

# MOUDROST A ZDRAVÝ ROZUM

DÍL II

NEPSANÝ ŽIVOTOPIS

Vaše „skutečné“ já, jak ho vidí ostatní

Pepper de Callier

  
FORTUNA

Text © Pepper de Callier, 2012  
Czech edition © Fortuna Libri, 2012  
Translation © Hana Eassey, 2012  
Illustrations © František Jelen, 2012

Vydalo nakladatelství Fortuna Libri v edici Fortuna Praxis

[www.fortunalibri.cz](http://www.fortunalibri.cz)

Z anglického originálu *Common Sense Wisdom/ The Unwritten Resume*  
přeložila Hana Eassey

Ilustroval, graficky upravil František Jelen

Foto autora Ileana Lobkowicz

Odpovědná redaktorka Alena Peisertová

Vydání první

Všechna práva vyhrazena

ISBN 978-80-7321-610-8

Priscille,  
múze a alchymistce mého života,  
jež je, k mému velkému štěstí,  
zároveň mojí ženou.



## Poděkování

Psaní knihy, jako je tato, zcela určitě není záležitostí jednoho člověka; alespoň podle mého ne. Začnu tedy poděkováním ženě, která byla skutečně *deus ex machina* této knihy i jejího předchozího dílu – Gabriele Csontosové. Díky dále patří Aleně Peisertové, redaktorce nakladatelství Fortuna Libri, s níž bylo opět radost spolupracovat, stejně jako u předchozího dílu.

Děkuji mé překladatelce, Haně Eassey. Jak mi sdělili přátelé, kteří četli českou verzi rukopisu, odvedla při překladu mistrnou práci. Hana byla příkladem trpělivosti a pochopení a já považuji za štěstí, že si na překlad našla čas.

Děkuji Františku Jelenovi, ilustrátorovi mé první knihy, který má dar dobrého vkusu a přístupné jednoduchosti a byl tak laskav, že se ujal práce i na tomto projektu.

Zvláštní dík patří všem mým přátelům – všichni jsou to vytížení řídicí pracovníci – kteří si přesto našli čas na přečtení a zkorigování české verze rukopisu: Ivanu Baloghovi, Martinu Bursíkovi, Martinu Burdovi, Martinu Černouškovi, Irmě Comstock, Karlu Holubovi, Renatě Jasanské, Tomáši Krčilovi,

Kristin La Ronca Parpel, Ditě Stejskalové a Petru Sýkorovi. Jejich připomínky a rady přispěly ke zvýšení kvality knihy.

---

Děkuji též všem lídrům, kteří mi v průběhu let věnovali svůj čas, podělili se se mnou o své zkušenosti a poskytli mi údaje potřebné pro sestavení koncepce *Nepsaného životopisu*.

---

A nakonec bych rád zdůraznil, že žádný rukopis by nevznikl, nebýt mé skvělé ženy Priscilly. Právě ona to byla, kdo mě na začátku přesvědčil, abych se do *Nepsaného životopisu* pustil, protože měla pocit, že jeho sdělení je příliš důležité na to, abych si je nechal pro sebe.

## O autorovi

Pepper se narodil a vyrůstal na venkově amerického Středo-západu. Záhy ho zaujala tematika vedení lidí, lidského potenciálu a zdravého rozumu, protože od útlého věku sedmi let pomáhal své matce, zkušené obchodnici, organizovat její výukové materiály a jednou měsíčně sedával na jejích pravidelných pracovních schůzkách, kam ho brala s sebou.

Má za sebou poněkud neobvyklé životní zkušenosti – na střední škole propadl, pak se nějakou dobu živil jako holič, pojišťovací agent a vydavatel časopisu, posléze (konečně!) absolvoval vysokou školu, postupně se stal partnerem ve dvou světově uznávaných firmách na hledání řídicích pracovníků, poskytoval poradenství lídrům po celém světě, ve věku 55 let odešel do důchodu, přestěhoval se do Evropy, stal se vedoucím poradcem nadace bývalého prezidenta České republiky Václava Havla, založil Prague Leadership Institute a píše syndikátní sloupky o vedení lidí pro české a slovenské finanční noviny. Pepper nahlédl život z nejrůznějších stran, zažil lídry v nejrůznějších situacích a získal bezprostřední (i když leckdy bolestné) zkušenosti, které mu umožnily docenit hodnotu zdravého úsudku.

