

MOUDROST A ZDRAVÝ ROZUM

DÍL III

FYZIKA ŽIVOTA

Pepper de Callier



Fortuna
FORTUNA

MOUDROST A ZDRAVÝ ROZUM

DÍL III

FYZIKA ŽIVOTA



Pepper de Callier

Libri
FORTUNA

Text © Pepper de Callier, 2006–2010, 2014

Články zahrnuté do této publikace byly v letech 2006–2010
otištěny v deníku Hospodářské noviny, Economia, a.s.

© Fortuna Libri, 2014

www.fortunalibri.cz

Překlad Vladan Šír

Grafická úprava František Jelen, 2014

Foto autora Ileana Lobkowicz

Redakce Alena Peisertová

První knižní vydání

Všechna práva vyhrazena

Žádná část této publikace nesmí být reprodukována, ukládána do informačních
systémů nebo rozšiřována jakýmkoli způsobem, ať už elektronicky, mechanicky,
fotografickou cestou nebo jinými prostředky bez souhlasu majitele práv.

ISBN 978-80-7321-856-0

Priscille

Jako jsou jarní květy vděčné zemi za hřejivé, starostlivé objetí, tak
jsem vděčný já tobě.

Pepper

Poděkování

Tento díl Trilogie zdravého rozumu a stejně tak oba předchozí díly by nikdy nebyly vydány nebýt Gabriely Csontosové, která věřila ve mne i v mé poselství a po celých pět let, kdy jsem trilogii psal, mě nikdy nepřestala podporovat. Za to jí patří mé srdečné díky.

Děkuji své redaktorce Aleně Peisertové, která se ujala práce na třetím svazku, ačkoli už z nakladatelství odešla do důchodu. Bylo příjemné s ní znovu spolupracovat.

Poslední svazek trilogie je výběrem nejzdařilejších sloupků, které vycházely v Hospodářských novinách. Chtěl bych poděkovat Kamilu Čermákovi, pověřenému generálnímu řediteli vydavatelství Economia, a.s., za laskavé svolení vydat sloupky knižně. Zvláštní poděkování patří i Haně Schreibové z téže společnosti za to, že se chopila přípravy daného projektu.

Samozřejmě že jakmile člověk dostane zelenou k takovému velkému projektu, brzy si uvědomí, že bude muset práci skutečně odevzdat. Tady hrála nedocenitelnou roli má nejlepší kamarádka, múza, inspirace v tolika ohledech – má žena Priscilla. Budu jí za to nadosmrti vděčný.

Mám ohromné štěstí, že jsem měl v životě skvělé mentory, bez jejichž trpělivosti, čestnosti, názorů a snahy o můj rozvoj bych měl mnohem omezenější životní zkušenosti a nebylo by skoro o čem psát. Mé díky tedy patří mé mamince, tatínkovi, prarodičům, tetě Margaret, Tony Ziehlerovi, Michaelu W. Poundsovi, Ronu Gerevasovi. Jsem jim vděčný nejen za to, že mi pomohli porozumět sobě samému a ostatním způsobem, na který bych sám

nikdy nepřišel, ale i za to, že mě podporovali a vedli nejnáročnějšími obdobími mého života.

A konečně děkuji svým synům Casovi a Rhysovi, na něž jsem tak hrdý, že mi do mého života přinesli lásku a inspiraci, kterou bych bez nich nezažil.

O autorovi

Pepper se narodil a vyrostl na farmě na Středozápadě Spojených států. Už v sedmi letech ho začaly zajímat vůdčí osobnosti, lidský potenciál a zdravý rozum. Pravidelně totiž třídil studijní materiály pro svou matku, která pracovala jako vedoucí prodeje, a navíc jednou měsíčně sedával vzadu v místnosti, kde probíhalo jednání jejího obchodního týmu.

Jeho životní zkušenosti nebyly právě obvyklé – nedokončil střední školu, pracoval jako holič, podomní pojišťovací agent, vydavatel časopisu, pak dokončil univerzitu (konečně!) a stal se společníkem ve dvou světově nejuznávanějších firmách, které vyhledávají vedoucí pracovníky, poskytoval rady vůdčím osobnostem po celém světě, pak v 55 letech odešel do penze, přestěhoval se do Evropy, stal se hlavním poradcem nadace bývalého prezidenta České republiky Václava Havla, založil Prague Leadership Institute, píše sloupky o vedení lidí do finančních deníků v České republice a na Slovensku a podílel se na založení Aspen Institute Prague. Pohlíží na život a vůdčí osobnosti z nejrůznějších perspektiv a z první ruky se naučil znát hodnotu zdravého selského rozumu (což bylo někdy bolestné).

Dnes žije v Praze se svou manželkou Priscillou, cestuje po celém světě, přednáší a pořádá workshopy o lidském prvku vedení (Human Element of Leadership TM) pro vedoucí pracovníky a členy správních rad.

Více se o Pepperových zkušenostech a životě i o Lidském prvku vedení dozvíte na www.pragueleadershipinstitute.com

Obsah

Kapitola 1	
Jak používat tuto knihu a změnit si život	15
Kapitola 2	
Jak předpovědět svou budoucnost	19
Kapitola 3	
Aby nedostatek sebevědomí neochromil váš růst	22
Kapitola 4	
Jak najít vysněnou práci	25
Kapitola 5	
Jak vyhodnotit nabídku na místo: Je pro vás to pravé?	28
Kapitola 6	
Vyjednávání o nabídce: z kandidátovy perspektivy	31
Kapitola 7	
Jak dát seriózně výpověď	35
Kapitola 8	
Koučování: Srážka s realitou	38
Kapitola 9	
Šťěstí přeje připraveným	41

Kapitola 10	
Role osobního postoje ve vašem úspěchu	44
Kapitola 11	
Jak správně chápat neúspěch a selhání	47
Kapitola 12	
Vydržte, i když ztrácíte sílu	51
Kapitola 13	
Bez odvahy ještě nikdo neuspěl	54
Kapitola 14	
Darwinova evoluce platí i v kariéře	57
Kapitola 15	
Jak může básník Goethe pomoci vaší kariéře	60
Kapitola 16	
Láska, náklonnost, sex a vaše kariéra	64
Kapitola 17	
Cesta na vrchol dlážděná omyly	66
Kapitola 18	
Staňte se nepostradatelnými, vyplatí se to.	69

Kapitola 19	
Dobrá rada pro váš úspěch: zaujetí	72
Kapitola 20	
Nenechte se ovládat svými nedokonalostmi	75
Kapitola 21	
Přijměte zodpovědnost za své činy	78
Kapitola 22	
Jak zvýšit své šance? Odlište se	81
Kapitola 23	
Chcete si získat druhé? Použijte „elevator speech“	84
Kapitola 24	
Úspěch pomine stejně jako prohra	88
Kapitola 25	
Vítězit čestně je důležité	91
Kapitola 26	
Mají okolnosti vliv na poctivost?	94
Kapitola 27	
Co je dobrého na negativním myšlení	96

Kapitola 28	
Chytrí lidé: dobré zprávy/špatné zprávy	99
Kapitola 29	
Nezištné vztahy: Jde o víc, než si myslíte	103
Kapitola 30	
Sedm tipů, jak získat prvotřídní talent	106
Kapitola 31	
Sledujte při přijímacím pohovoru 3P	109
Kapitola 32	
Ověřování referencí: Jak vytěžit co nejvíc	112
Kapitola 33	
Posedlost kontrolou znemožňuje vývoj	115
Kapitola 34	
Jste zrození pro roli vůdce?	118
Kapitola 35	
Pětiminutový doktorát z vůdcovství	121
Kapitola 36	
Klanící se Obama aneb O pokoře a servilnosti	124

Kapitola 37	
Co je zdrojem vaší síly?	127
Kapitola 38	
Moc, postavení a podivné chování.	130
Kapitola 39	
Motivační kurz na tři minuty	134
Kapitola 40	
Víte, jak angažovaní jsou vaši zaměstnanci?	137
Kapitola 41	
Jak přimět lidi, aby na práci mysleli, i když nemusí	140
Kapitola 42	
Kretění kolem nás aneb Jste jeden z nich?	143
Kapitola 43	
Paviáni, šéfové a emoční náказы	146
Kapitola 44	
Nevzdávejte zkoušku trpělivosti	149

Kapitola 45

Zmrzlina, alchymie aneb

Co můžete čekat od alfa manažerů 152

Kapitola 46

Alfa osobnost: ničitelka, nebo opora týmu? 155

Kapitola 47

Šéf má být ostatním dobrým vzorem. 159

Kapitola 48

Telefonát, který změní váš život 162

Jak používat tuto knihu a změnit si život



O d svých sedmi let se celý život zabývám úvahami o velmi speciálním druhu fyziky – o takové fyzice, která doslova mění životy. V akademickém světě se s tímhle oborem nikde nesetkáte, protože jsem si ho pokud vím vymyslel. Možná by teď bylo na místě něco informací.

