

# KDO VYDRŽÍ, VYHRAJE



Postupy a metody  
jak pěstovat odolnost  
a vytrvalost

**Biz**books®

Linda Kaplan Thaler  
& Robin Koval

# Kdo vydrží, vyhraje

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na  
[www.bizbooks.cz](http://www.bizbooks.cz)  
[www.albatrosmedia.cz](http://www.albatrosmedia.cz)

**Biz**books®

**Linda Kaplan Thaler, Robin Koval**  
**Kdo vydrží, vyhraje – e-kniha**  
Copyright © Albatros Media a. s., 2016

Všechna práva vyhrazena.  
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována  
bez písemného souhlasu majitelů práv.

**ALBATROS**  **MEDIA a.s.**

# KDO VYDRŽÍ VYHRAJE



Postupy a metody  
jak pěstovat odolnost  
a vytrvalost

Linda Kaplan Thaler  
& Robin Koval

Bizbooks®

*Věnuji svým milujícím rodičům Berthě a Marvinovi,  
kteří mě naučili, jakou hodnotu  
mají těžká práce a vytrvalost.*

Linda Kaplan Thaler

*S láskou vzpomínám na své rodiče Marilyn a Seymoura,  
kteří mě učili a inspirovali,  
abych se nevzdávala. Děkuji vám.*

Robin Koval

# Obsah

Kapitola 1	<b>Význam vytrvalosti</b>	7
Kapitola 2	<b>Mýtus talentu</b>	24
Kapitola 3	<b>Zapomeňte na sen</b>	41
Kapitola 4	<b>Zbavte se záchranné sítě</b>	52
Kapitola 5	<b>Trénujte trpělivost</b>	69
Kapitola 6	<b>Ohýbejte se jako bambus</b>	87
Kapitola 7	<b>Neomezená záruční doba</b>	108
Kapitola 8	<b>Vytrvalá dobročinnost</b>	123
	<b>Poděkování</b>	139
	<b>Rejstřík</b>	145
	<b>O autorkách</b>	149



# Význam vytrvalosti

*Úspěšní lidé se od ostatních neliší tím, že by měli více sil či znalostí, ale spíše mají pevnější vůli.*

■ Vince Lombardi

Steve Jobs. Colin Powell. Michael Jordan. Vesměs slavné osobnosti, které vynikly ve svých oborech a jejichž jména představují synonymum dokonalosti a úspěchů. Jinak však nejspíš netušíte, co by mohli mít společného. Jak souvisí průkopnická práce v oblasti moderních technologií s velením vojenským jednotkám nebo řízením americké diplomacie? A jak se výkony jednoho z největších basketbalových hráčů své generace týkají Silicon Valley nebo Pentagonu? Tito tři vynikající lidé však sdílejí jednu velmi překvapivou vlastnost. Když vyrůstali, byli tak obyčejní, že jejich budoucí velikost prakticky nikdo nepředpokládal. Všichni byli přehlíženi a zavrhováni a nikdo nedoceňoval jejich talent.

Steve Jobs měl na střední škole hodnocení GPA 2,65 a první rok na univerzitě vůbec nedokončil. Michael Jordan přišel ve druhém ročníku střední školy domů s pláčem, protože jeho basketbalový trenér usoudil, že pro školní tým není dost dobrý. Colin Powell, budoucí ministr zahraničí USA a předseda Sboru náčelníků štábu, prolezl střední školu se zcela průměrným hodnocením C a sebevědomím rozhodně nepřekypoval. Při jednom rozhovoru se nedávno svěřil: „Nikdy jsem si nemyslel, že ze mě bude někdo důležitý. Byl jsem jen úplně průměrné dítě z průměrné rodiny a s průměrnými známkami. Nebylo na mně nic zvláštního.“

Co tedy změnilo průběh jeho života? Jak je možné, že tolik úspěšných lidí se v začátcích své kariéry nemůže pochlubit žádnými mimořádnými schopnostmi, talentem ani genialitou? Jak můžete dohnat lépe obdařené životní konkurenty, když na rozdíl od nich nemáte vynikající skóre v testech SAT, vzdělání na prestižní univerzitě ani bohaté rodiče?