Pepper se svojí ženou Priscillou žijí v současné době v Praze. Při svých cestách po světě Pepper přednáší a vede workshopy o lid-



ském prvku vedení (Human Element of Leadership™) pro vedoucí pracovníky a členy správních rad.

---

Víc informací o Pepperových zkušenostech a o lidském prvku vedení (Human Element of Leadership™) můžete získat na [www.pragueleadershipinstitute.com](http://www.pragueleadershipinstitute.com).

# Obsah

|   |    |
|---|----|
| Úvodní stránky  |    |
| <b>Jak používat tuto knihu a změnit si život</b> . . . . .      | 13 |
| Kapitola 1  |    |
| <b>Co je to Nepsaný životopis a proč je důležitý?</b> . . . . . | 17 |
| Kapitola 2  |    |
| <b>Postoj</b> . . . . .   | 23 |
| Kapitola 3  |    |
| <b>Kontextová inteligence</b> . . . . .                         | 31 |
| Kapitola 4  |    |
| <b>Komunikační dovednosti</b> . . . . .                         | 41 |
| Kapitola 5  |    |
| <b>Zaujetí</b> . . . . .  | 53 |
| Kapitola 6  |    |
| <b>Sebedůvěra</b> . . . . .                                     | 61 |
| Kapitola 7  |    |
| <b>Pokora</b> . . . . .   | 65 |
| Kapitola 8  |    |
| <b>Čestnost</b> . . . . .                                       | 69 |



|  |    |
|--|----|
| Kapitola 9   |    |
| <b>Péče</b> .....  | 73 |
| Kapitola 10  |    |
| <b>Výkonná schopnost</b> .....   | 79 |
| Kapitola 11  |    |
| <b>Jak všechno spojit dohromady<br/>a vytvořit si vlastní budoucnost</b> ..... | 82 |

## Jak používat tuto knihu a změnit si život



Ž od svých sedmi let jsem byl nadšeným studentem chování řídicích pracovníků a manažerů. Moje matka, která byla sama zkušenou obchodnicí, mě s sebou brala na schůzky a porady – musel jsem jí ale pokaždé slíbit, že budu jenom někde vzadu potichu sedět a dívat se. Vždy mě fascinovalo, jaký vliv měla na přítomné lidi. V následujících letech jsem přečetl všechny dostupné knihy, které se zabývaly vlastnostmi, charakteristickými rysy a chováním řídicích pracovníků a různými styly řízení. V této aktivní době jsem si oblíbil některé autory, k nimž se od té doby neustále vracím. Patří k nim namátkou: Baltazar Gracian, Warren Bennis, Earl Nightingale, Alexandre Dumas, Cicero, John Gardner, Homér, Platón, Lao-c', Douglas McGregor, Daniel Goleman, Aurelius a Goethe.

---

Když jsem v mládí četl jejich knihy, byl jsem často frustrovaný z toho, že jsem si nebyl schopen všechno zapamatovat a neviděl jsem u sebe žádný pokrok. Později v průběhu života jsem si u čtení knih, jako je tato, uvědomil několik důležitých věcí. První z nich je, že je naprosto v pořádku si označovat stránky a na okrajích nebo kdekoli jinde si psát poznámky. Tím si knihu v mnoha ohledech přisvojíte a v neposlední řadě si lépe zapa-

matujete, co potřebujete a upevníte si pochopení tématu. Znamená to mnohem víc, než pouhé vyznačení slova, věty nebo úseku. Dáváte tím knize slova, jimiž k vám může „hovořit“, když se k ní budete vracet, abyste si oživilí obsah a lépe pronikli do její podstaty.

Další věc, kterou jsem se naučil, je, že si každou kapitolu, předtím, než ji začnu opravdu číst, zběžně projdu a položím si k ní určitou návodnou otázku. Také jsem zjistil, že když se seznámím s obsahem kapitoly natolik, abych byl schopen k němu sám zformulovat upřesňující otázky, výrazně mi to pomáhá v zapamatování.