Když dnes přemýšlíme o fyzice, většinu z nás napadnou jména jako Kepler, Galileo, Newton, Einstein, Planck a Hawking. Je to obor, který bývá spojován se složitými vzorci, které vytvořili velcí myslitelé v laboratoři, nebo možná před tabulí plnou čísel a značek, a který umí vykouzlit představu času a prostoru – což se na-prosto vymyká mému chápání.

Když se však vrátíme až k před Sokratovským filozofům, jako byl například Thales, dostaneme se k definici fyziky, která mi přijde mnohem jednodušší. Byla to filozofie známá jako Studium přírody. Studium přírody vypadalo asi takhle: Vytvořila se hypotéza na základě logiky a pozorování, a pokud ji pokusy úspěšně potvrdily, byla považována za „pravdu“.

To nejzákladnější, co nás Thales naučil, je pojetí fyziky jako velmi mocné, jednoduché koncepce, která umožní spolehlivě předvídat výsledky. V podstatě tedy šlo o koncepci příčin a následků.

Přeskočme teď do moderní doby a do mého světa Fyziky života. Není to nic víc než chápání fyziky v kontextu našeho života a sou-

vislosti mezi tím, co způsobíme, a efektem, neboli následkem či výsledkem této činnosti. Na Fyzice života je však cosi neobyčejného, něco, čím se značně liší od klasické fyziky. V klasické fyzice jsou následky způsobeny výhradně příčinami. Je samozřejmě pravda, že ve Fyzice života existuje příčinná vazba mezi akcemi a reakcemi, neplatí však absolutně. Ve Fyzice života máme prvek volby. Můžeme si zvolit akci, pokud jsme jejími iniciátory, a což je občas ještě důležitější, můžeme si zvolit reakci na akce, které spustily věci, které jsou mimo naši kontrolu – zdraví, ekonomické cykly, ztráta zaměstnání, osobní tragédie, minulé omyly či selhání atd. atd.

Před mnoha lety jsem na tuhle představu reagoval právě tak skepticky jako nejspíš teď vy: „To tedy ne! Existuje přece tolik věcí, které jsou naprosto mimo naši kontrolu.“ Vytvořil jsem však koncepci Fyziky života, protože můj názor na tuhle otázku se naprosto změnil. Bylo to hlavně díky dílu jednoho z největších velikánů dvacátého století v oblasti psychoanalýzy, Viktora Frankla. Za Druhé světové války Frankl přežil tři koncentrační tábory, a právě tam vytvořil základy toho, co je podle mého názoru nejúžasnější pochopení lidské přirozenosti: Možná existuje jen jediná věc, kterou máme v životě pod kontrolou, a to je naše reakce na okolnosti, v nichž se nacházíme – můžeme si zvolit svou reakci na to, co se nám děje. K Franklově teorii bych dodal, že často rovněž máme možnost způsobit, aby se věci děly. Je to možná častěji, než si okamžitě uvědomíme, nebo pochopíme.

Takže teorie, na níž je založena Fyzika života, vychází z celoživotního osobního pozorování, z mých osobních zkušeností z koučování lidí po celém světě. Tuhle práci už dělám více než 30 let. Shrnul bych to takhle: My sami se stáváme volbami,

které ve svém životě činíme. To není domněnka. To není jen
 má naděje na lepší svět. Je to skutečnost, která se před mýma
 očima odehrávala znovu a znovu v mnoha různých kulturách,
 v různých částech světa. Nezávisí na pohlaví ani na věku. Pro-
 stě existuje.

Ve svém novinovém sloupku i v článcích, které jsem v průběhu let napsal, jsem se pokusil vytáhnout to podstatné z Fyziky života a ukázat její klíčové koncepty na běžných, snadno pochopitelných příkladech ze skutečného života. V téhle knize najdete soubor mých sloupků a článků, které vyvolaly nejvíc čtenářských reakcí, a pak ty, které jsem používal ve své práci s vůdčími osobnostmi a správnými radami.

Nepředstavoval jsem si, že si člověk k téhle knize sedne a přečte ji jedním dechem. Mým záměrem bylo vytvořit zdroj, na nějž by se mohl každý obrátit ve chvíli, kdy se setká s nezdary, výzvami, příležitostmi, dokonce i s úspěchem, který může být skutečně toxický, pokud jej nepochopíme. Domnívám se také, že je to kniha, v níž jsou názory, které mohou změnit život – a které změnily i ten můj – pokud nezmění ten váš, možná to bude život někoho, s kým se setkáváte nebo s ním spolupracujete.

Přijměte tedy prosím mé upřímné přání, aby vám tato kniha nabídla něco cenného pro váš život a pro životy dalších lidí.

[Signature]

Jak předpovědět svou budoucnost



o by byl sloupek věnovaný kariéře bez debaty o vaší budoucnosti? Lidstvo už řadu tisíciletí fascinuje věštění – čajové lístky, taroty, astrologie, fyzikální jevy, čtení z dlaně a tak dále. Když jsem do internetového vyhledávače zadal „způsoby předvídání budoucnosti“, objevilo se mi více než 52 miliónů odkazů, což je o celé dva milióny více než při zadání „způsoby rozvoje kariéry“. Proč nás věštění tolik zajímá?

Skeptik by mohl říci, že když si necháme vyprávět, co nás čeká, zbavíme se tím odpovědnosti za přípravu, plánování a práci pro budoucnost. Ve světě daném osudem by stačilo zajít za někým, kdo „vidí“ náš plán, a personální poradenství by se tak mohlo omezit na následující: „Pavle, vidím, že se станete ředitelem významné pražské firmy. Takže to máte za dva tisíce korun, prosím, a pěkně si to užijte.“ Na takové věštění nevěřím. Přesto si myslím, že můžete svou budoucnost předpovědět, zvláště co se vaší kariéry týče. Jak?

Abychom vaši otázku zodpověděli, nemusíme chodit daleko. Stačí si vzpomenout na otce moderní filozofie řízení a plodného autora textů o rozvoji kariéry, vídeňského rodáka Petera Druckera. Jeho zdravý rozum a moudrost prošly zkouškou času posledních padesáti let a rozsáhlých změn ekonomických podmínek. Nabízím vám jeho výrok, jenž snoubí svět logiky a vědy se světem věštby: „Nejlepším způsobem, jak předpovědět budoucnost, je vytvořit si ji.“

Dovolte mi, abych vysvětlil, co to znamená pro vás a vaši kariéru. V životě je spousta věcí, nad nimiž nemáme kontrolu. Trž-

ní podmínky, globální, regionální a místní ekonomika, politické prostředí, změny ve vedení firmy atd. Tři věci, jež mají na vaši kariéru větší dopad než zmíněné vnější vlivy, však plně ovládáme. Povaha, činy a vztahy jsou těmi třemi prvky, jež můžete ovládat a které jsou motorem vytváření vaší budoucnosti. Podívejme se na ně podrobněji, abychom správně pochopili jejich význam.

Povaha. V našem případě představuje kombinaci vlastností, jež odlišují jednoho člověka od druhého. Zjednodušíme-li tento pojem na jeho podstatu, jde o vnější odraz toho, nad čím člověk přemýšlí. Na co myslíte ohledně práce? Jak se v ní můžete zlepšit? Jak můžete pomoci vyřešit problémy druhých? Jak můžete zlepšit své služby či produkty? Nad tím, čím se zabývá váš mozek, máte plnou kontrolu. Vaše myšlení se podobá počítači a vy rozhodujete, jaké „programy“ do něj vložíte. Tím, jaké používáte, se soustředíte na věci, které se, ať chcete nebo ne, projeví ve vaší povaze a dovedou vás do budoucnosti. Tak udělejte vše pro to, aby to byla budoucnost, po níž toužíte.

Činy. Co aktivně děláte pro to, abyste šli za tím, co vám leží na mysli? Velký americký filozof a humorista Will Rogers to vystihl nejlépe: „I když jste na správné cestě, když budete jen tak sedět, ostatní vás předjedou.“

Vztahy. To, s kým udržujete v zaměstnání i ve volném čase kontakty, se do vás hluboce otiskuje. Je to také spolehlivý indikátor věcí a hodnot, které jsou vám drahé – tím vysíláte svému okolí včetně lidí, kteří mají vliv na vaši cestu životem, velmi silné signály.

