

DAVID J. SCHWARTZ

# MYSLETE VELKORYSE

Z anglického originálu  
přeložila Blanka Pscheidtová

Toto dílo bylo poprvé vydáno pod názvem  
**The Magic of thinking big**

*Moudrý muž je pánem svého ducha,  
blázen však je jeho otrokem!*

PUBLIUS SYRUS

PRO DAVIDA III

*Náš šestiletý syn David si připadal hrozně velký, když se loučil s mateřskou školou. Zeptal jsem se ho, čím by chtěl být, až bude dospělý. David se na mě chvíli přemýšlivě díval a pak odpověděl: „Chci být profesorem, tati.“*

*„Profesorem? Profesorem čeho?“ zeptal jsem se.*

*„Víš, tati,“ řekl, „myslím, že chci být profesorem štěstí.“*

*Tato kniha je věnována Davidovi, chlapci s tak velkolepým cílem, a jeho matce.*

## OBSAH

### *Místo předmluvy*

#### *Co vám může dát tato kniha*

Myslete „velkoryse“ . . . . .	.17
Objevte zázračnou sílu svého myšlení. . . . .	.18
Jednotlivé klíče k vašemu úspěchu. . . . .	.19

### **Kapitola 1**

#### ***Věřte na úspěch a budete mít úspěch***

Víra hory přenáší. . . . .	.21
Věřte ve vítězství a dosáhnete ho. . . . .	.22
Věřte, že jste lepší. . . . .	.23
Učiňte pro sebe sílu víry nepostradatelnou. . . . .	.24
Naučte se zacházet se svými pozitivními myšlenkami. . . . .	.26
Rozvíjení síly víry. . . . .	.27
Váš osobní vzdělávací program. . . . .	.27
Vaše perfektní laboratoř. . . . .	.28
Tři důležité rady. . . . .	.29

### **Kapitola 2**

#### ***Překonejte nemoc selhání, zvanou „hledání výmluv“***

Staňte se imunní proti nemoci slabochů. . . . .	.31
„Nejsem zcela zdrav“. . . . .	.32
„Nemocné srdce“ mladého muže. . . . .	.32
„Mladý ventil“ nemocného muže. . . . .	.33
Choroba není překážka. . . . .	.33
Čtyři prostředky proti „hledání výmluv“ o zdraví. . . . .	.34
„Člověk musí být chytrý, aby měl úspěch!“. . . . .	.34
Důležitá je duševní čilost. . . . .	.35
Vědění není rozhodující. . . . .	.36
...ale vědění může znamenat moc. . . . .	.37
Tři jednoduché cesty k léčení „hledání výmluv“ o rozumu. . . . .	.38
„Nemá to smysl, jsem příliš starý (nebo mladý)!“. . . . .	.38
Půl století produktivity. . . . .	.39
Jak se stal bankovní úředník duchovním a burzovní makléř univerzitním profesorem. . . . .	.40
Problém jednoho triadvacetiletého. . . . .	.41
Tři léčebné prostředky proti „hledání výmluv“ o stáří. . . . .	.42
„Můj případ je jiný, já přitahuji neštěstí!“. . . . .	.42
Úspěch nemá nic společného se štěstím. . . . .	.42
Překonejte „hledání výmluv“ o štěstí dvěma kroky. . . . .	.43

### *Kapitola 3*

#### *Vybudujte si sebedůvěru a zbavte se všech strachů*

Strach je něco velmi skutečného. . . . .	44
Aktivita léčí strach. . . . .	45
Překonejte svůj strach. . . . .	46
Vaše „paměťová banka“. . . . .	47
Deponujte do své „paměťové banky“ jen pozitivní myšlenky. . . . .	48
Vybírejte ze své „paměťové banky“ jen pozitivní myšlenky. . . . .	48
Nepříjemnosti nejsou žádané. . . . .	50
Všichni jsme si podobní. . . . .	51
Vyvážená perspektiva. . . . .	52
Ukažte své porozumění. . . . .	52
Nejednejte nikdy proti svému svědomí. . . . .	53
Nezasadte do svého svědomí rakovinový nádor. . . . .	55
Konejte i vy správné věci. . . . .	55
Sedejte si dopředu. . . . .	56
Hleďte stále kontakt pohledů. . . . .	56
Chodte o pětadvacet procent rychleji. . . . .	57
Mluvte bez zábran. . . . .	57
Zářivě se usmívejte. . . . .	58
Osvojte si pět užitečných doporučení k chování. . . . .	59