Nové výzkumy naznačují, že k životnímu úspěchu zdaleka nestačí dobrý původ ani přirozené schopnosti a výjimečný talent. Ukazuje se, že při dosahování životních cílů více než na talentu a inteligenci záleží na nadšení a vytrvalosti. Pro většinu z nás platí, že šéfovskou kancelář nebo bohatý profesionální životopis nezískáme díky výjimečným genům, ale jen tvrdou prací. Zdá se, že do cíle jako první nedoběhnou ti, kteří mají talent, ale ti opravdu pilní. Vavříny vítězství patří těm, kteří jsou *vytrvalí*.

*O vytrvalosti* se nějaký čas příliš nemluvilo. V současnosti se však začíná vracet do módy. Proč? Protože se zdá, že začínáme být příliš změkčilí. Kdo chce být vytrvalý, nemůže se



jen chvástat, ale musí se pořádně zapotit. Nevystačí s charismatem, ale potřebuje charakter. Většina lidí si vytrvalost představuje spíše jako schopnost postupovat metodicky a odolnost k nepříznivým okolnostem než jako tajný předpoklad úspěchu. To je ovšem chyba, protože pro mnoho lidí je vytrvalost *skutečně* klíčem k jejich úspěchu. Vytrvalí lidé dokážou tvrdě bojovat s vlastní slabostí, ochotně přijímají rizika, vyznačují se pevnou rozhodností, usilovně pracují na dosažení svých cílů, dokážou řešit problémy a mají dost nadšení a usilovnosti, aby realizovali obtížné úkoly a překonávali i ty nejobtížnější překážky.

*Osobně* máme na vytrvalosti nejraději to, že se s ní člověk nemusí narodit. Lze se ji naučit. Vytrvalost a hodnota těžké práce se ve skutečnosti již od dob starořeckých filozofů vždy považovaly za základní hodnoty, které je potřeba vštěpovat následující generaci. Aristoteles psal o ctnostech usilovné práce takto: „Jsme to, co děláme opakovaně. Dokonalost tedy není pouhý jednotlivý čin, ale zvyk.“ Tyto zásady si vzali za své i zakladatelé Spojených států, kteří klasické filozofy velmi obdivovali. Od americké revoluce přes období rozvoje průmyslu až do konce 2. světové války bylo součástí americké tradice, že odpovědností rodičů je vychovávat silné, odolné a samostatné děti. Pak se však něco změnilo.

## **Moc si o sobě nemyslete**

Od konce 60. let vyrostly dvě generace ovlivněné hnutím posilování sebeúcty. Psychologové rodičům a učitelům radili, že díky pochvalám děti získají větší sebedůvěru, která jim

pomůže, aby byly úspěšné. Tento trend vyvrcholil, když kalifornský parlament zřídil pracovní skupinu pro zvyšování sebeúcty ve státních školách a v roce 1989 vydal zprávu, která školám po celé zemi doporučovala, aby pěstovaly sebedůvěru svých žáků. To prý pomůže odstranit sociální problémy a selhávání při studiu. Představte si však, že to nefungovalo.

V důsledku tohoto přístupu děti dostávají ceny i tehdy, když prohrají. V některých sportech už trenéři úplně přestali počítat skóre. Značný problém představuje inflace známek od základních škol až po univerzitu, takže ačkoli američtí studenti mají poměrně slabé znalosti, podle subjektivního hodnocení svých matematických schopností ve světových žebříčcích vedou. Pocit příslušníků mladé generace, že mají na všechno nárok, a tudíž očekávají rychlé povýšení už ve svém prvním zaměstnání, se odráží v mnoha historkách firemních personalistů. Komická bývají i příkrášlená hodnocení pracovních výsledků, která nadřízení dávají svým zaměstnancům z obavy, aby je svou kritikou nedemoralizovali.

