

NEW YORK TIMES BESTSELLER

**KDYŽ
NEMŮŽEŠ,
PŘIDEJ!**

JAK VÝJIMEČNÍ LIDÉ DOSAHUJÍ SVÉHO POSTAVENÍ

**BRENDON
BURCHARD**

**KDYŽ
NEMŮŽEŠ,
PŘIDEJ!**

© 2017 by High Performance Research LLC.

All rights reserved.

Published by arrangement with Folio Literary Management, LLC.

Všechna práva vyhrazena.

*Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu nakladatele.*

Translation © Vladimír Novák, 2021

Cover © Kreativní bojovníci s.r.o., 2021

© DOBROVSKÝ s.r.o., 2021

ISBN 978-80-277-0821-5 (pdf)

**KDYŽ
NEMŮŽEŠ,
PŘIDEJ!**

**BRENDON
BURCHARD**

*Věnováno Denise, mému slunci
a té nejúžasnější bytosti, kterou znám.*

OBSAH

Úvod	9
Cesta za vysokým výkonem	39
 ČÁST PRVNÍ	 63
NÁVYK PRO VYSOKÝ VÝKON č. 1 Usilujte o jasnost	65
NÁVYK PRO VYSOKÝ VÝKON č. 2 Generujte energii	103
NÁVYK PRO VYSOKÝ VÝKON č. 3 Zvyšujte pocit nezbytnosti	139
 ČÁST DRUHÁ	 185
NÁVYK PRO VYSOKÝ VÝKON č. 4 Zvyšte produktivitu	187
NÁVYK PRO VYSOKÝ VÝKON č. 5 Rozvíjejte svůj vliv	229
NÁVYK PRO VYSOKÝ VÝKON č. 6 Demonstrujte odvahu	269
 ČÁST TŘETÍ	 305
ZABIJÁCI VYSOKÉHO VÝKONU Pozor na tři pasti	305
 Věc číslo 1	 341
Souhrnný průvodce	361
O autorovi	369
Poděkování	373
Poznámky	381

ÚVOD

*„Výtečnost je umění nabyté učením a osvojováním.
Nejednáme správně proto, že máme ctnosti či výtečnost,
ale spíše tyto vlastnosti máme proto, že jednáme správně.
Jsme tím, co opakovaně činíme. Výtečnost pak
není činem, nýbrž návykem.“*

Aristoteles

„Proč se tak bojíte chtít víc?“

Velký dubový stůl mě odděluje od Lynn. Poodjede ve svém křesle trochu dozadu a na chvíli se zadívá z okna. Jsme ve dvačtyřicátém patře téměř přesně na rozhraní ranního oparu, přes nějž vidíme oceán.

Ještě než položím otázku, vím, že se jí nebude líbit.

Lynn patří mezi lidi, které je možno označit za vysoce výkonné. Je soustředěná na výkon a vše zvládá. Má rozvinutou schopnost kritického myšlení a vedení druhých. Za posledních pět let byla třikrát významně povýšena. Lidé ji obdivují. Říkají o ní, že je cílevědomá a charismatická.

„Bázlivá“ rozhodně není charakteristika, kterou by pro ni většina lidí použila. Ale já vím své. Znovu se na mě podívá a spustí: „No, já bych neřekla, že se bojím...“

Nakloním se a zavrtím hlavou.

Zarazí se a přikývne, uhlazujíc si své již uhlazené hnědé vlasy. Ví, že tentokrát jí nějaká smyšlená historka neprojde.

„No dobře,“ odvěti Lynn. „Možná máte pravdu. Bojím se postoupit na další level.“

Zeptám se proč.

„Protože už stěží zvládám tenhle.“

Tato kniha je o tom, jak se někteří lidé stávají výjimečnými, a také o tom, proč si jiní tuto možnost sami blokují. Ukážu vám jasně a nad veškerou pochybnost, proč jistí jedinci vynikají, někteří sehlávají, ale především, že zdaleka nejvíc lidí se o nic ani nepokusí.

Jakožto kouč v oblasti vysokého výkonu jsem pracoval s mnoha lidmi, jako je Lynn. Úspěšní lidé bojují o úspěch dlouho, tvrdě a s nasazením všech sil a veškerého důvtipu. A pak se náhle v určitém okamžiku, který předem nemohli nikterak předvídat, ocitnou ve fázi stagnace, ztráty nadšení, ve stavu vyhoření. Vnějšímu pozorovateli mohou ve svém úsilí připadat vyrovnaní a klidní. Ale oni sami hluboko ve svém nitru často cítí, že se jen zmítají sem a tam, ztraceni v moři priorit a možností. Nevědí, na co se doopravdy soustředit či jak zopakovat nebo vystupňovat svůj úspěch. Dostali se už v životě daleko, ale stále nemají nastavené žádné standardizované principy pro dlouhodobé udržení úspěchu. I když jsou velmi schopní, žijí často v neustálém strachu, že nebudou na své úkoly stačit nebo že nezvládnou požadavky dalšího stupně úspěchu. Proč prožívají tento strach a nesnáze? Proč se od toho někteří lidé dokážou osvobodit, stoupat stále výš a užívat si radosti ze života a z dlouhodobého úspěchu, jež jim mnozí závidí či ho považují za nedosažitelný?

Pro lepší pochopení tohoto fenoménu shrnuje tato kniha dvacet pět let výzkumu, desetiletou zkušenost z koučinku na nejvyšší úrovni a ohromný soubor dat získaných na základě průzkumů mezi úspěšnými lidmi z celého světa, ze strukturovaných rozhovorů a prostřednictvím profesionálních diagnostických metod. Dozvíte se zde, co je třeba k tomu, abyste se stali nejen člověkem dosahujícím úspěchu, ale abyste zároveň dosáhli *vysoké efektivnosti* – abyste se stali někým, kdo je schopen generovat dlouhodobě narůstající úroveň vnitřní pohody i vnějšího úspěchu.

Během této cesty demaskuji mnohé z převládajících mýtů o „úspěchu“ včetně toho, proč ve světě, který po vás vyžaduje nějakou přidanou hodnotu, schopnost vést ostatní a zvládat protichůdné priority i složité projekty, nestačí pro posun na vyšší úroveň jen odhodlání, síla vůle, zkušenost a vaše „přirozené“ schopnosti a dovednosti. Abyste dosáhli vysokého výkonu, musíte vzít v úvahu víc než jen individuální zápal a úsilí. Budete muset jít daleko za to, co máte rádi, co preferujete nebo co se vám přirozeně daří, protože upřímně řečeno, svět se ani tak nezajímá

o vaše přednosti a vaši osobnost, ale spíše o vaše služby a nějaký smysluplný přínos pro ostatní.

Až se dostanete na konec této knihy, nebudete mít už nikdy pochybnosti o tom, co je doopravdy potřeba k tomu, abyste uspěli, když začínáte nový projekt v práci nebo když se vydáváte za nějakým odvážným snem. Budete obohaceni o soubor spolehlivých návyků, které dle našeho průzkumu přinášejí dlouhodobé výsledky širokému spektru osobností v celé škále nejrozličnějších situací. Budete cítit nový příval životní energie a sebedůvěry, protože budete vědět, kam zaměřit svou energii a jak fungovat co nejefektivněji. Pochopíte, jak můžete dále růst i poté, co jste prožili počáteční úspěch. Pokud se kdykoliv ocitnete v situaci, kdy musíte spolupracovat, nebo naopak soutěžit s ostatními na té nejvyšší úrovni, budete zcela *přesně* vědět, jak přemýšlet a co dělat.

To neznamená, že budete mít nějaké nadlidské schopnosti nebo že byste je potřebovali. Máte své nedostatky tak jako všichni ostatní. Přesto si ale budete moct na konci této knihy říci: „Konečně *přesně* vím, jak ze sebe soustavně vydávat to nejlepší. Věřím ve svou schopnost věci řešit a po zbytek svého života jsem plně schopen/schopna překonávat veškeré překážky na cestě k úspěchu.“ Budete mít standardní mentální operační systém a ověřený soubor návyků, které spolehlivě vedou k dlouhodobému úspěchu napříč mnoha různými situacemi a životními oblastmi. Během své kariéry kouče v oblasti vysokého výkonu jsem byl svědkem toho, jak tyto návyky transformují efektivitu lidí ze všech společenských vrstev – od padesáti světově nejúspěšnějších manažerů po populární osobnosti šoubyznysu, od světově uznávaných odborníků po středoškolské studenty. Pokud jste někdy potřebovali praxi prověřenou a vědecky podepřenou metodu, jak zlepšit svůj život, pak ji naleznete v této knize.

