

GRADA

JOE NAVARRO

a TONI SCIARRA POYNTER



BUĎTE VÝJIMEČNÍ

**Pět schopností, které
odlišují výjimečné lidi**

OD BÝVALÉHO ZVLÁŠTNÍHO AGENTA FBI

S láskou věnováno památce mého otce, Alberta

The background of the entire cover is a dense crowd of stylized human figures. Most are dark gray, but one figure in the center-right is white, standing out from the crowd. This visual metaphor represents the book's theme of being exceptional.

GRADA

JOE NAVARRO
a TONI SCIARRA POYNTER

BUĎTE VÝJIMEČNÍ

Pět schopností, které
odlišují výjimečné lidi

OD BÝVALÉHO ZVLÁŠTNÍHO AGENTA FBI

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno

Joe Navarro, Toni Sciarra Poynter

Budte výjimeční

Pět schopností, které odlišují výjimečné lidi

Přeloženo z anglického originálu knihy Joea Navarra *Be Exceptional; Master the Five Traits That Set Extraordinary People Apart*, vydaného nakladatelstvím HarperCollins Publishers, New York, NY, 2021.

Published by arrangement with William Morrow Paperbacks, an imprint of HarperCollins Publishers. All rights reserved.

Copyright © 2021 by Joe Navarro

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8391. publikaci

Překlad Ivana Sýkorová

Odpovědná redaktorka Lenka Zajíčková

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 272

První české vydání, Praha 2022

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-4729-8 (ePub)

ISBN 978-80-271-4728-1 (pdf)

ISBN 978-80-271-3304-8 (print)

Obsah

O autorovi	10
Řekli o knize	12
Než začneme	15
Pět oblastí výjimečnosti	16
Sebezdokonalování: Srdce výjimečného člověka	16
Pozorování: Umění vidět, na čem záleží	16
Komunikace: Od informací k transformaci	16
Činy: Jedněte ve správný čas, eticky a v zájmu společnosti	17
Psychická útěcha: Nejvlivnější silná stránka, jakou lidé disponují	17

PRVNÍ KAPITOLA

Sebezdokonalování	19
SRDCE VÝJIMEČNÉHO ČLOVĚKA	19
Definice sebezdokonalování	21
Učení: Základ znalostí	23
Emocionální rovnováha: Opora stability	34
Svědomitost: Klíčový indikátor úspěchu	45
Nespoutanost: Zpochybňte limity, které nám druhí vymezují	48
Démonologie: Posouzení nedostatků, které nás brzdí	51
Sebedisciplína: Opora úspěchu	58
Řád a priority	60
Záměrný trénink: Síla myelinu	64
Vytrvalost	71
Odměna za sebezdokonalování	72

DRUHÁ KAPITOLA

Pozorování	81
UMĚNÍ VIDĚT, NA ČEM ZÁLEŽÍ	81
Pozorování: Jak proměnit informace v poznání	83
Obnova přirozené schopnosti	86
Limbecký systém a pozornost	89
Vědomý přehled o situaci: Pozorování v kombinaci se zkušenostmi	93
Čelem k výjimečnému životu	95
Osvícená pozornost: Cesta k výjimečnému porozumění	97
Zvídavost: Cesta k osvícené pozornosti	105
Pozorování neverbálních signálů	111
Cvičení k posílení pozorovacích dovedností	118
Získávání informací technikou skenování	122
Pozorování lidí technikou skenování	124
Pozorováním k větší ohleduplnosti	127

TŘETÍ KAPITOLA

Komunikace	131
OD INFORMACÍ K TRANSFORMACI	131
Komunikace probíhá nepřetržitě	134
Ohleduplnost a zájem o druhé	136
Věnují vám čas	136
Vytvářejí příležitosti a vyhledávají vaši blízkost	137
Pokládají otázky	138
Validace	138
Udělejte první krok k validaci: Buďte přístupní	142
Čestnost	145
Vyjadřujte své názory, nahlas i beze slov	149
Straňte se lží	150
Inspirujte svou komunikaci druhé	152
Prvenství emocí	156
Emoce přicházejí první	156

Navazování spojení: Síla souznění	160
Buďte přítomní	166
Deset možností, jak komunikovat výmluvněji než prostřednictvím slov	167
Léčitelská metoda	174

ČTVRTÁ KAPITOLA

Činy	179
JEDNEJTE VE SPRÁVNÝ ČAS, ETICKY A V ZÁJMU SPOLEČNOSTI	179
Činy vypovídají o tom, jací jsme	182
Činy a nečinnost hovoří jasně	184
Protokol etického jednání	187
Posilují mé činy a chování důvěru?	189
Jsou mé činy a chování přínosné?	190
Ovlivňují mé činy a chování ostatní v pozitivním duchu nebo je inspirují?	193
Jsou mé činy a chování v zájmu společnosti?	195
Buďte připravení jednat na výjimečné úrovni	199
Nová definice hrdinů	203