Populární kultura je plná narážek na to, že se mnozí lidé domnívají, jak jsou výjimeční. Jak říká hlavní postava dětského příběhu *Úžasňákovi* (*The Incredibles*) z roku 2004: „Pořád vymýšlejí nové způsoby, jak oceňovat průměrnost.“ Medaile za sedmé místo, které zdobily zdi ve filmu *Jeho fotr, to je lotr!* (*Meet the Fockers*), byly sice míněny jako nadsázka, ale v naší kultuře s hesly o tom, že „každý je speciální“, nebyly příliš daleko od pravdy.

Celé hnutí posilování sebeúcty bohužel selhalo a pouze podkopalo přirozenou vytrvalost, jíž se vyznačovali předkové dnešních Američanů, kteří sem z celého světa přicházeli budovat svůj nový život. V současnosti se však trend začíná obracet.

## Nejste nijak výjimeční

Ve slavném promočním projevu, který se virálně rozšířil rychlostí blesku, řekl učitel angličtiny David McCullough Jr. absolventům ročníku 2012 na střední škole ve Wellesley (bohatém předměstí Bostonu): „Nejste nijak zvláštní. ... Můžete si to sice myslet, když se podíváte na svůj fotbalový pohár nebo na dobré známky na svém vysvědčení, a přesvědčoval vás o tom i jeden obézní fialový dinosaurus, moderátor televizních pořadů pro děti a vaše praštěná teta Sylva. Také váš mateřský Superman mnohokrát přiletěl, aby vás zachránil, ale přes to všechno nejste ničím výjimeční.“ McCullough prohlásil, že Američané „začali dávat přednost pochvalám před skutečnými výsledky. Už nezáleží na tom, jak hrajete, nezáleží dokonce ani na tom, zda vyhrajete, či prohrajete, zda se učíte, či rostete, nebo zda vás hra baví. Každý se dnes jen ptá: «A co z toho budu mít?»“ Doporučil absolventům, aby četli, a svou řeč uzavřel takto: „Naplněný, jedinečný a užitečný život je něco, čeho musíte dosáhnout. Nespadne vám do klína jen proto, že jste milí, nebo že to vaše máma objednala u zásilkové služby.“

Když Kay Hymowitz analyzovala patnáct tisíc studií, které hnutí posilování sebeúcty vyprodukovalo, napsala v novinách *Los Angeles Times*: „Vysoká sebedůvěra nevede ke zlepšení známek, nesnižuje protispolečenské chování, neodrazuje od pití alkoholu ani dětem nepřináší prakticky žádné jiné výhody. Když děti chválíme, jak jsou chytré, může to být ve skutečnosti kontraproduktivní. Mnoho dětí, které jsou přesvědčeny o tom, že jsou malí géniové, se obvykle příliš nesnaží. Jiné znepokojuje skrytá úzkost dospělých, kteří mají pocit, že je musejí neustále chválit.“

Ve studii z roku 2012 týkající se vizuálního sledování výzkumníci Bradley Morris a Shannon Zentall požádali děti, aby kreslily obrázky. Děti, které slyšely pochvalné komentáře, že mají vrozený talent, se dvakrát více zabývaly chybami, jež na svých obrázcích udělaly, než děti, které byly chváleny za svou snahu.

Z toho vyplývá, že děti, které nejsou nejlepší, se mohou vzdát, místo aby se snažily zdokonalit. Na druhou stranu vítězné děti nemusejí pracovat tak usilovně, protože pochvalu a dokonce i ocenění dostávají i ti, kteří prohrají.

Motivace ke snaze by mohla prospět všem – americké ministerstvo školství nyní vybízí k tomu, aby se všichni studenti seznamovali s významem vytrvalosti a nezlomnosti.