Vyzbrojení informacemi, které se dozvíte z následujících stránek, budete schopni plnohodnotně naplňovat svůj potenciál, vést k seberozvoji sebe i ostatní lidi a ocitnete se ve stavu duševní pohody a hlubokého naplnění. Pokud ke svému záměru získat návyky pro vysoký výkon přidáte i potřebnou disciplínu, pak vás

čeká velmi transformativní období vašeho života i vaší kariéry. Stanete se někým ještě výjimečnějším.

PROČ TATO KNIHA A PROČ PŘÁVĚ TEĎ?

Dostalo se mi toho požehnání, že jsem mohl učit miliony lidí po celém světě v oblasti osobního a profesního rozvoje, a mohu říci, že jsem všude narážel na téměř hmatatelný pocit: Lidé jsou nesmírně nejistí v tom, jak se dále posouvat a jaká rozhodnutí jsou správná pro ně, pro jejich rodiny i jejich kariéry. Lidé chtějí růst, ale místo toho stagnují. Velmi tvrdě pracují, ale nedokážou prorazit. Cítí silné nutkání, ale ne vždy vědí, co přesně chtějí. Touží realizovat své sny, ale bojí se, že si o nich okolí bude myslet, že jsou blázni nebo že ve své snaze selžou.

Připočítáme-li k tomu nevyhnutelné povinnosti, nedostatky sebedůvěry, nechtěné závazky, paralyzující škálu možností volby a tíži zodpovědnosti, není divu, že jsou mnozí již předem vyčerpaní. Lidé mají pocit, že se věci nikdy nezlepší a oni se budou navždy zmítat v rozbouřeném moři plném rozptylujících vlivů a zklamání. Zní to hrozně a skutečně to pro mnohé hrozné je. Lidé si stále udržují naději a jsou připraveni ke změně, ale tím, že jim chybí směr a správné návyky, riskují, že prožijí fádní, nespokojivý a nenaplnující život.

Mnozí lidé ale jsou šťastní a mají skvělý život. Problémem je ale jeho konzistentnost. Tito lidé se možná cítí jako schopní – dokonce cítí, že občas dosahují „špičkových výkonů“ –, ale na druhé straně narážejí na hluboké propady. Tyto výkyvy ve výkonnosti je pak unavují. Chtějí vědět, jak dosáhnout vysokého, ale také *setrvalého* růstu a úspěchu. Nestačí jim jen pár nových triků, jak se dostat do momentálně lepšího rozpoložení; potřebují skutečné dovednosti a metody pro celkový posun ve svém životě a kariéře.

To není úplně jednoduchá zakázka. Ačkoliv každý říká, že se chce rozvíjet v každé oblasti svého života, mnozí jako Lynn

trpí hlubokým strachem, že budou-li realizovat své cíle, bude to mít za následek nějaké vedlejší škody – poškozené vztahy, finanční bankrot, společenské znemožnění, nesnesitelný stres. Do jisté míry máme tyto obavy všichni. Nestává se vám, že i když víte, jak něco uskutečnit, přesto své vize dobrovolně omezujete, protože *již teď* máte práce nad hlavu a jste vystaveni velkému stresu a napětí?

Nejde o to, že byste nedokázali fungovat lépe. Jste si však vědomi toho, že někdy jeden projekt zvládnete s lehkostí, ale s jiným, podobným, zápasíte. Víte, že v jedné společenské oblasti můžete být hvězdou, ale v jiné to nedokázete. Víte, jak se motivovat, ale někdy se pro změnu nenávidíte, protože jediné, co jste za celý den dokázali, bylo zhlédnout tři řady nějakého seriálu na Netflixu.

Také jste si možná všimli, že jiní lidé postupují rychleji než vy. Možná sledujete, jak někteří z vašich kolegů ladně tančí od jednoho projektu k druhému a vždy ho úspěšně dokončí bez ohledu na to, na jaké překážky narazí. Jako kdyby nezáleželo na tom, do jaké situace, do jakého týmu či odvětví nebo do jaké společnosti je postavíte, oni přesto vždy *uspějí*.

Kdo jsou tito lidé a jaké je jejich tajemství? Jsou to úspěšní a výkonní lidé a jejich tajemstvím jsou jejich návyky. Dobrou zprávou je, že i vy se můžete zařadit mezi ně a využívat týchž návyků bez ohledu na váš původ, vaši osobnost, slabé stránky či oblast působení. Díky správnému tréninku a správným návykům se může stát úspěšným jedincem každý a já vám to mohu potvrdit. Proto jsem napsal tuto knihu.

POHYBLIVÁ VÝCHODISKA

Mnozí z nás cítí propast mezi svými obyčejnými životy a životy mimořádnými, které bychom chtěli žít. Před padesáti lety bylo možná snazší se ve světě orientovat a postupovat vpřed. Základ úspěchu byl definován zřetelněji: „Tvrdě pracuj. Hraj podle

pravidel. Buď skromný. Moc se nevyptávej. Následuj nějakou vůdčí osobnost. Věnuj čas dokonalému zvládnutí činnosti, ve které pak vynikneš.“

Potom, zhruba před dvaceti lety, se dalo toto východisko do pohybu. „Tvrdě pracuj. Překračuj pravidla. Zvedni hlavu – svět patří optimistům. Pokládej otázky odborníkům. Buď sám vůdčí osobností. Pospěš si a rychle vymysli co a jak.“

Dnes je toto základní východisko pro mnohé vzdálené, rozmazané a téměř nerozpoznatelné. Pryč jsou ty časy, kdy byla naše práce předvídatelná a očekávání těch kolem nás byla „pevně daná“. Změny akcelerují. Vše se teď zdá chaotické. Váš šéf, partner či zákazník chtějí stále něco nového a chtějí to *hned*. Vaše práce není tak jednoduchá či izolovaná, jako bývala. A pokud je, pak vás v ní pravděpodobně brzy nahradí počítač či robot. Ke zvýšenému stresu přispívá také to, že *vše* je nyní propojeno, takže pokud pokazíte jedinou věc, poškodíte celou síť věcí s ní souvisejících. Chyby již nejsou soukromou věcí. Jsou veřejné a globální.

Je to nový svět. Jistot ubývá, ale přibývá očekávání. Místo manter o tom, jak je třeba pracovat tvrdě, držet se pravidel a mít hlavu skloněnou či vztyčenou, máme nyní nevyřčenou, ale široce sdílenou normu: „Předstírejte, že nepracujete tak tvrdě, a ohromujte přátele na sociálních sítích bezstarostnými příspěvky a fotografiemi své snídaně, ale přitom, ano, usilovně makejte. Nečekejte na instrukce, protože žádná pravidla neexistují. Snažte se mít hlavu vzhůru, přestože je to blázonec. Pokládejte otázky, ale neočekávejte, že bude někdo znát odpověď. Již tu nejsou žádné vůdčí osobnosti, protože všichni tak nějak vedeme, takže prostě jen najděte rytmus pro tento okamžik a přidejte k němu nějakou hodnotu. *Nikdy stejně na nic nepřijdete – prostě se jen stále znovu adaptujte, protože zítra se opět vše změní.*“

Není to jen znepokojující. Pokračovat dál uprostřed tohoto chaosu je jako snažit se běžet tři metry pod hladinou kalné vody. Nevidíte, kam směřujete. Zmítáte se na místě, ale nikam nepostupujete. Hledáte pomoc, pevnou půdu pod nohama, záchranné lano, *cokoliiv*, ale nemáte ani dost vzduchu, ani nevidíte žádné

schody nahoru. Máte dobré úmysly a silnou pracovní morálku, ale vlastně netušíte, kde a jak je uplatnit. Máte kolem sebe lidi, kteří na vás spoléhají, ale nejste si jistí, kterým směrem zamířit.