PÁTÁ KAPITOLA

Psychická útěcha	207
NEJVlivnější silná stránka, JAKOU LIDÉ DISPONUJÍ	207
Psychická pohoda a útěcha: Prvotní potřeba	210
Experiment „Vizuální útes“	212
Experiment „Kamenný obličej“	214
Péče a starostlivost: Most k psychické pohodě	216
Empatický model společenských interakcí	219
Vyhodnoťte situaci	221
Zaujměte partnera	227
Uzavřete transakci	234
Zmírňování strachu: Úkol, který na sebe berou výjimeční lidé	237

Zamyšlení na závěr	247
Poděkování	251
Bibliografie a odkazy	255

Ačkoli rukopis této knihy před vydáním revidoval a schválil Federální úřad pro vyšetřování (FBI), názory a myšlenky v knize vyjádřené patří výlučně autorovi.

Uvědomujte si své myšlenky – neboť z myšlenek se stávají slova.

Uvědomujte si svá slova – neboť ze slov se stávají skutky.

Uvědomujte si své skutky – neboť ze skutků se stávají návyky.

Uvědomujte si své návyky – neboť z návyků se stávají povahové vlastnosti.

Uvědomujte si svou povahu – neboť povaha utváří osud.

—Upraveno podle Lao'c

O autorovi

JOE NAVARRO působil dvacet pět let v FBI jako zvláštní agent se zaměřením na kontrarozvědnou činnost. Zároveň byl zakládajícím členem elitního programu behaviorální analýzy, vedeného divizí FBI pro národní bezpečnost. Tento program se zabýval studiem chování špiónů, teroristů a zločinců. Po svém odchodu od FBI se začal věnovat přednáškám a psaní publikací na téma lidského chování. Mimo jiné je autorem mezinárodního bestselleru *Jak prokouknout druhé lidi* (Grada, 2010). Do češtiny byly přeloženy i další z jeho knih: *Jak prokouknout kolegy i obchodní partnery* (Grada, 2011), *Jak poznat, když vám někdo lže* (Grada, 2013), *Nebezpečné osobnosti* (Grada, 2015), *Tajemství řeči těla* (Grada, 2019) nebo bestseller *Tři minuty do soudného dne* (Grada, 2017). Více informací o Joeovi najdete na internetových stránkách JNForensics.com.

TONI SCIARRA POYNTER je spisovatelka a redakční konzultantka, která se zabývá nakladatelskou činností více než pětadvacet let. Specializuje se na psychologii, osobní rozvoj, vědu a společenské trendy. Spolupracovala na několika z výše zmíněných publikací Joea Navarra. Žije v New Yorku.



Řekli o knize

„Joe Navarro nabízí neocenitelné rady, jak se stát nejlepší verzí sebe sama. Tuto knihu si musíte přečíst.“

Amy Cuddy, autorka knihy *Presence*,
bestselleru podle deníku *New York Times*

„Chcete-li se naučit odhadnout lidi a získat si jejich důvěru a loajalitu, nenajdete lepšího učitele, než je Joe Navarro. Tuto knihu si musí přečíst každý, kdo usiluje o úspěch – ať už profesní, osobní, nebo kombinaci obou. Kniha *Budte výjimeční* představuje praktické dovednosti, které vám pomohou zvládnout každou situaci a stát se... ano... výjimečnými.

Chris Voss, autor bestselleru *Never Split the Difference*

„Joe Navarro to opět dokázal! V úžasné nové knize *Budte výjimeční* představuje komplexní program, který vám pomůže plně rozvinout váš potenciál. Joe Navarro analyzuje, proč jsou lidé opravdu výjimeční, přičemž čerpá z dlouhodobých zkušeností a nabízí čtenářům nejen srozumitelného průvodce na cestě k výjimečnosti, ale navíc jim pomáhá uvědomit si, že možnost stát se výjimečným mají na dosah.“

Joshua Weiss, PhD, spoluzakladatel programu Global
Negotiation Initiative na Harvardově univerzitě
a autor knihy *The Book of Real-World Negotiations*

„Úžasná sbírka moudrých rad, které pomohou každému z nás být světu skutečně prospěšný. Joe Navarro v knize mistrně snoubí informace ze života historicky významných osobností, vědecký výzkum a vlastní cenné zkušenosti formou, která může pomoci každému stát se opravdu výjimečným.“

Andy Wasynczuk, přednášející na Ekonomické fakultě Harvardovy univerzity a bývalý provozní ředitel klubu New England Patriots

„Pokud stejně jako já stále přemýšlíte, jak se zdokonalovat, zlepšovat – být výjimeční –, měli byste si přečíst tuto knihu. Joe Navarro čerpá z široké škály výjimečných životních zkušeností a učí čtenáře, jak dosáhnout výjimečnosti v pěti přímočarých krocích. Není to jen kniha, je to manuál. Přečtěte si ho. Studujte ho. Nebudete toho litovat.“

Christopher Hadnagy, autor knihy *Human Hacking*

Než začneme

Je-li pro tebe těžké něčeho dosáhnout, nemysli si,
že to není v lidských silách; a je-li to v lidských silách,
uvědom si, že to máš na dosah.