Meghan Dunn s tím rozhodně souhlasí. Je ředitelkou komunitní školy PS 446 na Riverdale Avenue, která se nachází v brooklynské čtvrti Brownsville. Mnoho jejích žáků pochází z nízkopříjmových rodin. Věří, že díky vytrvalosti mohou dosáhnout úspěchu. Žákům vštěpuje vytrvalost tak, že je nutí, aby opustili svou pohodlnou zónu – městské děti bere na stanové tábory, vybízí je ke hře v šachy nebo k účasti v týmových sportech. Děti se učí, jak přijímat porážky. Povzbuzuje žáky, aby rozvíjeli své schopnosti řešení problémů. Ptá se jich: „Nu, co si o tom myslíte?“ nebo „Co byste sami udělali?“ Rodičům a pečovatelům doporučuje hlídat, aby jejich děti dokončovaly každou započatou činnost, i když je pro ně obtížná, a nechat děti, aby pracovaly samostatně. Radí rodičům, aby dětem před výlety do přírody nepomáhali s balením. Když to totiž udělají, žáci ve svých batozích nedokážou najít, co potřebují, a neumějí si je zabalit znovu. Meghan je přesvědčena, že

zapomenutá baterka nikoho neohrozí na životě, ale představuje příležitost k učení. Když pak děti trochu vyrostou, dokážou přemýšlet a plánovat samostatně. Věří, že děti se mohou učit vytrvalosti právě díky drobnostem – když přebírají odpovědnost za domácí povinnosti a dospělí je přitom podporují.

Bob Deutsch, držitel titulu Ph.D. v oboru kognitivní neurovědy, se na roli vytrvalosti v utváření našich životů dívá z jedinečné perspektivy.

„Existují různé úrovně vytrvalosti,“ říká. „Není to unifikovaná obecná vlastnost, kterou buď máme, nebo nemáme. Řekněme, že jeden milion lidí se vyznačuje vytrvalostí a další milion vytrvalý není. Avšak alespoň 80 procent lidí z druhé skupiny by vytrvalost mohlo získat.“ Jinými slovy tuto vlastnost je u člověka možné rozvíjet, když dotyčnému nabídneme vhodné školení, zkušenosti a praxi.

Myslíme si, že právě díky své vytrvalosti nakonec „Air Jordan“ oslnil svůj středoškolský tým a nakonec se z něj stal právě ten Michael Jordan, kterého známe. Jak sám Jordan shrnuje, co potřeboval k tomu, aby dosáhl titulu nejlepšího hráče v historii basketbalu? „Ve své kariéře jsem se více než devěttisíckrát netrefil. Prohrál jsem téměř tři sta zápasů. Dvačetšestkrát jsem dostal šanci rozhodnout svým hodem hru a minul jsem. Ve své kariéře jsem neustále selhával – a díky tomu jsem nakonec uspěl.“

Colin Powell, který se narodil přistěhovalcům z Jamajky, si ujasnil své povolání teprve na veřejné vysoké škole City College of New York, kde se zapojil do školicího programu ROTC (Reserve Officers Training Corps) pro budoucí armádní důstojníky. Program ROTC mu poskytl potřebnou

strukturu. Colin Powell se brzy stal velitelem jednotky a zahájil svou historickou kariéru.

Stevu Jobsovi se podařil jeden z nejpozoruhodnějších podnikatelských návratů v historii díky tomu, že byl v roce 1985 propuštěn ze společnosti Apple, kterou zakládal, a neuspěl jeho následný projekt NeXT Computer. Jak se přiznal ve svém promočním projevu, který přednesl na Stanfordově univerzitě: „Ukázalo se, že mé propuštění z Applu bylo to nejlepší, co mě kdy potkalo. Mohl jsem shodit zátěž dosavadního úspěchu a místo toho si znovu užívat lehkost pozice začátečníka, který si ničím není jistý. Osvobodilo mě to, abych mohl vstoupit do své nejkreativnější životní fáze.“

Michael Bloomberg, který třikrát zastával funkci starosty města New York a který se svým majetkem v hodnotě 30 miliard dolarů patří mezi nejbohatší lidi na světě, shrnul klíčové principy vytrvalosti, když vysvětloval tajemství svého úspěchu v rozhovoru pro časopis *New York*.