I když necítíte, že byste se přímo topili, vnímáte, že stagnujete. Nebo máte onen tíživý pocit, že začínáte zaostávat. Doposud vás zajisté poháněla čirá vášně, vaše nastavení a usilovná práce. Zdolali jste pár vrcholů. Ale deprimují vás tyto otázky: *Kam se vydat nyní? Jak se dostat ještě výš? Proč ostatní stoupají rychleji než já? Kdy, pokud vůbec někdy, si budu moci odpočinout a zapustit nějaké kořeny? Musím se stále cítit jako mezi mlýnskými kameny? Žiji skutečně ten nejlepší možný život?*

To, co potřebujete, je spolehlivý soubor technik pro uvolnění vašich nejlepších schopností. Když se blíže podíváte na úspěšné lidi, zjistíte, že mají ve svém denním režimu zabudovaný systém, který je zdrojem jejich úspěchu. Systémy jsou tím, co odlišuje profesionála od začátečníka a vědu od filozofování na pohovce. Bez systémů nemůžete ověřovat hypotézy, rozvíjet se či opakovaně přinášet výjimečné výsledky. V oblasti osobního a profesionálního rozvoje tyto systémy a procedury představují *návky*. Ale které opravdu fungují?

CO NEFUNGUJE

Jaké rady dostaneme, když se budeme snažit vyrovnat s obtížnými požadavky dneška? Tytéž, které zaznívají již stovky let, snad jen s určitými kosmetickými úpravami:

- Pracujte tvrdě.
- Vložte do toho svou vášně.
- Soustřeďte se na své silné stránky.
- Neustále své schopnosti procvičujte.
- Buďte vytrvalí.
- Buďte vděční.

Toto jsou bezpochyby pozitivní, oblíbené a *užitečné* rady. Jsou solidní a nadčasové. Výborně se hodí do úvodních projevů. S touto filozofií nemůžete udělat chybu.

Ale jsou tyto rady *adekvátní*?

Neznáte snad žádné tvrdě pracující lidi, kteří *všechny* tyto věci ve své práci uplatňují, ale *přesto* se nijak nepřibližují úspěchu a naplnění, jaké si ve svém životě přejí?

Nejsou snad na dně pyramidy miliony usilovně pracujících lidí? Neznáte ve svém okolí řadu jedinců, kteří jsou plní nadšení, a přesto stagnují? Nepotkali jste už spousty lidí, kteří znají své silné stránky, ale přesto stále zápasí s nejasností, nemají ponětí, co dělat, když začínají nový projekt, a jsou neustále předbíháni jinými s mnohem menšími schopnostmi?

Možná by se všichni tito lidé měli více snažit, co myslíte? Přidat ještě deset tisíc hodin tréninku? Ale oni trénují a stále prohrávají. Je tedy problém v jejich postoji? Snad by měli být vděčnější a ještě více se nad sebou zamýšlet? Přesto tu máme spousty lidí, kteří vděčně setrvávají v neperspektivních zaměstnáních a vztazích.

Co jim to dává?

MOJE HLEDÁNÍ LEPŠÍ CESTY

I já byl jedním z těchto lidí. Jako mladý muž jsem se v tom také topil. Když mi bylo devatenáct, dostal jsem se po rozchodu s první ženou, kterou jsem miloval, do stavu sebevražedné sklíčenosti. Bylo to velmi temné období. Paradoxně mě z tohoto emocionálního zoufalství dostala automobilová nehoda. Jel jsem s kamarádem, který řídil, a ve stočtyřicetkilometrové rychlosti jsme vyletěli ze silnice. Skončili jsme pomlácení a vydešení, ale živí. Tato nehoda změnila můj život, protože mi dala to, čemu říkám „motivace smrtí“.

O této nehodě jsem psal už ve svých předchozích knihách, takže jen shrnu, co jsem si z ní odnesl: Život je nevýslovně cenný,

a když dostanete druhou šanci – a tou může být každé nové ráno, každé rozhodnutí –, na chvíli se zastavte a řekněte si, kdo doopravdy jste a co skutečně chcete. Já si uvědomil, že se nechci zabít; chtěl jsem žít. Ano, měl jsem zlomené srdce, ale stále jsem ještě chtěl *milovat*. Cítil jsem, že jsem dostal druhou příležitost, takže jsem chtěl, aby to stálo za to, aby v tom byl nějaký rozdíl. *Žít. Milovat. Být přínosný*. To se stalo mou mantrou. Tehdy jsem se rozhodl pro změnu. Tehdy jsem se rozhodl hledat odpovědi, jak žít naplněnější, propojenější a přínosnější život.

Začal jsem dělat věci, které byste asi mohli předpokládat: Přečetl jsem snad všechny knihy o seberozvoji. Začal jsem navštěvovat psychologické přednášky. Poslouchal jsem motivační nahrávky. Chodil jsem na semináře osobního rozvoje a držel se vzorce, který je všechny spojoval: Usilovně jsem pracoval. Byl jsem do toho zapálený. Soustředil jsem se na své silné stránky. Trénoval jsem. Byl jsem vytrvalý. Byl jsem vděčný.

A co myslíte? *Fungovalo to.*

Tyhle rady mi změnilý život. Během několika let jsem měl dobré zaměstnání, našel si přítelkyni, okruh dobrých přátel a slušné místo k životu. Měl jsem toho spoustu, zač být vděčný.

Ale potom, i když jsem se řídil všemi základními radami, jsem začal stagnovat. Během dalších šesti nebo sedmi let se můj život nijak významně nepohnul z místa. Bylo to nesnesitelné. Je to velmi frustrující, když usilovně pracujete, vkládáte do své práce vášně i vděčnost, ale přesto se nikam neposouváte, nebo to alespoň necítíte. Je to vyčerpávající: občas v něčem vyniknete, ale příliš často se cítíte vyčerpaní. Máte odhodlání a dostáváte zapláceno, ale necítíte se skutečně odměněni. Jste motivovaní, ale věci nemají skutečný spád. Jste v kontaktu s ostatními, ale ne ve skutečném spojení. Vytváříte nějaké hodnoty, ale nic opravdu významného. Není to vize života, po kterém byste toužili.

Pomalu jsem si uvědomil, že jsem sice měl nějaký úspěch, ale nebyl jsem schopný říct *proč*. Nebyl jsem tak disciplinovaný, jak bych chtěl být, byl jsem daleko od světové špičky a můj přínos nebyl tak velký, jaký bych si přál. Chtěl jsem přesný plán pro to, co potřebuji udělat každý den a v každé nové situaci tak, abych

se mohl rychleji učit, mít větší přínos a ano, také si svou cestu více užívat.

Uvědomil jsem si, že problém se starým vzorcem pro úspěch – usilovně pracovat, být své práci zcela oddán, soustředit se na své silné stránky, hodně procvičovat své schopnosti, být vytrvalý a vděčný – je v tom, že směřuje především k *individuálním* výsledkům a *počátečnímu* úspěchu. Tyto věci vás dostanou do hry a udrží vás v ní. Ale co se bude dít *poté*, kdy dosáhnete těchto stupňů, tedy naleznete svou vášeň, dostanete vytouženou práci nebo započnete žít svůj sen, dosáhnete určité odbornosti, našetříte nějaké peníze, zamilujete se a dostanete se do proudu? Co vám pomůže stát se světovou špičkou, *vést* druhé, mít trvalý vliv, který vás přesáhne? Jak si vybudujete sebedůvěru, kterou potřebujete, abyste dosáhli na *další* úroveň úspěchu? Jak si ne-násilně *udržíte úspěch* v dlouhodobém horizontu?

Hledání odpovědí na tyto otázky se stalo mou osobní posedlostí, a nakonec i profesí.

LEKCE VYSOKÉHO VÝKONU

Tato kniha je vyvrcholením posledních dvaceti let, kdy jsem hledal odpovědi na tři základní otázky:

1. Proč někteří jedinci a týmy dosahují úspěchu *rychleji* než ostatní a dokážou ho dlouhodobě *udržovat*?
2. Proč jsou někteří z těch, kteří dosáhli úspěchu, na své cestě *šťastní* a jiní se cítí *bídně*?
3. Co vůbec lidi motivuje, aby usilovali o závratné výšiny úspěchu a jaký druh návyků, tréninku a podpory jim pomáhá zlepšovat se rychleji?

