpovědi, že šťastlivcům, kterým se podařilo žít se tím, co je baví, to určitě přejeme, ale pro nás ostatní je práce spíše povinnost a láska k ní je vzácným bonusem navíc.

Na chvíli se nad tím však pozastavme. Na lásku se totiž podíváme podrobněji. Ne že bychom vás chtěli odtrhnout od těžké reality pracovního života nebo nebrat v potaz požadavky a zjištění spolehlivých výzkumů, ale namísto toho se ponořit hlouběji do obou těchto oblastí. A tím bychom se chtěli podělit o skutečnost, že více než na snaze o rovnováhu mezi prací a životem nejvíce záleží na lásce k práci.

Láska k práci jistě není tak krkolomné slovní spojení jako výraz *eudaimonia*. Mohlo by však znít zjemněle, idealisticky a být na míle vzdálené od pragmatismu a reality leaderů, kteří jsou otevřeni novým podnětům. Pokud vám tak zní, ještě s námi vydržte. Protože láska, přesněji řečeno schopnost najít lásku k tomu, co děláme, spíše než jednoduše „dělat, co máme rádi“, nás vede přímo k místu, které je ztělesněním pragmatismu.

...

Na první pohled se však nezdá, že by se organizace láskou nějak moc zabývaly. Letecká společnost Southwest Airlines si na svá letadla může vyobrazovat symbol srdce a Facebook může tvrdit, že jeho posláním je „posílat lásku“, ale v těchto dvou případech, a ve většině ostatních, se láska týká zákazníků, a ne zaměstnanců. Většina organizací se mnohem více zabývá tím, co je důležité podle nich, tedy například s výkonností pracovníků, naplněním cílů, úspěšností, disciplínou, realizací projektů nebo s dodržováním pravidel. Hlavně ať je všechno hotové, ať se to stihne v termínu v nezbytně nutné kvalitě a možná si potom nakonec jako třešničky na dortu můžeme dopřát trochu té lásky.

Pokud takto vnímáte svou firmu a její ostatní členové také, vaše úsilí se míjí účinkem. Protože pravda je taková, že i ty nejpragmatičtější, na výkon zaměřené organizace zoufale potřebují, aby jejich zaměstnanci našli lásku k tomu, co dělají. Jen to tak nenazývají.

Už jste někdy byli hluboce zamilovaní? Vzpomeňte si na dobu, kdy jste byli tak zamilovaní, že jste se nemohli dočkat, až se se svou láskou potkáte. Jak rychle utíkal čas, když jste byli spolu, a jediné, po čem jste po rozloučení toužili, bylo, abyste se co nejdříve zase mohli vidět.

Když je někdo zamilovaný, je jako vyměněný. Dívá se na svět růžovými brýlemi lásky, všichni jsou najednou skvělí, krásní, svět je veselý, laskavý a jako by celý rozkvétal jak na jaře. Láska nás pozvedá na duchu. Pozdvihne nás do úplně jiné roviny, v níž jsme nejproduktivnější,

nejkreativnější, nejšlechtetnější, nejodolnější, nejvíce inovativní, spolupracující, otevření a silní. Když jsme zamilovaní, jsme zkrátka úžasní.

Nyní se opět podívejme na ta přídavná jména: produktivní, kreativní, šlechtetný, odolný, inovativní, spolupracující, otevřený, silný. Nejenže vcelku dobře popisují, jací bychom si v životě přáli být nebo jací by naši partneři či rodina chtěli, abychom byli, ale jsou také zajisté přesně těmi vlastnostmi, jaké by ředitel kterékoliv organizace uvítal u každého člena týmu. Kdybyste vedle sebe položili seznam vlastností zamilovaných a seznam vlastností ideálního zaměstnance podle ředitele vaší společnosti, zjistili byste, že je stejný.

Žádnou z těchto vlastností však člověk nemůže mít jen na základě toho, že si je sepíše, stejně jako je žádná organizace nemůže v nikom vzbudit tím, že je bude se zaměstnanci probírat na školení. Toho se dá dosáhnout jedině tím, že je v sobě každý utvoří, a to láskou. Když byl básník Pablo Neruda zamilovaný, napsal: „Chci s tebou dělat to, co dělá každé jaro třešňovému sadu.“ A takovou má láska moc. S ní člověk vzkvétá, roste, těší se na úkol, který ho čeká. Při jeho plnění čas rychle utíká a když už je hotovo, člověk by se do toho hned pustil zase znovu. V tu chvíli zažívá *eudaimonii*, stav, kdy lidský duch může projevit svou plnost a krásu. A to je přesně to, co by chtěla každá organizace, každý jedinec pro sebe a každý manažer pro své podřízené. Lásku.

Většina společností se zdráhá používat slovo láska a raději dává přednost „businessovým“ pojmům, jako je oddanost, motivace či konceptům, jako je ochota dělat věci navíc (discretionary effort). (Možná už teď také tajně doufáte, že se tomuto pojmu budeme vyhýbat). Ale v realitě se musíme vypořádat s tím, jak to doopravdy je, a ne s nějakou zjednodušenou verzí toho, jací bychom chtěli, aby lidé byli nebo aby se cítili. Pokud chceme, aby naši lidé vzkvétali, aby byli kreativní, nadšení, šlechtetní a odolní, musíme jim pomoci najít to, co našel Miles. K práci člověk může cítit lásku, nebojme se ten výraz použít. A měli bychom se zajímat o to, jak ji můžeme najít. Měli bychom si přiznat, že naše firma ji za nás nikdy najít ani určit nemůže. Dovolili jsme, aby se v organizacích příliš dlouhou dobu stále opakovala slova jako je láska, vášeň, nadšení, vzrušení, a nechali jsme vedení organizací v přesvědčení, že dovoláváním se těchto slov dokázali vyvolat skutečné lidské emoce. To se jim ale nepodařilo a nikdy nepodaří. Organizace je fikcí a „intersubjektivní realitou“, když použijeme pojem z první kapitoly, a není dostatečně reálná ani humánní, aby pomohla odhalit, které pracovní činnosti má kdo rád. To můžete rozpoznat jen vy sami. Pouze vy sami se můžete ponořit hluboko do sebe, abyste zjistili, k čemu cítíte lásku, stejně dopodrobna jako Miles. V podstatě

nám sdělil, co přesně ho baví, a co ne. A to o něm nikdo předtím ani potom, co byl přijat na svou pracovní pozici, nemohl vědět. Je to jeho součást přesahující naše chápání, k níž má přístup jen on sám.

A stejně tak to má každý z nás. Každý máme malou část našeho já, které se žádná organizace nemůže dotknout, nemůže ji nikdy poznat, vidět a už vůbec ne cítit. A přesto je to tato emoční a milující část našeho já, díky níž se v práci cítíme plní života, díky níž jsme schopni dělat, co nás překvapuje nebo těší, co je ohromně dobré, nečekané, obdivuhodné pro zbytek týmu, co nás zevnitř rozzáří.

Organizace nejsou bezmocné, ale jejich moc, jak napovídá jejich název, je odvozena od schopnosti zorganizovat, co mají očividně k dispozici. Lehkomyslná organizace tak může lidského ducha či *daimona* potlačit, ponížít nebo ignorovat. A je na každém z nás, abychom ho „oživili“. Pouze každý sám v sobě může podnítit lásku ke své práci.

Když se tak stane, začne se dít mnoho dobrého. Výzkumníkům z Kliniky Mayo se opravdu podařilo kvantifikovat moc lásky k práci. Zeptali se lékařů, kolik času v pracovní době tráví činnostmi, které mají nejraději. Ti, kteří uvedli, že tráví alespoň 20 % času činnostmi, které je baví, měli ve výsledku značně nižší riziko vyhoření. Podle výsledků jakékoliv snížení pod těchto 20 % vede k úměrnému a téměř lineárnímu nárůstu rizika vyhoření. Když tedy láska vymizí z lékařovy práce, je to jako s řetězem, který bez oleje drhne stále víc a víc, až může nakonec úplně přestat fungovat.

...

Otázkou však zůstává, jak toho docílit. Ať už lásku k práci nazýváme tímto slovním spojením nebo pojmem *eudaimonia* nebo čímkoliv jiným, pravdou je, že práci se neříká práce jen tak pro nic za nic. Není jen hektická a monotónní, ale, co je podstatnější, ne vždy odpovídá našim představám. V každé práci máme určité povinnosti a jsou od nás očekávány určité výsledky. Jak s tím ale souvisí láska?

Jak odhalil výzkum Kliniky Mayo, láska má s prací hodně společného. Každý, ať už je na jakékoliv pozici, může a měl by se snažit vetkat lásku do své práce. Podle výsledků totiž to, že většina z nás nemá ráda svou práci, nespočívá tolik v tom, že bychom ve své práci měli příliš omezené možnosti, jak bychom se mohli snadno domnívat, jako spíše v tom, že nevíme, jak do své práce lásku vetkat. Výzkumný institut americké společnosti ADP zabývající se zpracováním dat v oblasti personalistiky provedl souhrnnou studii pracovní angažovanosti,

v níž pouze 16–17 % pracovníků uvedlo, že má možnost každý den v práci využít své silné stránky. Provedeny byly také průzkumy reprezentativního vzorku amerického pracujícího obyvatelstva, které odhalily, že 72 % pracovníků „má svobodu modifikovat svou pozici tak, aby vyhovovala jejich silným stránkám“. Jedná se o psychologický problém (ne)konzistence postojů a chování, který v tomto případě vede k tomu, že přestože víme, že své pracovní role můžeme modifikovat, abychom se v nich cítili lépe, většina z nás to jednoduše nedělá.

Na následujících řádcích proto uvádíme způsob, jak záměrně a zodpovědně vetkávat lásku do své práce.