Potřeba dobrých lidí s jasnou představou o tom, kam chtějí jít, a pro dosažení tohoto cíle také něco dělají, je neměnná. Těm

z vás, kteří si stále myslí, že vše je nám předurčeno a nic s tím nenaděláte, nabízím citát vynikajícího britského fyzika Stephena Hawkinga: „Všiml jsem si, že i lidé, kteří věří v předurčenost a neměnitelnost osudu, se při přecházení ulice nejdříve rozhlédnou.“

Budete-li věnovat péči třem prvkům – povaze, činům a vztahům, pak vám předpovídám velmi zárnou budoucnost a ještě ušetříte své dva tisíce korun.



Body k zamyšlení:

- Který z těchto tří prvků je váš nejsilnější a jak myslíte, že k tomu došlo? Co je na této vlastnosti zvláštního, že si jí lidé na vás všimnou? Mohli byste ji třeba nějak zlepšit, aby posílila, nebo objasnila vnímání druhých?
- Jak můžete nejúčinněji využít tohoto prvku, abyste zvýšili úroveň druhých dvou? Pokud jsou to například činy, jak můžete tuto vlastnost využít tak, aby měla pozitivní dopad na povahu a vztahy?

Aby nedostatek sebevědomí neochromil váš růst



ení pochyb, že k úspěchu v kariéře budete potřebovat jistou dávku sebevědomí. Mnozí z vás si jistě řeknou: Ale kde ho mám vzít?

Začněme definicí. Sebevědomí vychází z víry ve vaše schopnosti. Z víry, že se povede to, do čeho se právě hodláte pustit. Je to osvobození se od pochybností. Představte si například, že vás čeká projev. Vstáváte ze židle a chystáte se vystoupit před posluchači. Přitom cítíte mírnou nervozitu. To je přirozené. Všichni jsme na tom v této situaci podobně. Ale vy při svém vystoupení zároveň pocítujete jistotu. Nepochybujete o svých schopnostech, o tom, že vystoupení zvládnete. To je sebevědomí.

Zamyslete se chvíli nad tím, co se po vás ve vaší pozici žádá. Přemýšlejte o očekáváních, která jsou na vás kladena a jež ve vás vyvolávají tu největší nervozitu. Je to vystoupení před skupinou lidí, sepisování výkazů, analýza klíčových dat, první setkání s novými lidmi?

Během své kariéry a postupu v rámci vaší organizace, ale i mimo ni, jistě narazíte i na oblasti, v nichž se cítíte méně jistí než ostatní. To jsou varovné signály, jež se musíte naučit rozpoznat, pochopit a využít ve svůj prospěch. Pokud se jim nebudete v pozitivním slova smyslu věnovat, budou časem představovat omezení ve vašem růstu a kariéře. Pro správné pochopení toho, odkud se sebevědomí bere, nám pomůže, když si řekneme, od-

kud nevychází. Sebevědomí pohánějící kariéru a měnící životy lidí k lepšímu nevyvěrá z vlastností, jako jsou pohlednost, výška, váha, barva vlasů, národnost či dosažené tituly. Roli tu nehrají ani pěkné šaty, agresivní vystupování nebo peníze.

Možná cítíte výhodu, když si myslíte, že máte vhodnou dávku těchto vlastností a věcí. Ale jen s nimi si pocit sebevědomí neudržíte. A to jakmile dojde na lámání chleba a budete muset něco opravdu předvést. Získat zdravé, trvalé sebevědomí lze pouze jedním způsobem: neustálým dokazováním si svých schopností.

Dovolte mi to vysvětlit. Všechno začíná u vlastního uvědomění, poctivosti a chuti se zdokonalovat. Na začátku jakékoli cesty – nového zaměstnání, přechodu do jiného oboru – narazíte na věci, které neznáte. Když přitom budete předstírat, že něčemu rozumíte, je to doklad vaší neschopnosti. Bohužel mnozí z nás mají obavy říci na rovinu: „Nejsem si jistý, že vám rozumím. Můžete to trochu rozvést?“ nebo „Tento konkrétní postup ještě neznám. Můžete mi o něm říci něco víc?“

Kladení takových otázek je ukázkou vaší schopnosti se učit. Vyzařuje z vás sebevědomí. Ostatní vidí, že jste pravdomluvný a nebojíte se ptát. A proto máte jistě zájem se dále vzdělávat, což zase znamená, že chcete získat nové dovednosti. Takové malé důkazy vašich schopností ve vás i kolem vás rozpoutají řetězovou reakci.

Další příklad. Před mnoha lety jsem nerad mluvil před skupinou lidí. Věděl jsem však, že pokud chci ve své kariéře postoupit, budu muset tuto nechuť překonat. A tak jsem se rozhodl s tím něco dělat, což byl důkaz mé schopnosti. Začal jsem číst články a knihy o vystupování na veřejnosti (další doklad). Na jednáních a seminářích jsem se soustředil kromě obsahu i na způsob a styl mluvení, abych našel pro mě přirozený styl (další důkaz). A pak přišel

den, jemuž se nedalo vyhnout. Šéf mě požádal, abych na nadcházejícím jednání přednesl několik poznámek k jistému tématu. Souhlasil jsem s tím (to už je opakující se doklad).

Sepsal jsem si, co chci říci, a neustále jsem to nacvičoval a poslouchal nahrávku vlastní prezentace. Pak jsem si její přednes vyzkoušel před přítelem, abych upravil načasování gest. I toto jsou opětovně se projevující doklady schopnosti naučit se mluvit před lidmi. Když došlo na samotnou prezentaci, cítil jsem nervozitu. Ale ty opakované doklady toho, že jsem nejen pracoval na zlepšení, ale že jsem jej také dosáhl, mi dodaly sebevědomí. A to jsem potřeboval a svou přednášku si doslova užil.

Nemusíte být chytřejší, hezčí či lépe oblečení na to, abyste získali sebevědomí. Potřebujete jen vytvořit řetězovou reakci důkazů o svých schopnostech.



Body k zamyšlení:

- Pokud jde o důležité požadavky, které jsou na vás v životě nebo v kariéře kladeny, v čem máte pocit, že jste nejméně schopní? Je to třeba nedostatek zkušeností, nedostatek zájmu, nebo nedostatek úsilí?
- Co můžete právě DNES udělat, abyste dosáhli prvního navýšení schopností právě v této oblasti?

Jak najít vysněnou práci



ředpokládejme, že už znáte své schopnosti a víte, na co máte talent, a teď už jen hledáte zaměstnání, kde byste tohle vše mohli uplatnit. Cílem je tedy nalézt nejúčinnější způsob identifikace potenciálního zaměstnavatele a pak se z takové firmy setkat s někým, kdo má rozhodovací pravomoc vás přijmout.

Tento jednoduchý proces od vás vyžaduje tři věci: zaostření, disciplínu a to, čemu říkám Seznam deseti (S10).

Už první dvě věci vám zajistí výhodu před spoustou lidí, kteří chtějí totéž, co vy – najít bezvadné zaměstnání. Třetí bod – Seznam deseti – vás z toho davu zaručeně vydělí. Dodá vašemu hledání profesionality, což je skvělý příklad ostatním. Ukazuje váš přístup k problému a jak umíte řešení strukturovat. A svým způsobem ty ostatní přitáhne, aby vám ve vašem úsilí pomáhali.

Aby systém zafungoval, je třeba postupovat následovně.

Zaostření. Vytvořte seznam deseti společností, které by podle vašeho průzkumu, dovedností, schopností a cílů mohly potřebovat vaše služby a které by vám poskytly prostředí pro osobní růst. Abyste tyto společnosti našli, musíte si udělat průzkum. Číst noviny, prohledávat firemní webové stránky, mluvit s lidmi a pečlivě odchyťávat každý náznak, že tady by se něco pro vás mohlo najít. V seznamu pak do sloupečku vedle jména firmy napište jméno člověka, kterému se s největší pravděpodobností budete hlásit. Všechny tyto informace – kompletní Seznam deseti – se vejdou

na pouhý jediný papír formátu A4. Seznam se lehce a rychle pročte a snadno se pak vybaví různé nápady. Je to výhodnější než pracovat se složitějším materiálem.

Disciplína. A teď už může váš S10 začít pracovat. Musíte ho ukázat co největšímu počtu lidí, s nimiž se setkáte třeba při obědě, na kávě, před začátkem kina nebo kdekoliv, když se vám podaří jim uloupit chvilku času. Začněte s lidmi, které znáte, s vaší sítí. Pak okruh rozšiřujte o ty lidi, které vám doporučili známí z vaší sítě. Na začátku se posadte a začněte si zapisovat jména lidí, kterým byste měli seznam ukázat. Smyslem toho je identifikovat lidi, kteří pracují nebo pracovali pro příslušnou společnost nebo znají někoho, kdo tam pracuje nebo pracoval a kdo by vám mohl smluvit schůzku s někým z této firmy.