Má práce a výzkum v této oblasti – jenž vešel do povědomí pod názvem problematika vysokého výkonu – mě přivedly k možnosti hovořit s mnohými z nejúspěšnějších a nejšťastnějších lidí

na světě od vedoucích manažerů k celebritám, od vysoce úspěšných podnikatelů po lidi jako Oprah a Usher, od rodičů k profesionálům v mnoha odvětvích. Mnoho z nich jsem měl příležitost koučovat či trénovat a dále jsem pracoval s více než 1,6 milionu studentů ze 195 zemí světa, kteří se zúčastnili mých internetových kurzů či sledovali má tréninková videa.

Tato dobrodružná cesta mě přivedla do zasedacích místností plných napětí, do šaten týmů Super Bowlu, na olympijská závodiště, do soukromých helikoptér miliardářů a ke konferenčním stolům po celém světě, kde jsem mluvil se svými studenty, účastníky výzkumu i obyčejnými lidmi snažícími se zlepšit svůj život.

Tato práce mi pomohla vytvořit světově nejpopulárnější internetový kurz věnovaný vysokému výkonu, nejčtenější newsletter vztahující se k tomuto tématu a shromáždit největší soubor dat o osobních charakteristikách úspěšných lidí založený na jimi poskytnutých údajích. Také vedla k založení Institutu vysokého výkonu (High Performance Institute), kde s týmem odborníků provádíme výzkum toho, jak úspěšní a výkonní lidé myslí, jak se chovají, ovlivňují ostatní a vyhrávají. Vytvořili jsme světově ojedinělý validovaný dotazník na téma vysoké výkonnosti, stejně jako první profesionální certifikovaný program v tomto oboru: Certifikovaný koučink vysokého výkonu (Certified High Performance Coaching™). Dostalo se nám požehnání trénovat, koučovat a poměřovat více úspěšných lidí než jakékoli jiné organizaci na světě a já osobně certifikuji více než dvě stě vrcholových koučů vysokého výkonu za rok.

Poznatky ze všech těchto aktivit jsou obsahem této knihy. Tento výzkum nejenže zahrnuje dvacet let mého osobního vývoje a experimentování se sebou samotným, ale také data z koučinkových intervencí u tisíců klientů, z detailních dotazníků od tisíců účastníků mých workshopů, strukturovaných pohovorů se stovkami lidí pohybujícími se na špičce svého oboru, vhledy získané studiem akademické literatury a ze statisíců zaznamenaných komentářů od mých studentů a diváků mých tréninkových videí, která získala více než sto milionů zhlédnutí.

Z tohoto ohromného souboru dat a ze dvou desetiletí zkušeností jsem vyextrahoval návyky, které byly otestovány a prověřeny v osobní i profesní rovině. A zde je to, co jsem zjistil:

Se správnými návyky může kdokoli dramaticky zvýšit své výsledky a stát se úspěšným v téměř jakémkoli oboru činnosti.

Vysoký výkon nekoreluje striktně s věkem, vzděláním, příjmem, rasou, národností či pohlavím. To znamená, že mnohé výmluvy, které používáme na vysvětlení, proč nemůžeme uspět, jsou prostě falešné. Vysokého výkonu nedosahuje specifická *osoba*, spíše jde o specifický soubor *praktik*, kterým říkám *návyky pro vysoký výkon*. Může se je naučit kdokoli bez ohledu na své zkušenosti, schopnosti, svou osobnost či pozici. Lidé, kteří usilují o další pokrok, mohou tuto knihu použít k novému startu, aby se ve svém životě pohnuli dopředu a naplnili svůj potenciál. A ti, kteří jsou již úspěšní, ji mohou využít pro posun na další stupeň.

Ne všechny návyky jsou rovnocenné.

Ukazuje se, že pro uskutečnění plného potenciálu ve vašem životě a vaší kariéře existují špatné, dobré, lepší a ty nejlepší návyky. Důležité je, které praktiky ve svém životě začnete používat nejdřív a jak si je uspořádáte, aby vytvořily účinné návyky. Na práci mého výzkumného týmu je mimořádné to, že jsme rozluštili kód tajemství, na *kterých návycích záleží nejvíc* a jak si vytvořit soubor praktik, které budou tyto návyky posilovat a udržovat. Ano, můžete si začít vést deník vděčnosti a jistě budete o něco šťastnější, ale stačí to k tomu, aby vás to posunulo ke skutečnému pokroku ve všech oblastech vašeho života? Ano, můžete začít s novým ranním režimem, ale bude to stačit, aby to rozhodujícím způsobem zvedlo vaši celkovou výkonnost a pocít štěstí? (Jen tak mimochodem, odpověď zní: Ne.) Na co se tedy zaměřit? Zjistili jsme, že klíčovou změnu může do vašeho života vnést

pouhých šest dobře uvážených návyků. Také jsme zjistili, že návyky můžeme rozdělit na návyky taktické, které vám pomáhají postupovat vpřed, a návyky strategické, které vedou k tomu, že si můžete život užít. Naučíte se oboje.

Problémem není dosahování úspěchu, ale nastavení.

Pokud čtete tato slova, je pravděpodobné, že dosahování úspěchu není váš problém. Již víte, jak si stanovit cíle, vytvářet kontrolní seznamy, odškrtnout si, co je třeba udělat. Máte zájem ve svém oboru excelovat. Ale je také pravděpodobné, že zažíváte řádnou dávku stresu a vyčerpání. Ano, jistě jste schopni podávat výsledky, ale zjišťujete to, co musí objevit každý úspěšný člověk: To, že vám lidé chtějí nakládat stále více úkolů, protože jste dobří, neznamená, že byste je to měli nechat dělat. *To, čeho lze dosáhnout, není vždy to, co je zrovna důležité.* Máte spoustu věcí, které můžete udělat. Takže se ústřední téma posouvá od otázky „Jak mohu dosáhnout více?“ k otázce „Jak bych chtěl/a žít?“ Tato kniha je unikovým plánem od pouhé duši zabíjející honby za vnějším úspěchem, která nemá žádný jiný důvod než úspěch pro úspěch. Jde o přeuspořádání vašich myšlenek a vzorců chování tak, abyste při svém úsilí mohli zažívat růst, pocit dobrého života a naplnění.

Jistota je nepřitelem růstu a vysokého výkonu.

Příliš mnoho lidí chce uprostřed chaosu tohoto světa nějakou jistotu. Ale jistota je snem pošetilců a tím pádem dobrým prodejním artiklem pro šarlatány. Jistota vás nakonec zaslepí, vytvoří falešné či zafixované hranice a „automatické“ návyky, které se stanou předvídatelně špatnými myšlenkovými vzorci a slabinami, díky kterým vás vaši konkurenti nakonec předčí. Člověk, který si je jistý, se uzavírá dalšímu učení, je náchylný k dogmatismu, s největší pravděpodobností bude trpět zúženým viděním a bude

nakonec předstižen lidmi s inovativním nastavením. Zde se dozvíte, že lidé, kteří dosahují nejvyššího výkonu, přerostli svou nezralou potřebu jistoty a nahradili ji zvědavostí a skutečnou sebedůvěrou.

Technologie nás nezachrání.

Je nám neustále servírována lákavá vize světa, ve kterém nás nové technologické vymoženosti učiní chytřejšími, rychlejšími a lepšími. Ale mnozí z nás začínají nahlížet za tuto mediální bublinu. Nástroje nemohou nahradit moudrost. Můžete mít všechny technické hračky, které existují, a vrhnout se do vlny „sebekvantifikace“, kdy je každý váš krok, každá vteřina vašeho spánku, každý tep i každíčký moment vašeho dne sledován, zaznamenán a gamifikován (zapojen do virtuální hry). Ale mnozí, přestože jsou neustále online, neustále připojeni a zapojeni, zůstávají osamělí a znepokojení. Příliš mnoho lidí si stahuje všemožné aplikace a zapojuje se do různých průzkumů, ale přesto ztrácí kontakt se svými skutečnými ambicemi a se svou duší. Uprostřed veškerého nadšení pro nové technologie, které zlepšují život, se ukazuje, že pro vysoký výkon nejlépe ze všeho fungují jednoduché lidské návyky.

CO JE VYSOKÝ VÝKON?