Zkuste si vybavit toho nejúspěšnějšího člověka, kterého znáte. Nemusí být nejbohatší, ale může být nejúspěšnější například tím, co přináší do svého týmu a organizace, někdo velmi produktivní, kreativní, odolný a někdo, kdo už na první pohled vypadá, že souzní se svou pracovní rolí. Pravděpodobně si při vybavení této osoby říkáte, že měla štěstí. Možná se ptáte, jak jen si tuhle práci a pozici *našla*? Kde přišla k tak skvělému životu? A přejete si také *najít* zaměstnání, které vám „sedne“ tak dobře.

Pokud takto přemýšlíte, tak se vám za prvé podařilo rozpoznat něco výjimečného a vzácného a za druhé jste ale zvolili špatné sloveso. Tato osoba to zaměstnání *nenášla*, nenarazila náhodou na již zcela vytvořenou pracovní pozici, která by čekala přímo na ni, ale vytvořila si ji. Přijala standardní pracovní nabídku s běžnou pracovní náplní, ale brala lásku k práci vážně a postupně po malých krůčcích se jí za nějaký čas podařilo přetvořit svou pracovní pozici tak, aby se to, co ji těšilo nejvíce, stalo její hlavní náplní. Možná ne celou náplní, ale určitě její značnou částí. Svou pozici upravovala tak dlouho, až se jí podařilo ji k sobě samé v těch nejdůležitějších aspektech připodobnit. A tak se její práce stala vyjádřením její osobnosti.

A vy můžete udělat to samé.

Dvakrát do roka si vymezte prostor pro týden „zamilovanosti“ do své práce. Vyberte si nějaký běžný pracovní týden a po celou dobu s sebou mějte poznámkový blok. Doprostřed stránky bloku nakreslete svislou čáru, abyste ji rozdělili na dva sloupce. První bude mít nadpis „Baví mě“ a druhý „Nesnáším“.* Do prvního sloupce si během týdne zapisujte aktivity, u nichž se u vás projevují „příznaky“ zamilovanosti. Tedy když se například na některé činnosti opakovaně intenzivně těšíte nebo jste při jejich vykonávání takzvaně ve „flow“¹ a čas vám utíká rychle.

¹ Pozn. překl.: Flow je pojem, jehož autorem je psycholog Mihaly Csikszentmihalyi a v souvislosti s prací ve zkratce znamená úplné ponoření se do činnosti, kterou jedinec právě vykonává.

Do druhého sloupce si naopak zapisujte činnosti, které máte tendenci oddalovat nebo které raději delegujete na některého z nových spolupracovníků, protože to přeci bude vhodné pro jejich rozvoj. Činnosti, při jejichž vykonávání najednou čas ubíhá strašně pomalu a 10 minut vám připadá jako hodina urputné práce a po jejich dokončení doufáte, že už to nikdy nebudete muset dělat znovu.

Je samozřejmé, že se mnoho aktivit do žádného sloupce nedostane. Pokud ale budete takto postupovat, budete mít na konci týdne seznam pracovních činností ze sloupce „Baví mě“, které jsou jiné než ty ostatní. Budou mít jinou emoční valenci² a budou ve vás vzbuzovat emoce výrazné a pozitivní, které vás do sebe vtáhnou a pozdvihnou na duchu.

Uvažujme nad těmito činnostmi jako nad takovými červenými vlákny. Práce je tvořena mnoha vlákny. Ty červeně zbarvené jsou však obzvláště pevné. Jsou to totiž činnosti, které vás nejvíc baví. A vaším úkolem je zjistit, které to přesně jsou, abyste další týden mohli do tkaniny své práce znovu vetkat červená vlákna ještě lépe než předtím a nějaké k nim přidat. Postupně tak budete vetkávat jedno vlákno za druhým. Rozhodně není cílem, abyste utkali celou červenou deku. Jak totiž zjistili na Klinice Mayo, riziko vyhoření u lékařů trávících více než 20 % času činnostmi, které je baví, se snižuje. Těch 20 % je hranice, která dokazuje, že láska dělá divy. Když tedy budete záměrně vetkávat červená vlákna do své tkaniny, budete se cítit silnější, budete výkonnější a rychleji se odrazíte ode dna.

Červená vlákna představují naše silné stránky. Pod pojmem silné stránky si obvykle představíme to, v čem jsme dobří, a stejně tak své slabé stránky vnímáme jako všechno, co nám nejde. A tak si myslíme, že vedoucí našeho týmu nebo kolegové dokážou obojí věrohodně posoudit. Ale jak jsme se dočetli ve čtvrté kapitole, tohle nejsou vhodné definice našich předností a slabín. Svě přednosti získáváme díky činnostem, které nás zocelují (pro anesteziologa Milese je to udržování pacienta na hraně života a smrti). Naše slabiny tvoří činnosti, které nás oslabují, přestože jsme v nich dobří (pro Milese je to pomáhat pacientům se uzdravit). To, co jsme udělali dobře nebo špatně, je výkon. Ten může nadřízený posuzovat. Ani on ani naši kolegové však nemohou posoudit, co každého z nás posiluje a co nás oslabuje.

Pokud během týdne zapisování zjistíte, že vás baví hledat vzorce v datech, váš nadřízený může oprávněně vzhledem k výkonu říct, že vzorce dat nedokážete dostatečně vysvětlit, že se vám nedaří najít vzorce, které jsou užitečné, nebo že vzorce nedáváte na PowerPointové slidy

² Pozn. překl.: Emoční valence určuje míru pozitivivity či negativity každé emoce.

správně. Co už ale říct nemůže je, že vás hledání vzorců nebaví. Stejně jako by Milesovi nemohl říct, že držet pacienta na hranici mezi životem a smrtí ho nebaví. Nemůže tvrdit, že vaše červené vlákno není červené. Protože jediný, kdo to může posoudit, jste vy sami.

Nemyslete si ale, že vaši spolupracovníci na stejné pracovní pozici budou mít stejná červená vlákna jako vy. Nebudou. Pojďme si opět připomenout Milese. Kromě něho jsme samozřejmě udělali rozhovor i s dalšími anesteziology, kteří jsou stejně staří a pracují ve stejném zdravotnickém systému. Ty však na jejich práci baví něco úplně jiného než Milese. Jednoho baví rozhovor s pacienty těsně před operací a zároveň ho těší, když přivádí pacienta pod sedativy zpět k vědomí, aniž by pacient pocítil jakýkoliv náznak paniky, jak tomu často bývá, což vyžaduje citlivý přístup a klid. Jinou anestezioložku zase nejvíce fascinuje složitost fungování anestezie a jejím cílem je definovat, jak přesně jednotlivá anestetika působí. Když se rozmluví o tom, co znamená pojem vědomí, číší z ní stejná vášeň jako z Milese, když popisuje vzrušující napětí, které zažívá při operacích.

A přesto bychom nikdy neuhodli, co jsou Milesova červená vlákna. Nevypadá ani se nechová jinak než jakýkoliv jiný britský lékař ve středním věku. Jeho červená vlákna nemají nic společného s jeho rasou, pohlavím, věkem či náboženským vyznáním. Jsou prostě a pouze dílem jeho jedinečnosti. To, že má Miles některé aspekty své práce rád a některé ne, není zapříčiněno ničím jiným než jeho genetickou výbavou. Proto je to jeho zodpovědnost, aby rozpoznal svá červená vlákna, pochopil jejich podstatu a pak je cíleně vetkával do své pracovní pozice. Nikdo jiný za něj ani jedno udělat nemůže. Pouze jemu samotnému se může díky disciplíně, inteligenci a cílevědomosti podařit dosáhnout lásky ke své práci.

To stejné ovšem platí i pro nás. Každý máme jedinečný vztah ke světu. Vztah, který každému jedinci odhaluje něco, co může vidět pouze on. Neustálé nám dává možnost vlákna vetkávat, ale pravda o tom, zda jsou tato vlákna červená, se ukrývá pouze v nitru každého z nás. Nikdo za nás nic neutká, svět se o naše červená vlákna nezajímá. Jediný, kdo se může zastavit a zpozornět natolik, aby dokázal tato vlákna rozpoznat a chytře je vetkat do své práce, jsme my sami.**

Platí to nejen pro pracovní život, ale i pro ten osobní. Není to tak, že by život byl tvořen mnoha různými složkami a každá složka musela být pečlivě vyvážená, i když to tak možná často vnímáme. Namísto toho máme jeden život, jednu látku, do které vetkáváme červená vlákna. Je na nás, abychom si uvědomili, co nás baví v práci, proč nás baví naše koníčky, proč máme rádi své přátele a svou rodinu. A to se bude u každého z nás různit. Takže když vám otec, přítel či

kolega bude radit, co a jak máte dělat, vězte, že vás nemohou znát tak, jak znáte sami sebe vy. Přesto, že jejich úmysly jsou dobré, nemohou vědět to, co o sobě víte jen vy. Ve vašem světě se „n = 1“ a to číslo 1 jste vy.

Měli byste pracovat patnáct hodin denně? Ve třiceti letech mít tři děti? Všechn svůj čas zasvětit budování kariéry, dokud nebudete mít dostatečné finanční zajištění, abyste si mohli dovolit dát děti do jeslí? Měli byste si vzít šest týdnů dovolené za rok, nebo žádnou? Měli byste dát výpověď a jet raději surfovat nebo si půjčit karavan a cestovat? Jakou učiníme volbu, je čistě na nás. A pokud se chceme rozhodnout moudře, měli bychom si uvědomit podstatu věci: v životě totiž budeme silní, pokud dokážeme věnovat pozornost našim emočním reakcím na situace, činnosti a povinnosti, kterými jsme se rozhodli náš život zaplnit.