Zmíněná poučení mají hodně co do činění se strukturou této knihy. Každá kapitola tedy začíná otázkou, nad níž byste měli při čtení uvažovat. Také obsahuje určité klíčové body a několik otázek na konci kapitoly; ty slouží ke zdůraznění hlavního sdělení. Poslední, ale možná nejdůležitější věc je, že si vždy vědomě připomínám: „Nesoutěžím v rychločtení. Mým zájmem je, abych text správně pochopil. Zejména ve chvílích, kdy mi utíkají myšlenky a musím ho číst opakovaně, se zaměřuji na to, abych porozuměl obsahu.“ Tato poslední věc vyplynula z rozhovoru s jednou mladou Francouzskou, dcerou mého přítele a vynikající studentkou, která patřila k nejlepším ve třídě. Zeptal jsem se jí tehdy, jak se učí. Zajímalo mě, jestli patří k lidem s fotografickou pamětí, co školou snadno proplují. „Zjistila jsem, že je pro mě mnohem lepší, když si vlastní text přečtu dvakrát,“



zněla její odpověď. Nikdy nezapomenu, jak mě to překvapilo. „Možná že nakonec nejsem tak zabeďněný,“ pomyslel jsem si. Právě tehdy jsem si uvědomil, že je v pořádku, když se mi hned napoprvé nedaří vstřebat všechno, co potřebuji. Došlo mi, že spíše záleží na dostatečné disciplíně, abych si potřebné přečetl vícekrát.

Snažím se vás tímto pobídnout k tomu, abyste udělali mnohem víc, než si tuto knihu jenom přečetli. Musíte s knihou komunikovat, uvažovat o ní, klást si otázky o tom, co jste přečetli, a nasmíte se vzdát, dokud na ně nenaleznete odpovědi. Je-li pro vás tato kniha natolik důležitá, že nad ní trávíte čas, dejte si záležet, abyste ji četli správně. Právě takovýto druh disciplíny mění život.

Doufám, že tato knížečka pomůže ve vašem nitru objevit něco nového a že se zároveň dozvíte o sobě i o svých vztazích něco, co vám umožní zlepšit kvalitu osobní interakce a posune vás to blíž k vašim cílům.

# Co je to Nepsaný životopis a proč je důležitý?

**Jak se mě tento koncept týká  
a proč bych měl(a) čtením o něm trávit čas?**



koumám lídry už přes padesát let a posledních třicet let se zabývám jejich hodnocením a koučováním – na základě požadavků korporátní klientely po celém světě. Jedním z prvků hodnocení pochopitelně vždy býval i psaný životopis. Po mnoha letech čtení životopisů jsem si však povšiml čehosi zajímavého.

Poté, co se generace bystrých a talentovaných studentů prosoutěžila univerzitami a špičkovými manažerskými školicími programy u solidních firem, začaly psané životopisy vypadat jeden jako druhý.

Spousta lidí měla najednou slušné studijní výsledky a titul MBA z dobrých škol.

Většina těchto inteligentních kandidátů vynaložila značný čas na osvojení si co nejlepších technik psaní životopisu; počínaje formátem a typem písma, přes pečlivě vypracované vyprávění o tom, jak skvělých úspěchů dosáhli, až po poutavé úvodní věty následující za jménem kandidáta, které obvykle zní přibližně takto: „Spolehlivý a osvědčený generální ředitel, který sestavil globálně úspěšné týmy a překonal veškerá očekávání ohledně



efektivity, snižování nákladů, ziskovosti a týmové morálky ve velmi náročném a konkurenčním prostředí, hledá další výzvu.“

Přinejmenším se dalo říci, že životopisy začaly postrádat ty významné odlišnosti, na které jsme se v minulosti spoléhali, a jejich podobnost měla poněkud neočekávaný dopad. Jeden generální ředitel mi vysvětlil: „Peppere, psané životopisy začínají vypadat jako historická beletrie. Údaje v nich jsou možná správné, ale uváděné úspěchy i podpůrná tvrzení a doplňující informace k těmto úspěchům nabývají nádech fikce.“ Je tedy zjevné, že i sebelépe sestavené písemné životopisy ztrácejí svůj dřívější účinek.