Pro účely této knihy definujeme vysoký výkon jako *dosahování dlouhodobého a soustavného úspěchu, který přesahuje běžné normy.*

Úspěch je definován podobně v každém oboru činnosti. Úspěšným a výkonným – ať už jde o jednotlivce, tým, společnost, nebo kulturu – je ten, kdo si vede *lépe po delší dobu*. Ale vysoký výkon neznamená jen nekonečné sebezdokonalování. Pouhé zlepšení vždy nevede k vyššímu výkonu. Spousta lidí se zdokonaluje, ale neznamená to, že dělají nějaké výrazné skoky – posouvají se dopředu jen pomalu, tak jako každý. Hodně lidí dělá pokroky, ale nemá to skutečný dopad. Ale ti opravdu úspěšní tyto normy

překračují. Soustavně překračují standardní očekávání a mají lepší výsledky.

Vysoký výkon je také velmi odlišný od pouhého rozvoje dovedností. Nejde jen o to naučit se novou dovednost nebo jazyk či se stát mistrem v šachu, světovým pianistou nebo vedoucím pracovníkem. Úspěšný člověk v jakémkoliv oboru není jen dobrý v nějaké jednotlivé dovednosti – také se musel naučit související dovednosti, které dotvářejí určitou odbornost. Není jen jednorázovým zázrakem. Tito lidé ovládají komplexní soubor dovedností, které jim umožňují dosahovat úspěchu v dlouhodobém časovém horizontu – a hlavně vést druhé. Praktikují meta-návyky, které jim dovolují excelovat v mnoha oblastech života. Zadák vítězného mužstva Super Bowlu neovládá jen dovednost házet míčem. Musel si osvojit mentální odolnost, zásady správné výživy, sebe-kázeň, schopnost týmové spolupráce, nabýt sílu a dostat se do kondice, naučit se vyjednat si smlouvu, budovat si svou značku a tak dále. Ten, kdo dosahuje výjimečných výsledků v jakémkoliv oboru, musí mít schopnosti a dovednosti v mnoha oblastech, které se tohoto oboru dotýkají.

Slovo „soustavně“, následující za výrazem „dlouhodobě“, se může v naší definici *vysokého výkonu* jevit jako nadbytečné. Ale tyhle dva pojmy jsou ve skutečnosti rozdílné. Úspěšní lidé „neza-vršují“ své desetileté úsilí úspěchem v poslední minutě. Nemusejí protrhávat jakousi pomyslnou cílovou pásku úspěchu. Podávají *soustavný* výkon. Pravidelně naplňují očekávání. Jejich úsilí je konzistentní, což je přesně to, čeho se nedostává jejich kolegům. A proto také, když je zpětně zkoumáte, uvědomíte si, že *nejsou* nijak překvapivými vítězi.

Jak zjistíte, naplňování definice „dosahování dlouhodobého a soustavného úspěchu, který přesahuje běžné normy“, vyžaduje návyky, které ochraňují váš pocit kvalitního života, udržuje pozitivní vztahy a zajišťuje, že při svém vzestupu sloužíte i druhým lidem. *Nemůžete prostě dlouhodobě překračovat normy, když vás to vyčerpává.* Ukazuje se, že soustavný úspěch, kterého tito lidé dosahují, je do velké míry dán jejich zdravým přístupem k životu. Není to jen o dosahování úspěchu v zaměstnání nebo pouze v jediné

oblasti zájmu. Je to o vytváření *vysoce produktivního života*, ve kterém zažíváte neustávající pocit plného zapojení, radosti a sebedůvěry, který pramení z toho, že se stáváte svým nejlepším já.

Proto také zaměření na vysoký výkon přesahuje běžné populární koncepty jako „soustředte se na své silné stránky“ a „věnujte tomu potřebných deset tisíc hodin“. Spousta lidí má úžasné osobní přednosti, ale svou honbou za úspěchem si ničí zdraví, a tudíž si nedokáže vysoký výkon dlouhodobě udržet. Hodně lidí obsesivně cvičí nebo věnují úspěchu tolik času, že to ničí jejich vztahy, které potřebují jako podporu pro kontinuální růst. Odstrčí kouče, který jim pomáhal uspět, a zničí si vztah, až je nakonec emoční zhroucení vyřadí ze hry. Naštvou investory a najednou jsou bez peněz, které by jim umožňovaly další růst.

Jde mi o to, abyste uspěli *a zároveň* žili zdravý život
plný pozitivních emocí a vztahů.

Vysoký výkon, jak ho definuji já a jak naše data potvrzují, není o tom postupovat vpřed za každou cenu. Je o vytvoření návyků, které vám pomohou *vynikat*, ale i obohacovat celé spektrum vašeho života.

V oblasti vysokého výkonu vykazují výkyvy rovněž celé organizace. Dnes víc než kdykoliv jindy usilují organizace po celém světě o to, aby soustavně zůstávaly v popředí. Mnozí vedoucí pracovníci bojují s nedostatkem angažovanosti nebo s nedostatečně efektivní firemní kulturou. Zoufale se snaží prosazovat smělé vize a ještě více na své lidi tlačit, ale zároveň si uvědomují, že tak tyto jedince ohrožují vyhořením. A proto si vedoucí pracovníci mou knihu jistě zamilují: budou nadšení, když zjistí, že jejich firmy mohou být opět zdravé a vysoce výkonné. Ale to druhé vyžaduje to první. Návyky, o kterých se dočtete v této knize, fungují stejně dobře pro týmy jako pro jednotlivce.

Pro ty úspěšné jednotlivce a lídry, kteří chtějí pomoci svým organizacím vynikat: Věřte, že můžete dosáhnout další úrovně úspěchu rozumněji, rychleji a s větší sebedůvěrou než doposud. Skutečně existuje lepší způsob, jak žít a vést ostatní, a dobrou

zprávou je, že to není žádné mystérium. Návyky pro vysoký výkon, které naleznete v této knize, jsou přesně definované, životaschopné, opakovatelné, měřitelné a udržitelné.

CO VÍME O LIDECH DOSAHUJÍCÍCH VYSOKÝCH VÝKONŮ

Co víme o lidech, kteří soustavně a dlouhodobě dosahují úspěchů přesahujících běžná měřítka?

Lidé dosahující vysokých výkonů jsou úspěšnější než jejich kolegové, ale přesto trpí menším stresem.

Mýtus, že se musíme na cestě k úspěchu usmívat a přitom snášet další zátěž a úzkost, jednoduše není pravdivý (alespoň tehdy, máme-li správné životní návyky). Můžete žít skvělý život, který je vzdálen od bitev, jež svádí většina lidí, kteří mají úspěch spojený s horečným úsilím a vyčerpáním, ve svém boji o přežití. To neznamena, že úspěšní lidé nikdy nepocítují stres – samozřejmě, že ho také znají –, ale lépe se s ním vyrovnávají, jsou odolnější a houževnatější a nezažívají takové propady v souvislosti s únavou, rozptýleností či vyčerpáním.

Úspěšní lidé mají rádi výzvy a více si věří, že dosáhnou svých cílů navzdory všem překážkám.

Příliš mnoho lidí se ve svých životech vyhýbá jakýmkoliv těžkostem. Mají strach, že by je nezvládli nebo že budou nějak posuzováni či odmítnuti. Ale úspěšní lidé jsou jiní. Nedá se říci, že by úplně postrádali jakékoliv pochybnosti o sobě samých. Ale jde o to, že rádi zkoušejí nové věci a věří, že díky svým schopnostem dokážou vše vyřešit. Neklesají na duchu před velkými

úkoly a to jim pomáhá nejen se v životě posouvat dál, ale je to inspirací i pro lidi kolem nich.

Úspěšní lidé jsou zdravější než jejich soupeřníci.

Lépe se stravují. Více cvičí. U těch nejúspěšnějších je o 40 % větší pravděpodobnost, že cvičí třikrát týdně. Všichni chtějí mít dobré zdraví, avšak každý si myslí, že ho musí obětovat úspěchu. Ale v tom se mylí. Ve všech výzkumech jsme opakovaně zjišťovali, že úspěšní lidé mají více energie – v oblasti mentální, emocionální i fyzické – než jejich kolegové.

Úspěšní a výkonní lidé jsou šťastní.