A co seznam činností ze sloupce „Nesnáším“? V něm se nachází naše třepící se slabá vlákna, kterých by se do tkaniny našeho života moc dostat nemělo. Ať už se nám podaří se těchto činností zbavit úplně nebo si alespoň najít někoho, kdo je bude vykonávat s námi, aby jejich dokončení proběhlo tak hladce, jak to jen půjde, nebo je skloubit s jinou činností, která nás baví – (vetkat je s nějakým červeným vláknem) – aby nás tolik nevysilovaly. Když začneme takto uvažovat o svém životě, brzy si uvědomíme nejen to, že koncept rovnováhy moc užitečný není, ale také to, že jsme se zaměřili na špatné kategorie. Každý den ve skutečnosti nezápolíme tolik s prací a osobním životem jako spíše s láskou a nenávisť.

Červeným vláknům bychom měli věnovat dostatek pozornosti a nebrat je na lehkou váhu. Jsou nenápadné, ale je v nich síla a pravda a jsou naše. Někdy se cítíme přepracovaně, vyhořele, ohroženě, někdy se nám pod rukama všechno rozpadá. A právě v těch chvílích bychom se měli našich červených vláken přidržet. Ony vydrží, dokud opět nenabudeme sil a nezačneme tkát nanovo. A až se tak stane, až utkáme něco nového, ať už novou myšlenku, projekt, práci, nový vztah nebo v podstatě nový život, který možná nebude v rovnováze, jak ho ostatní budou pravděpodobně vnímat. Možná to ani nebude život, který by měli druzí nebo který by schvalovali. Ani to možná nebude jednoduché. Ale bude to náš výtvar, který jsme utkali ze svých vlastních zdrojů síly, a proto bude odolný. Nebude chřádnout. Bude se mu dařit stejně jako nám.

...

Nebylo by to krásné, kdybychom pracovali z lásky k práci? Kdyby smyslem práce bylo objevit, co nás baví? V dnešní době na to očividně nahlížíme jinak. Práce je pro nás transakcí: za práci nám zaplatí, abychom si mohli koupit, co máme rádi. Co kdybychom to ale celé otočili? Co

kdyby účelem práce bylo, aby lidé objevili, co je baví, kdyby slogan Americké asociace managementu (American Management Association) nezněl „Ať lidi dokončí práci“ ale „Ať práce dotvoří lidi“? Samozřejmě bychom selhali, protože lidé jsou složití, stejně jako práce a celý život. Kromě toho není nikdo nikdy „dotvořený“. Ale co kdyby pokus o utvoření lidí byl celým smyslem práce? Kdyby cílem bylo naučit naše děti, vysokoškolské absolventy, mladé i starší pracující, ty, kteří jsou v druhé dekádě svého prvního zaměstnání, a ty, kteří jsou v prvním roce třetího zaměstnání, jak využít práci k nalezení svých červených vláken a poté převzít plnou zodpovědnost za to, aby utkali něco kvalitního a silného?

Produktivita by neklesla, ale stoupla. A, jak ukazuje výzkum Kliniky Mayo, pracovníkům by to zdravotně prospělo a cítili by se odolní a naplnění. Nemělo by konec konců právě tohle být účelem práce?

...

Zhruba před dvaceti lety byl třináctiletý gymnasta zachráněn ze svého pochmurného ukrajinského městečka a přijat do britské Královské baletní školy (Royal Ballet School) pro děti od 11 let v budově White Lodge nacházející se uprostřed Richmond Parku v Londýně. Po zbytek svého dětství trénoval baletní techniku Královské baletní společnosti (Royal Ballet Company) a byl od přírody tak nadaný, že se v devatenácti letech stal nejmladším předním mužským sólistou v historii Královské baletní společnosti. V Londýně se všichni shodli, že je lepší než vynikající baletní mistr a choreograf Michail Baryšnikov, lepší než významný baletní tanečník Rudolf Nurejev, dokonce lepší než Vaslav Nijinsky, který byl tanečníkem století dokonale ovládajícím baletní techniku. Byli hrdí, že Sergeie Polunina našli a vychovali.

Nikdo ho však doopravdy neznal a nikdo se o to ani nesnažil. Sergei je vášnivým, lyrickým tanečníkem, silným ale ladným, plným citu ale i hněvu a jeho potetované tělo pravděpodobně nejvýrazněji poukazuje na jeho potřebu posouvat hranice. Vedení Královské baletní společnosti jeho povahu však nebralo v úvahu a zacházeli s ním tak, jak to s mladými génii dělají vždy – přiměli ho dodržovat přísná pravidla své společnosti. Tančil tak klasický baletní repertoár v klasickém baletním stylu a formě a byl nucen takto tančit znovu a znovu, aby přinesl slávu baletní společnosti a aby potěšil londýnské publikum. A tak tančil dál a dál, těšil a ohromoval diváky, až jednoho dne v jednadvaceti letech a pouze dva roky potom, co byl jmenován předním mužským tanečníkem baletu, svou baletní kariéru opustil.

Nad Sergeiem Poluninem, dokonalým tanečníkem Královské baletní společnosti, se tyčil jakýsi ideál. Sergei se ho snažil dosáhnout a přitom se nestaral o to, co ho baví. Nezajímal se o červená

vlákna a bohužel neměl dost síly na to, aby věřil, že přidržet se jich je pro něj zásadní. Podřídit se onomu ideálu byl totiž přinucen, a tak vlákna unikla jeho pozornosti a zanedlouho se zhroutil. Balet je, jak jistě víte, technicky velmi náročná profese. Když však něco technicky náročného stavíte na základech bez lásky, výsledkem bude vždy a jedině vyhoření. Vyhoření totiž není způsobeno nedostatkem rovnováhy ale nedostatkem lásky.

Královská baletní společnost sice zvítězila v boji o získání talentů, protože se jim podařilo najít technicky a lyricky nejnadanějšího tanečníka století. Nedbala však na to, co má rád, a tak rozervalo jeho duši. A utrpěl tím celý svět. Sergei již neměl čím přispět. Několik let bloudil bezcílně světem, nepobýval ani v Londýně, ani na Ukrajině, byl ztracen, nic ho netěšilo, a po rozvodu svých rodičů neměl ani domov a byl osamělý.

A poté učinil něco, co byste možná udělali i vy, kdybyste se ocitli v podobně nepříjemné situaci. Našel jednu věc, která ho bavila, jedno roztřepené červené vlákno, a šel podél něho, kam až ho vedlo. Zeptal se jednoho přítele choreografa, jestli by pro něho nesestavil choreografii, která by ho opravdu bavila, která by byla stejně lyricky i technicky náročná, stejně precizní jako i plná vášně. Tu poté jednoho dusného odpoledne natrénovával, dvakrát zatančil a natočil a zveřejnil na platformě YouTube pro své blízké přátele a rodinu. Netušil však, co se stane dál. Zkrátka se držel jedné silné nitě, kterou vetkal do něčeho, co je přinejmenším autentické, a doufal, že je dostatečně silná na to, aby ho vytáhla zpět na jeho životní cestu.

Den po dni svatého Valentýna v roce 2015 zveřejnil Sergei bez většího ohlasu choreografii na píseň „Take Me to Church“ od interpreta „Hozier“.

Pokud jste toto video ještě neviděli, na chvílku se teď přihlaste na YouTube a podívejte se na něj. Budou to čtyři minuty a osm sekund, které nikdy nezapomenete. Ať už jste příznivci baletu či ne, jistě uznáte, že je to dílo muže, který je na konci svých sil. Je to však také prosté vyjádření technického umu a smělé radosti. Uvidíte muže, který bere vážně, co ho baví, a to proplétá s umem a disciplínou a přispívá světu něčím vášnivým, ojedinělým a ryzím. Do detailu uvidíte, že se jedná o ten nejúplnější, nejautentičtější a nejvýraznější projev této jedinečné osoby. Kdyby se takto cítili členové vašich pracovních týmů, kdybyste jim mohli pomoci, aby brali svá červená vlákna opravdu vážně – ne pouze proto, aby se cítili sebevědomě a celkově dobře, i když to by také pomohlo – ale aby mohli do světa přinášet kousek sebe. Jak krásně a trvale byste pak byli vy i vaše týmy světu prospěšní.

Od té doby, co Sergei zveřejnil své video, bylo zhlédnuto více než třiadvacet milionkrát. Choreografii zatančil různě po světě, například v budově Královské opery Covent Garden v

Londýně, v amfiteátru Hollywood Bowl v Hollywoodu, zatančil ji i ve známé americké talk show The Ellen DeGeneres Show a jako hostující přední baletní sólista pro nejprestižnější baletní společnosti v Evropě znovu objevil lásku ke svému „řemeslu“. Už nebyl svázaný klasickým repertoárem Královské baletní společnosti, opět našel lásku ke své práci a my všichni z toho těžíme.

O to stejné žádáme i vás. Najděte si čas na týden lásky ke své práci. Pevně se držte svých červených vláken. Můžete totiž krásně rozkvést. Žádáme vás především proto, abyste přišli na to, jak se s námi ostatními podělit o svou jedinečnost.

Síla lidské přirozenosti tkví v jedinečnosti povahy každého z nás. Jedinečnost je pozitivní rys, není to žádná chyba. Takže vaší zodpovědností je brát vážně jedinečnost své jedinečnosti a navrhnout chytré, upřímné a efektivní způsoby, jak ji dobrovolně předat nám ostatním. My – vaši spolupracovníci, rodina, komunita, firma – čekáme na to, až se s námi podělíte o všechno to, co máte opravdu rádi. Jsme tu jen na několik krátkých let. Tak nás prosím nenechte moc dlouho čekat.

*Když jsme se o toto cvičení podělili s lidmi z různých koutů světa, zjistili jsme, že ne všechny jazyky a kultury používají slova „láska“ a „nenávisť“ ve stejném významu. Například v Nizozemí neexistuje jedno slovo pro „lásku“. Aby to bylo jasnější: klíčovou myšlenkou těchto dvou výrazů je vystihnout silné pozitivní a negativní reakce na práci každého z nás, takže si za ně můžete dosadit jakákoli slova, která tomuto významu podle vás odpovídají. Cílem je zachytit silné emoce na obou koncích škály vašich zkušeností, ne jejich střed.