„Vím, co obnáší těžká práce,“ řekl. „Neustále využívám stejnou strategii, které se budu držet i nadále: nejsem ten nejchytřejší člověk, ale dokážu pracovat více než ostatní. To je jediný faktor, který mám pod kontrolou.“

Na vytrvalost a poctivou práci se díváme úplně stejně jako on.

## **Inspirace Bronxem**

Obě jsme vyrůstaly v Bronxu, což je místo, které po generace představovalo synonymum vytrvalosti. Vychovávali nás pracovití rodiče, kteří nebyli příliš majetní.

Robinin otec měl malou taxikářskou firmu a její matka byla zaměstnána jako účetní. Její rodiče jí od raného věku vštěpovali význam tvrdé práce. Když Robin ve škole dostala hodnocení 96 procent, její matka ji povzbuzovala: „Snaž se, ať máš příště sto procent.“ Díky tomu, že získala stipendium a při škole pracovala, mohla Robin navštěvovat Syracuse University. Když ani díky titulu z oboru grafického designu nezískala vytouženou práci v zavedené reklamní agentuře na Madison Avenue, naučila se psát na stroji a přijala tam místo sekretářky. Zatímco nepříteli zručně psala, sledovala, jak její kolegové povyšují.

„To mě inspirovalo a vrátila jsem se na studia, tentokrát v programu MBA. Byla jsem rozhodnuta, že se propracuji do té vytoužené šéfovské kanceláře.“ A podařilo se jí to. Robin vzpomíná: „Mnohokrát jsem sice litovala, že jsem pro dosažení úspěchu musela pracovat více než jiní, ale dnes si toho na svém životě nejvíce cením.“

Linda pochází ze středostavovského prostředí. Její rodiče museli neustále pracovat, aby své rodině zajistili dostatečný standard. Linda u rodinného stolu trénovala své herecké schopnosti a vtip. Doufala přitom, že se jí dostane stejného obdivu, jaký všichni věnovali jejímu geniálnímu bratrovi. Podobně jako jiní členové její rodiny navštěvovala místní veřejnou univerzitu City College of New York a poté se mnoho let protloukala jako učitelka, zpěvačka a autorka písniček. Nakonec získala místo v reklamě. Během sedmnácti let díky svému talentu, houževnatosti a vytrvalosti vytvořila pozoruhodné kampaně a slogany pro různé společnosti, mimo jiné Kodak („Kodak Moments“), Burger King a Toys „R“ Us. Linda sice přiznává, že o pár pozic na kariéřním žebříčku možná postoupila díky

svým přirozeným vlohám, ale důležitější byla její schopnost nevzdávat se po nesčetných odmítnutích ze strany klientů a tisícerém přepisování svého životopisu.

V roce 1997 zastávala pozici kreativní ředitelky dnes už neexistující newyorské reklamní agentury. Pracovala na projektech pro kosmetickou společnost Clairol, ale jiný klient ji požádal, aby Clairol odmítla. Domníval se totiž, že práce pro Clairol je ve střetu zájmů s jednou z jeho značek produktů péče o vlasy. Díky podpoře tehdejšího CEO společnosti Clairol Steva Sadoveho se Linda rozhodla, že ze svého místa odejde také a otevře si u sebe doma malou reklamní agenturu, jejímž prvním klientem bude právě Clairol. Sadove věděl, že Linda je v první řadě kreativní textařka. Navrhl tedy, aby se setkala s Robin, která v té době byla výkonnou viceprezidentkou a ředitelkou pro práci s klienty v konkurenční agentuře. Jak se ukázalo, Robin v té době plánovala, že změní zaměstnavatele.

Robin a Linda se při posezení v cukrárně dohodly, že spojí své síly.