Všichni chceme být šťastní. Mnozí lidé sice dosahují nějakých úspěchů, ale jsou přitom nešťastní. Zvládnou toho hodně, ale necítí se naplněni. To ale neplatí pro skutečně úspěšné lidi. Ukazuje se, že každý jednotlivý návyk umožňující vysoký výkon, který jsme objevili, i když je praktikován bez těch ostatních, zvyšuje celkový pocit životního štěstí. A když dáte dohromady všech šest návyků, které se zde naučíte, budete nejen výkonnější, ale budete prostě šťastnější – a naše data to potvrzují. Pozitivní emoce, jako jsou pocit angažovanosti, radosti a sebedůvěry, které definují emoční stav úspěšného člověka, mohou být i vaše.

Úspěšní lidé sklízejí obdiv.

Jejich soupeřníci k nim vzhlížejí, i když je tito jedinci překonávají. Proč? Protože stát se úspěšným a vysoce výkonným člověkem znamená potlačit své ego. Tito lidé zvládli umění působit na druhé takovým způsobem, že se ti druhí cítí respektováni a oceňováni – a vidí, že i oni se mohou stát takto úspěšnými.

Úspěšní a výkonní lidé dosahují lepšího postavení ve všech společenských strukturách.

Vysoký výkon statisticky koreluje s hodnotou GPA (Grade Point Average, studijní průměr). V jedné studii, do které bylo zahrnuto dvě stě vysokoškolských sportovců, jsme zjistili, že čím vyšší hodnoty dosahuje jejich indikátor vysokého výkonu – což je nástroj pro měření potenciálu vysokého výkonu –, tím vyšší bylo i jejich GPA. Jedinci vykazující schopnost vysokého výkonu se také pravděpodobněji stanou vedoucími pracovníky a manažery. Proč? Protože jim jejich návyky pomáhají vést ostatní a stoupat ve firemním žebříčku.

Úspěšní lidé pracují s nasazením bez ohledu na tradiční odměny.

Vysoký výkon nekoreluje s odměnou. To znamená, že peníze, které dostáváte, neovlivňují vaše nastavení či schopnost podávat vysoký výkon. Tito jedinci nepracují tak usilovně pro peníze, jsou poháněni něčím, čemu můžeme říkat pocit *nezbytnosti*, o kterém se brzy dozvíte víc. Neangažují se kvůli nějakým trofejím, poctám či bonusům, nýbrž proto, že v tom vidí smysl. Proto tito lidé v průzkumech téměř vždy uvádějí, že se cítí dostatečně odměněni bez ohledu na stupeň příjmu. Také jen zřídka kdy cítí, že by se jim nedostávalo zadostiučinění nebo že by druhými nebyli oceňováni. A není to tím, že by jejich práce byla výjimečná či že by vždy šlo o práci snů. Spíše je to dáno tím, že k práci přistupují cílevědoměji, a to jim pomáhá cítit se angažovaněji, kompetentněji a spokojeněji.

Úspěšní lidé jsou asertivní (z těch správných důvodů).

Vrhají se do zkušeností a zviditelňují se, ale nikoliv proto, aby „vítězili“, nebo dokonce soutěžili. Jsou asertivní, protože mají návyk být při sdílení nových myšlenek odvážní, rádi se účastní složitých

diskusí, rádi vyjadřují své skutečné myšlenky a sny a umí se za sebe postavit. Zjištěná data také ukazují, že se často staví i za druhé a prosazují jejich myšlenky. To znamená, že mají dokonalou kvalifikaci pro to být bezprostředními a úspěšnými lídry.

Úspěšní a výkonní lidé přesahují své schopnosti.

Podle známého mýtu bychom se měli soustředit na své „vrozené“ schopnosti. Ale čas soustředěného hloubání nad sebou samými je dávno pryč. Musíme být schopni vidět v širší perspektivě i to, co k nám přichází, a vyvíjet se dál, abychom mohli růst, sloužit ostatním či je vést. Úspěšní lidé toto chápou. Méně se zaměřují na „hledání svých schopností“ a více se starají o „adaptační procesy“ – tedy o zkoumání toho, co je třeba napravit a jak se stát tím, kdo je schopen to napravit. Otázka, kterou si kladou, již tedy nezní: „Kdo jsem a v čem jsem dobrý/á?“ Častěji je to spíš: „Jaké služby je zde třeba a jak ji mohu poskytnout či jak k tomu vést ostatní?“ Tito lidé neuvádějí, že by na svých schopnostech pracovali více než ostatní, takže tento aspekt není tím, co by je nějak odlišovalo a dávalo jim jejich britkost.

Úspěšní lidé jsou výjimečně produktivní – osvojili si schopnost podávat vysoký a kvalitní výkon.

Bez ohledu na obor působnosti vytvářejí tito lidé kvalitní výstupy, které v jejich oboru mají významný dopad. Nejde o to, jestli toho vykonají kvantitativně víc; mnoho jejich kolegů toho možná zvládne ještě víc. Jde o to, že vykonají více věcí, které mají v jejich oboru *vysokou hodnotu*. Mají na paměti, že hlavní věcí je soustředit se na to, co je skutečně podstatné. Toto soustředění a úsilí produkovat jen to, co má skutečně smysl, jim pomáhá dosahovat vynikajících výsledků.

Úspěšní a výkonní lidé jsou adaptivními a přínosnými lídry.

Moje práce na téma vysokého výkonu nechce vytvářet nějaký mediální humbuk kolem špičkových expertů. Já totiž nehledám žádné izolované odborníky či individualistické podivíny. Lidé podávající vysoký výkon nežijí, nemyslí a nepracují ve vakuu. Naopak působí na lidi kolem sebe a sdílejí s nimi své hodnoty; neusilují jen o vítězství v bizarních soutěžích či v šachových turnajích. Stávají se lídry, kteří se dokážou postavit složitým výzvám a dovést k úspěchu a přínosu i ostatní. Tato schopnost jim umožňuje přecházet od projektu k projektu a vždy znovu a znovu uspět. Zdá se, že je můžete postavit do jakékoliv situace, do jakéhokoliv týmu, jakékoliv firmy či jakéhokoliv odvětví a oni vždy dosáhnou úspěchu – ne proto, že by to byli géniové či vlci samotáři, ale proto, že pozitivně ovlivňují druhé a vedou je k růstu. Nerozvíjejí přitom u nich jen nějaké *izolované dovednosti*; oni rozvíjejí druhé *komplexně*.

Jsem si vědom toho, že když čtete takovýto seznam vlastností, můžete mít pocit, že tito jedinci jsou nějakými neselhávajícími tvůrci zázraků. Ale tak to není. Uvedený výčet je obecným popisem úspěšných lidí s velkou výkonností, ale je zde samozřejmě ještě velký prostor pro individuální rozdíly a variace. Někteří z těchto lidí například nemusejí být nutně tak zdraví jako ostatní, i když produkují mnohem lepší výsledky. Někteří jsou možná šťastní a zdraví, ale nedostává se jim takového obdivu. Jinak řečeno, tyto popisy nejsou stoprocentně přesné pro sto procent jednotlivců. Ale jde o to, že jejich návyky podrobně popisované v této knize je postupně dovádějí k uvedeným výsledkům a k mimořádnému životu.

Pokud se v žádné z uvedených charakteristik dosud nepoznááte, nedělejte si starosti – úspěšní lidé se takto také nenarodili. Trénoval jsem v tomto směru více než milion lidí a mohu vám říci, že v tomto vzorku nebyli žádní nadlidé. Úspěšní a výkonní lidé se zásadně neodlišují od vás ani od kohokoliv jiného nějakým mimořádným talentem, výjimečnou silou, zázračným genetickým vybavením či pevně daným uspořádáním osobnosti.

Schopnost vysokého výkonu není vrozenou schopností. Je to výsledek specifického souboru návyků. Tyto návyky si můžete osvojit a dosáhnout tak vysoké úspěšnosti v téměř jakékoliv zvolené oblasti. Lze to změřit a potvrdit.

NÁVYKY PRO VYSOKÝ VÝKON

Pokud lze nějak shrnout a definovat můj výzkumný a tréninkový přístup, pak je to konstatování, že určité návyky nám dávají konkurenční výhodu a mění člověka dosahujícího průměrných výsledků v jedince dosahujícího výsledků mimořádných. Tito jedinci jednoduše zvládli – buď záměrně, nebo z nezbytnosti – šest návyků, které jsou pro dosahování a udržování dlouhodobého úspěchu *rozhodující*.