**Často se mimochodem říká, že člověk má převzít odpovědnost za svou kariéru. Doopravdy to tedy znamená převzít odpovědnost za vetkávání červených vláken do své kariéry.

3. Komentář

3.1. Překladatelská analýza originálu

V této části práce se budu věnovat překladatelské analýze výchozího textu podle modelu německé translatožky Christiane Nord, který popisuje ve své knize *Text Analysis in Translation* (1991). Jazykové funkce rozlišuji podle poznatků ruského lingvisty Romana Jakobsona. Úryvky textu výchozího a cílového jsou značeny kurzívou a v závorce je vždy uvedeno číslo stránky podle toho jestli se jedná o úryvek textu originálu (O:číslo stránky) nebo překladu (P:číslo stránky).

3.1.1. Vnětextové faktory

3.1.1.1. *Autor a jeho záměr*

Autorem knihy a zároveň vysílatelem textu je Marcus Buckingham a Ashley Goodall. Marcus Buckingham je kromě dalších knih autorem dvou bestsellerů a také mnoha článků v časopise *Harvard Business Review*, v nichž rozebírá témata jako je leadership, využití silných stránek pracovníků, pracovní výkon nebo se například ve své nejnovější knize *Love and Work* (2022) zabývá důležitostí pozitivního vztahu k práci a radí, jak ho dosáhnout. Věnuje se kvantifikaci a měření těchto proměnných (pracovní výkon, angažovanost pracovníků) a po mnoha letech zkušeností v této oblasti založil vlastní firmu *Marcus Buckingham Company*, zabývající se poradenstvím v oblasti personalistiky a managementu. Je také motivačním řečníkem. Spoluautorem je Ashley Goodall, odborník na leadership a konzultant, který pracoval na vysokých manažerských pozicích pro různé velké americké společnosti jako je například velmi známá poradenská společnost Deloitte.

Jak autoři popisují v úvodu, kniha vznikla tak, že byli nejprve požádáni, aby společně napsali článek do časopisu *Harvard Business Review* o pracovním výkonu z pohledu člověka, který se zabývá jeho měřením (Marcus Buckingham) a z pohledu manažera a leadera z praxe (Ashley Goodall). Článek měl velký úspěch, a tak byli autoři požádáni, aby stejný postup aplikovali na všechny možné další aspekty práce z pohledu řízení organizace. Motivem k napsání této knihy je tedy propojení teorie a praxe v důležitých tématech personalistiky a managementu dle výběru autorů, která poté autoři dávají do souvislosti s výsledky různých výzkumů a se svými vlastními mnohaletými zkušenostmi, a vyvracejí tak vžité představy o vedení lidí.

3.1.1.2. Adresát

Autoři v úvodu definují své cílové čtenáře. Těmi mají být buď lidé, kteří se poprvé ocitli na pozici vedoucího týmu a kteří chtějí dosáhnout mimořádných výsledků a stát se leadery, na které jejich týmy budou ještě dlouho vzpomínat, nebo lidé, kteří už týmy vedou, ale jsou frustrováni způsobem řízení ve své organizaci a jeho jednotvárností. Kniha je však z mého pohledu zajímavá i pro personalisty, kouče, lektory, kteří vedou kurzy o leadershipu či příbuzných tématech. Stejně tak může být kniha užitečná i studentům personálního řízení či teorie managementu a všem zájemcům o tyto oblasti.

3.1.1.3. Médium, místo, čas

Kniha byla publikována v nakladatelství *Harvard Business Review Press* 2. dubna 2019 v Bostonu ve státě Massachusetts v USA. *Harvard Business Review Press* patří pod společnost *Harvard Business Publishing*, která spadá přímo pod Harvardovu univerzitu, tedy jednu z nejvěhlasnějších univerzit v USA. Posláním společnosti je přemostovat pomyslnou propast mezi teorií akademiků a praxí podniků nejen v USA ale i po celém světě.

3.1.1.4. Funkce textu

Text má primárně funkci referenční: *According to a recent report from the Mayo Clinic, 52 percent of physicians report being burned out...* (O:5). Dále je však také silně zastoupena funkce fatická. Autoři totiž se čtenáři navazují kontakt: *These red threads are your strengths* (O:24) a snaží se je tak přimět k zamyšlení se nad tématem, v následujícím příkladě je k tomu vybízejí přímo: *Think about the most successful person you know* (O:22) nebo čtenáře oslovují, aby tím dali najevo, že se jich text přímo týká: *You are one such process* (O:12) a nebo se čtenáře snaží přimět dokonce k aktivitě, a to například když jim dávají za úkol sepsat si, jaké pracovní činnosti je naplňují a jaké ne. K tomu stejně jako ve výše uvedeném příkladě používají imperativ: *Select a regular week at work and take a pad around with you for the entire week* (O:23). Autoři se také snaží udržet pozornost čtenářů průběžně otázkami určenými přímo jim: *You've striven for it, haven't you?* (O:10) *Have you ever been deeply in love?* (O:19) nebo otázkami řečnickými: *In the end, shouldn't that be what work is for?* (O:28).

Emotivní funkce je zastoupena v částech, kdy se autoři vyjadřují subjektivně. Například v částech týkajících se rozhovoru s anesteziologem Milesem, v nichž autoři komentují, jak nad tímto rozhovorem uvažovali a jak při něm postupovali: *we did what we always do in interviews with people who thrive at work: we listened in the moment, wrote it all down, and then pondered it later.* (O:16). V jiných částech textu je však první osoba plurálu použita jako všeobecný

činitel: *What if we made the purpose of work to help people discover that which they love;* (O:27). Určitá míra subjektivity je však pro texty týkající se společenských věd přirozená, protože jak uvádí Urbanová (2008, str. 74) míra objektivit ve společenských vědách bývá často podstatně nižší než ve vědách exaktních, „což je způsobeno nesnadnou měřitelností výsledků výzkumu a odlišnými metodami výzkumu ve společenskovědních oblastech“.

Poetická funkce se projevuje především v poměrně častém používání metafor: *pushing our balance rock up the hill again* (O:11), *outside death's door* (O:16), *looking at the world through the rosy lens of love* (O:19) nebo také textem prostupuje metafora červených vláken jako pracovních činností, které nás naplňují. Tato metafora je v textu dále rozvíjena, například zde: *You are weaving red threads into the fabric of your work, one thread at a time. Now, you do not have to end up with an entirely red quilt.* (O:24). Jedná se tedy o tzv. *extended metaphor* (Montgomery et al, 1992, str. 132). V textu se také vyskytuje citace verše z básně *Every day you play* od chilského básníka Pabla Neruda: *The poet Pablo Neruda, in love, wrote "I want to do with you what Spring does with the cherry trees."* (O:19). Dále se v kapitole nachází apostrofa: *It invites the response that it's all very well for you, lucky person, to have made...* (O:17) nebo také personifikace, syntaktický paralelismus či gradace, které jsou zmíněny v dalších částech této práce.

V textu se vyskytuje také funkce metalingvistická, a to například v následujícím případě: *The Greeks called it eudaimonia, which sounds like a cleaning product but which actually means "the fullest and purest expression of you in your most elevated state."* (O:12). V originále je pojem *eudaimonia* vyznačen kurzívou. Autoři zde pojem *eudaimonia* komentují a vyjadřují se k tomu, jak tento řecký výraz zní v angličtině. Je to také další příklad subjektivního vyjádření se autorů.

3.1.2. Vnitrotextové faktory

3.1.2.1. Téma a obsah

Autoři podle toho, jak popisují své cílové čtenáře v úvodu knihy, vytvořili příručku pro leadery, kteří jsou otevřeni novým poznatkům a přístupům, kteří přijímají jedinečnost každého člena týmu a kteří se nebojí čelit realitě vedení týmů. V knize se věnují tématům jako je například leadership, zpětná vazba či proces hodnocení pracovníků. Osmá kapitola se, jak již bylo zmíněno, zabývá rovnováhou mezi prací a osobním životem. V kapitole autoři nejprve nastiňují realitu každodenního pracovního shonu a poté se zaměřují na jednu konkrétní profesi,

na profesi lékaře, kterou dávají do souvislosti s výzkumy Kliniky Mayo, tedy nemocnicí na žebříčkách se umisťující jako nejuznávanější na světě. Zmiňují znepokojující výsledky výzkumů týkající se například míry vyhoření, deprese nebo posttraumatické stresové poruchy u lékařů. Tato profese je v kapitole uvedena jako odstrašující příklad pro ostatní zaměstnání, u nichž se však tyto problémy také vyskytují. Jako jedním z řešení těchto problémů vznikl koncept „work-life balance“, který má zajistit rovnováhu mezi prací a osobním životem. V kapitole je poté rozebírána rovnováha jako myšlenka, která lidstvo provází již od pradávna. Podle autorů jsme však spíše neustále v pohybu a rovnováhy dosáhnout nemůžeme, takže ani nemá cenu se o to snažit. Následuje část kapitoly obsahující rozhovor s anesteziologem Milesem, který má svou práci rád a autoři se snaží zjistit proč a poté zdůrazňují důležitost lásky k práci. Dávají čtenářům úkol, díky kterému by měli být schopni odhalit své silné stránky a to, co je v práci doopravdy baví. Na konci kapitoly je uveden ještě jeden příklad, příběh jednoho muže, který se živil tím, v čem vynikal, ale způsobem, který nakonec způsobil jeho vyhoření. Nečekaně však objevil způsob tance, který ho naplňuje a baví a tím se proslavil a může doopravdy říct, že se žije svou vášní. A takový osud by autoři přáli všem jedincům. V kapitole se také nachází část o Hippokratových čtyřech tělesných šťávách, o řeckém pojmu *eudaimonia* nebo autoři používají analogii vlastností zamilovaného člověka a vlastností ideálního zaměstnance. Je tedy zřejmé, že je kapitola tematicky velmi bohatá a různorodá. Autoři tak velmi netradičně a dalo by se říci odvážně vyvracejí vžitou představu o rovnováze pracovního a mimopracovního života, která souvisí s mnoha dalšími aspekty života a je složitějším problémem, než se na první pohled může zdát.