— Marcus Aurelius

Co dělá člověka výjimečným? Nad touto otázkou jsem dlouho přemítal, možná stejně jako vy. Za více než čtyřicet let, kdy zkoumám lidské chování – přičemž jsem pětadvacet let působil ve službách FBI, jsem zakládajícím členem elitního programu FBI National Security Behavioral Analysis Program, v terénu jsem uskutečnil více než deset tisíc výslechů, roky jsem se věnoval konzultační činnosti pro nadnárodní organizace po celém světě a napsal jsem tucet knih o lidském chování a jednání – nic mě neupoutalo víc než lidé, u nichž se projevují výjimečné vlastnosti. Dávají vám najevo, že jste důležití. Ihned vás zaujmou svou laskavostí, ohleduplností a péčí. Povzbuzují vás svou moudrostí a empatií. Po setkání s nimi se cítíte lépe. Chcete, aby takoví lidé byli vašimi přáteli, sousedy, kolegy, kouči nebo trenéry. Rozhodně byste chtěli takového učitele, manažera, místního politika nebo voleného zástupce ve státních institucích.

Co je za tím, že jsou takoví, jací jsou – proč mají takový vliv, proč jsou tak efektivní, proč je chce tolik lidí následovat a proč dokážou tak skvěle vést druhé? Vlastnosti, díky nimž vynikají, nesouvisejí s úrovní vzdělání, příjmy ani talentem – řekněme sportovním nebo uměleckým či dokonce obchodním. Ne, Tito jedinci excelují v tom, na čem opravdu záleží: Zdá se, že vědí, co říct a co udělat, aby si získali důvěru, zajistili respekt a pozitivně ovlivňovali a inspirovali dokonce i ty nejprotivnější morousy mezi námi.

Materiál na tuto knihu jsem začal shromažďovat již před více než deseti lety, vlastně to nebylo záměrné, protože jsem tehdy pracoval na knize *Nebezpečné osobnosti*. V ní jsem zkoumal vlastnosti lidí, kteří zklamali sebe

i ostatní zavrženíhodným jednáním, špatnými rozhodnutími, zanedbáváním priorit, neschopností ovládat své emoce či projevit starost o druhé, nebo svou nesvědčitostí.

Bylo dílem náhody, že mi při sbírání materiálů o nebezpečných osobnostech přímo před očima vystupovaly příklady jejich přesných protikladů – lidí, kteří mají tak neuvěřitelně pozitivní vlastnosti, že zlepšují život všem ve svém okolí. Právě ony protiklady a také tisíce postřehů, které jsem získal během práce pro FBI a při mezinárodní konzultační praxi, vykryštalizovaly do podoby této knihy.

Co dělá lidi výjimečnými? Ukázalo se, že výjimečné jedince odlišuje od ostatních pouze pět vlastností. Je jich jen pět, ovšem mají velký vliv. Nazýváám je **Pět oblastí výjimečnosti**.

Pět oblastí výjimečnosti

Sebezdokonalování: Srdce výjimečného člověka

Jsme-li ochotní se v životě učit, pochopit sebe sama prostřednictvím upřímné sebereflexe a kultivovat klíčové návyky, které vedou k osobním úspěchům, tvoříme základy výjimečného života.

Pozorování: Umění vidět, na čem záleží

Rozvíjíme-li schopnost vypožarovat potřeby, preference, záměry a touhy druhých, a také jejich strach či obavy, dokážeme lépe, rychleji a přesněji prokouknout lidi i různé situace a získáme jistotu, co je nejlepší, co je správné a co je účinné.

Komunikace: Od informací k transformaci

Využijeme-li jak verbální, tak neverbální dovednosti, dokážeme vyjadřovat své názory efektivněji a s konkrétním záměrem, zapůsobíme v emoční i v myšlenkové rovině a navážeme vztahy na bázi důvěry, loajality a společenské harmonie.

Činy: Jednejte ve správný čas, eticky a v zájmu společnosti

Známe-li a uplatňujeme-li etický a sociální rámec správných činů, můžeme se naučit „dělat správné věci ve správný čas“, stejně jako výjimeční lidé.

Psychická útěcha: Nejvlivnější silná stránka, jakou lidé disponují

Pochopíme-li základní pravdu, že lidé nakonec vždy hledají psychickou útěchu, můžeme objevit, co vědí výjimeční lidé: Vítězí ten, kdo poskytuje druhým psychickou útěchu svou laskavostí a upřímným zájmem.