### *Kapitola 4*

#### *Jak docílíte velkorysého a velkého myšlení*

Velikost našeho myšlení určuje velikost našich výkonů. . . . .	60
Sebeponižování. . . . .	60
Poznejte svou skutečnou velikost. . . . .	61
Působení slova. . . . .	61
Vytvořte si pozitivní představivost. . . . .	62
Negativní a pozitivní obrazy. . . . .	62
Čtyři cesty k slovnímu bohatství velkorysého myšlení. . . . .	64
Snažte se vidět všechny možnosti, ne pouze současný stav. . . . .	64
Trénink zvyšování hodnot. . . . .	68
Harryho upřímný aktivní zájem. . . . .	69
Čím se vyznačuje dobrý řečník?. . . . .	70
Co zapříčiňuje neshody?. . . . .	71
John dostal nejmenší kancelář a ztroskotal. . . . .	71
Tři cvičení proti malichernému myšlení. . . . .	72
Test: Malicherné nebo velkorysé myšlení. . . . .	72
Vždy se vyplatí myslet velkoryse!. . . . .	73

### *Kapitola 5*

#### *Jak dosáhnete tvořivého myšlení*

Nejen umělci mohou myslet tvořivě. . . . .	75
Věřte tomu, že je něco proveditelné. . . . .	75
...a váš rozum najde cesty. . . . .	76

Jistý mladík pochopil: Nic není nemožné! . . . . .	.77
Kde je vůle, tam je i cesta! . . . . .	.78
Myslete pokrokově . . . . .	.78
Vaše cesta je nejlepší! . . . . .	.79
V ledu nic neroste . . . . .	.79
Tři cesty proti tradičně zaujatému myšlení . . . . .	.80
Absolutní dokonalost je nedostižná . . . . .	.80
„Týdenní program vylepšování“ . . . . .	.81
Vždy existují cesty - rozum vám je ukáže . . . . .	.82
Zkušenost bankovního úředníka . . . . .	.83
Práce navíc přináší vždy užitek . . . . .	.84
Důležité je správně naslouchat . . . . .	.85
Manažer, který hledal „pomoc“ . . . . .	.85
Vaše uši jsou vstupní ventily . . . . .	.85
Dotazy a naslouchání posilují vaši tvořivost . . . . .	.86
Nechte se stimulovat . . . . .	.86
Účetní, který prodával nemovitosti . . . . .	.86
Nechte se duševně povzbudit . . . . .	.88
Nápady musejí být rozvíjeny . . . . .	.88
...a formulovány . . . . .	.89
Soubor cest k tvořivému myšlení . . . . .	.89

## ***Kapitola 6***

### ***Jste tím, co si o sobě myslíte***

Vaše myšlení určuje vaše chování . . . . .	.91
Výrazný zevnějšek vám pomáhá ve výrazném myšlení . . . . .	.92
David - osamělý skaut . . . . .	.92
Váš zevnějšek hovoří - k vám i k ostatním . . . . .	.93
Využijte finančně toho, že zaplatíte dvojnásobek . . . . .	.94
„Vytvořím nejvelkolepější stavbu světa“ . . . . .	.94
Postoj k práci . . . . .	.95
Jak vás vidí okolí . . . . .	.95
Jak byste se rozhodli? . . . . .	.96
I poslíčci mohou být užiteční . . . . .	.97
Touha napodobovat . . . . .	.98
Probudte nadšení . . . . .	.98
Dodejte si pocit, že jste nejlepší . . . . .	.99
Dodejte si odvahy . . . . .	.100
Vaše osobní „reklamní heslo“ . . . . .	.100
Nejdůležitější body ve zkratce . . . . .	.101

## ***Kapitola 7***

### ***Zvolte si správné okolí a cestujte životem v první třídě***

Člověk je produktem svého životního prostředí . . . . .	.103
Vaše budoucí životní prostředí určuje, čím budete . . . . .	.103
Potlačená fantazie a negativní propaganda . . . . .	.104
Skupina, která se úplně vzdala . . . . .	.104

Skupina, která se vzdala částečně. . . . .	.105
Skupina, která se nikdy nevzdá. . . . .	.105
Nic není nemožné. . . . .	.105
„Negátoři“. . . . .	.106
Změňte své životní prostředí, je-li to třeba. . . . .	.107
Ignorujte negativně smýšlející lidi. . . . .	.108
Najděte si správné rádce. . . . .	.108
Práce a volný čas. . . . .	.109
Peterův a Paulův víkend. . . . .	.110
Nesklouzněte do vyjetých kolejí. . . . .	.111
Dávejte pozor na své společenské okolí. . . . .	.111
Myšlenkový jed „drby“. . . . .	.112
Jezděte první třídou. . . . .	.113
Nechte se svým okolím dovést k úspěchu. . . . .	.114