Kladl jsem si tedy otázku, jak se v současné době vlastně řídicí pracovníci při přijímání nových lidí rozhodují. Jaké nástroje používají při výběru lidí, mají-li před sebou skupinu talentovaných, kvalifikovaných kandidátů, kteří se ucházejí o totéž místo nebo povýšení?

Čím se od ostatních odlišuje ten, koho nakonec vyberou?

---

Již mnoho let kladu vrcholovým řídicím pracovníkům následující otázku: „Máte-li v organizaci volné důležité manažerské místo a na obsazení této pozice máte na výběr z více kvalifikovaných lidí – jaká klíčová výběrová kritéria uplatňujete u člověka, kterého pak na toto místo přijmete nebo povýšíte?“

Existovala a existuje všeobecná shoda v tom, že písemný životopis je cosi, co pouze otvírá dveře, jakýsi úvod či první představení, chcete-li. Opakovaně jsem se však dozvídal, že když mělo dojít na skutečné rozhodování, zda někoho přijmout či povýšit, vedoucí pracovníci se řídili čímsi jiným. Rozhodnutí vycházelo ze souboru jemných i méně jemných poznatků, vzhledů, dojmů, pocitů a vztahové chemie. Šlo tedy o kvality, které nebyly nikde napsané.

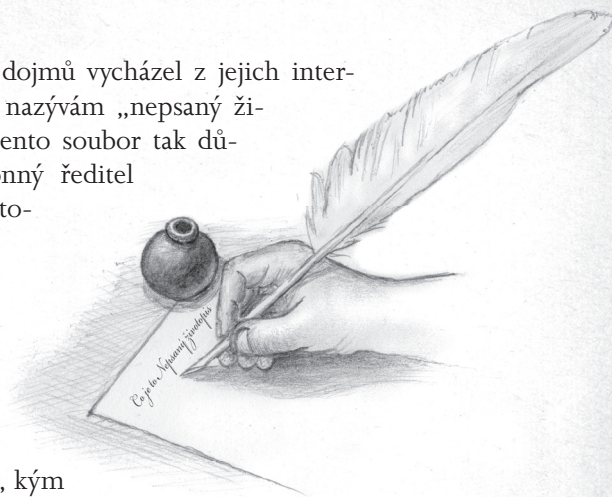


Tento „soubor“ dojmů vycházel z jejich interpretace čehosi, co nazývám „nepsaný životopis“. Proč je tento soubor tak důležitý? Jeden výkonný ředitel k tomu říká: „Protože psaný životopis

je to, co chcete,  
abych já viděl,  
a je podaný tak,  
jak vy chcete,  
abych ho viděl.

Nepsaný životopis  
však představuje to, kým  
opravdu jste.“ Ještě k tomu do-

dává, že psaný životopis může být občas přehnaný a zveličený, zatímco pohled do očí a řeč těla druhého člověka, modulace hlasu, jeho vystupování a kvalita charakteru, jeho reakce, postřehy, pochopení a rozhled – tedy prvky nepsaného životopisu – se velmi těžko předstírají. Jisté je, že shromažďování posudků a doporučení a ověření vzdělání je u kandidátů důležitou součástí procesu. Oním nejzávažnějším a nejpřesvědčivějším prvkem je však nepsaný životopis. Proč? Protože bez dobrého nepsaného životopisu se do fáze posouzení doporučení a ověření vzdělání ani nedostanete. Nepsaný životopis buď stvrzuje, nebo naopak zpochybňuje to, co o sobě prohlašujete v psaném životopise.