V následujících kapitolách vám nabídnu kombinaci rad ověřených v praxi, příkladů a příběhů, které jsem sesbíral za desítky let působení v oboru behaviorální analýzy a při své konzultační činnosti, a také příklady vycházející z historie, současného dění a každodenního života, s jejichž pomocí prozkoumáme pět oblastí výjimečnosti, a vysvětlíme si, jak je můžete využít, chcete-li zlepšit a pozvednout svůj život, chcete-li se odlišit od ostatních a především, chcete-li pozitivně ovlivňovat druhé na cestě k empatictějšímu a etičtějšímu životu – takovému, jaký skutečně výjimeční lidé žijí každý den.

Tito lidé dennodenně prokazují, že být výjimečným člověkem, znamená dělat výjimečné věci, a začneme-li jejich příběhy zkoumat, nevyhnutelně v nich najdeme poučení a ovlivní nás. Vše, co potřebujete, abyste vynikli, je pět vlastností, které vám změní život. Ve chvíli, kdy je začleníte ke svým každodenním zvykům, bohatě se vám odmění. Umocní vaši schopnost pozitivně ovlivňovat druhé a nepochybně se díky nim stanete lepším člověkem. Také vám pomohou stát se lepším lídrem – budete nejen připraveni vést druhé, když se naskytne příležitost, ale zároveň budete mít i všechny potřebné kvality výborného lídra.

Vydejte se tedy se mnou na cestu objevování toho, jací jsme a jací bychom mohli být. Pojdme prozkoumat ten neobyčejný svět lidí, které považujeme za čestné, důvěryhodné, cílevědomé a spolehlivé, ale především za výjimečné.

Sebezdokonalování

SRDCE VÝJIMEČNÉHO ČLOVĚKA

Jsmo-li ochotní se v životě učit, pochopit sebe sama prostřednictvím upřímné sebereflexe a kultivovat klíčové návyky, které vedou k osobním úspěchům, tvoříme základy výjimečného života.

Každý chce napravit lidstvo, ale nikoho nenapadne,
že by měl začít u sebe.

— Lev Nikolajevič Tolstoj

Jedno z mých nejtěžších rozhodnutí v pozici velitele zásahové jednotky SWAT jsem musel udělat ještě před zahájením operace.

Jako velitel jednotky zodpovídáte za plán zásahu i precizní a bezpečnou realizaci plánu. Jakmile dostanete „zelenou“ ke spuštění akce, jste v plné výstroji, máte připravené a nabitě zbraně a do vysílačky řeknete „přebírám velení, přebírám velení, přebírám velení,“ mnoho lidí se spoléhá na to, že vše řídíte s plným soustředěním. Veřejnost to očekává. Stejně jako vaši nadřízení. A kolegové ze zásahové jednotky potřebují, abyste měli úsudek ostrý jako břitva, protože na něm závisí jejich bezpečnost i úspěch celé akce.

V tomto konkrétním případě se vše seběhlo rychle – ozbrojený útočník držel svou přítelkyni jako rukojmí ve zchátralém motelu na předměstí Haines City na Floridě a vyhrožoval, že ho nikdy nedostaneme živého. Za normálních okolností podobné situace řeší vyjednaváci, jenže oběť nutně

potřebovala léky a její život byl v ohrožení. Nemohli jsme ztrácet čas, ne-příjemné vedro navíc umocňovalo podrážděnost, podezřelý nebyl ochotný jakkoli spolupracovat a poslední, co jsem potřeboval, bylo, aby jeden z příslušníků zásahové jednotky FBI nebyl na úkol připravený. Tento operativec nezpracovával dostatečně rychle otázky, ani neřešil detaily finálního plánu tak svižně jako obvykle. Nevybavovaly se mu možné problémy, na které by normálně upozornil – například jaká je konstrukce budovy (abychom určili, jak hluboko by se mohla zavrátat zbloudilá střela); zda se dveře otvírají směrem dovnitř nebo ven (abychom zvolili strategii otevření a rozhodli se, jaké nástroje budeme potřebovat); nebo jak blízko můžeme zaparkovat sanitku, aby ji útočník nezahlédl; kde je nejbližší nemocnice s traumatologickým centrem a tak podobně. Uvědomil jsem si, že jeho mysl není na zásah připravená. Nakonec jsem si řekl: „Musíš to řešit, a rychle.“ Neměl jsem čas zkoumat příčiny. Jen jsem věděl, že se s ním něco děje, a musel jsem něco udělat. Moji nadřízení si toho v té vypjaté situaci nevšimli, ačkoli jsme byli ve stejné místnosti – řešili spoustu manažerských rozhodnutí – komunikovali s centrálou FBI, zvažovali poslední změny a předávali informace o tom, co se chystáme podniknout, místní policii. Ale jako velitel jednotky jsem to nemohl ignorovat. Jeden příslušník zásahovky nebyl ve své kůži. Byla to nejhorší možná chvíle na řešení personálních změn – a možná by si toho nikdo ani nevšiml, kdybych si to nechal jen pro sebe a během zásahu se nic nezvrtlo – jenže já jsem si toho všiml a bylo na mně, abych to vyřešil. Nemohl jsem někoho takového pustit do akce, kde hrozilo vysoké riziko střelby v obydlené oblasti a bylo potřeba rychlé rozhodování. Jako velitel nesmíte hazardovat s bezpečností ostatních, pokud můžete riziku zabránit, a je jedno, jak moc takový člověk chce být součástí důležité akce, nebo zda, jako v tomto případě, se klíčovým způsobem podílí na plánování složité operace, kdy má být zatčen únosce a osvobozena mladá žena se zdravotními problémy, kterou podle rodinných příslušníků drží jako rukojmí proti její vůli.