### ***Kapitola 8***

#### ***Záleží na správném postoji***

Čteme každodenně myšlenky ostatních. . . . .	.115
Abych mohl aktivizovat druhé, musím nejprve zaktivizovat sebe . . . . .	.116
Nadšení může být velmi výnosné. . . . .	.117
Dobývejte se hlouběji. . . . .	.118
Naplněte životem vše, co děláte. . . . .	.119
Rozšiřujte dobré zprávy. . . . .	.120
Dobré zprávy urychlují dobré výsledky. . . . .	.121
Zásadou je, brát ostatní vážně. . . . .	.122
Nikdo není bezvýznamný. . . . .	.123
Dejte ostatním pocit, že jsou důležití. . . . .	.123
Když pokládáte za významné druhé. . . . .	.124
...vidíte i svůj vlastní význam. . . . .	.124
Projevte své vděčné uznání. . . . .	.124
Oslovujte lidi jejich jmény. . . . .	.125
Chvála je dobrá investice. . . . .	.125
Záležitost s květinami. . . . .	.126
Nezanedbávejte svou rodinu. . . . .	.127
„Především sloužit“ je důležitý postoj. . . . .	.127
Snaživý pumpař. . . . .	.128
Dávejte víc, než je očekáváno. . . . .	.129
Nejdůležitější postoje ve zkratce. . . . .	.130

### ***Kapitola 9***

#### ***Posuzujte správně ostatní lidi***

Základní pravidlo úspěchu. . . . .	.131
„Faktor laskavosti“. . . . .	.131
Plán Lyndona B. Johnsona. . . . .	.132
Přátelství se nedá koupit. . . . .	.133
Chopte se iniciativy. . . . .	.134
Šest pravidel k povzbuzení vaší iniciativy. . . . .	.135

Žádný člověk není dokonalý. . . . .	.135
Všímejte si u lidí ve vašem okolí chvályhodných vlastností . . . . .	136
Případ úspěšného pojišťovacího agenta. . . . .	.137
Případ správného. . . . .	.138
...a chybného myšlení. . . . .	.139
Zdvořilost nic nestojí. . . . .	.140
Přijde na to, jak věci pozorujeme. . . . .	.140
Shrnutí principů, o nichž byla řeč. . . . .	.141

### ***Kapitola 10***

#### ***Udělejte z aktivity svůj zvyk***

Uskutečňte své nápady. . . . .	.142
...tím, že budete jednat. . . . .	.142
Proč se George neoženil. . . . .	.143
Proč bydlí Jim v novém domě. . . . .	.144
Chris by se rád osamostatnil, ale. . . . .	.146
Nečekejte na dokonalé podmínky. . . . .	.146
Samotné nápady nestačí. . . . .	.147
Každé akci musí předcházet jiná akce. . . . .	.148
Pobízejte svůj rozum. . . . .	.149
Magické slovíčko úspěchu „ted“. . . . .	.150
Nemluvte, když už je pozdě. . . . .	.150
Jak se Hans pro samé přípravy vůbec nedostal k věci. . . . .	.151
„Jsem právě teď ve správném rozpoložení“. . . . .	.152
Síla iniciativy. . . . .	.152
Bojujte za svou věc. . . . .	.153
Angažujte se dobrovolně. . . . .	.154
Zvykněte si být aktivní. . . . .	.154

### ***Kapitola 11***

#### ***Jak změníte porážku ve vítězství***

Nepoddávejte se porážkám. . . . .	.156
Jak vedou nezdary k úspěchu. . . . .	.157
Využijte své porážky. . . . .	.159
Nemocný herec a slepý duchovní. . . . .	.160
Analyzujte své chyby. . . . .	.161
Cenné neúspěchy. . . . .	.161
Nevymlouvejte se na „smůlu“. . . . .	.162
Vytrvalost a radost z experimentování tvoří dobrou symbiózu . . . . .	.163
„Existuje cesta!“. . . . .	.164
Vytvořte si odstup a začněte znova. . . . .	.165
Všechno má své dobré stránky. . . . .	.166
Pět pomocných ukazatelů. . . . .	.167

### ***Kapitola 12***

#### ***Stanovte si cíle, které podporují váš růst***

Důležité je, kam se chcete dostat. . . . .	.168
--	------

Plánujte pro budoucnost . . . . .	.168
Váš osobní desetiletý plán. . . . .	.170
Psí bouda pro Peanut. . . . .	.170
Usilujte o cíl. . . . .	.171
Proměňte svá přání v činy. . . . .	.172
Podlehněte svému nejtajnějšímu přání. . . . .	.173
Nikdy není pozdě. . . . .	.174
Soustředte svůj pohled na vytčený cíl. . . . .	.174
(Vymyšlený) příběh Toma a Jacka. . . . .	.175
Důležitý poznatek. . . . .	.176
Jak mohou vytčené cíle prodloužit váš život. . . . .	.176
Princip nejbližší míle. . . . .	.177
Třicetidenní průvodce vašimi pokroky. . . . .	.179
Také oklikou se lze dostat k cíli. . . . .	.180
Investujte. . . . .	.181
...do svého vzdělání. . . . .	.181
...a do „vyvolávače nápadů“. . . . .	.182
Koncept pro podporu vašeho růstu. . . . .	.183