Tak vznikla firma Kaplan Thaler Group se šesti zaměstnanci, která zaujímala plochu 65 m<sup>2</sup> ve třetím patře starého činžáku na 19. ulici v Chelsea na Manhattanu, kde žila Linda se svou rodinou. Svou činnost začala od reklam na řadu Herbal Essences společnosti Clairol. (Tehdy vznikl úspěšný reklamní spot se ženou, která při mytí vlasů zažívá slastné chvíle.)

Ani jedna z nás předtím žádnou firmu neřídila. Nábytek jsme si pronajaly. Neměly jsme žádnou rychlou kopírku, takže jsme cestou na schůzky využívaly kopírku v sídle klienta. Jedné věci jsme však měly vrchovatě: vytrvalosti. Bez přestávky



jsme neúnavně pracovaly a přitom jsme projevovaly takové odhodlání a nadšení, jaké jsme nejspíš nečekaly ani my samy. A vyplatilo se to. Brzy jsme od společnosti Clairol dostaly další zakázky a během prvního roku naše firma Kaplan Thaler Group zvýšila svůj obrat na 80 milionů dolarů. Mezi naše klienty se zařadily například Červený kříž a společnost Toys „R“ Us. Počet zaměstnanců stoupl na dvacet čtyři. Každý z nich musel na konci směny vynášet koš se smetím, protože firma neměla dost peněz, aby si zaplatila úklidovou službu. Neměli jsme ani dost židlí, což představovalo neobvyklou motivaci pro časný příchod do práce. Za dobrého počasí zaměstnanci chodili pracovat na střeche. Prezentace se často sestavovaly na podlaze.

„Porušovali jsme všechny nájemní předpisy, jaké vůbec existují,“ se smíchem přiznává Linda.

Netrvalo dlouho a firma Kaplan Thaler Group se zařadila mezi nejrychleji rostoucí reklamní agentury v USA. V roce 2012 se sloučila s agenturou Publicis New York a vznikla společnost Publicis Kaplan Thaler. Výsledná organizace měla obrat přes 3 miliardy dolarů a zaměstnávala více než osm set lidí.

Samozřejmě jsme tvrdě pracovaly a byly jsme vytrvalé. Jsme také vděčné za to, že jsme se mohly spolehnout na milující podporu svých rodinných příslušníků, které jsme přitom dlouho zanedbávaly. Naši rodiče sice nepatřili mezi imigranty, ale podobné příběhy jako my zažilo mnoho Američanů první generace, kteří byli plní naděje a toužili vyniknout. Nepřipouštěly jsme si žádnou jinou možnost. A podobně jako mnoho našich

vrstevníků, kteří v životě uspěli, máme děti, které jsou finančně lépe zabezpečeny, než jsme v jejich věku byly my. To nás ovšem znepokojuje.

## **Dejte ruce do kapes**

Těžko odoláváme pokušení chránit své děti před zklamáním, odmítnutím a selháním. Bez toho se však nikdy nedostanou příliš daleko, jak Linda zjistila na vlastní kůži:

„K pátým narozeninám jsme naší dceři Emily koupili pěkný růžový bicykl. Nemohli jsme se dočkat, až ji naučíme na něm jezdit. Týden po týdnu jsme trpělivě přidržovali drobné sedadlo, zatímco se Emily snažila udržet rovnováhu. Jemně jsme ji postrkovali, aby ujela dalších pár metrů. Pokaždé, když jsme kolo pustili, však Emily spadla.

„Během následujících dvou let jsme se s manželem střídali, abychom Emily naučili, jak se na kole jezdí. Postupovali jsme vždy stejně a pokaždé to dopadlo tak, že jsme se jen dívali, jak se zase převrátila. Se smutkem jsme usoudili, že naše milovaná dcera se sice může jednoho dne stát prezidentkou, ale nikdy nevyhraje Tour de France.

Když Emily slavila své sedmé narozeniny, rozhodla jsem se udělat poslední pokus. Pohled na nás pobavil cyklistu ve věku kolem 75 let, který se zastavil a nabídl, že nám pomůže.