Je to jednoduchá matematika. Čím většímu počtu lidí seznam ukážete, tím máte větší šanci na úspěch.

Složený seznam pořád noste v kapse, v aktovce, v kabelce. Jestliže hovoříte s někým ze své sítě, zmiňte se, že byste se rád sešel s určitými lidmi. Podejte mu seznam a hned se zeptejte, zda na něm není někdo, koho zná. Když se zdá, že tomu tak není, zeptejte se, jestli nezná někoho, kdo ve firmě pracuje nebo pro ni pracoval.

Budete překvapeni, jak seznam začne fungovat. Někteří lidé budou hned znát někoho, někteří budou znát někoho, kdo zná někoho, někteří nebudou znát nikoho a nebudou znát ani žádnou společnost ze seznamu. Jenže když seznam přeletíte očima, vzpomenu si na jinou společnost, která by se vám hodila do seznamu a na niž jste si sami nevzpomněli. Možná že si rovnou na nic a nikoho nevzpomenou, ale požádejte je, aby si seznam vzali a mrkli se do něho někdy jindy.

Jakmile začnete seznam ukazovat ostatním, bude fungovat mnoha způsoby. Jedním z nich je i to, že demonstruje vaši inteligenci, disciplínu a ukazuje, na co se zaměřujete. Lidem, kteří si váš seznam prohlédnou, nic z toho neunikne.

Když se někoho zeptáte, zda nezná někoho, kdo by vám mohl dát práci, odpověď je vždycky záporná. Mezi tímto přístupem a způsobem, kdy jim ukazujete seznam a ptáte se, zda někoho neznají, je veliký rozdíl. V prvním případě jde o akt soucitu. V druhém naopak dáváte někomu příležitost, aby pomohl vítězi přeskočit poslední překážku a stát se částí vítězství.



Body k zamyšlení:

- Snažte se být přísně objektivní. Jak byste ohodnotili svůj přístup k hledání své příští příležitosti ve srovnání s tím, co jste si právě přečetl či přečetla?
- Znovu se snažte být co nejobektivnější. Co by se dalo udělat, abyste již DNES svůj přístup zlepšili?
- Hrajete tak, abyste vyhráli, nebo snad hrajete tak, abyste neprohráli? Je v tom veliký rozdíl.

Jak vyhodnotit nabídku na místo: Je pro vás to pravé?



ycházejme z předpokladu, že máte zájem o budování kariéry, nikoli o krátkodobý zisk. Pokud vám jde o druhou možnost, můžete hned přestat číst, nalít si další šálek kávy a dál projíždět inzeráty.

Za léta své praxe jsem pomohl vyhodnotit doslova stovky nabídek na práci. Není to jednoduchý úkol, ale pokud jej zvládnete, můžete výrazně zlepšit své vyhlídky nebo odhalit potenciální katastrofu. Nic si nenamlouvejme: když vám někdo učiní nabídku, cítíte se většinou polichoceni. Zároveň však do hry vstupuje několik významných faktorů. Za prvé, vždy jsem lidem radil, že by na svou kariéru měli pohlížet jako na ta nejcennější aktiva. Za druhé, měli by na sebe pohlížet jako na správce těchto aktiv a pátrat po informacích pro kvalifikované rozhodnutí, jak nejlépe s těmito aktivy naložit. Druhou stranou rovnice je velmi delikátní, ale mocná dynamika: Jak nabídku vyhodnotit – použít algoritmy, otázky a to, na co kladete důraz, hodně vypovídají o vaší inteligenci, hodnotách, způsobu, jakým budete přistupovat k problémům. A o další řadě klíčových indikátorů, jež potvrdí, nebo zpochybní váš image.

Sběr informací pro vaše rozhodnutí začíná dlouho před prvním pohovorem. Uvádím šest hlavních oblastí přijímacího procesu a sadu otázek, které byste u každé kategorie měli klást. Odpovědi

vás vybaví údaji, na jejichž základě budete moci učinit kvalifikované a velmi důležité rozhodnutí.

Firma. V jakém cyklu se nachází? Jaká je její pověst na trhu s ohledem na produkty, služby, péči o zákazníky, kvalitu, strategii, finanční zdraví? Jak se chová k zaměstnancům? Jak na ni pohlíží konkurence, dodavatelé, současní/bývalí zaměstnanci? Jaká je její dlouhodobá strategie a krátkodobé cíle a jak odpovídají výkonu? Jakou má současné vedení historii a jak dlouho je ve funkcích, jak si vedlo na dřívějších pozicích? Jakou má vedení zkušenost s ohledem na vytyčenou strategii a cíle? (Při sběru objektivních dat se hodí internetová vydání deníků, odborných časopisů, zprávy analytiků, atd.)

Pozice. Je nabízená pozice nová? Proč byla vytvořena? Pokud není nová, proč je nebo brzy bude volná? Co se stalo s předchůdcem – dal/a výpověď, byl/a propuštěn/a, povýšen/a nebo se nervově zhroutil/a? Kam lidé z této pozice ve firmě dříve postupovali? Jaký osobní růst nabízí? Jaké nové dovednosti získáte? Jak důležitá je daná pozice v rámci celkové strategie firmy?

Váš šéf. Komu se budete zodpovídat? Jakou má daný člověk zkušenost? Měl/a v poslední době nějaké projevy nebo napsal/a články, které lze sehnat nebo najít na webu firmy?

Očekávání. Jaká jsou na pozici kladena očekávání? Jak bude váš úspěch za rok hodnocen? Kdo jej bude posuzovat? Jsou očekávání realistická? Jak odpovídají vašim silným a slabým stránkám?

Budoucnost. Jakou zvolil generální ředitel pro firmu vizi? Na základě čeho si myslíte, že to dokáže? Jak tato vize koresponduje s vašimi hodnotami?

Kompenzace. Rozdělte kompenzace na hotovost a nepeněžní kategorie:

Hotovost – základní plat, krátkodobé odměny, dlouhodobé odměny, penzijní připojištění nebo podíly na zisku, jak se vypočítává a na základě čeho uděluje odměna nebo podíl ze zisku? Jaká odměna by dané pozici odpovídala loňským výsledkům firmy? Jaká je s ohledem na plány a očekávání od dané pozice odpovídající odměna? Kdy se výše mzdy přehodnocuje a o kolik v minulosti rostla? Jak si tyto údaje stojí v porovnání s dalšími firmami v oboru?

Nepeněžní kompenzace – zdravotní, životní a rizikové pojištění, opce a akciový program, další vzdělávání, dovolené, alternativní pracovní doba, možnost pracovat z domova, komunikační nástroje (nový počítač, mobilní telefon, Blackberry, atd.), poloha a kvalita kanceláře nebo pracovního místa.

Kdybyste radili svému nejlepšímu příteli, zda vzít, nebo nevzít nabízenou práci, jak byste postupovali při určení slabých a silných stránek nabídky s ohledem na jeho/její přání a schopnosti?

A teď jste připraveni učinit rozhodnutí.

(S přispěním Rhys de Callier.)



Body k zamyšlení:

- Které klíčové otázky jste dosud nepoložili?
- Které klíčové faktory vás pohánějí, pokud jde o vaši ideální příležitost? Objektivně řečeno, jak blízko je tato nabídka v těch nejdůležitějších bodech?
- Děláte kompromisy, a víte, že byste to tak vážně dělat neměli?

Vyjednávání o nabídce: z kandidátovy perspektivy



Vyjednávání o pracovní nabídce může o vás jako kandidátovi odhalit mnohem víc než celý následný personální proces. Při vyjednávání sdělujete obrovské množství informací o tom, kdo opravdu jste. Na chvíli se nad tím zamyslete. Při této příležitosti odhalujete, co je pro vás důležité a jak přistupujete k diskusi, řešení obtížných úkolů, přesně jak to budete dělat s kolegy a klienty. Selský rozum, komunikační dovednosti, práce s lidmi, empatie, sebevědomí – to všechno patří do „arzenálu“ každého výkonného manažera a během vyjednávání se naplno projeví. Způsob, jakým tyto dovednosti – nebo jejich absenci – prokážete, bude mít významný dopad na vaši budoucnost u potenciálního zaměstnavatele. Znáám i lidi, kteří kvůli vyjednávání o místo přišli. Ale o tom později.

Předkládám několik klíčových prvků ke zvážení:

Realistické a objektivní zhodnocení vaší pozice – proč vůbec vyjednáváte? Máte nějaké jedinečné dovednosti? Jedná se o jedinečnou situaci? Nebo máte legitimní dotaz na vyplacení roční odměny, o niž byste jinak přišli například odchodem ze současného místa před koncem roku?