### ***Kapitola 13***

#### ***Naučte se myslet jako vůdčí osobnost***

Čtyři principy přinášející úspěch. . . . .	.184
První princip: Vžijte se do lidí, kteří jsou pro vás důležití. . . . .	.184
Nezdar nákupčí. . . . .	.185
Dívejte se očima druhých. . . . .	.186
„Báječná“ věc. . . . .	.187
„To druhé“ stanovisko je třeba správné. . . . .	.187
Druhý princip: Buďte lidští. . . . .	.188
Johnova „lidská“ filozofie. . . . .	.189
Bobova „čtyřstupňová formulace“. . . . .	.190
Řešte všechno lidským přístupem. . . . .	.192
Důstojnost každého člověka je nedotknutelná. . . . .	.192
Třetí princip: Myslete pokrokově. . . . .	.193
Případ tří zástupců. . . . .	.193
Jak nová učitelka zvládla chaos. . . . .	.194
Člověk se orientuje podle vedení. . . . .	.195
Žádaný je progresivní myslitel. . . . .	.196
Čtvrtý princip: Radte se sami se sebou. . . . .	.197
Udělejte si čas pro nerušené přemýšlení. . . . .	.197
Zázračná síla plánovité samoty. . . . .	.198
Osvobodte se od vnějších vlivů. . . . .	.198
Shrnutí vůdčích principů. . . . .	.199

### ***Epilog***

#### ***Jak zapojíte magickou sílu velkorysého myšlení***

Myslete velkoryse. . . . .	.201
...když se vás malomyslní pokoušejí stáhnout dolů. . . . .	.201

...když cítíte, že ztrácíte síly. . . . .	201
...když to vypadá, že neshody jsou nevyhnutelné. . . . .	202
...když se cítíte poraženi. . . . .	202
...když vaše láska polevuje. . . . .	202
...když cítíte, že pracovně přeshlapujete na místě. . . . .	202
Buďte ve svém myšlení vždy velkorysí!. . . . .	203



## MÍSTO PŘEDMLUVY

### CO VÁM MŮŽE DÁT TATO KNIHA

#### *Myslete velkoryse!*

Jaký smysl a účel má tato kniha? Proč vám předkládám tak obširný rozbor zázračného působení velkorysého myšlení?

Dovolte mi, abych vám krátce vylíčil zážitek, který byl pro mě rozhodující: Před několika lety jsem se zúčastnil shromáždění obchodních zástupců, které na mne hluboce zapůsobilo. Šéf marketingu příslušného podniku vypadal velmi napjatě, protože chtěl přítomným spolupracovníkům něco objasnit. Vedle něj stál na pódiu nejlepší zástupce firmy. Během právě končícího obchodního roku vydělal skoro pětadvacet tisíc dolarů, zatímco příjmy jeho kolegů se pohybovaly kolem pěti tisíc dolarů.

Šéf marketingu vybídl přítomné: „Prohlédněte si Harryho důkladně! Má Harry něco, co vy nemáte? Harry vydělal pětkrát víc, než je průměr, ale je pětkrát chytřejší? Ne, není. Pracoval Harry pětkrát víc než vy, vážení pánové? Ne, naopak: bral si volno častěji než mnozí z vás. Je Harryho obvod lepší? Opět musím říci, že ne. Počet zákazníků je ve všech obvodech přibližně stejný. Dosáhl Harry lepšího vzdělání? Je zdravější? Opět nikoliv. Harry je tak průměrný, jak je to jen možné... s jednou výjimkou>rozdíl **třetí** Harrym a **vámi** je v tom, že on přemýšlí pětkrát, velkoryseji **aež** vy."

Pak vysvětlil, že úspěch určuje daleko méně „velikost" lidského rozumu než „velikost" jeho myšlení.

Tato myšlenka mě fascinovala. Začal jsem pozorovat lidi a hovořit s nimi, abych vypátral, co se skutečně skrývá za úspěchy všeho druhu. Odpověď se začínala stále zřetelněji rýsovat. Jeden případ za druhým dokazoval, že výše bankovního konta, velikost štěstí nebo rozměr spokojenosti člověka závisí na „velikosti" jeho myšlení. *Velkorysým nebo „velkým" myšlením docílí člověk účinků, které skutečně hraničí se zázraky.*

„Když je vliv velkorysého myšlení tak působivý, proč tak nepřemýšlí každý?"