Na objasnění je nutno poznamenat, že nepsaný životopis se musí posuzovat celostně, protože, jak s oblibou říká můj dob-

rý přítel, spisovatel a kouč řídicích pracovníků, Allan Cox: „Důležitý je pokrm jako celek a to, jak se všechno spojí dohromady, nikoli jednotlivé ingredience.“ A podíváte-li se na svůj nepsaný životopis takto, začnete ho nahlížet ve všech souvislostech důležitých proto, abyste si mohli vytvořit a prezentovat životopis, který bude přesvědčivý a účinný. Vrátím se ještě k Allanově významné metaforické poznámce: různí lidé mají rádi v pokrmu různé přísady – ničí pokrm neuspokojí širokou škálu lidí, zejména pokud pocházejí z různých kultur. Předkládáme-li tedy lidem svůj nepsaný životopis, nesmírně důležité jsou jeho souvislosti a právě vědomí celého kontextu nám řekne, který prvek bychom měli za daných okolností zdůraznit.

Snažil jsem se úmyslně, aby uspořádání této knihy bylo jednoduché, aby byl text krátký a věcný, aby se obsah dal dobře pochopit a abyste ho mohli využít pro svůj vlastní nepsaný životopis. Každá z následujících deseti kapitol se bude zabývat jednou ze složek nepsaného životopisu, jejími specifiky, jemnými odstíny a někdy i jistou složitostí; zároveň vysvětlí důležitost sdělení, které v sobě každý prvek obsahuje.

Poslední kapitola ukazuje, jak všechno pospojovat dohromady tak, aby váš nepsaný životopis o vás vypovídal přesně to, co sami chcete.

---

Upozornění: tato knížka není výukovou příručkou pro ty, kdo by rádi využili uvedené rady k oklamání druhých, popřípadě k tomu, aby si sestavili jakýsi dokonalý účelový životopis pro to, čeho momentálně chtějí dosáhnout. Tak jako o mnoha dalších



věcech v životě, i o podvodu platí, že brzy vyjde najevo. Nepsaný životopis takového filutu ještě rychleji postrčí k nevyhnutelnému odhalení.

Tato kniha je průvodce, jenž vám pomůže zjistit, kdo jste, a zároveň vyladit a projevit jasně, výstižně a pravdivě vaše já tak, aby to bylo v dané situaci zároveň co nejpřesvědčivější.

Ti, kdo si umí vytvořit, vybrousit a předložit svůj nepsaný životopis a zároveň chápou, jak silné a trvalé otisky zanechává, mají před sebou světlou budoucnost bez ohledu na to, v jaké fázi ekonomického cyklu se nacházejí; na ty, kdo nepsanému životopisu nerozumí a síle jeho jemných odstínů nerozumí, čeká budoucnost, která sestává pouze z toho, co zbude.

---

Pustte se do vytváření budoucnosti!



#### Body k zamyšlení:

- Psaný životopis je dobrý pouze pro to, aby vám otevřel dveře, nestačí však k uzavření obchodu.
- Nepsaný životopis je váš obraz v reálném čase, který se druhým hluboce vrývá do paměti. Je to soubor dojmů, jež zanecháváte v každém člověku, se kterým se setkáte – ať už osobně, po telefonu, prostřednictvím fotografie nebo videa, písemné komunikace nebo při tom, když vás někdo z dálky pozoruje.



- Nepsaný životopis je spouštěčem akce – dobré nebo špatné – protože pro lidi, se kterými jste v kontaktu, představuje to, kým opravdu jste.

Otázky:

- Obsahuje váš psaný životopis prvky historické fikce? Jak je na tom v současném okamžiku váš nepsaný životopis?
- Kdybyste měli být co neobjektivnější, co byste mi řekli, že o vás vypovídá váš nepsaný životopis? Vzpomenete si na nějakou svoji situaci, která o vás druhému nevyprávěla to, co jste chtěli sdělit?
- Proč je při vytváření, vybrušování a předkládání nepsaného životopisu důležité mít na paměti metaforu celkového „pokrmu“?