Práce s lidmi a empatie – pamatujte na to, že lidé, kteří kývnou na vaše požadavky, pak možná musí své rozhodnutí obhajovat před druhými. Mějte to na paměti a buďte připraveni na otevřenost a pružnost.

Sebevědomí – musíte si být jisti, že vaše požadavky odpovídají funkci a jsou realistické. Řeč vašeho těla a vašich očí odhalí skutečné pocity a vaši cenu.

A teď pár praktických rad.

Co dělat. Zapojte selský rozum – je v pořádku požádat o víc, než kolik činila původní nabídka, nebo o změnu její struktury. Ujistěte se však, že vaše požadavky mají opodstatnění ve vašich zkušenostech, zadaném úkolu a postavení na trhu.

Než předložíte své požadavky, zopakujte zájem a nadšení pro funkci i tým.

Buďte připraveni na obětování klíčových prvků, jako je například jednorázová výplata odměn, umožnění platby odměn čtvrtletně, nebo pokud není nabídka základního platu dostatečně vysoká, navrhnete během prvního roku rozdělení bonusů na měsíční či čtvrtletní platby – pružnost je velmi vysoce ceněná vlastnost. Navrhují také, abyste se zeptali, jak rozdíl mezi návrhem a vaším požadavkem překlenout s ohledem na zdroje a možnosti firmy. Tato metoda otevírá dveře pro dalšího člověka, který může problém pomoci vyřešit způsobem, jenž je pro organizaci interně přijatelný.

Pokud se do celého procesu zapojí vyjednávač, zkuste sondovat u něj. Dobrý personální agent může dát neocenitelné rady. Představte mu své úvahy a požádejte o radu na základě jeho znalosti trhu a klienta.

Dokonce bych jej požádal, aby zkusil ve firmě zjistit reakce, než váš požadavek oficiálně předložíte. Personalista tak funguje jako jakýsi hromosvod a lidé si mohou připravit pozice bez rizika ztráty tváře.

Co nedělat. Nebudte hamižní. Jeden kandidát na vysokou funkci neuposlechl mou radu. Firma o něj měla velký zájem a on si toho byl vědom. Nedokázal pak odolat pokušení a řekl si o více peněz, jen aby zjistil, kolik by nakonec mohl dostat.

Poslední kapkou bylo, když si na třetím jednání o jeho požadavcích řekl o určitou třídu při cestování letadlem a ubytování v hotelu. Předseda představenstva, který mu nabízel dvojnásobné kompenzace oproti jeho stávající pozici a dobrý kariérní postup, okamžitě návrh stáhl. Později mi řekl, že takové přehánění by bylo pro kulturu firmy katastrofou.

Nebudte příliš sebevědomí. „V žádném případě bych nemohl přijmout méně než X“ nebo „Myslím, že mám větší cenu“ zní jako úryvky ze špatného filmu. Pokud z nějakého důvodu zafungují, mohou zanechat „pachuť“. Arogance je rakovinou kariérního rozvoje – je to zabíják a příliš často se projeví, až když pacientovi není pomoci.

Nebudte nekomunikativní ve snaze vyzrát jeden na druhého. Takovou taktiku lze snadno prohlédnout, což může vést ke stažení nabídky. Nikdo nechce být jen tak využíván nebo mít pocit, že je až na druhém místě.

Dobré jednání je otevřené a čestné a obě strany by z něj měly mít dobrý pocit.

(Přispěli Phyllis Huckabee a Case de Callier.)



Body k zamyšlení:

- Jste realističtí, pokud jde o vaši schopnost splnit očekávání

v tomto zaměstnání? Jaké je vaše očekávání, pokud jde o tuto práci?

- Prokázali jste nějakou flexibilitu nebo kreativitu v tomto vyjednávání? Pokud ne, tak kde a jak to můžete udělat?
- Kdybyste byli ta druhá strana, jaký byste měli pocit z toho, jak jste se chovali?

Jak dát seriózně výpověď



tím, jak čeští manažeři začnou díky rostoucím příležitostem v ekonomice častěji měnit zaměstnání, budou řešit otázku, jak hladce odejít z jednoho místa a přijmout nové. Tak to v životě chodí.

Výzkumy ukazují, že kariéry lidí se v dnešní době mění v jakousi sbírku zaměstnavatelů. Způsob, jakým člověk odchází z firmy, tak bude nabývat na významu. Má totiž dalekosáhlé důsledky na další kariéru – na to, jak na vás potenciální zaměstnavatelé budou pohlížet.

I když se na příští výzvu obvykle už předem těšíme, je dobré zůstat nohama na zemi a věnovat se současnosti. Jsou pro to dva důvody. Jeden je čistě etický a profesionální, tím druhým je zdravý rozum. Z profesionálního hlediska musí váš odchod zaměstnavatele co nejméně rušit. A z hlediska zdravého rozumu celý proces musíte načasovat tak, abyste sami nedošli újmy. Způsob, jakým se rozloučíte s dosavadním místem, vysílá potenciálnímu zaměstnavateli silný signál o vašem smyslu pro charakter a etiku. Udělá si tak obrázek o tom, jak se zachováte k němu, až dojde na podobnou situaci – i tato otázka hraje při najímání manažerů roli. Ať už chcete nebo ne, každý bývalý zaměstnavatel představuje zároveň budoucí referenci.

Kdykoli opouštíte nějaké místo, vytváří se tím přechodné období ve vaší kariéře, o kterém se každý personální specialista rád pobaví: Proč jste odešel a jaké byly okolnosti vašeho odchodu? Jak jste se vyrovnal s předáváním svých povinností a klientů?

Zkušený personalista bude velmi pozorně naslouchat a hledat varovné signály, které vás velmi rychle vyřadí ze soutěže. Nebo naopak posílí pozitivní dojem, který jste dříve učinili. Při debatě o změně zaměstnání se vynoří i vaše vlastnosti a způsob jednání. Jste náročný zaměstnanec? Máte schopnost řešit konflikty, chabý úsudek nebo naopak moudře, zrale a profesionálně nakládáte s vlastní kariérou.

Rád bych dodal, že v České republice se čím dál více rozšiřuje praxe podrobného ověřování referencí. Vytváří se široká neformální síť profesionálů v oblasti lidských zdrojů, která umožňuje rychlou, důkladnou a otevřenou práci s referencemi. Při výpovědi vezměte v úvahu následující. V průběhu vyjednávání o novém místě si zaprvé uvědomte, že žijeme v malém světě a lidé se znají. Velmi opatrně tedy zvažujte, s kým se podělíte o své plány. Určitě chcete svůj odchod načasovat sami, a ne být propuštěni nebo požádáni o odchod. Správné načasování má velký význam, protože ten, kdo udělá první krok, bude udávat tón všem následujícím událostem.

Stávajícímu zaměstnavateli nic neříkejte, dokud jste nepodepsali formální nabídku na nové místo. Ani nespočítám, kolikrát jsem byl svědkem stažení neformální nabídky doslova na poslední chvíli. A kandidát kvůli tomu zůstal viset na půl cesty.

Poté, co formálně přijmete nabídku, sepište v dopise svou výpověď a dejte dostatečně dlouhou výpovědní lhůtu v závislosti na stupni vaší zodpovědnosti. Měl by to být jeden z nejkratších dopisů, které napíšete. V ideálním případě jej předejte svému nadřízenému osobně. Tyto záležitosti není dobré řešit e-mailem nebo po telefonu. Rada moudrým: může se stát, že vás stávající šéf po-

žádá, abyste odešli ihned. Tuto možnost raději proberte s rodinou a novým zaměstnavatelem.

Na druhé straně spektra stojí protinabídka. Až na některé vzácné výjimky bych nikomu neradil protinabídky přijímat. Pouto důvěry už bylo narušeno, a váš vztah se šéfem a zaměstnanci už stejně nebude jako dřív. Další debaty s vaším šéfem by se pak měly zaměřit na to, jak zajistit co nejhladší průběh předání pravomocí. Tečka.

Poté, co jste dali výpověď, už není vhodná doba na to, abyste dávali průchod svým frustracím nebo urovnávali spory. Váš stávající zaměstnavatel bude možná chtít projednat určité aspekty vašeho odchodu, jako je výpovědní lhůta. Velmi opatrně do tohoto rozhodovacího procesu zapojte i nového zaměstnavatele.

Pečlivý postup při výpovědi vypovídá hodně o vaší profesionalitě a to zajímá zvláště ty, kdo vás teprve mají poznat.