Tato otázka je mi často kladena. Myslím, že znám odpověď: naše myšlení je určováno způsobem myšlení našeho okolí. A tento způsob je často úzkoprsý a malicherný, místo aby byl široký a velkorysý. Tak se musí většina z nás denně střetávat s lidmi, jejichž

myšlení je formováno omezeností. A když kolem sebe slyšíme věty: „Co se má stát, ať se stane. Je třeba brát věci tak, jak přicházejí“ nebo tvrzení, že člověk nemůže svou cestu určovat sám, protože je předurčena osudem, že je třeba na sny raději zapomenout, na sny o hezkém domově, o lepším životě, pak toto všechno už nemá s myšlením téměř nic společného.

Kdo by neznal úsloví, že úspěch musí být draze zaplacen? Jako by bylo nutné prodat svou duši, vyřadit svědomí, vzdát se svého žebříčku hodnot, abychom mohli stanout na vrcholu! Ve skutečnosti nemusí být úspěch vůbec zaplacen - zcela naopak: *Každý krok kupředu přináší zisk.*

### ***Objevte záračnou sílu svého myšlení***

Nenechme hovořit průměrnost, ale orientujme se raději na velké myslitele světových dějin, například na Davida, který řekl: „Jak smýšlí člověk v nitru srdce, takový skutečně je.“ Nebo si vzpomeňme na úžasně prozíravá slova Williama Shakespeara: „Čamo od sebe není nic dobré nebo špatné, tepwe myšlení ho takovým dělá.“

Ale jak víme, že měli velcí myslitelé pravdu? Jaké jsou pro to důkazy? To jsou oprávněné otázky, je na ně však lehká odpověď. Nepopíratelné důkazy nám poskytují ti neobyčejní lidé, kteří svými úspěchy, velkolepými výkony a štěstím naznačují, že velkorysost myšlení skutečně působí zázraky.

Jednoduché postupy, které jsou objasněny na následujících stránkách, nejsou v žádném případě nevyzkoušenými teoriemi nebo názory a domněnkami jednotlivých osob. Jedná se spíše o osvědčená pravidla chování, přizpůsobená a univerzálně použitelná v různých životních situacích, která jsou vždy funkční, dokonce působí přímo zázračně.

Už samotná skutečnost, že čtete tyto stránky, dokazuje váš zájem o větší životní úspěch. Chtěli byste dosáhnout vysokého životního standardu; přáli byste si, aby vám tento život poskytl všechny dobré věci, které si zasluhujete. Zájem o úspěch je cenná vlastnost.

Máte ještě další cennou vlastnost. Držíte v rukou tuto knihu a tím dokazujete, že máte tolik moudrosti, abyste pátrali po nástrojích, které vám pomohou dosáhnout vašich cílů. Když něco budujeme - například mosty nebo auta - potřebujeme k tomu nástroje. Mnoho lidí při svých snahách o úspěšnější život zapomíná, že i knihy mohou být cennými pomocnými nástroji.

Myslete velkoryse, ve velkém záběru a povedete velkolepý život.

Váš život bude bohatý a plný štěstí, úspěchů, příjmů, přátelství, respektu a uznání.

Ale už dost slibů! Objevte teď hned, jak můžete své myšlení přetvořit v zázračnou sílu, která bude působit pro vás. Začněte svou objevnou cestu s myšlenkou velkého britského státníka Benjamina Disraeliho: „Život je příliš krátký, než aby byl bezvýznamný.“

### ***Jednotlivé klíče k vašemu úspěchu***

V každé z následujících kapitol najdete tucty praktických, účelově orientovaných rad, technik a principů, které vás přenesou do polohy, v níž budete schopni využít sílu „velkorysého“ myšlení a uspokojit tak svou touhu po úspěchu, spokojenosti a štěstí. Každá technika bude objasněna příkladem ze skutečného života. Dozvíte se mezi jiným, jak

- lze nastoupit cestu k úspěchu silou víry;
- docílíte úspěchů vírou v úspěch;
- produkovat pozitivní myšlenky;
- se stanete imunní proti rozšířené nemoci „hledání výmluv“;
- poznáte, proč je vaše myšlenkové bohatství důležitější než pouhá chytrost;
- používat svůj mozek k myšlení a ne pouze jako zásobárnu faktů;
- používat techniku aktivity k překonání strachu a budování důvěry;
- vyškolíte svou paměť, aby posilovala vaši sebedůvěru;
- odstraníte strach z jiných lidí;
- posílíte sebedůvěru, když budete dohlížet na své svědomí;
- poznáte, že velikost vašeho myšlení je mírou vašeho úspěchu;
- pochopíte svou skutečnou velikost a odhalíte své přednosti;
- dokážete ignorovat maličkosti a koncentrovat se na důležité věci;
- zapojíte tvořivé myšlení, abyste našli lepší cesty ke splnění svých úkolů;
- rozvinete svou tvůrčí sílu pevnou vírou v proveditelnost věci;
- rozšíříte své myšlení a povzbudíte svůj rozum;
- si osvojíte způsob myšlení významných osobností;
- přivyknete postoji, díky němuž dosáhnete cíle svých přání;
- objevíte sílu pravého nadšení;
- **vyděláte vfc peněz tím, že nade vše postavíte službu;**
- **získáte podporu ostatních lidí správným postojem vůči nim;**
- **si osvojíte techniku smýšlet o druhých jen dobře;**
- myslet velkoryse i tehdy, když prohraje nebo utrpíte nezdar;