3.1.2.2. *Presupozice, kompozice a intertextovost*

Protože autoři rádi používají příklady a analogie, aby mohli obsah sdělení čtenáři předat poutavým způsobem, předpokládá text originálu znalost základních a v některých případech pokročilejších pojmů nejen z oblasti psychologie (*depression* (O:7)), personalistiky (*company culture* (O:8)) a teorie managementu (*performance* (O:18)), jak by mohlo být u textu o rovnováze pracovního a osobního života očekáváno, ale také z oblasti lékařství (*anesthesia* (O:15)), baletu (*choreography* (O:29)), matematiky (*percentage points* (O:5)) nebo například genetiky (*chromosomes* (O:25)).

Text je z hlediska horizontálního členění do odstavců, které představují menší myšlenkové celky a jsou tematicky postupně rozvíjeny. Přejít mezi většími tematickými celky kapitoly jsou v textu vyznačeny třemi tečkami uprostřed stránky a v kapitole se jich nachází šest. Text je kohezní a koherentní. Z hlediska vertikální výstavby autoři použili dvě poznámky pod čarou,

keré uvádí až na konci kapitoly. Jsou graficky vyznačené hvězdičkou a jejich účelem je uvést doplňující informaci k dané myšlence. Dále se v textu vyskytuje několik informací uvedených v závorkách, které také doplňují nebo blíže specifikují hlavní myšlenku, uvádí příklad nebo v jednom případě humorně poznamenávají směrem ke čtenáři: *Maybe, about now, you're privately wishing that we would shy away from it, too.* (O:20)

Autoři v textu odkazují na myšlenky či pojmy z předchozích kapitol – například: *an "intersubjective reality," to use the term from chapter 1* (O:20). Dále v textu uvádí výsledky výzkumného centra Kliniky Mayo, citují verš básníka Pabla Nerudy nebo se odkazují na řeckou mytologii: *this side of the river Styx* (O:17), *Sisyphean coping strategy* (O:11). Od čtenáře se tedy také očekává i určitá znalost řecké mytologie.

3.1.2.3. Stylistický rozbor a lexikum

Text je psán ve funkčním stylu odborném, konkrétně v dílčím stylu populárně naučném. Populárně naučné texty týkající se humanitních věd se podle Knittlové (2010, str. 150) blíží více stylu publicistickému až uměleckému. Jako v této větě: *These are all choices that only you can make...*(O:26), tak i v celém textu je patrný apel na čtenáře, jehož autoři poměrně často oslovují. Snahu přesvědčit čtenáře považují za rys stylu publicistického. Jak se v textu projevuje styl umělecký bylo již zmíněno v části 3.1.1.4. v rámci poetické funkce textu. Ze slohových postupů podle Čechové a kolektivu (2003, str. 75–76) je uplatněn především postup výkladový, ale také úvahový a popisný. Text obsahuje části, které jsou psány formálně, spisovně, kde je uplatněna neutrální slovní zásoba a autoři sdělují objektivní fakta:

The Mayo study further revealed that 80 percent of physicians believe the medical profession is on the decline, that 60 percent of all physicians will endure a professional lawsuit during their career, and most tellingly of all, that 73 percent of doctors would not recommend the medical profession to their children. (O:6).

V kapitole se však vyskytují také části, v nichž je použita slovní zásoba méně formální. Příkladem může být hovorový výraz *sappy* (O:17) nebo slovní spojení *out of whack* (O:9). Největší míra hovorovosti se však přirozeně nachází v části kapitoly obsahující rozhovor autorů s anesteziologem Milesem, například: *Yep, right from the start.* (O:15). Dále jsou v textu často používány stažené slovesné tvary: *you've known* (O:10), *won't create* (O:19), *can't judge* (O:24). Text je také na mnoha místech idiomatický, např. *you've found yourself spinning plates, or juggling balls, or plugging gaps* (O:10) nebo *on the face of it* (O:18); *missing the mark* (O:18); *a little love goes an awfully long way* (O:24); *if you will* (O:7) a další. Častější

používání idiomů v textu a velké množství frázových sloves patří mezi znaky textů neformálních (Urbanová, 2008, str. 65–66). Jako příklady frázových sloves v kapitole uvádím následující: *they are money to **make up** for the inherent badness of work—a bribe, if you will, to **tough it out** (O:7), **match up** (O:16), *it had **trn** him **up** (O:29)*. Knittlová (2010, str. 168) konstatuje, že výběr slov a celkový způsob vyjadřování dnešních (zejména amerických) vědců je takový, aby byla patrna jejich osobní účast na tom, co sdělují. Zmiňuje určitou neformálnost amerických odborných textů, obzvláště když se jedná o styl populárně naučný.*

Sémantické pole bylo již charakterizováno výše v části 3.1.2.2.

3.1.2.4. Syntax

Text se skládá z velké části z jednodušších souvětí často souřadně spojených. Obsahuje však také několik delších a složitějších souvětí, například: *Though each health system differs in its methods and priorities, the basic assumption in most of these efforts is that these days being a doctor or a nurse is unavoidably hard, and that therefore the enlightened hospital should do whatever it can to help health-care professionals recover from the stress of work, and should also find ways to limit the work week to fewer than sixty hours—to provide some barrier against the ever rising tide of stress.* (O:6).

Toto souvětí zde uvádím také proto, že se v něm nachází dlouhá pomlčka, tzv. *em dash*, kterou autoři poměrně často používají. V textu značí buď parentezi nebo má sémantiku čárky, dvojtečky či případně středníku. V následujícím případě slouží jako prostředek gradace: *You've taken on a "stretch" assignment because it might—**just might!**—come with a raise, or at least a bonus* (O:10).

Místy autoři používají velmi krátké věty, díky nimž text plyne rychleji: *That's the power of love. With it, you blossom. You flourish.* (O:19)

Jak je pro psaný anglický projev typické, vyskytuje se v textu poměrně velké množství polovětných vazeb, které „přispívají k úspornosti, preciznosti a výstižnosti vyjádření“ (Urbanová, 2008, str. 57). Tyto jmenné tvary se tak uplatňují jako větné kondenzátory (Dušková, 2006). V textu se poměrně často vyskytuje přítomné participium: *And always, **hanging** over your head, is the threat of change (O:4), everyone **rushing in and rushing out, clogging** the arteries of your city, **raising** your stress level. (O:5), you've struggled to give due attention to each one, **satisfying** their differing needs while still **attending** to your own (O:10).*

Dále autoři používají infinitivní konstrukce: *and the relentless ratcheting of expectations to work more* (O:11), *organizations desperately want you to find great love in what you do* (O:18), *It is therefore his responsibility to identify these red threads* (O:25) a konstrukce gerundiální: *the stress of performing, of delivering against your goals and objectives, of earning enough to support your family, of learning how to advocate in just the right way* (O:4), *others provide support with all that electronic record keeping* (O:6–7), *this emphasis on finding physical balance* (O:9).

V textu se na několika místech vyskytuje syntaktický paralelismus, který v následujícím případě působí jako prostředek gradace a intenzifikace výpovědi: *Only you can know that. Only you are close enough to yourself to know where you find love and where you don't* (O:20) nebo: *It will not necessarily be a life that others would have made or would even approve of. Nor will it necessarily be easy. But it will be yours. It will be crafted from sources of strength felt only by you, and so it will be strong. It will flourish. It will not wither, and neither will you.* (O:27). Opakující se fráze *it will be*, ke konci pouze *it will*, zde ovlivňuje rytmičnost textu a zrychluje jeho plynutí. Jako poslední příklad syntaktického paralelismu uvádím tento: *We lose ourselves in work, and rediscover ourselves in life. We survive work, but live life. When work empties us out, life fills us back up. When work depletes us, life restores us.* (O:7).

3.2. Hypotéza o cílové komunikační situaci

Hypotézu o cílové komunikační situaci budu vytvářet na základě předpokladu, že by kniha byla vydána celá, ne pouze jedna její kapitola. Knihy by se mohlo ujmout například nakladatelství Grada, které již vydalo různé publikace týkající se personalistiky, managementu či leadershipu. Například v duchu překládané kapitoly byla vydána kniha s názvem *Jak sladit práci a osobní život a udržet si tělesnou a duševní pohodu* od autorů Seiwert J. Lothar a Tracy Brian. Případně v nakladatelství Jan Melvil Publishing, kde vyšla kniha *Radikální otevřenost: Jak být silným lídrem a přitom neztrácet lidskost* od autorky Kim Scottové. Kniha *Nine Lies about Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World* byla čtenáři velmi dobře přijata, například má velmi dobré hodnocení na platformě Goodreads, kterou vlastní Amazon – velmi populární americký internetový obchod s knihami a dalším zbožím – nebo ji například časopis *Strategy + Business* označil za nejlepší knihu o managementu roku 2019. Proto předpokládám, že by kniha byla dobře přijata i v českém prostředí, přestože například uvedené výsledky výzkumů, které se v knize nacházejí, se týkají pouze USA. Většinu poznatků lze však dle mého názoru

přenést i do českého prostředí. Předpokládám totiž, že adresát českého překladu bude v mnoha aspektech velmi podobný adresátovi originálu specifikovanému v části 3.1.1.2., samozřejmě kromě jazykových znalostí a kulturního povědomí. Tuzemští manažeři a další zájemci o toto téma by si tak z této knihy mohli odnést mnoho zajímavých podnětů k zamyšlení, které poté mohou uplatnit v praxi.