«Myslím, že to prostě nikdy nezvládne,» vzdychla jsem a pocítila lupnutí v kříži.

«Na kole se naučí jezdit každý. Ukážu vám to».

Starý pán přišel k Emily a požádal ji, ať se posadí na kolo, uchopí rukama říditka a nohy opře o pedály.

«A teď, milá mámo, musíte udělat tohle,» prohlásil přesvědčivě, «velmi pečlivě zasunout své ruce do kapes».

«Ale, ale...» zkoušela jsem namítnout.

Chlapík Emily jemně postrčil. Spadla. Rozběhla jsem se, abych ji zvedla, ale zastavil mě.

Emily se znovu posadila do sedla a znovu spadla. Ruce se mi chvěly, ale snažila jsem se je udržet v kapsách.

Emily vyskočila na kolo potřetí a tentokrát už jela a nepadala. Stala se z ní zdatná cyklistka a nyní, když už má za sebou dvacáté narozeniny, také perfektně jezdí na koni a věnuje se krasobruslení. Vyrostla z ní dokonale vyrovnaná mladá dáma. S hrdostí mohu prohlásit, že jsem se na mnoha jejích úspěších podílela. Hlavně tím způsobem, že jsem měla dost rozumu, abych nechala obě ruce v kapsách.“

## Čtyři složky vytrvalosti

Učíme se díky selháním – tak se rozvíjíme a získáváme vytrvalost. Z naší vlastní zkušenosti a ze zkušeností mnoha úspěšných lidí z různých oborů, s nimiž jsme spolupracovaly – od spisovatelů a šéfů korporací po právníky a divadelní herce –, můžeme prohlásit, že své pozice stejně jako my dosáhli díky vytrvalosti. Z našich zkušeností a z materiálů, které jsme si prostudovaly, vyplývá, že vytrvalost lze rozdělit na čtyři základní složky:

**Odvaha** – vytrvalost začíná odvahou pustit se do náročného úkolu a vyžaduje, abychom před nepříznivými okolnostmi nekapitulovali. Generál George S. Patton se proslavil svou definicí odvahy, která podle něj vyžaduje „udržet strach na uzdě o minutu déle“. Díky odvaze můžete sebevědomě podstoupit

kalkulované riziko a projevit troufalost (aniž byste byli lehkomyslní). Odvážní lidé nesou kůži na trh a netají se tím, že mají záměr zvítězit, i když se zdá, že vítězství není v dohledu.

**Nezlomnost** – někteří lidé, kteří vynikli ve světovém měřítku, neměli dobré školní výsledky, nebo dokonce školu nedokončili, zažili propuštění z práce či ztrátu domova nebo prodělali nějakou jinou zásadní prohru, kdy si sáhli na dno. Dokázali se však znovu zvednout. Slavného komika Jerryho Seinfelda při jeho prvním sólovém výstupu diváci vypískali. Stevena Spielberga přijali do filmové školy teprve na třetí pokus. Žádný z nich se však ponížením nebo neúspěchem nenechal odradit od svého cíle. Výzkumy ukazují, že lidé s hodně rozvinutou vytrvalostí dokážou zůstat soustředění a motivováni bez ohledu na selhání, překážky a problémy, které musejí překonat. George Foreman sice po dvou titulech mistra světa v těžké váze ukončil kariéru, ale ve věku 45 let si navzdory své nadváze znovu nasadil boxerské rukavice, protože mu hrozil osobní bankrot. Nakonec triumfoval a svůj boxerský titul obhájil. Díky vydělaným penězům dokázal splatit svůj dluh a otevřít firmu George Foreman Grills. Dnes má jeho majetek hodnotu odhadem 200 milionů dolarů. Nezlomnost dodává vytrvalým lidem flexibilitu. Díky této vlastnosti dokážou vytrvalí lidé sledovat příležitost až na konec světa – i když plánovali cestu na Havaj a dostali se do studené Severní Dakoty.