Šel jsem za velícím zvláštním agentem, který zrovna po telefonu předával informace o vývoji situace na centrálu FBI, a řekl jsem: „Musím jednoho z našich mužů odvolat z této mise.“ Když jsem ta slova vyslovoval, uvědomil jsem si, že za dvacet let působení u zásahové jednotky se mi to ještě nikdy nestalo.

„Udělej, co je nejlepší,“ odpověděl velitel, za ty roky ve službě jsem si získal jeho důvěru. Pak mě přikývnutím pobídl, jako by vytyšil, že chci ještě něco dodat. V tu chvíli jsem řekl: „Musím ze zásahu odvolat sebe, pane.“

Nejprve na mě chvíli jen zíral, aby se ujistil, že slyšel správně, rukou přikryl mikrofon telefonu a nechal Washington čekat. Pátravě zkoumal můj obličej a myslím, že mu v tu chvíli začalo docházet, co se se mnou ten den dělo.

Zeptal se, jestli jsem si jistý. Odpověděl jsem, že ano. „Udělej, co potřebuješ. Udělej, co je nejlepší,“ zopakoval bez zaváhání. „Důvěřuji tvému úsudku.“

A s tím jsem se stáhl z významné akce zásahové jednotky FBI. Nebylo to snadné, protože břímě velení teď přešlo na mého zástupce a protože jsem věděl, že někteří členové jednotky se budou divit, co se děje. Bez ohledu na to jsem však musel udělat, co bylo potřeba, a jako velitel zásahové jednotky jsem měl povinnost to oznámit.

Zásah proběhl bez problémů a nikdo nebyl zraněn.

Co se se mnou dělo? Nakonec po troše sebereflexe na povrch vyplula příčina, která mi měla být zřejmá od samého počátku. Týden před zásahem mi zemřela babička a stále jsem se nevzpamatoval z té velké ztráty. Stále jsem truchlil, stále mě to bolelo – ačkoli jsem si myslel, že na to díky práci zapomenu. Ostatním jsem možná připadal klidnější než obvykle, možná jsem méně žertoval, ale když jsme v pracovním zápřahu, snadno přehlédneme, co zažívají druzí v emoční rovině. Mé emoce ovlivňovaly mé myšlení. Naštěstí jsem si to včas uvědomil.

Zvláštní agent, který ten den velel zásahu, řekl něco důležitého: „Udělej, co je nejlepší.“ Ale jak poznáme, co je nejlepší? A jak to máme udělat? Vše začíná poznáním sebe sama a sebezdokonalováním.

Definice sebezdokonalování

Mistrovství často spojujeme s dovednostmi. Říkáme, že dovednosti jsou tím, co nám umožní vyrobit výjimečné housle jako stradivárky nebo vytesat úžasnou sochu. Ale mistrovství a dovednosti jsou dvě odlišné věci.

Abychom v nějaké oblasti získali dovednosti, musíme se plně věnovat výzvám, které to obnáší, bez ohledu na to, jak jsou náročné – ale především to vyžaduje mistrovské zdokonalování sebe sama: soustředění, oddanost, píli, zvědavost, přizpůsobivost, sebeuvědomění a odhodlání, abychom jmenovali alespoň pár vlastností náležejících do kategorie sebezdokonalování.

Začínám u sebezdokonalování, protože je zásadní pro ovládnutí ostatních čtyř faktorů, které odlišují výjimečné jedince od ostatních. Dobrá zpráva je, že sebezdokonalování není nedosažitelným cílem. Ve skutečnosti dokážeme přeprogramovat mozek tak, abychom do drobných i zásadních výzev, kterým každý den čelíme, promítali lepší verzi sebe sama.

Jestliže, jak jsem přesvědčen, náš život vymezují naše myšlenky – nastavení mysli, celkový přístup a získané vědomosti –, pocity a každodenní rozhodnutí, pak bez sebezdokonalování nemůžeme plně rozvinout svůj potenciál.

Samotné sebezdokonalování nám možná neumožní zdolávat hory, ovšem žádnou horu nezdoláme bez sebezdokonalování. Nejrychlejší běžec v historii, Usain Bolt, nedosáhl svého postavení jen díky sportovním schopnostem. Dosáhl ho díky sebezdokonalování: učil se, musel něco obětovat, tvrdě dřel a pečlivě se soustředil. Michael Jordan, nejlepší basketbalista všech dob, dokázal totéž. Přesně to je totiž potřeba, chceme-li dosáhnout elitní úrovně výjimečných lidí.