3.3. Metoda překladu

Při překladu jsem vycházela z provedené překladatelské analýzy. Snažila jsem se zachovávat funkce textu definované v části 3.1.1.4. a brát ohled na čtenáře překladu, který má jiné kulturní povědomí než čtenář originálu. Jak píše Levý (2012, str. 26–27), v odborných textech má zůstat invariantní především denotativní význam, případně stylistické zařazení lexikálních jednotek. Konotativní význam či větná stavba jsou elementy variabilními, u nichž dochází k náhradě ekvivalentem cílového jazyka. Na to jsem při překladu brala ohled stejně jako na výše stanovenou hypotetickou cílovou komunikační situaci.

Čechová a kolektiv (2003, str. 178–179) uvádí, že v tradičních českých odborných textech je zvykem anonymizovat osobnost tvůrce textu autorským plurálem nebo pomocí neosobních konstrukcí, avšak vlivem anglosaského odborného stylu se do českého prostředí prosazuje „odborné vyjadřování se zvýšenou interakcí s vnímatelem, subjektivně hodnotícími složkami, originalitou jazyka a stylu, dokonce i s prvky jazykové hry“. Je tedy zřejmé, že se český odborný styl i nadále rozvíjí. To se odráží i v překladu této kapitoly, protože se v něm pokouším zachovat určitou míru neformálnosti textu a snahu přiblížit se čtenáři, avšak v mezích přijatelných pro český populárně naučný styl. Konkrétní příklady budou specifikovány v následující části práce.

3.4. Překladatelské problémy a jejich řešení

Při překladu bylo třeba řešit problémy na rovině syntaktické, lexikální a v oblasti odlišného kulturního povědomí adresáta textu výchozího a cílového. Vyskytl se však také problém na rovině věcné, který bych zde ráda zmínila, a tím je chyba v textu originálu. Větu: *The Mayo Clinic researchers found that when the physicians spent more than 20 percent of their time on activities they loved, there was no corresponding reduction in burnout risk.* (O:24) jsem přeložila následovně: *Jak totiž zjistili na Klinice Mayo, riziko vyhoření u lékařů trávících více*

než 20 % času činnostmi, které je baví, se snižuje. (P:21). V poslední části souvětí totiž neměl být použit zápor: *there was no corresponding reduction in burnout risk*, ale věta měla znít takto: *there was a corresponding reduction in burnout risk*. Již z hlediska logického je zřejmé, že by jinak význam sdělení nedával smysl. Jako důkaz, že zápor použit být neměl, se mi podařilo dohledat zdroj, který toto mé tvrzení potvrzuje. Jedná se o článek na oficiálních stránkách Kliniky Mayo s názvem *Breaking down burnout in the workplace*³, který shrnuje výsledky některých výzkumů. Stěžejní je následující věta článku: *In fact, physicians who spent 20 % or more of their time in their most meaningful activity had half the burnout rate as those who did not*. Proto jsem se větu rozhodla přeložit podle této ověřené informace.

Také bych zde ráda zmínila, že verš básníka Pabla Nerudy, který se v kapitole nachází, jsem přeložila podle českého překladu Jany Pokojové (Neruda, 2024, str. 62.).

3.4.1. Problémy na lexikální rovině

První překladatelský problém se vyskytl již při překladu názvu knihy – *A Freethinking Leader's Guide to the Real World: Nine Lies about Work*, přeloženo: *Průvodce realitou pro leadery, kteří jsou otevřeni novým podnětům: devět nepravdivých výroků o práci* – na který se v kapitole odkazuje:

Love-in-work is less of a mouthful than eudaimonia, for sure, but it might also sound soft, idealistic, and far removed from the realworld pragmatism of the freethinking leader. (O:18)

Láska k práci jistě není tak krkolomné slovní spojení jako výraz eudaimonia. Mohlo by však znít zjemněle, idealisticky a být na míle vzdálené od pragmatismu a reality leaderů, kteří jsou otevřeni novým podnětům. (P:17)

Pojem *leader* jsem se rozhodla ponechat v původní formě, protože se v tomto tvaru v praxi dnes běžně používá. Příkladem může být srpnové vydání odborného časopisu *Firemní vzdělávání* (2024, str. 5). Česká personalistika totiž hodně vychází z té anglosaské a v dnešní době celkově ovlivněné anglosaskou kulturou a anglickým jazykem se takto uchýtilo mnoho pojmů, v překladu této kapitoly se nacházejí například tyto: *soustředění o leadershipu* (P:9), *copingovou strategií* (P:12), „*businessovým*“ *pojům* (P:18). Tato kniha má být příručkou primárně pro manažery v praxi, kde se často používají pouze původní anglické pojmy, a proto se domnívám, že jejich použití, je vhodné. U českého čtenáře v přeložené kapitole také

³ Dostupné z: <https://mcpres.mayoclinic.org/mental-health/breaking-down-burnout-in-the-workplace/>

předpokládám znalost základních pojmů z oblastí definovaných v části 3.1.2.2., dále je to však také základní znalost angličtiny, obzvláště z firemního prostředí. Někdy jsou tyto pojmy v překladu nahrazovány českými fonetickými prepisy. Jejich nepoužití je mou osobní překladatelskou volbou. V některých případech tyto pojmy mají český ekvivalent, který odpovídá jejich významu. Například pojem *leader* se někdy překládá jako *vůdce*. Tento výraz však v sobě nese negativní konotace spojené s druhou světovou válkou a nacismem.

Dále jsem se v následujícím případě rozhodla pojem *extrapolation* (O:9) přeložit substantivem *obdoba* (P:11) a ne nabízejícím se českým ekvivalentem *extrapolace*, protože anglické substantivum má širší sémantiku a je používáno i v méně odborných textech. Naproti tomu český pojem *extrapolace* je velmi odborným termínem, který se používá především ve statistice a aplikované matematice. Znalost tohoto pojmu tedy u čtenáře překladu neočekávám a dovolila jsem si ho nahradit výše zmíněným a pro tento kontext funkčním domácím ekvivalentem.

V jednom případě je také použita anglická forma slovního spojení, které je hlavním tématem kapitoly: *work-life balance* (P:9), a to z toho důvodu, že často i v českých článcích o rovnováze pracovního a osobního života je tento pojem používán v původní anglické verzi. Ponechán byl také pojem *flow* (P:20), který je používán v českém překladu knihy *Flow a práce* (2017), jejímž autorem je profesor Csikszentmihalyi, který je zároveň autorem pojmu *flow*.

V překladu v závorce na jednom místě uvádím anglický název pojmu *discretionary effort* (P:18), který zatím v češtině nemá ekvivalent, aby si ho čtenář případně mohl vyhledat. Ze stejného důvodu jsem ve většině případů anglické názvy přeložila a v závorce uvedla tvar originálu: *Americké asociace managementu (American Management Association)* (P:24), *Královské baletní společnosti (Royal Ballet Company)* (P:24) nebo *Klinika Mayo (Mayo Clinic)* (P:8), u níž při první zmínce uvádím původní název, ale nadále používám český překlad.

Ráda bych také zmínila, proč je slovní spojení *Mayo Clinic* přeloženo jako *Klinika Mayo* a ne například *Mayova klinika*. Název kliniky má totiž původ v příjmení vynikajících lékařů Williama Jamese Mayo a Charlese Horace Mayo, je tedy pojmenována po dvou bratřech, kteří se významně podíleli na založení kliniky. Nabízela by se i možnost překladu slovním spojením *klinika Mayoů*, ta však vzbuzuje konotace s Mayskou říší, tedy jednou z nejvýznamnějších starověkých civilizací.

Dalším problémem byl překlad idiomatických vyjádření, která jsem se v následujícím případě pokusila v překladu nahradit metaforickými vyjádřeními s podobným významem, která je nadále možno rozvinout, jako je tomu v textu originálu:

*You've found yourself **spinning plates**, or **juggling balls**, or **plugging gaps**—whatever the metaphor, you've known too often the feeling of too many requests from too many quarters and not enough hours in the day. You've told yourself that if you can just **keep the plates spinning, the balls in the air, the gaps plugged**, then perhaps you can parcel out your attention and energy... (O:15)*

*Takže pak „**honíte moc zajíců najednou**“, **topíte se v povinnostech a máte starostí až nad hlavu**. Ať už to nazveme jakoukoliv metaforou, příliš často zažíváme pocit, že se na nás ze všech stran valí příliš mnoho požadavků, na které 24 hodin prostě nestačí. Člověk si řekne, že když se mu **podaří postupně chytit všechny zajíce, netopit se, ale zdárně plavat v moři povinností a nemít starostí až nad hlavu**, tak bude moct svou pozornost a energii rozdělit tak, ... (P:11)*

Autoři také v textu používají superlativní tvary adjektiv, jejichž funkcí má být zdůraznění a intenzifikace jejich významu:

*You will see, from the inside out, that this is **the fullest, most authentic, and richest** expression of this unique person. (O:30)*

*Do detailu uvidíte, že se jedná o ten **nejúplnější, nejautentičtější a nejvýraznější** projev této jedinečné osoby. (P:25)*

Například v případě adjektiva úplný nebo autentický už je sémanticky redundantní je dále stupňovat, avšak Internetová jazyková příručka Ústavu pro jazyk český uvádí, že tyto stupňované tvary tolerovat lze. Pokud bych je přeložila v pozitivním tvaru, ztratil by se onen důraz a intenzifikace. Zároveň tím autoři odkazují k dříve zmíněnému řeckému pojmu *eudaimonia*, který také definují pomocí superlativů:

*The Greeks called it eudaimonia, which sounds like a cleaning product but which actually means “**the fullest and purest** expression of you in your **most elevated** state.” Their idea was that each of us had a spirit, or daimon, that embodied our **greatest and most unique** possibilities (O:12)*