Budeme těchto šest návyků označovat jako HP6 (HP jako High Performance, vysoký výkon – pozn. překl.). Mají co do činění s jasností, energií, nezbytností, produktivitou, vlivem a odvahou. Odrážejí, co lidé s vysokým výkonem vlastně soustavně *dělají* – od úkolu k úkolu, od projektu k projektu, od týmu k jinému týmu, od člověka k člověku.

Každému z těchto návyků se lze naučit, lze ho zlepšovat a aplikovat ve všech oblastech života. Můžete začít používat tyto návyky již dnes a ony vám pomohou. Budeme se těmito návyky postupně zabývat v následujících kapitolách, ve kterých najdete i cvičení, jak je rozvíjet.

Ale ještě než se podíváme na HP6, pojďme si říci něco o návycích obecně. Tradičně vzato se návyky tvoří tehdy, když něco děláme tak často, že se to stává téměř automatickým. Udělejte něco jednoduchého, co si lze snadno zapamatovat, dělejte to opakovaně a všimněte si, jak jste za to odměňováni. Začnete si tak vytvářet návyk, který se brzy stane vaší druhou přirozeností. Stačí si například několikrát vyzkoušet zavázat tkaničku, psát na klávesnici či řídit auto, aby vám to začalo připadat snadné. Rychle si tyto činnosti osvojíte tak, že o nich nemusíte ani moc

přemýšlet. Když je vykonáváte často, stanou se z nich prostě *automatizované* návyky.

Ale tato kniha *není* o tomto druhu návyků. Nehodlám vás učit jednoduchým rutinním návykům, které můžete provádět, aniž byste o nich museli přemýšlet. Já chci, abyste si byli *plně vědomi* toho, že bojujete ve velkých bitvách, míříte k vrcholům a vedete ostatní. A to proto, že návyky, na kterých při zlepšování výkonu skutečně záleží, *nejsou* nevědomé. Nestávají se nutně automatickými či snazšími, protože s tím, jak usilujete o větší úspěchy, stává se i svět kolem vás složitějším. Musíte tedy při svém výstupu vzhůru vědomě dbát na každý krok.

Znamená to tedy, že návyky pro vysoký výkon, které se naučíte v této knize, jsou *vědomé návyky*. Jsou to návyky, které si volíte zcela uváženě, vědomě je praktikujete a opakovaně se k nim vracíte, aby posilovaly váš charakter a zvyšovaly vaše šance na úspěch.

Vědomé návyky obvykle nevznikají snadno. Musíte je procvičovat se skutečným mentálním soustředěním, zvláště pokud se pohybujete v proměnlivém prostředí. Pokaždé, když máte pocit, že jste uvízlí, když začínáte nový projekt, když poměřujete svůj postup, když se snažíte vést ostatní, pokaždé musíte vědomě přemýšlet o návycích pro vysoký výkon. Je potřeba je používat tak, jako piloti užívají kontrolní seznam úkonů před každým startem.

Věřím, že to je užitečná věc. Nechci, aby mí klienti postupovali neuváženě, bezhlavě či automaticky. Chci, aby *věděli*, co pro své vítězství dělají, a aby to dělali se záměrem a s plným vědomím smyslu. Jen tak mohou být kapitány svého osudu, nikoliv otroky náhlých impulsů. Chci, abyste měli situaci ve svých rukách a abyste přesně věděli, co děláte – jen tak můžete svůj výkon neustále zlepšovat, jen tak můžete pomáhat i ostatním, aby se zlepšovali.

Integrovat návyky pro vysoký výkon, které se chystáte si osvojit, dá dosti práce, ale tohoto úsilí se nebojte.

Zaklepete-li na dveře příležitosti, nebudte překvapení,
když vám otevře *práce*.

Někdo může namítnout, že jsem vám mohl nabídnout snazší návyky a pravděpodobně bych tak prodal více knih. Ale při zlepšování života není cílem *snadnost*, nýbrž *růst*. A veškerá data jasně hovoří o tom, že těchto šest návyků má významný dopad, i když vyžadují soustředěnou pozornost a značné úsilí. Je-li vaším cílem vysoký výkon, potom budeme muset společně zapracovat na tom, abychom tyto návyky zahrnuli do všech oblastí vašeho života a dále je – po zbytek života – rozvíjeli.

Stejně jako sportovci nikdy nepřestávají trénovat, úspěšní a výkonní lidé nikdy nepřestávají vědomě formovat a posilovat své návyky.

Skutečný úspěch – celkový, dlouhodobý úspěch – nepramení z toho, co je vrozené, jisté, pohodlné či automatické. Cesta k velikosti často začíná ve chvíli, kdy svoji potřebu pohodlí a jistoty nahradíme nějakým vyšším smyslem, který po nás vyžaduje, abychom pro něj něco riskovali a obětovali.

Dovednosti a schopnosti, které máte nyní, pravděpodobně nedostačují k tomu, aby vás dostaly na další úroveň úspěchu, takže je samozřejmě absurdní si myslet, že nebudete muset pracovat na svých slabých stránkách, rozvíjet nové schopnosti, zkoušet nové návyky a jít za své dosavadní limity. Nejsem zde proto, abych vám prodával nějaká jednoduchá řešení a učil vás něco, co je pro vás snadné.

Takže ještě jednou, aby to bylo zcela zřejmé: Čeká vás spousta práce.

SVOLENÍ UDĚLENO

Co ještě, kromě chybějících návyků, drží většinu lidí zpátky? Zjistil jsem, že mnoho lidí má jednoduše pocit, že si nezaslouží postoupit na další stupeň, nebo se na to necítí připraveni. Zpochybňují svou hodnotu nebo čekají na nějaké potvrzení zvnějšku – povýšení, certifikaci, ocenění – před tím, než mohou začít hrát vyšší hru. To je samozřejmě špatně. Zasloužíte si mimořádný

úspěch, stejně jako kdokoliv jiný. A k tomu, abyste začali žít skutečný život, nepotřebujete svolení nikoho jiného. Jediné, co potřebujete, je nějaký plán. A já vám slibuji, že ho naleznete v této knize.

Lidé někdy nedosahují většího úspěchu v životě, protože jsou obklopeni lidmi, kteří jim opakují: „Copak nemůžeš být spokojený/á s tím, co máš?“ Ti, kteří tohle říkají, nechápou, co to je být úspěšným a výkonným člověkem. Člověk může být naprosto spokojený s tím, co má, a přesto usilovat o další růst a větší přínos. Nedovolte tedy nikomu, aby shazoval vaše ambice na ještě lepší život. Neuměňte sami sebe či své sny, a to z žádného důvodu. *Je v pořádku, že chcete víc.* Nebojte se svých nových ambicí. Jen se snažte pochopit, jak je naplňovat s ještě přesnějším záměrem, elegantnějším způsobem a s větším uspokojením, než jste to činili minule. Prostě se vydejte cestou, kterou jsem načrtl v této knize.

Následující kapitola vám odkryje šest návyků pro vysoký výkon (HP6) a poskytne vám více podrobností o tom, jak jsme k nim došli. Pochopíte-li metodiku, pomocí které jsme je odhalili, pomůže vám to lépe porozumět tomuto přístupu a jeho účinnosti. Potom se rovnou vrhneme na jednotlivé návyky. Každému z návyků je věnována samostatná kapitola, ve které se naučíte tři nová cvičení, která vám pomohou daný návyk upevnit. A na konec vás také upozorním na nástrahy, které mohou způsobit stagnaci nebo vést k neúspěchu, a zdůrazním to nejpodstatnější pro váš další vývoj.

Jakožto váš průvodce vás budu inspirovat k novému způsobu myšlení, budu vás konfrontovat s problémy a pomáhat vám lépe si uvědomovat, na čem *opravdu* záleží. Omluvte mě, pokud budu občas příliš zapálený. Mám za sebou desetiletí koučinku těch nejúžasnějších lidí a vím tedy, jaké neuvěřitelné výsledky na vás čekají. Na rozdíl od tvůrců nejrůznějších podcastů či teoretiků mě uspokojí jen měřitelné výsledky a já je získal od zástupců všech společenských vrstev z celého světa. Víím, jakých výsledků můžete dosáhnout, a to nyní, když píšete tuto větu, skutečně naplňuje moji duši. Moje nesmírná vášeň pro sdílení

těchto myšlenek je živena tím, že jsem znovu a znovu svědkem toho, jak se u mých studentů dle všech dostupných dat potvrzuje úspěšnost těchto metod. Takže prosím omluvte mé snad až nemístné nadšení. Skutečně jsem do této práce blázen. Snad mi také dovolíte, abych vám pokládal otázky na tělo a navrhoval vám kroky, které se vám třeba budou zdát trochu únavné nebo vás budou uvádět do rozpaků. Kdybych seděl naproti vám, požádal bych vás o svolení k takovému ponoukání, k tomu uvádět vás mimo komfortní zónu a požadovat plné nasazení. Ale jelikož jste si tuto knihu sami vybrali, nepochybuji o tom, že jste na tuto cestu připraveni.