Sebezdokonalování má ovšem ještě další stránku, jež vyžaduje, abychom poznali své emoce, své silné stránky, ale především své slabiny. Známe-li sebe sama, víme, kdy bychom měli předat velení druhým, nemáme-li právě dobrý den (jak se to stalo mně při zásahu jednotky rychlého nasazení SWAT); víme, kdy potřebujeme dávku pokory, kdy potřebujeme zkrotit své demony nebo udělat něco jiného, abychom nechali vyniknout sílu našeho lepšího já. To nám umožňuje sebezdokonalování – vědomé a upřímné posouzení sebe sama, které nás přiměje a pobídne vytrvat, snažit se ještě usilovněji a naučit se vnímat rozdíly v míře pozornosti, které rozhodují o nezdaru nebo úspěchu.

V této kapitole si ukážeme, jak převzít kontrolu nad svým životem prostřednictvím každodenních návyků a jednání, vysvětlíme si, jak si vybudovat podpůrný systém nezbytný pro sebezdokonalování, a v závěru si

odpovíme na sérii sebehodnotících otázek, které vám pomohou na cestě k této nejzásadnější vlastnosti. Chcete naplnit svůj potenciál, posílit svůj vliv, rozvíjet svou značku? Sebezdokonalování je jedinou cestou.

Učení: Základ znalostí

Někdy na střední škole jsem zažil důležité prozření. Nikdo mi ho nevnučil. Nikdo o něm se mnou nemluvil, ani mi neradil. Byl to velmi soukromý rozhovor, který jsem vedl sám se sebou, protože mému mladému já bylo nad slunce jasné, že se něco musí změnit.

Do Spojených států jsme uprchli po revoluci na Kubě, když mi bylo osm, a kvůli tomu jsem byl v obrovské nevýhodě. Příjezd do Států byl kvapný a nečekaný, neuměl jsem anglicky, nevyznal jsem se ve zcela neznámém prostředí s odlišnými pravidly, zvyky a normami, byl jsem zmatený a zastoňoval jsem. V novém světě jsem byl stále o několik kroků pozadu a pořád jsem se snažil dohnat ostatní. Do Ameriky jsme přijeli bez peněz (o to se postarali kubánští vojáci na letišti) a traumatizovaní, protože jsme přežili velmi násilnou komunistickou revoluci na Kubě. Jako nováček jsem potřeboval zapadnout, ale jediné, co jsem měl společného s ostatními dětmi, bylo, že jsem se rád učil a sportoval. Nemluvíly španělsky a já jsem neuměl anglicky. Nezažily krvavou revoluci. Nebyly na ulicích v době invaze v Zátoce svíní jako já, ani neslyšely výstřely u *paredón* (zdi), kde vojáci stavěli občany do řady a hromadně je popravovali za odpor proti Castrovi. Znály vílu Zvonilku, králíka Bugse, ptáka Uličníka, Disneyland a dva mušketýry; což pro mě byla jen neznámá jména. Byl jsem zvyklý chodit do školy v uniformě, děti v Americe nosily džíny a tričko. Dřív jsem býval celý den ve stejné třídě s jedním učitelem, teď jsem se každých pětapadesát minut stěhoval do jiné třídy – nebyl jsem si jistý, proč. Znal jsem pravidla baseballu, ale nikdy jsem neviděl basketbal. Zamíloval jsem si novou hru dodgeball, ale neměl jsem rád, když mě vyvolali k tabuli řešit matematické úlohy.

Byl to pro mě kulturní šok, jak jej definoval Alvin Toffler. Usilovně jsem se snažil naučit se všechna společenská pravidla: nemluvit na chodbách, při přecházení ulice se držet za ruce, ale jinak se nedotýkat; nestát příliš blízko

u sebe; moc negestikulovat; nemluvit příliš hlasitě; zvednout pravou ruku, když se mi chce čůrat; udržovat oční kontakt, když mě učitel kárá (přesný opak toho, co mě učili dřív, tedy sklopit pohled, vyhýbat se očnímu kontaktu a tvářit se zkroušeně). Musel jsem se naučit a překonat nekonečné množství odlišností, abych zapadl. Ale pořád tu byl problém s učivem. Během revoluce nebylo bezpečné chodit do školy a upřímně řečeno to bylo dost děsivé, takže jsem v učení zaostával už v době, kdy jsme uprchli z Kuby. Teď navíc nic z toho, co učitelé říkali, nedávalo smysl, protože všichni mluvili anglicky.

Z nutnosti a díky absolutní vytrvalosti se mi přibližně do roka nějak podařilo domluvit se plynne anglicky. Když se učíte cizí jazyk, není nic lepšího než být hozen do vody a muset se domluvit s ostatními. Přearadili mě do nižšího ročníku, abych dohnal učivo, a po čase jsem zvládl dva ročníky za rok. Ale to byl jen začátek.