uděláte zvyk z aktivity - a nebudete příliš dlouho čekat na příznivé podmínky;  
zúročíte kouzelné slůvko „*ted*“  
z každého nezdaru něco získáte;  
využijete sílu konstruktivní sebekritiky;  
odstraníte nedostatek odvahy tím, že najdete dobrou stránku každé situace;  
si určíte podle plánu desetiletý cíl;  
si zvolíte cíle, které vám pomohou k úspěchu a k delšímu životu;  
dosáhnete svých cílů s třicetidenním průvodcem pokroků;  
zapojíte svou nejvyšší sílu myšlení;  
nasadíte kouzelnou sílu velkorysého myšlení v nejkritičtějších životních situacích.

## KAPITOLA 1

# VĚŘTE NA ÚSPĚCH A BUDETE MÍT ÚSPĚCH

### *Víra hory přenáší*

Úspěch obsahuje mnoho nádherných, pozitivních věcí: úspěch znamená osobní spokojenost, uznání, hezký domov, dovolenou, cestování, nové věci, finanční jistotu, pro vaše děti dobrý start do života. Úspěch znamená svobodu a zbavuje starostí, strachu, zklamání nebo chybných kroků; úspěch znamená sebeúctu, rostoucí životní štěstí a uspokojení; úspěch znamená ale také, že můžete podporovat lidi, kteří jsou na vás závislí. *Úspěch je velkým životním cílem!*

Každý člověk si přeje dosáhnout úspěchu, přeje si užívat příjemných stránek, které život nabízí a nikdo se necítí dobře jako druhořadý a nerad jde druhořadými cestami. Pokuste se být prvotřídní!

Jednou z největších moudrostí o úspěchu je výrok z bible, který praví, že víra hory přenáší.

Věřte z nehlubšího srdce, že můžete přenést horu a dokázete to! Není mnoho lidí, kteří jsou přesvědčeni o své schopnosti přenášet hory, proto tak málo lidí hory skutečně přenáší.

Ale s vírou *můžete* přenést horu. Vírou v úspěch *můžete* úspěchu dosáhnout. Na síle víry není nic magického nebo tajuplného.

Věřte a okamžitě poznáte, že skálopevné přesvědčení o proveditelnosti určitého záměru vytvoří sílu a dodá vám schopnosti a energii - ty faktory, které poslouží k uskutečnění vašich cílů. Budete-li pevně věřit, že něco umíte a můžete, vynoří se i odpověď *m otázku Jak.*

Každý den nastupují na celé zeměkouli mladí lidé do svých prvních pracovních míst. Všichni „si přejí“ dospět jednou k vrcholu. Ale většina z nich nemá víru, která je potřebná k dosažení té nejvyšší příčky. Proto se také až nahoru nedostanou. Protože nevěří na možnost vzestupu, nevšimnou si schodů, které vedou do výšek. Jejich chování je a zůstane chováním „průměrných lidí“.

Ale jistá menšina mladých lidí skutečně věří ve svůj úspěch. Jejich postoj říká: „Dostanu se nahoru“. A díky své neochvějné víře dosáhnou špičky. Protože jsou přesvědčeni, že budou mít úspěch a že vzestup do vrcholné pozice možný je, pozorují tito mladí lidé chování starších šéfů a manažerů. Učí se od úspěšných

lidí nahlížet na problémy a rozhodovat, jednoduše řečeno: pozorují jednání úspěšných lidí.

Jeden můj mladý známý se před několika lety rozhodl, že převezme zastoupení firmy s obytnými vozy, ačkoliv ho mnozí varovali a tvrdili, že tento obchod nemůže prosperovat.

Úspory mladého muže obnášely sotva tři tisíce dolarů. Podle varovných hlasů byla potřebná mnohonásobně vyšší minimální investice.

„V této oblasti panuje tvrdá konkurence," říkali mému známému. „Kromě toho nemáte žádné praktické zkušenosti s prodejem obytných vozů, nemluvě o vedení obchodu."