*Řekové ho nazývali eudaimonia, což zní jako nějaká nemoc, ale vlastně znamená „**nejúplnější a nejčistší** vyjádření sebe sama v tom **nejpovznesenějším** stavu“. Tento koncept spočívá v tom, že každý z nás má svého ducha neboli daimona, který ztělesňuje naše **největší a nejjedinečtější** možnosti (P:13)*

3.4.2. *Problémy na syntaktické rovině*

Jak bylo zmíněno výše, podle Levého je větná stavba v odborném textu variantní složkou překladu. I v tomto cílovém textu bylo potřeba na mnoha místech syntaktickou strukturu změnit oproti textu výchozímu. Jak píše Dušková (2006) angličtina má tendenci vyjadřovat sekundární predikace jmennými tvary, což vede ke kondenzaci anglické větné stavby. Tyto jmenné tvary je v češtině často nutno přeložit vedlejší větou, jak je vidět v následujícím případě, kde byla gerundia v překladu nahrazena souřadně spojenými vedlejšími větami:

*Every day, you feel the stress of **performing**, of **delivering** against your goals and objectives, of **earning** enough to support your family, of **learning** how to advocate in just the right way to advance your career and thereby earn more. (O:4)*

*Každý den se stresujeme tím, **abychom podali dobrý výkon**, **abychom splnili** své úkoly a **dosáhli** stanovených cílů, **vydělal** dost peněz na zajištění rodiny, **naučili se hájit** své zájmy tak, **abychom se posunuli** v kariéře, a vydělávali tak ještě víc. (P:7)*

V anglickém textu originálu se na několika místech vyskytují abstraktní podměty, které by při přímém překladu do češtiny zněly nepřirozeně, jako příklad uvádím následující úryvek textu:

*These are all choices that only you can make, and the only way to make them wisely is to honor the truth that your **life** will give you strength if you can but pay attention to your emotional reactions to the events and activities and responsibilities you choose to fill it with. (O:26)*

*Jakou učiníme volbu, je čistě na nás. A pokud se chceme rozhodnout moudře, měli bychom si uvědomit podstatu věci: **v životě** totiž budeme silní, pokud dokážeme věnovat pozornost našim emočním reakcím na situace, činnosti a povinnosti, kterými jsme se rozhodli náš život zaplnit. (P:23)*

Namísto použití abstraktního substantiva a personifikace (život nám dává sílu) se podmět originálu v překladu stal příslovečným určením. Došlo tedy ke změně syntaktické struktury, ale k žádnému výraznému sémantickému posunu.

Český odborný funkční styl z mého pohledu neunese větší množství opakovaných výrazů, pokud se nejedná o odborné termíny, proto jsem si například při překladu následujícího úryvku také kromě eliminace neurčitých a ukazovacích zájmen dovolila dvě věty vměstnat pouze do jedné:

During the week, any time you find yourself feeling one of the signs of love—before you do something, you actively look forward to it; while you’re doing it, time speeds up and you find yourself in flow; after you’ve done it, there’s part of you looking forward to when you can do it again—scribble down exactly what that something was in the “Loved It” column. (O:23)

Do prvního sloupce si během týdne zapisujte aktivity, u nichž se u vás projevují „příznaky“ zamilovanosti. Tedy když se například na některé činnosti opakovaně intenzivně těšíte nebo jste při jejich vykonávání takzvaně ve „flow“ a čas vám utíká rychle. (P:20)

Věty *before you do something, you actively look forward to it* a *after you’ve done it, there’s part of you looking forward to when you can do it again* jsem spojila do pouze jedné následující věty: *Tedy když se například na některé činnosti opakovaně intenzivně těšíte*. Domnívám se, že opakovat tuto větu by bylo sémanticky redundantní a způsobilo zbytečné opakování nevhodné pro český populárně naučný styl. Tento úryvek textu je ze syntaktického hlediska zajímavý také použitím dlouhých pomlček, tzv. *em dashes*, kterých se ve výchozím textu nachází poměrně velké množství, jak již bylo zmíněno v části 3.1.2.4. Pro zachování přehlednosti cílového textu a snazší pochopení významu sdělení čtenářem jsem nejen v tomto případě složitější souvětí rozdělila do více samostatných vět.

Autoři v textu na několika místech volí přímou řeč, jako způsob, kterým vyjadřují něčí myšlenky či názory. V překladu jsem se však rozhodla ji přeložit jako řeč nepřímou. Domnívám se totiž, že v češtině by použití přímé řeči v odborném textu znělo nepřirozeně:

...your team leader can legitimately tell you, in regard to your performance, “Well, you’re not explaining the patterns well enough,” or “Well, you’re not finding patterns that are useful,” or, “You’re not putting them on a PowerPoint slide properly.” (O:24)

...váš nadřízený může oprávněně vzhledem k výkonu říct, že vzorce dat nedokážete dostatečně vysvětlit, že se vám nedaří najít vzorce, které jsou užitečné, nebo že vzorce nedáváte na PowerPointové slidy správně. (P:21–22)

Ve výsledku se v tomto případě jedná opět o změnu větné struktury. Namísto několika vět v přímé řeči se jedná o jedno delší souvětí obsahující řeč nepřímou.

3.4.3. Kulturní rozdíly

V překladu bylo na několika místech nutno zohlednit odlišné kulturní znalosti čtenáře překladu oproti čtenáři originálu. Například při překladu slovního spojení *sleep pods* (O:8) bylo nutno vysvětlit jeho význam, protože zatím neexistuje odpovídající český ekvivalent. Použila jsem tedy delší explikaci: *v některých zemích také zaměstnavatelé nabízí tzv. sleep pods, tedy jakási uzavíratelná místa na spaní různých podob, v nichž si zaměstnanci mohou například na chvíli po obědě zdřímnout.* (P:10)

U následujícího příkladu jsem americký státní svátek *Presidents' Day* nahradila v Česku běžně slaveným Mezinárodním dnem dětí. Zvolila jsem tedy naturalizaci:

You've rationalized a missed Presidents' Day outing with the family because, well, it's a Monday, your other team members appear to be online, and besides, Presidents' Day isn't a proper holiday anyway, not really. (O:10)

Nebo v situaci, kdy nakonec musíte zrušit rodinný výlet naplánovaný na Mezinárodní den dětí, protože je všední den, ostatní kolegové také pracují a vlastně to ani není státní svátek. (P:11)

Pro Mezinárodní den dětí jsem se rozhodla proto, že v ČR není státním svátkem, ale přesto ho lidé slaví, a rodinný výlet s dětmi by byl pro tento den typickou aktivitou. *Monday* je v překladu generalizováno na *všední den*, protože *Presidents' Day* se slaví vždy v pondělí, ale Mezinárodní den dětí může vyjít na jakýkoliv den.

3.5. Překladatelské posuny

Gromová (2009) podle Antonína Popoviče rozlišuje posuny konstitutivní a individuální. Ke konstitutivním posunům při překladu nevyhnutelně dochází kvůli rozdílnému jazykovému kódu originálu a překladu a jazykové a stylistické normě výchozího a cílového jazyka (Gromová, 2009, str. 58). Jedná se například o překlad participiální vazby vedlejší větou: *and then hoping it would have enough power to pull him back onto his life's path* (O:30) a *doufal, že je dostatečně silná na to, aby ho vytáhla zpět na jeho životní cestu* (P:25) nebo o nutnost volby rodu substantiva v češtině: *your cousin's wedding* (O:10) *bratřancovu svatbu* (P:11). Posuny individuální jsou výsledkem subjektivního rozhodnutí překladatele. Následují příklady individuálních posunů, k nimž v překladu došlo.

Explicaci, kterou Gromová (2009, str. 31) považuje za individuální posun, jsem v překladu použila několikrát, například v tomto případě:

and The Ellen DeGeneres Show (O:27)

ve známé americké talk show The Ellen DeGeneres Show (P:26)

Explicace je zde na místě kvůli odlišným znalostem čtenáře originálu a čtenáře překladu.

Ze stejného důvodu jsem v některých případech došla k závěru, že bude lepší některé pojmy vysvětlit. Například pojem *flow* (P:20) a *emoční valence* (P:21) jsem vysvětlila v poznámce pod čarou, protože u čtenáře cílového textu nepředpokládám takto hlubokou znalost psychologických pojmů.

Dále jsem se v překladu následující věty rozhodla stručně specifikovat jména ruských baletních tanečníků, protože nepředpokládám, že by adresát cílového textu měl takové znalosti v této oblasti a věděl o koho se jedná.

Everyone in London agreed that he was better than Baryshnikov, better than Nureyev, better even than Nijinsky, the most technically perfect dancer in a century. (O:28)

V Londýně se všichni shodli, že je lepší než vynikající baletní mistr a choreograf Michail Baryšnikov, lepší než významný baletní tanečník Rudolf Nurejev, dokonce lepší než Vaslav Nijinsky, který byl tanečníkem století dokonale ovládajícím baletní techniku. (P:24)

Přesto, že je z kontextu zřejmé, že se jedná o významné baletní tanečnický, přiblížila jsem českému čtenáři, o koho se jedná, protože mi v českém odborném textu nepřipadá vhodné zmínit pouze příjmení těchto umělců. Zároveň se díky bližšímu vysvětlení intenzifikuje význam toho, jak musel být Sergei Polunin úspěšný ve své kariéře, když byl považován za lepšího, než byly tyto historicky významné osobnosti baletu.