# Postoj

**Jaký je můj vlastní postoj v porovnání s postoji  
popsanými v této kapitole?**



en s obtížemi bych spočítal, kolikrát jsem od lídrů ze všech koutů světa, s nimiž jsem pracoval, slyšel podobná prohlášení jako: „Postoj znamená všechno. Postoj je základna všeho, co děláme. Je to nejlepší indikátor úspěchu, mnohem důležitější než kognitivní inteligence či talent. Na vedoucích pozicích je postoj pro mne mnohem důležitější než technické dovednosti.“ Není potřeba zdůrazňovat, že naprostá většina vedoucích pracovníků, s nimiž jsem v průběhu své kariéry přišel do styku, se ohledně tématu postoje vyjadřovala podobně.

Proč je tedy pro ně postoj tak důležitý? Co o vás vypovídá druhým lidem?

Postoj není jen to, co určuje něčí přístup k životu, k řešení problémů a způsobu komunikace s ostatními, nýbrž je to zároveň cosi, co člověka v obtížných chvílích drží a dává mu mentální sílu, aby se nevzdával ve chvíli, kdy se už ostatní vzdali.

Nejprve bych rád vysvětlil několik termínů týkajících se mého chápání postoje. Téma, které vždy vypluje na povrch, když se hovoří o postoji nebo přístupu, je optimismus. Jen málokdy

však naneštěstí slyšíme o jeho negativní stránce – o falešném optimismu. Jedná se zde o smysl pro realitu. Jednou z nejdůležitějších věcí, kterou musí lídr dělat, je dodávat svým podřízeným pocit důvěry. A jedním z mnoha prvků budování důvěry je smysl pro realitu, který právě u falešného optimismu chybí. Falešný optimismus je chybná interpretace pozitivního myšlení, s nímž se setkáváme u líných osob; zároveň je to přesvědčení, že papouškováním pozitivních, optimistických věcí se dříve nebo později něco dobrého skutečně stane. Tato myšlenková úchylka má svůj počátek ve Spojených státech padesátých let 20. století, rozrostla se do globálního multimiliardového odvětví guru úspěchu a vyústila v přesvědčení, že každé dítě z fotbalového družstva má dostat nějakou trofej bez ohledu na výsledek zápasu jen proto, že se ukázalo na hřišti. V životě se však takovýto klam ukazuje jako nepodložený.

Falešní optimisté jsou lidé, kteří často celkem dobře „motivují“ své okolí nejrůznějšími chytrými citáty, sportovními analogiemi a svým širokým úsměvem a přitom se snaží přehlížet fakta, které svědčí o opaku toho, než jak uvažují. Pozitivní dopad jejich motivace naneštěstí nemá dlouhého trvání a mizí v okamžiku, kdy se objeví první obtížné problémy. Jeden můj přítel s oblibou říká, že se tito lidé jako lídři „často mýlí, avšak nikdy nepochybují“. Falešný optimismus je vážné odtržení od reality a zároveň stav, který může u některých řídicích pracovníků způsobit, že plnou rychlostí dorazí ke srážu – a zřítí se z něj – a s sebou strhnou zároveň i všechny ostatní. Dokládám je následující příběh o „divu propagační branže“ ze 70. a 80. let 20. století, firma Saatchi & Saatchi. Sydney Finkelstein ve své úžasné knize *Why Smart Executives Fail* (Proč chytrí řídicí pracovníci selhá-



vají) uvádí báseň, kterou si sama pro sebe sestavila zmíněná propagační agentura, aby do svých zaměstnanců vliła důvěru a přesvědčila je, aby uvěřili v něco, co se posléze ukázalo jako falešný optimismus vrcholného managementu – byl to jakýsi druh nabádáním ke slepé víře.

PŘISTUPTE KE SRÁZU.

Je to příliš vysoko.

PŘISTUPTE KE SRÁZU!

Možná poletíme.

PŘISTUPTE KE SRÁZU!!!

A tak přistoupili.

A on je postrčil.

A oni vzlétli.

Skok ve slepé víře však v tomto případě naneštěstí nepřinesl kýžený výsledek: v roce 1989 akcie firmy Saatchi & Saatchi klesly o plných 98 % své hodnoty.