Také bych vám měl říci, co na následujících stránkách *ne-najdete*. Snažil jsem se, jak jsem mohl, aby naše kniha byla co nejpraktičtější a nabízela především *strategie*, které můžete použít pro zlepšení svého života, místo *příběhů* lidí, které neznáte, a teoretických podrobností, které vás nejspíš nezajímají. Ani nepředstírám, že by naše kniha byla vyčerpávajícím dílem o lidské psychologii či komplexním vědeckým pojednáním o problematice úspěchu. Je to pokus zkondenzovat výsledky dvacetileté práce do praktické cestovní mapy, kterou můžete kdykoliv začít používat. V práci takového rozsahu se nevyhnutelně vyskytnou určitá zobecnění a nezodpovězené otázky, na které se ovšem vždy snažím upozornit.

Zúžit tuto knihu na pouhé praktické návyky bylo náročné. První verze měla 1498 stránek a musel jsem se obtížně rozhodovat, co vynechat. Držel jsem se proto rady, kterou mi zdůrazňovalo mnoho úspěšných lidí a kterou jsem uvedl již na předchozích stránkách:

Chcete-li uspět, vždy mějte na paměti, že hlavní věcí je soustředit se na to, co je skutečně podstatné.

V této knize je „to podstatné“ naučit vás návyky, které vám umožní stát se výjimečnými. Znamená to pomoci vám porozumět těmto návykům teoreticky a také vás dovést k tomu, že je budete schopni s důvěrou praktikovat.

Vypustil jsem tedy některé zábavné či provokativní materiály – profily historických osobností či současných lídrů, fascinující povídání o laboratorních experimentech –, protože se nakonec lépe hodily na můj blog či do podcastu než do této knihy. Rozhodl jsem se tak, protože jsem chtěl, aby se tato kniha stala spíše uživatelskou příručkou nežli sbírkou případových studií či akademických poznámek. Podělím se s vámi o některé postřehy z mé práce s úspěšnými lidmi, stejně jako o poznatky z našich výzkumů, ale většinou se soustřeďuji na to, co byste měli *učinit vy sami*, abyste dosáhli dalšího stupně úspěchu. Pokud by vás zajímaly další osobní příběhy nebo případové studie, pak navštivte můj blog nebo podcast na www.brendon.com. Pokud potřebujete akademičtější přístup a chcete se blíže podívat na naši metodologii, navštivte stránky HighPerformanceInstitute.com.

Mým záměrem je, aby tato kniha pro vás byla nejen přínosná, ale také natolik nadčasová, abyste se k ní mohli kdykoliv během života vrátit a rady v ní obsažené byly stále relevantní a vzrušující. A protože se mě mí studenti vždy ptají, jak se tato témata dotýkají mne jakožto veřejně známé osobnosti, uvedu i několik příkladů ze svého osobního života. Ale i tyto věci jsou nakonec jen ilustrací toho, co jsem se naučil od těch nejúspěšnějších. A jelikož pro rozvoj vaší výkonnosti je klíčových šest konkrétních návyků, nebudu ztrácet čas tím, že vám budu vyprávět o tom, jakou drží úspěšní lidé dietu, jaké měli dětství, jaké jsou jejich nejoblíbenější knihy, co dělají po probuzení či jaké používají aplikace – to jsou všechno proměnlivé faktory a nezjistili jsme, že by některá z těchto věcí úzce korelovala s vysokým výkonem. Přenechám tedy tyto lifestyle diskuse podcasterům a novinářům, kteří fascinujícím lidem pokládají fascinující otázky. Tato kniha je jiná, protože je o výkonu, nikoliv o osobnosti či zákulisních záležitostech. Není to kniha osobnostních profilů; je to kniha prokázaných *technik*.¹ Je to kniha o *vás*. Je o tom, jak myslet, a je o návycích, které potřebujete začít vědomě začleňovat do svého života. Takže se pojďme pustit do práce.

CO UDĚLAT TEĎ HNED

Nemáte moc času, já vím. Musíte toho dnes ještě hodně udělat. Ale snad jsem ve vás probudil trochu zvědavosti a skutečně teď chcete svůj život zlepšit. Je tu ovšem nebezpečí, že se váš zájem nemusí proměnit ve skutečné kroky. Mám pro vás tedy dva návrhy toho, co můžete udělat hned teď, abyste to prolomili ještě *dnes*.

1. Vyplňte si dotazník na stránce HighPerformanceIndicator.com.

Nemějte strach, je to *zdarma* a zabere vám to jen pět až sedm minut. A pět až sedm minut máte. Dostanete určité skóre v šesti kategoriích, které korelují s vysokým výkonem. Dozvíte se, kde si nevedete moc dobře, a kde naopak ano. Tento dotazník vám pomůže predikovat, jestli na své dosavadní trajektorii můžete dosáhnout nějakých dlouhodobých úspěchů či snů. Jakmile máte dotazník vyplněný a získali jste příslušné skóre, obdržíte doporučení, jaké kurzy byste mohli absolvovat, a také dostanete další informační zdroje. Můžete všechny tyto odkazy sdílet se svými kolegy či se svým týmem. Své výsledky si mezi sebou můžete porovnat, ale hlavně se nezapomeňte vrátit k této knize a učit se, jak se dále zlepšovat.

2. Přečtěte si ještě dnes dvě následující kapitoly.

Ano, ještě dnes. Hned teď. Nezapere vám to tolik času. Pokud se do toho vrhnete rovnýma nohama a přečtete si následující dvě kapitoly, dozvíte se, jaké faktory jsou statisticky rozhodující pro to, abyste uspěli v dlouhodobém měřítku bez ohledu na to, co děláte. Dostane se vám měřitelných prostředků pro zlepšení a už nikdy nebudete mít pochybnosti o tom, na čem při dosahování trvalého úspěchu skutečně záleží.

Vysoký výkon může být váš. Čeká vás mimořádný život. Stačí otočit stránku.

**PŘESÁHNOUT TO,
CO JE NÁM DÁNO OD NAROZENÍ**

CESTA ZA VYSOKÝM VÝKONEM

*„Nesnažte se být jen lepšími než vaši současníci
či předci. Snažte se být lepšími než vy sami.“*

William Faulkner

E-mail, který mi změnil život:

Brendone,
podle typologie osobnosti dle Myersové a Briggsové (MBTI) jsem INTJ typ. To ti neřekne absolutně nic o mně ani o mé schopnosti dosáhnout úspěchu. Ani v této chvíli, ani během příštích let.

Dvě mé hlavní přednosti podle testu StrengthsFinder jsou „potřeba rozvíjet druhé“ a „potřeba dosahovat cílů“. To ti také neřekne absolutně nic o mé schopnosti věci dokončovat nebo dosáhnout nějakých konkrétních výsledků.

V testech Kolbe jsem měl nejlepší skóre jakožto Iniciátor. To neznamená vůbec nic, protože časem jsem se musel potýkat se skutečným životem a zlepšovat se i v jiných oblastech, ve kterých jsem zaostával, jako třeba v oblasti vyhledávání informací, dotahování věcí do konce a jejich realizaci.

Preferuji modrou před zelenou.

Mám radši lva než šimpanze.

Mám odhodlání, ale často jsem líný. Je mi bližší kruh nežli čtverec. Jím převážně středomořskou kuchyni, ale mám rád i hamburgery. Chvíli mě baví být ve společnosti, ale často mám chuť utéct do samoty jen s hrnkem čaje a tlustou knihou. Každý týden jezdím nakupovat do Whole Foods (americký řetězec specializující se na bio-potraviny – pozn. překl.), ale oběd si často dávám v nějakém levném mexickém bistru.