Body k zamyšlení:

- Pokud to není poprvé, co jste dali výpověď ze zaměstnání, co jste se naučili ze své minulé zkušenosti, a co jste měli udělat jinak? Naučili jste se něco, co nyní můžete využít?
- Co byste mohli v záležitosti výpovědi udělat, abyste měli pocit, že dáváte jasně najevo, kdo jste? Je to to pravé poselství?

Koučování: Srážka s realitou



eknu to na rovinu hned na začátku: Jsem velký příznivec koučování. A byl jsem jím už odmala, kdy jsem vyrůstal na venkově ve střední části Spojených států. Tehdy jsem poprvé uslyšel nezaměnitelný hlas muže, o němž se později říkalo, že je to největší rozhlasová osobnost na planetě Zemi – Earl Nightingale. Objevoval se na zhruba 500 rozhlasových stanic, jež přenášely jeho pořad Our Changing World. Earl věřil v lidský potenciál – věřil, že každý může něčím osobitým přispět světu.

A svůj život zasvětil tomu, že pomáhal lidem najít jejich skryté nadání a motivoval je, aby je využili. O třicet let později jsem pracoval jako vydavatel časopisu a s Earlem se osobně setkal při práci na článku. Stali se z nás přátelé a já měl to obrovské štěstí, že jsem s ním mohl strávit spoustu času. Setkání s ním jistým způsobem změnilo můj život a pomohlo mi lépe pochopit sama sebe a to, co je pro mě důležité. Byl skvělým koučem – už jen tím, že se stal pro druhé příkladem.

Během dalších let jsem měl velké štěstí na řadu skvělých vzorů a lidí. Vedl jsem s nimi debaty, učil se od nich, ale také získal povědomí o tom, jak mě vnímají druzí. Pomohli mi formulovat, vytříbit a pochopit mé životní i podnikatelské hodnoty a cíle a – co je důležitější – nenásilně mě nasměrovali, abych za svými cíli šel.

Navíc nikdy neměli strach podívat se mi do očí a říci: „Peppe-re, v tomhle se šíleně pleteš.“ Byli to velmi různorodí lidé, ale jedno měli společné, a to můj hluboký respekt k jejich lidským kvalitám, k tomu, jak se chovali a jak přemýšleli. Táhlo mě to k nim

– chtěl jsem napodobit jisté prvky jejich chování a přístupu k životu i podnikání.

A tak se dostávám ke klíčové otázce, kterou bych rád položil všem z vás, kdo se chcete nechat někým koučovat: Jak dobře znáte tohoto člověka a způsob, jakým přemýšlí? Přivedl vás k němu váš známý, někdo, koho respektujete, kdo využil jeho služeb a může vám dát částečný vhled do jeho osobnosti? Četli jste něco, co tento člověk napsal?

Neptám se vás teď na firmu, v níž pracuje, nebo metodu koučování, kterou absolvoval, jakkoli může být působivá. Mluvím tady o způsobu, jakým daný člověk přemýšlí, o jeho osobních zkušenostech a hodnotách. Jaké zjišťující otázky jste mu kladli? Když se necháte někým koučovat, vkládáte jedno ze svých vůbec nejceněnějších aktiv do rukou druhého a doufáte, že zvýší jeho hodnotu. Už kvůli sobě proto musíte vědět, s kým máte tu čest. Jaké byly slavné či neslavné momenty jeho kariéry? Jak se k nim postavil a jaké si z nich vzal ponaučení?

Odpovědi na tyto otázky vám dají plastický obrázek konkrétního člověka a umožní vám pochopit, jak reaguje na životní lekce. Kariéra a život nás všech má své výšiny, svá údolí i své plošiny. To je normální. Naši budoucnost však předurčí hlavně to, co s tím vším uděláme.

Například selhání je v mnoha případech nezbytnost úspěchu, ale jen tehdy, vezmeme-li si z něho ponaučení a tím se napříště řídíme. Naopak úspěch kariéru mnoha lidí zničil, protože jej nepochopili, neměli k němu úctu a někdy mu ani nevěřili.

Teď se podívejme na druhou stranu koučování, na vás.

Za uplynulých třicet let jsem byl koučem a rádcem mnoha lidí a řeknu vám jedno – nechat se koučovat není zrovna divácky

vděčná show. Než začnete pracovat s koučem, položte si otázku: Jste ochotni být zcela otevření a upřímní, odhalit druhému, kdo opravdu jste a co si od života slibujete? Jste ochotni zjistit své nedostatky, nechat ego za dveřmi a promluvit si o objektivním pohledu na vás očima druhého? Jste odhodláni zkusit případně i nové chování? Vyšetříte si čas na čtení, reflexi a zamyšlení nad zkušeností zvanou koučování? Odhodláni nechat se koučovat bych přirovnal ke studiu nového jazyka nebo hudebního nástroje. Ani jedno byste skutečně nezvládli bez vynaložení značného úsilí. Jste na to připraveni?

Pokud jste ochotni provést hloubkovou kontrolu nutnou při výběru správného kouče, pak se připravte na jedinečný zážitek, z kterého budete těžit i v následujících letech.



Body k zamyšlení:

- Proč přesně chcete mít kouče – existuje nějaká specifická potřeba a máte jasná a přehledně zformulovaná očekávání, která jste s tímto člověkem prodiskutovali?
- Získali jste si dostatek informací – nezávislých informací – abyste měli jasnou představu o tom, kdo ten člověk je, jak pracuje, jaký je jeho styl v porovnání s vaším?
- Je tohle člověk, kterého na základě hloubkového průzkumu obdivujete, respektujete a s hrdostí byste jej představili těm nejdůležitějším lidem, které znáte?
- Existuje nějaká oblast, která se ho týká, nebo nějaké vaše pocity ohledně tohoto člověka, kde máte pochybnosti?

Štěstí přeje připraveným



izí slovo serendipita označuje schopnost, díky níž šťastnou náhodou učiníme velký objev. Tuto vlastnost měla řada hrdinů ze staré perské pohádky O třech princích ze Serendipu, jak se dříve označovala Srí Lanka.

Z princů se podle vyprávění staly legendy právě díky schopnosti zdánlivě „odhalovat“ věci nebo situace oplývající velkým významem, aniž by je však vědomě vyhledávali.

Slovo serendipita se tak dostalo do slovníků jako termín popisující situaci, kdy se štěstí někomu prostě „přihodí“.

Kolik byste dali za to, abyste také měli takový nos na štěstí? Říkáte, že hodně? Pak čtěte dál. Ukážu vám, jak toho dosáhnout.

Z rozhovorů s úspěšnými lidmi, s nimiž jsem za léta své praxe o fenoménu serendipity hovořil, jsem se dozvěděl tři věci:

1. Serendipita může být skutečně mocná.
2. Téměř každý, koho jsem se ptal, mi dokázal popsat moment serendipity, který měl výrazný vliv na jeho život, kariéru či vztah.
3. Aby mohla „náhoda“ zafungovat, je třeba mít jistý stupeň citlivosti.

Ještě než budeme pokračovat, dovolu mi vysvětlit, jak se definice termínu vztahuje k vaší kariéře. Toto vysvětlení se týká jediného slova – náhoda. Zatímco pojem serendipita naznačený v pohádce, nalézání věcí velké hodnoty pouhou náhodou, je pro nás všechny přitažlivý, na náhody v souvislosti s příležitostmi a dlouhodobým a udržitelným úspěchem či štěstím v životě nevěřím.

O tomto tématu jsem vedl již bezpočet konverzací a slyšel jsem úžasná vyprávění o tom, jak „někdo prostě jen tak na někoho natrefil“ nebo se „zčistajasna“ objevila příležitost, která změnila směr jejich života.

Ale při bližším zkoumání jsem zjistil, že ve valné většině těchto případů se spíše stalo to, co popisuje francouzský vědec Louis Pasteur, když říká: „Šťěstí přeje připraveným.“ Louis Pasteur tu výstižně vyjmenovává požadavek připravenosti a povědomí.

Serendipita není výhra ve sportce. Funguje tehdy, když vědomě či podvědomě, cosi hledáte a víte o tom dost na to, abyste mohli okamžitě jednat ve chvíli, když to cosi najdete. Nebo vidíte něco, co vás k tomu může dovést. Jen tak na někoho natrefit nemá mimo obor fyziky žádnou relevanci.

Ale natrefit na někoho, o němž víte, že může hrát roli v tom, čeho se snažíte dosáhnout, a to v době kdy se vám zrovna hodí využít jejich odbornosti, či kapitálu, atd., požádáte je o pomoc a oni souhlasí. Tak tomu se říká serendipita. Její hledání je jako hledání radioaktivity – bez správných nástrojů se vám to nepovede. Když vědci hledají radioaktivitu, používají Geigerův detektor.