Mladý muž ale nenechal otfást vírou ve své schopnosti. Přiznal otevřeně, že má skutečně málo kapitálu i zkušeností, a že konkurence je velká.

„Všechny mé průzkumy však dokazují," říkal, „že výroba obytných vozů poroste. A svou konkurenceschopnost jsem prozkoušel. Víím, že umím prodávat obytné vozy lépe než kdokoliv z našeho města. Počítám s tím, že udělám nějaké chyby, ale brzy prorazím."

A to také udělal. Nestálo ho mnoho námahy sehnat kapitál. Svou skálopevnou vírou, že bude v branži úspěšný, získal důvěru dvou investorů. A díky svému neochvějnému přesvědčení dosáhl „nemožného": Jeden výrobce obytných vozů mu přenechal několik aut bez jakékoliv platby.

V prvním roce prodal vozy za víc než milion dolarů.

„Příští rok počítám s obratem dvou milionů," říkal.

Víra, silná víra přiměje ducha, aby našel cesty a prostředky k uskutečnění předsevzetí. A vaše víra v úspěch způsobí, že vám budou důvěřovat i ostatní.

Kdo věří, že může přenášet hory, ten skutečně může. Kdo si myslí, že nemůže, ten skutečně nemůže. *Víra produkuje sílu k provedení.*

Víra ovlivňuje v naší moderní době dokonce daleko víc, než „jen" přenášení hor. Tím nejdůležitějším - skutečně rozhodujícím - prvkem při výzkumech vesmíru je víra, že je tento prostor ovladatelný. Bez neochvějné víry, že je cesta do vesmíru možná, by vědci neměli ani odvahu, ani potřebný zájem, ani nadšení pro pokračování ve své práci. A víra, že je rakovina léčitelná, otevře nakonec cestu k jejímu léčení.

### ***Věřte ve vítězství a dosáhnete ho***

Víra v nadprůměrné výsledky je hnací silou, která je v pozadí všech velkých knih, divadelních kusů, uměleckých děl všeho dru-

hu a všech objevů. Víra v úspěch pohání všechny obchodníky, všechny politické a církevní organizace. Víra v úspěch je tou základní, absolutně nepostradatelnou vlastností úspěšných lidí.

*Věřte skutečně, že můžete rmt úspěch a budete ho mít!*

V průběhu let jsem hovořil s mnoha lidmi, kteří ve svém obchodním podnikání nebo v různých jiných pracovních profesích ztroskotali. Slyšel jsem mnoho zdůvodnění a omluv. Pozoruhodné však byly věty tohoto druhu: „Upřímně řečeno, vlastně jsem nevěřil, že by to mohlo dobře dopadnout.“ - „Byl jsem nespůsobilý, už když jsem začínal.“ - „V podstatě mě nezdar nepřekvapil.“

Kdo si myslí: „No dobře, zkusím to, ale nevěřím, že to půjde dobře,“ ten už sám přivolává neúspěch.

Nevíra je negativní síla! Když se ve vědomí usadí pochybnosti a nevíra, rozum si vymyslí důvody, které je podpoří. Za většinu nezdarů jsou tudíž zodpovědné pochybnosti, nevíra nebo falešná přání úspěchu. Když se myšlenka na ztroskotání jednou dostane do vědomí, pak určitě ztroskotáte. *Věřte však ve vítězství a dosáhnete ho.*

### ***Věřte, že jste lepší***

Jistá mladá autorka románů mi vyprávěla o svých spisovatelských ambicích. Řeč nakonec přišla na jednoho z jejích slavných kolegů.

„To je velký spisovatel,“ říkala, „já nemohu pochopitelně ani zdaleka dosáhnout takových úspěchů jako on.“

Autorčin postoj mě zklamal, protože dotyčného spisovatele znám. Není ani významně chytrý, ani zvlášť bystrý a nevyniká ani v jiných směrech. Pouze jeho sebedůvěra je výrazná. Tato vlastnost, která přirozeně pozitivně posiluje jeho vědomí, mu umožňuje optimálně ztvárnovat myšlenky a tím dosahovat výkonů, které mu přinášejí uznání a úspěch.

Dívejte se na tyto vůdčí osobnosti, pozorujte je a studujte. Neuctívejte je však, nýbrž věřte, že jste lepší. Kdo považuje sám sebe za druhořadého, dosáhne bezesporu jen druhořadých úspěchů.

Podívejte se na věc následovně: víra je termostat, který reguluje naše životní úspěchy. Pozorujte člověka, který vede průměrný život. Věří, že je méně hodnotný, dostává tedy málo. Myslí, že by velké věci nezvládl a nezvládá je. Věří tomu, že je bezvýznamný, proto všechno, co dělá, nese punc bezvýznamnosti. Postupně se chybějící sebedůvěra projeví ve vystupování, hovoru a činech tohoto člověka. Jeho sebehodnocení je stále negativnější. A protože nás ostatní vidí tak, jak se vidíme my sami, ztrácí stále víc i uznání svého okolí.