**Iniciativa** – z definice iniciativy vyplývá, že zajišťuje dynamický aspekt vytrvalosti. Vůdčí osobnosti často hodnotíme podle jejich schopnosti převzít iniciativu. Některé z nejpersvědčivějších příkladů iniciativy však najdeme daleko od zasedacích místností nebo bitevních polí. Jedna z našich

oblíbených historek se odehrála v africké savaně. Třináctiletého Richarda Turerea zdrtilo, že lvi zabili býka, který patřil jeho rodině. Jak by bylo možné takovému útoku v budoucnu předejít? Když tento masajský chlapec v noci hlídal pastvinu a snažil se svému stádu zajistit bezpečí, všiml si, že lvi mají strach ze světla jeho baterky, která se kolébala v rytmu jeho chůze. Z posbíraných solárních článků a součástí baterek vyrobil plot se „lvím světlem,“ který šelmy úspěšně zahání. Jaké poučení plyne z tohoto příběhu? Své protivníky nemusíte překonat silou ani rychlostí. Stačí, když jste chytřejší než oni.

**Houževnatost** – jedná se o schopnost soustředit se na svůj cíl a nenechat se odradit. Tento rys je pro vytrvalost pravděpodobně nejtypičtější. Vidíme jej u každého atleta, který překoná nezdár nebo prohru a nakonec získá olympijskou medaili nebo titul mistra světa, u každého držitele Nobelovy ceny, který musel uskutečnit tisíce nezdařených experimentů a vstoupil do mnoha slepých uliček, než se mu podařil přelomový objev, který změnil podobu jeho oboru. Vidíme jej u každého podnikatele, jenž se několik let snaží na trh uvést novou službu nebo produkt, který nakonec změní způsob, jakým žijeme. Houževnatost vyžaduje pracovitost a rozhodnost, což jsou hodnoty, díky nimž Spojené státy po překonání Velké deprese v polovině dvacátého století dosáhly vrcholu průmyslového rozvoje. Tyto kvality však v dnešním digitálním věku začínají být čím dál vzácnější. Ze studií výzkumníků, jako je K. Anders Ericsson na Florida State University, vyplývá, že zvládnutí nějaké dovednosti na špičkové úrovni a uvolnění plného potenciálu vyžaduje minimálně deset let a potřebnou dávku soustředěné pozornosti. Když se světově uznávaného violoncellisty Pabla Casalse

ve věku 93 let ptali, proč nadále cvičí tři hodiny denně, odpověděli: „Začínám vidět jisté zlepšení.“

Nauku o úspěchu teprve začínáme zkoumat. A můžeme se ještě hodně naučit. Na vytrvalosti je však skvělé, že máme pod kontrolou, zda budeme pracovat usilovněji, chytřeji, s větším nadšením a déle. Oproti tomu nedokážeme ovlivnit prostředí, ve kterém vyrůstáme, střední školu, kterou navštěvujeme, bohatství a vliv svých rodičů, firemní politiku ani aktuální ekonomickou situaci. Vytrvalosti může *dosáhnout* doopravdy každý z nás. I když nejsme nejchytřejší nebo nejtalentovanější osobou ve svém okolí.

Po světě právě teď chodí miliony lidí, kteří mají potenciál stát se špičkovými hudebníky, nejprodávanějšími autory nebo profesionálními atlety. Museli by však zmobilizovat odvahu, nezlomnost, iniciativu a houževnatost, aby dokázali svůj potenciál realizovat. Mohli byste patřit mezi ně? Zkuste si vyzkoušet náš Grit Quiz (Kvíz vytrvalosti) na adrese [www.gritto-great.com](http://www.gritto-great.com). Můžete si ověřit, jakého skóre dosáhnete ve čtyřech složkách vytrvalosti, a zjistit, ve kterých oblastech byste se mohli zlepšit. V následujících kapitolách najdete mnoho užitečných strategií, které vám poradí, jak vlastní vytrvalost maximálně rozvinout.