Jakmile se přiblíží k radioaktivnímu objektu, Geigerův přístroj začne signalizovat nález. Svůj vlastní „Geigerův detektor“ na vyhledávání přirozeného štěstí si sestrojíte následovně.

Nejdříve se musíte soustředit na to, co vlastně chcete, ať jde o fyzický předmět, seznámení s někým nebo o zaměstnání.

Čím konkrétněji popíšete to, co hledáte, a čím více o tom víte, tím citlivější váš pomyslný Geigerův detektor bude. V této fázi se připravujete, sbíráte informace, získáváte znalosti o tom, co chcete. V duchu si vytváříte pomyslný obrázek.

A pak už musíte být ve střehu a dávat pozor.

Během dne, při setkání s lidmi, při poslechu rozhlasu, sledování televize, četbě novin, při nastupování do letadla, při nákupu – tam všude musí být váš Geigerův detektor zapnutý. Celé dny mu naslouchejte a budete překvapeni, jaké „štěstí“ se na vás bude lepit.

Takhle serendipita funguje – soustředěním, inteligencí, moudrostí a rozumem si na ni vybudujete citlivost. Takhle se dostanete k příležitostem. Sám tuto techniku mnoho let používám.

Ti z vás, kdo pochopí moudrost a sílu její jednoduchosti a aplikují je v životě i kariéře, natrefí na řadu skvělých „objevů“.



Body k zamyšlení:

- Pokud si nejste jisti, co v životě hledáte, je velká pravděpodobnost, že to nikdy nenajdete. Kdyby se vás někdo zeptal, co „hledáte“, co byste mu řekli?
- Víte dost o tom, co hledáte, abyste mohli „naprogramovat“ svůj Geigerův přístroj tak, aby zjistil i ty nejslabší stopy, které vás potenciálně dovedou k vašemu cíli?

Role osobního postoje ve vašem úspěchu



osobním postojem a úspěchem se to má jako s magnetem a kovovými pilinami.

Je to vlastně docela jednoduché. Svět je plný odborníků přes „obsah“. Lidí, kteří na libovolné téma dokážou vysypat kupu znalostí. Dnes není nedostatek chytrých lidí. Pokud by byla klíčem k úspěchu jen inteligence, pak by se svět podnikání jen hemžil úspěšnými lidmi. Ale tak to není. Čeho se nám nedostává, je osobní postoj – konkrétně lidí se „správným“ postojem. (Za chvíli termín rozeberu.)

Za léta praxe jsem viděl, jaké divy na cestě k úspěchu dělá váš postoj. Lidé všeobecně tuší, že na úspěchu má určitý podíl. Ale většina si neuvědomuje, že správný postoj opravdu přitahuje příležitosti.

Důvodem je to, že úspěšní vůdcové a investoři znají jedno malé tajemství: postoj člověka je tím nejmocnějším předpokladem úspěchu. Tečka. A úspěšní vůdcové chtějí lidi se správným postojem ve svém týmu.

Postoj, jaké jednoduché slovo, které však podle mého zastupuje velmi složitý pojem, protože existuje široká paleta postojů, jež úspěšný člověk musí v jistém období svého života aplikovat. Například přizpůsobivost – schopnost překonat nezdary. Otevřenost – ochota vstřebat informace bez předsudků. Empatie – starost o druhé, naslouchání lidem, schopnost učit se od nich a pomoci jim při dosahování jejich cílů. Vítězství – život s cílovou páskou na mysli, kdy se vidíte, jak jí probíháte s rukama nad hlavou a lidé podél cesty vám tleskají.

Slavný hollywoodský lovec talentů Mark Bennet v nedávném rozhovoru pro americký časopis Fast Company vysvětloval, jak je postoj důležitý při výběru herců pro natáčení. „Úspěšní herci jsou lidé, kteří přicházejí nadšení a sebevědomí a jsou vždy připraveni na pozitivní zkušenosti.“ (Tahle věta stojí za to, abyste si ji přečetli znovu.)

Jak je vidět, pojem postoj má mnoho úrovní. Někteří lidé si možná všimnou, že výše uvedené příklady jsou vlastně charakterové vlastnosti, nikoli postoje. Možná, ale řekl bych, že postoj je jejich společným základem. Bez postoje není směřování – ať už špatné nebo dobré. K uvedeným příkladům bychom mohli přidávat další. Ale skutečným klíčem je mít ten „správný“ postoj.

Co myslím výrazem „správný postoj“? Odpověď není zcela jednoznačná. Ze své zkušenosti mohu říci, že je to směsice sebevědomí, zdravého rozumu, pokory, optimismu, pružnosti a touhy po úspěchu, která proniká celou naší bytostí. Nejde jen o to, že nasadíte masku „hráče“ a s úsměvem se vrháte do úkolů. „Správný“ postoj je opravdový, hmatatelný. A výkonní manažeři, s nimiž jsem pracoval, cítí, že vždy převládá nad praktickými dovednostmi. Proč? Protože vědí, že člověk s tím „správným postojem“ bude mít před očima řešení, nikoli problém. A k projektům přistoupí s jistou náruživostí, nadšením a pozitivním nábojem.

Zjistí si všechno, co potřebuje vědět, aby v dané roli uspěl. Jinými slovy, můžete se spolehnout, že bude pro ostatní příkladem a dobře odvede svou práci.

Dá se správnému postoji naučit, nebo jej lze vypěstovat? Tuto otázku jsem položil své známé, pražské psychiatrice Michaelce Novotné. „Rozhodně,“ přikývla rychle a dodala, že to však není jednoduché. „Musíte definovat konkrétní změnu v postoji, kterou

chcete podstoupit. Konkrétnost je velmi důležitá, bez ní nemáte směr a nevíte, zda na cestě k cíli děláte pokroky.“ Podle ní je také důležité vhodné prostředí. Vyhledávejte lidi, kteří mají vlastnosti, jež si chcete vypěstovat. A napodobujte pozitivní aspekty těchto vlastností. Opakování matka moudrosti – je to, jako byste se učili novému jazyku. Zázraky se nedějí přes noc. Je k tomu potřeba odhodlanosti a touhy po změně. Bez pocitu naléhavosti nebo potřeby něco změnit k tomu nikdy nedojdete. Ale pokud vytrváte a jste pevně rozhodnutí, může se vám to podařit. A pak se vám v mnoha pozitivních ohledech změní život. Lidi se správným postojem se vyplatí sledovat. Vždy najdou způsob, jak zvítězit.



Body k zamyšlení:

- Jak by popsal váš přístup někdo, kdo tráví čas ve vaší společnosti? Podle popisu toho člověka, co by byly nejvíce a nejméně žádoucí prvky vašeho přístupu?
- Co byste měli dělat, abyste zlepšili prostředí, které váš přístup formuje?

Jak správně chápat neúspěch a selhání



Před mnoha lety jsem rok cestoval po Americe a dělal rozhovory s dvaceti sedmi vysoce postavenými manažery. Soustředil jsem se přitom na jedinou otázku: jakým způsobem vám selhání pomohlo, že jste se stal lepším šéfem?

Historky manažerů mnohdy připomínaly povídky Charlese Dickense. Třeba jak matka odložila synka do sirotčince, protože ho nesnesla mít vedle sebe. Jiní vyprávěli, jak je milovaná osoba podvedla a okradla. Jeden manažer dokonce tvrdil, že když spal, začala ho žena bodat do zad. Samozřejmě spousta vyprávění se v nejrůznějších variantách točila kolem nezdarů způsobených tržními podmínkami, vlastním egem, nezkušeností a mnoha všeličnými dalšími příčinami.

Všichni tito životní vítězové zažili ohromné nezdary či pády, které si buď zavinili sami, anebo je prostě potrefily. Jejich společný postoj vůči těmto pádům a nezdarům mě ale překvapil. Všichni už dosáhli tak vysoko, že mohli pohlížet na neúspěch jako na odrazový můstek k osobnímu úspěchu. A také k jisté moudrosti, s jakou je třeba jít po cestě, které říkáme život. Myslím, že americká ikona Jimmy Dean, zakladatel společnosti Jimmy Dean Sausage Company, vyjádřil tento způsob myšlení dobře, když řekl: „Víš, kamaráde, směr větru se mně asi změnit nepodaří, ale docela jistě můžu nastavit plachty tak, abych se dostal, kam chci.“

Co jsem se naučil a dozvěděl od mimořádných osobností, které se takto stavěly k nezdaru, se později v mém životě zúročilo při

dvou příležitostech. Když vyhledávám manažery na vysoké posty pro své klienty a když pracuji se studenty na univerzitách. Každého manažera se při rozhovoru vždycky ptám, kdy v kariéře utrpěl porážku. Co si z této zkušenosti odnesl a jak to pak v životě uplatnil. Pokud by mně řekl, že jeho žádný neúspěch nepotkal, v jednání o post by dál nepostoupil.