Při překladu jsem také několikrát použila explicitaci. Následují dva příklady:

*Indeed, the term we use for the money we earn in this transaction is compensation, the same word we use **for what we get** when we're injured or wronged in the eyes of the law. (O:7)*

*V souvislosti s penězi, které si vyděláme, používáme přirozeně pojem kompenzace. Tedy stejné slovo, které se používá **pro finanční náhradu** za to, když se zraníme nebo když jsme se v očích zákona stali poškozenými. (P:9)*

You're always moving up or moving down, and my job is to be finely attuned to the entire person, and to understand their entire body so well I can hold them just so. (O:16)

Hloubka anestezie různě kolísá a mým úkolem je se plně naladit na celé tělo a porozumět mu tak, abych pacienta udržel v té správné hloubce. (P:15)

V obou případech jsem explicitaci nezvolila pouze pro snazší pochopení textu, ale také kvůli tomu, že pokud bych zachovala strukturu textu originálu ve zvýrazněných částech, překlad by zněl velmi hovorově a význam sdělení by nebyl srozumitelný.

Při překladu docházelo také k výrazové nivelizaci kvůli žánrově-stylistickým zásadám českého populárně naučného stylu. Například následující hovorovou část věty: *If your humors were out of whack (O:6)* jsem přeložila stylisticky neutrálně: *Když někdo neměl tělesné tekutiny v rovnováze (P:10)*. Nebo jsem v rozhovoru autorů s anesteziologem Milesem zvolila vykání, ale zároveň jsem se snažila zachovat určitou odlehčenost rozhovoru, například tím, že autoři Milese oslovují křestním jménem nebo používáním některých hovorových výrazů (*Just love it (O:16) Prostě mě to baví (P:15)*). Celkově je však v rozhovoru v cílovém jazyce použita spisovnější slovní zásoba než v jazyce výchozím (*Yep, right from the start (O:15) Ano, hned od začátku (P:15)*). Domnívám se totiž, že by rozhovor v této komunikační a sociální situaci pro obyvatele České republiky byl považován za formálnější záležitost než pro populaci USA. A zároveň by nebylo vhodné používat příliš hovorovou slovní zásobu v české odborné publikaci.

Snažila jsem se však tuto neutralizaci v překladu kompenzovat, proto jsem se na některých místech, když to bylo vhodné, rozhodla použít expresivnější výraz: *his love for his craft (O:30) lásku ke svému „řemeslu“ (P:26)* nebo jsem si v tomto případě dovolila intenzifikovat ironickou výpověď: *Not that he skips to work every day (O:14)*, přeloženo: *Není to však tak, že by si každý den do práce vesele hopsal. (P:16)*

V překladu se vyskytly také tematické posuny, jak je definuje Gromová (2009, str. 62), do kterých patří například naturalizace. Její příklad byl již uveden v části 3.4.3. Ve většině případů, pokud to bylo nutné, došlo k exotizaci, (ne naturalizaci), například:

He lives in the United Kingdom, where anesthesiologists are called anesthetists. (O:13)

Žije ve Spojeném království, kde se anesteziologům namísto „anesthesiologists“ říká „anesthetists“. (P:13)

Dále byla použita substituce, a to v případě překladu následující věty:

The Greeks called it eudaimonia, which sounds like a cleaning product but which actually means “the fullest and purest expression of you in your most elevated state.” (O:12)

Řekové ho nazývali eudaimonia, což zní jako nějaká nemoc, ale vlastně znamená „nejplnější a nejčistší vyjádření sebe sama ve svém nejvznešenějším stavu“. (P:13)

Po provedení rešerše jsem došla k závěru, že autoři odkazují na velmi častou složku čisticích prostředků, která se někdy nachází i v názvu prostředků – anglicky *ammonia*, česky *amoniak*. V překladu jsem tedy musela přistoupit k jinému řešení. Koncovka *-ia* se totiž v češtině nepoužívá. Pojem, se kterým si myslím, že se však český čtenář mohl setkat, je latinský název zápalu plic *pneumonia*. Jedná se o tematický posun, protože jsem v překladu použila jiný denotát.

4. Závěr

Cílem této práce bylo přeložit osmou kapitolu „Work-life balance matters most“ z knihy „Nine Lies About Work: A Freethinking Leader’s Guide to the Real World“ od autorů Marcus Buckingham a Ashley Goodall a v komentáři uvést provedenou překladatelskou analýzu textu, popsat metodu překladu a problémy, které při překladu vznikly a posuny, k nimž došlo.

Při překladu jsem mohla uplatnit některé znalosti ze svého druhého oboru Andragogika a personální řízení. To byl také důvod, proč jsem si toto téma vybrala. Přesto bylo třeba provést několik rešerší, díky nimž jsem se dozvěděla zajímavé informace například z oblasti zdravotnictví a baletu nebo jsem rozšířila své znalosti o některé pojmy z psychologie a teorie managementu, které se používají v USA. Při tvorbě této práce jsem měla možnost propojit teoretické znalosti nabyté při studiu oboru Mezikulturní komunikace: překlad a tlumočení – angličtina s praxí překladu, a to pro mě bylo velmi přínosné.

5. Seznam použité literatury

5.1. Primární literatura

BUCKINGHAM, Marcus a GOODALL, Ashley. *Nine Lies About Work: A Freethinking Leader's Guide to the Real World*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2019. ISBN 978-1-63369-630-3.

5.2. Sekundární literatura

CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. *Flow a práce*. Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1198-3.

ČECHOVÁ, Marie, et al. *Současná česká stylistika*. Praha: ISV nakladatelství, 2003. ISBN 80-86642-00-3.

DUŠKOVÁ, Libuše, et al. *Elektronická mluvnice současné angličtiny*. Online. 2012. Dostupné z: <https://mluvniceanglictiny.cz/>. [cit. 2024-12-16].

GROMOVÁ, Edita. *Úvod to translátologie*. Nitra: Univerzita Konštantína Filozofa, FF, 2009. ISBN 978-80-8094-627-2

KNITTLOVÁ, Dagmar, et al. *Překlad a překládání*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2010. ISBN 978-80-244-2428-6.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Online. 2. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-7640-8. [cit. 2021-05-16].

LEVÝ, Jiří. *Umění překladau*. 4. Praha: Miroslav Pošta – Apostrof, 2012. ISBN 978-80-87561-15-7.

MONTGOMERY, Martin, et al. *Ways of Reading: Advanced reading skills for student of English Literature*. London: Routledge, 1992. ISBN 0415053196.

NERUDA, Pablo. *Dvacet milostných básní*. Praha: Dybbuk, 2024. ISBN 978-80-7690-096-7.

NORD, Christiane. *Text Analysis in Translation: Theory, Methodology, and Didactic Application of a Model for Translation-oriented Text Analysis*. Amsterdam: Rodopi, 1991.

URBANOVÁ, Ludmila. *Stylistika anglického jazyka*. Brno: Společnost pro odbornou literaturu – Barrister & Principal, 2008. ISBN 978-80-87029-29-9.

5.3. Slovníky a jazykové příručky

Anglicko-český praktický slovník [online]. Brno: Lingea s. r. o., 2024. [cit. 2024-12-16].

Dostupný z: <https://slovníky.lingea.cz/anglicko-cesky>

Cambridge Dictionary [online]. Cambridge: Cambridge University Press, 2024. [cit. 2024-12-16]. Dostupné z: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/>

Internetová jazyková příručka [online]. Praha: Ústav pro jazyk český AV ČR, 2008–2024. [cit. 2024-12-16]. Dostupné z: <https://prirucka.ujc.cas.cz/>

Internetový slovník současné češtiny [online]. Brno: Lingea s. r. o., 2024. [cit. 2024-12-16]. Dostupný z: <https://www.nechybujte.cz/slovník-soucasne-cestiny>

Merriam-Webster [online]. Merriam Webster, 2024. [cit. 2024-12-16]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com>

Slovník českých synonym a antonym [online]. Brno: Lingea s. r. o., 2024. [cit. 2024-12-16]. Dostupný z: <https://www.nechybujte.cz/slovník-ceskych-synonym>

The Free Dictionary's Idioms dictionary. Online. 2003. Dostupné z: <https://idioms.thefreedictionary.com/>. [cit. 2024-12-16].

5.4. Další internetové zdroje

Britannica. Online. Dostupné z: <https://www.britannica.com/>. [cit. 2024-12-16].

Company Overview. *Harvard Business Review* [online]. Harvard Business Publishing [cit. 2024-12-16]. Dostupné z: <https://hbr.org/corporate/about>

Firemní vzdělávání. Online. 2024, roč. 8., č. 4. Praha: Firemní vzdělávání, 2024. ISSN 2533-6479. Dostupné z: https://www.firemnivzdelavani.eu/_files/ugd/4ca6e5_5c02c09c836a43dfbf2e359dd6e86857.pdf. [cit. 2024-12-16].

Goodreads [online]. [cit. 2024-12-16]. Dostupné z: <https://www.goodreads.com>

Love + Work. A Marcus Buckingham Mission. Online. Dostupné z: <https://www.loveandwork.org/about>. [cit. 2024-12-16].

Mayo Clinic. Online. Dostupné z: <https://history.mayoclinic.org/>. [cit. 2024-12-16].

Mayo Clinic Proceedings. Online. Dostupné z: <https://www.mayoclinicproceedings.org/>. [cit. 2024-12-16].

Royal Ballet School. Online. Dostupné z: <https://www.royalballetschool.org.uk/>. [cit. 2024-12-16].

Strategy + business: Best Business Books 2019: Management. Online. Dostupné z: <https://www.strategy-business.com/article/Best-Business-Books-2019-Management>. [cit. 2024-12-16].

Sleep Foundation. Online. Dostupné z: <https://www.sleepfoundation.org/sleep-hygiene/naps>. [cit. 2024-12-16].

Wikipedia, The Free Encyclopedia [online]. [cit. 2024-12-16]. Dostupné z: <https://en.wikipedia.org>

World's Best Hospitals 2023. Online. Dostupné z: <https://www.newsweek.com/rankings/worlds-best-hospitals-2023>. [cit. 2024-12-16].

6. Příloha 1