Takovýto postoj je v mnoha ohledech stejně destruktivní jako jeho protipól, falešný pesimismus. Falešný pesimismus je podobně zvrácený. Vyznačují se jím ti vedoucí pracovníci, kteří se neustále potýkají se „silami mimo jejich kontrolu“. Považují se vždy za oběť nejrůznějších okolností jako například činnosti kontrolních a dohledových orgánů, byrokracie, hloupých zaměstnanců, slabomyslných spotřebitelů a lidí, kteří se je stále snaží jenom využít. V roli lídrů tito lidé ostatní řídí železnou rukou, pomocí zastrašování a prostřednictvím dlouhého a promyšleného seznamu výmluv a jedinců, na které svalují svoje neúspěchy.

Nyní bych rád uvedl, jak se dívám na vztah zmíněných přístupů k postoji a k nepsanému životopisu: Ti, které vede Falešný optimista, nikdy neví, čemu mají věřit; ať se děje, co se děje, jejich šéf se usmívá a povzbuzuje je. Chybí zde jakýkoli smysl pro realitu, o něž by bylo možno se opřít – nezbývá než doufat, že dokud se budeme usmívat, papouškovat naše pozitivní mantry a na chodbách si plácát na pozdrav, věci se budou ubírat správným směrem. Podřízení Falešného pesimisty jsou, co se týče důvěry a smyslu pro realitu, stejně bezmocní a neukotvení – je-li všechno tak špatně, proč vůbec chodit do práce?

Co tedy člověk, který čte váš nepsaný životopis, z hlediska vašeho postoje hledá? Zkušenost mi ukázala, že je to pozitivní přístup a postoj. S ohledem na vedení lidí a na úspěch v životě je pozitivní postoj schopnost postavit se tváří v tvář skutečnosti, přijmout problémy a výzvy a pak vytýčit směr, jenž lidi posílí, dá jim pocit, že mají věci pod kontrolou. Rovněž to znamená inspirovat ostatní vytvořením vize budoucího stavu věcí poté, co se úspěšně vypořádáte s problémy. A o tom je skutečné vedení: o realitě, jejím přijetí, plánu a o společné vizi. A lídr s tímto postojem – s pozitivním přístupem ukotveném v realitě – je člověk, kterému lze věřit, jehož s důvěrou můžete následovat do nejistého světa konkurenčních hrozeb, propouštění, krácení rozpočtů a všech dalších možných nepříznivých situací, s nimiž se musí dennodenně potýkat.



—••••—

Další dva důležité prvky postoje jsou sebevědomění a mentální pevnost. Dozvěděl jsem se, že před léty byli členové Poradního výboru Ekonomické fakulty při Stanfordově univerzitě požádáni o názor, jakými nejdůležitějšími rysy se vyznačuje dobrý řídicí pracovník. Téměř jednohlasně se vyjádřili, že je to sebevědomění. Vědomí sebe sama se rodí z postoje, který charakterizuje otevřenost, chuť objevovat a sebevědomí – takový typ sebevědomí, který člověku umožňuje učit se, růst a zlepšovat se. Proč je toto důležité? Protože pouze člověk, který si je vědom sebe sama, zná svá omezení stejně tak jako svoje silné stránky i schopnosti; právě sebevědomění je to, co mu umožní vést druhé a zbudovat silný tým, jehož členové budou mít takové dovednosti a schopnosti, které vhodně doplní jeho vlastní klady a zápory. Člověk, který je si vědom sebe sama, je také stále bdělý a s neutuchající pozorností zaznamenává, kdy je nutno obnovit nebo opětovně vyvážit či upravit stávající poznatky, dovednosti, názory a přístupy.

—••••—

Mentální pevnost je určitý aspekt postoje, který řadím ke svým oblíbeným. Jednoduše se dá říci, že je to schopnost podat ty nejlepší výsledky při ne právě nejvýhodnějších podmínkách. Chvilku se nad tím, prosím, zamyslete. Představte si například toto: golfový přeborník nastoupí na turnaji na hřiště právě v okamžiku, kdy začíná pršet a zvedá se vítr – vskutku ne nejlepší podmínky pro hraní golfu. Co tedy udělá – požádá, aby se jeho kolo odložilo, až bude sluníčko a bezvětří? Samozřejmě že nikoli. V takovém okamžiku jde o něco víc, než pouze při-