Byl tu ještě problém s mým přízvukem. Musel jsem se hodně snažit, abych se ho zbavil. Bylo mi totiž jasné, že pokud v Americe mluvíte s přízvukem, vyčníváte, a já jsem tolik toužil zapadnout. Nakonec se mi podařilo překonat i přízvuk, ovšem realita byla taková, že jsem se pořád musel učit spoustu věcí, které mí spolužáci znali a já ne: všechny ty zkušenosti, které získáváme už od batolecího věku, na hřišti, sledováním televize, chodem do stejných škol, léty prožitými v určité kultuře a socializaci.

Neznal jsem žádné dětské říkanky. Neznal jsem žádné písničky, co si děti broukají na hřišti, a nikdy jsem moc nepochopil, proč se zpívá „London Bridge is Falling Down“ (proč by se o takové katastrofické události, jako je zřícení mostu, mělo zpívat v dětské rýmováčce?). Přibližně rok jsme doma neměli rádio ani televizi, jediná písnička, kterou jsem se za tu dobu naučil, byla národní hymna, kterou jsme zpívali každé ráno.

Když jsem začal chodit na střední školu, moji spolužáci znali Shakespeara, zatímco já jsem znal Miguela Cervantese. Četli Steinbecka a já Federica Garcíu Lorcu. Znali Boba Hopea, já jsem znal Cantiflase. Dokázal jsem vyjmenovat všechny ostrovy v Karibiku, zatímco většina mých spolužáků ani nevěděla, kde je Mexický záliv. Komunisté na Kubě nám do hlavy vtlačovali ideologii o „proletariátu a buržoazii“, takže jsem tyto termíny dobře znal. Spolužáci si mysleli, že si ta slova vymýšlím – ovšem já jsem zase nevěděl, co to znamená být „modrý límeček“.

Dlouho jsem se mylně domníval, že ostatní děti jsou chytřejší než já. Časem jsem pochopil, že nejsou inteligentnější, jen znaly věci, které jsem neznal, protože jsem se s nimi nikdy nesetkal. Trápilo mě, že jsem měl takové mezery. A vzhledem k tempu, jakým jsme ve škole postupovali, se mi to nedařilo dohnat.

Uvědomil jsem si, že škola mě naučí jen to, co je dané osnovami. Nenaučí mě nic z toho, co mi chybělo, ani to, co jsem se chtěl naučit ze všeho nejvíc – což přesahovalo možnosti okresního školského systému v Dade. Nehodlal jsem se utápět v sebelítosti, ale nějak jsem vytušil, že musím něco podniknout sám za sebe. Musel jsem čelit své realitě. A tak jsem v pubertě začal vlastní program sebevzdělávání.

Na chvíli se zastavte a vybavte si výjimečné lidi, které znáte nebo o kterých jste někde četli nebo jejichž život jste studovali. Kdo by neoceníl fascinující sportovní um americké gymnastky a držitelky zlaté olympijské medaile Simone Bilesové nebo basketbalové legendy Michaela Jordana? A co geniální investor Warren Buffett, známý pod přezdívkou Věstec z Omahy? Bylo by krásné být legendárním zpěvákem jako Frank Sinatra nebo Adele, jejichž hlasy zasáhnou srdce. Všichni jsou svým způsobem výjimeční. Ale co my? Nikdy nebudu elitním sportovcem, není pravděpodobné, že bych se ocitl u kormidla miliardového byznysu a můj zpěv dokáže jen podráždit odpočívající zvířata. Můžeme však být výjimeční v něčem jiném – v něčem velmi důležitém –, třeba v nejdůležitějším byznysu, v němž se všichni pohybujeme: v mezilidských vztazích. Jak dosáhneme takové úrovně, aby byly naše činy skutečně výjimečnými?

K výjimečnosti dospějeme sebevzděláváním: Investujeme do vlastních znalostí, růstu a potenciálu, stejně jako úspěšní lidé.

Pro někoho je jednodušší vážit si víc druhých než sebe a pečovat spíše o ostatní než o sebe. Podporujeme-li druhé, aby se zlepšovali, máme stejnou zodpovědnost i vůči sobě. Nejlepším způsobem, jak si vážit sebe sama, je dát si závazek, že se stanete lepší verzí sebe sama, a jakmile tento fakt přijmete, vykročíte na cestu k výjimečnosti.

Pokaždé, když se dočtu o někom, kdo po osmdesátce dokončil střední nebo vysokou školu, stejně jako Giuseppe Paternò, který ve věku šestadevadesáti let konečně absolvoval univerzitu, připomenu si, že je to člověk,

jemuž původní plány možná zkřížila práce, povinnosti nebo nešťastné okolnosti, který však dodržel svůj závazek investovat do vzdělání, protože si vážil sám sebe. A jakým nádherným příkladem jsou tito lidé pro nás ostatní.

Nikdy není pozdě vypracovat se na mistrovskou úroveň, plně rozvinout svůj potenciál a osvojit si vlastnosti a chování výjimečných lidí. Prožijete lepší, naplněnější život a až přijde správný čas, nejenže se můžete stát lídrem, ale zároveň budete mít i vlastnosti hodné výjimečného lídra.