Buď v kariéře nikdy neudělal nic, co by ho vyvedlo ze zóny pohodlnosti, nebo mu jeho ego nedovoluje, aby přiznal porážku. To první naznačuje nedostatek sebedůvěry a iniciativy, to druhé nedostatek sebereflexe. Ani jedno ani druhé nejsou žádoucí parametry šéfa. Neúspěch zakusíme, když se snažíme o nové věci, když saháme do neuvěřitelných výšek. Když pocítujeme vlastní limity, když hledáme to, co ještě nevíme nebo nemůžeme dělat a potřebujeme se to naučit.

Neúspěch může také motivovat ke změně, k učení, k růstu a tomu, abychom to, co děláme, dělali lépe. Zkušenost s touto téměř klinickou smrtí nese ovoce dlouho, odměnou za přežití neúspěchu je síla, moudrost, pokora a empatie. Takoví jsou silní šéfové a moudří lidé.

Když jsem byl členem poradního sboru na státní kalifornské univerzitě San Marcos a přednášel tam, získal jsem báječnou a naplňující zkušenost při práci se studenty MBA, kteří byli horliví a velmi motivovaní.

Pamatuji si, jak jsem se při jedné široké diskusi podíval do tváří studentů a přímo cítil ten adrenalin, ty naděje a sny těchto budoucích podnikatelů a vůdců. Nicméně když jsem navrhl, abychom diskutovali také o pádech a nezdarech, z pohledu na jejich tváře jsem vyčetl, že tohle není téma pro ně. Přímo jsem cítil, že pouhé připomenutí nezdarů v nich vyvolává záporné pocity. Byli pře-

svědčení, že „neúspěch zažijí jen ti idioti, kteří nevědí, co činí“. Když jsem jim však přednesl jednu ze svých oblíbených historek o neúspěchu, ledy se prolomily, a začali jsme diskutovat. Vyprávěl jsem jim o známém incidentu, který se odehrál před mnoha lety v mladé slibné společnosti jménem IBM. Protagonisty v něm byli legendární Thomas Watson ml., syn zakladatele IBM, který byl tehdy prezidentem firmy, a jeden z vysoce kvalifikovaných techniků, který se právě dopustil chyby. Ta chyba a neúspěch přišly společnost na 10 miliónů dolarů. Technik vešel do Watsonovy kanceláře se sklopenýma očima, a když vysvětlil, co se stalo a co to bude společnost stát, podal výpověď. „Nesmysl,“ odpověděl Watson. „Jestli si myslíte, že vás nechám jít, když jsem do vašeho vzdělání investoval deset miliónů, tak jste blázen.“

Umět zacházet s porážkou a s neúspěchem, umět se z nich poučit, najít na ně správný pohled, to je nezbytná část úspěchu.

Doufám, že vysoké ekonomické školy do stále většího počtu výukových programů zahrnou dialog na toto téma. A stále víc lidí si uvědomí, jak může být pád či neúspěch mocný a povznášející, pokud se z něho poučíte.



Body k zamyšlení:

- Pomyslete na selhání či neúspěch, které jste prožili. Jakou lekci byste si z toho mohli vzít?
- Předstírejte, je jste na pohovoru kvůli zaměstnání s někým, kdo hodnotí, jak se hodíte na novou pozici, která je podobná té, kterou zastáváte, avšak vyšší. Co byste tomu člověku řekli

o cenných poučeních, která jste získali, a jak tyto lekce změ-
nily váš přístup k podobným situacím tak, že budete mno-
hem větším přínosem pro společnost?

Vydržte, i když ztrácíte sílu



etkal jsem se s ohromným počtem velmi úspěšných lidí z řady oborů. A také jsem dlouhé hodiny radil lidem, kteří neměli v době, kdy jsem je potkal, v kariéře takové štěstí. Ještě nedosáhli na to, co je skutečně profesně i osobně naplňovalo.

Pevně věřím, že největší překážkou úspěchu u většiny lidí, jež jsem poznal, nebyl nedostatek talentu, vize, vzdělání, sociálního postavení nebo silné sítě kontaktů, o níž se mohli opřít. Oni vzdali jakoukoli snahu. Buď kvůli tomu, že zažili porážku, s níž se těžko vyrovnávali, nebo narazili na překážky, jež jim připadaly nepřekonatelné. Stalo se prostě něco, co nahlodalo jejich víru v sebe sama. S takovým pocitem se někdy jen těžko ráno vstává z postele.

Pamatuji si na kolegu, který měl před lety telefonovat potenciálním klientům a jednou mi řekl: „Víš, občas je to sluchátko strašně těžké. Už ho ani neuzvednu, abych zavolal dalšímu člověku.“ Na začátku mé kariéry jsem také takhle telefonoval. Nikdy nezapomenu na slova mého prvního mentora v byznysu Tonyho Ziehlera, když už to vypadalo, že nemůžu a svou práci vzdám. Po díval se na mě a řekl: „Peppere, ještě jeden telefonát, jediný telefon, udělej to kvůli mně a pak můžeš skončit.“ Věděl, že když ještě jednou zvednu sluchátko, překonám jakousi bariéru, chytnu druhý vítr a půjdu dál. Tony měl pravdu. Když jsem končil první rok v pojišťovnictví, dostal jsem vyznamenání „Zelenáč roku“ udělované nejproduktivnějšímu začínajícímu pojišťovacímu agentovi. Byla to společnost Aetna Life and Casualty Insurance Company,

kteřá tehdy patřila v USA mezi největší. Ani o šestatřicet let později na Tonyho povzbuzující slova nezapomínám. Jsou navždy vyryta v mé paměti a vybaví se mi pokaždé, když už chci hodit ručník do ringu. Když se ohlídím za úspěšnými, a tím myslím i šťastnými lidmi, které jsem poznal, nevystává mi před očima jejich talent, vzdělání nebo postavení ve společnosti. Ale jejich vytrvalost a vůle dosáhnout toho, v co věří. Všichni silně věřili v to, co dělali, v to, kým chtěli profesně i v osobním životě být. Toho se nejde vzdát. Někdy stačí udělat ještě jeden krok.

Cítit se někdy odražený je normální. Zažíváme to všichni. Domnívám se, že je dokonce zdravé občas pocítit zlost. Velký rozdíl je však v tom, že si musíte rozebrat, co vás rozlítlo, rozhýbat se a udělat ten další krok, který vás posune dál. Václav Havel, jeden z největších politických vůdců tohoto národa i celého 20. století, člověk, jehož jméno je synonymem vytrvalosti, ve své knize Dálkový výslech uvedl: „Strízlivá vytrvalost je účinnější než nadšenecké emoce, které lze příliš snadno přenášet každodenně na něco jiného.“

Proč neustále mluvím o vytrvalosti? Je to proto, že jsem viděl příliš mnoho lidí, kteří tuto nadčasovou a neocenitelnou vlastnost ztratili ze zřetele.

V dnešním shonu hypersoutěživosti globální ekonomiky se zdá, že ne všichni si vzali k srdci jedno z největších ponaučení krachu technologických firem: rychlé a snadné nemusí vždy znamenat dobré. Antický řecký básník Hésiodos to svými verši v básni *Práce a dny* vystihl mnohem lépe. Přečtěte si je: „Před brány výjimečnosti bohové položili slzy a pot, a k branám vede předlouhá cesta, zpočátku strmá a trnitá, ale vyšplháte-li až na vrchol, dojdete tam klidu, ač vykoupeného vypětím všech sil.“

Jinými slovy: tvrdá práce a vytrvalost dají zabrat, ale o to je pak sladší odměna v podobě dosaženého cíle. Rozloučím se s vámi jedním z mých nejoblíbenějších citátů legendy světového hokeje, Waynea Gretzkyho. Je platný jak v hokeji, tak běžném životě: „Je jisté, že netrefíte 100 procent střel, ke kterým se ani nenapřáhnete.“

Vzpomeňte si na to, až to budete chtít příště vzdávat.



Body k zamyšlení:

- Jste ochotni hrát tak, abyste vyhráli, nebo se jen chcete ochránit před prohrou? Tyto dva přístupy představují ohromný rozdíl ve vašem postoji k životu.
- Pokud byste byli zatčeni za to, že „hrajete, abyste vyhráli“, jaké důkazy by byly u soudu uvedeny pro vaše uvěznění?