Často slýcháváme, že bychom měli vyhledávat mentory – obdivuhodné osobnosti, které nás provázejí na cestě, po níž se chceme vydat. Je skvělé mít mentory. Najít je však bývá těžké a mnohdy mívají jen omezený čas, který nám mohou věnovat.

Uvědomil jsem si, že chceme-li být výjimeční a stát se mistry ve svém oboru, musíme přijmout zodpovědnost a stát se sami sobě mentory.

Historie nabízí užitečný model z doby renesance, pestrého období mezi čtrnáctým a sedmnáctým stoletím, kdy v celé Evropě vzkvétala věda a umění. Aby se naučili řemeslu, chodili mladí muži, jako například Michelangelo, který později namaloval fresky v Sixtinské kapli, do učení k mistrům ve svém oboru – v tomto případě mistrovským malířům a sochařům, u nichž se měli naučit to nejlepší. Umělecké cechy sdružovaly nejlepší mistry kreslíře, sochaře, projektanty, malíře, kaligrafy, míchače barev, výrobce keramických forem, architekty, výšivkáře, tesaře a truhláře, kováře, zlatníky a další řemeslné profese.

Učňovství se nedá srovnávat s prázdninovými kurzy. Uční měli přísný režim, celé dny se disciplinovaně soustředili na konkrétní úkoly, a tak se učili novým dovednostem, které postupně přiváděli k mistrovství. Mnozí přicházeli do učení velmi mladí, vydělávali si na živobytí prací a zároveň získávali zkušenosti a uznání, protože byli zodpovědní za vlastní život i práci. Časem své schopnosti dovedli k dokonalosti, obohatili je o vlastní odborné znalosti a detaily. Náročným procesem učňovství se cizelovaly dovednosti adeptů, z nichž vzešla nová generace mistrů a z jejichž díla se můžeme dodnes těšit i my.

Koncept formálního učňovství už v dnešní době vymizel, s výjimkou několika málo řemesel a profesí. Lékaři ve své podstatě nastupují do dvanácti

až šestnáctiletého učení, aby si osvojili neuvěřitelně složitý proces diagnostiky a léčení lidských nemocí. Jedna z mých editorek popsala učení se řemeslu v oboru vydavatelství jako učňovství, kdy nejprve přihlížela, jak její šéfová spolupracuje s autory při editaci a redakci knih, později se na procesu podílela pod jejím vedením, až jí nakonec byl svěřen projekt, který měla sama editovat. Učňovství stále existuje v některých řemeslných profesích, jako je instalatérství nebo elektroinstalace, ačkoli má spíše kratší formu a je velmi úzce specializované.

Pokud se však podrobněji zaměříte na výjimečné osobnosti, stejně jako jsem to udělal já, zjistíte, že si samy nastavují jakýsi proces učňovství. Ačkoli se mohou obracet na druhé s prosbou o pomoc, radu nebo odborné vedení, aktivně přijímají zodpovědnost za sebezdokonalování. Vědí, co nás nikdy nikdo neučil: Chcete-li být výjimeční, musíte se stále učit.

Tento proces sebevzdělávání může mít různé podoby – někdy je formální, jindy neformální, někdy se učíme z nutnosti, jindy nás k tomu pohání spalující touha. A v každém případě nacházíme cestu díky trpělivosti, síle vůle, pokusům a omylům i dřině, kterou vměstnáme mezi ostatní povinnosti, nebo dokonce mezi více zaměstnání či do volného času po práci.

Mě vždy zajímalo lidské chování, a tak jsem si začal vést záznamy o chování, s nímž jsem se setkal a jemuž jsem nerozuměl. Časem jsem díky zkušenostem a zkoumání vzorce chování rozklíčoval a stal jsem se lepším pozorovatelem. Přibližně ve stejné době, ještě před dokončením střední školy jsem absolvoval výcvik pilota a získal jsem licenci. Proč? Nedokážu uvést žádný jiný důvod kromě toho, že jsem byl nesmírně zvědavý. Domníval jsem se, že mi tyto dovednosti pomohou později v životě, a ačkoli jsem tehdy ještě nevěděl jak přesně, nakonec se tak stalo. Poznatky o chování, které jsem shromažďoval od svých patnácti let, mi zachránily život v FBI, kde jsem se setkával s pachateli trestných činů, a díky pilotnímu průkazu jsem mohl sloužit jako kapitán letadla a podílet se na sledování teroristů ze vzduchu. Nevěděl jsem, co mě čeká v budoucnosti, ale tato touha učit se novým věcem mi po letech rozhodně hodně pomohla.

Všichni výjimeční lidé, jejichž osudy jsem zkoumal, si bez výjimky po celý život vždy našli čas, aby na sobě mohli pracovat. Touhu zlepšovat se, učit se a získávat více zkušeností považovali za smysluplnou a nezbytnou.