Pozorujme teď člověka, který je na správné cestě. Věří, že je cenný a dokáže nebo obdrží tomu odpovídající množství pozitiv. Věří, že může splnit obtížné úkoly a skutečně může. Jeho veškeré konání, jeho způsob zacházení s lidmi, jeho charakter, jeho myšlení a názory říkají: „Tady stojí znalec, významná osobnost.“

Člověk je produktem svých myšlenek. Věřte si, myslete náročně a velkoryse. Nastartujte svou cestu za úspěchem s upřímným přesvědčením, že můžete být úspěšní. ***Myslete velkoryse a budete velcí!***

### ***Učiňte pro sebe silu víry nepostradatelnou***

Po přednášce, kterou jsem měl pro obchodníky z Detroitu, mě oslovil jeden z posluchačů. Představil se a řekl: „Váš výklad se mi opravdu velmi líbil. Měl byste pro mě několik minut času? Rád bych si s vámi promluvil o mém osobním zážitku.“

„Ale přirozeně,“ odpověděl jsem.

„Zažil jsem něco,“ začal muž, „co dokonale koresponduje s vašimi dnešními slovy, totiž že je třeba přinutit svůj rozum pracovat pro sebe a ne proti sobě. Ještě jsem nikdy nikomu neprozradil, jak jsem se dostal ze světa průměrnosti, ale vám bych to rád vyprávěl.“

„A já bych si to rád poslechl,“ řekl jsem.

„Ještě před pěti lety jsem se mořil ve výrobě nástrojů jako moji ostatní kolegové. Vydělával jsem podle „normálních“ měřítek docela slušně, ale mé životní poměry nebyly ideální. Náš dům byl příliš malý a neměli jsme peníze na mnoho věcí, které jsme si přáli. Moje žena si sice nestěžovala, ale v žádném případě nebyla šťastná. Já jsem byl vnitřně stále nespokojenější.“

Dnes je všechno jinak. Máme krásný nový dům s velkým pozemkem a pár set kilometrů na sever chatu. Nepotřebujeme si už dělat starosti o to, jestli budeme moci děti poslat na dobrou univerzitu a má žena nemusí mít špatné svědomí, když vydává peníze za nové šaty. Příští léto letíme celá rodina na dovolenou do Evropy. Teď skutečně žijeme.“

„A jak jste to dokázal?“ ptal jsem se.

„Použiji jednu z vašich vět, která zazněla dnes večer -, ‚zužitkoval jsem sílu své víry‘. Před pěti lety jsem se dozvěděl, že je volné místo u jedné nástrojařské firmy tady v Detroitu. Žili jsme tenkrát v Clevelandu. Rozhodl jsem se ucházet o místo v naději, že budu vydělávat o něco víc. Přijel jsem v neděli večer a přijímací pohovor se měl konat v pondělí.“

Po večeři jsem se z nějakého důvodu sám na sebe rozzlobil. „Proč jsem jen taková průměrná nula,“ ptal jsem se. „Proč se po-



kouším získat místo, které pro mne znamená jen nepatrný krůček vpřed?'

Nevím dodnes, co mě k tomu přimělo, ale napsal jsem si jména pěti mužů, které jsem delší dobu znal, a kteří mě daleko předstihli jak ve výši platu, tak v pracovní zodpovědnosti. Dva z nich byli bývalí sousedé, kteří se odstěhovali a převzali pěkná pododdělení, dva byli mými bývalými šéfy a pátý byl můj švagr.

Pak jsem se zeptal sám sebe, co mají mí přátelé navíc - kromě lepších míst. Byla to jejich inteligence, vzdělání nebo snad jejich integrita? Po důkladném a upřímném zvážení jsem tyto argumenty zavrhl.

**Nakonec jsem dospěl k jiné známce úspěchu: k iniciativě.** Musel jsem přiznat, že v tomto bodě za svými úspěšnými přáteli zůstávám.

Už byly téměř tři hodiny ráno, ale můj rozum byl podivuhodně svěží. Spatřil jsem poprvé své nedostatky. Objevil jsem svou věčnou zdrženlivost. Pátral jsem hluboko ve svém nitru a zjistil jsem, že mi chyběla iniciativa, protože jsem si nedůvěřoval.

Ve zbývajících hodinách noci jsem poznal, jak mě ovládla nedůvěra k sobě samému, a že jsem nechal svůj rozum pracovat proti sobě. Vždy jsem si zdůvodňoval, proč nemohu pokročit kupředu, místo abych si řekl, proč to jde. Dělal jsem sám sebe horším. Zjistil jsem, že toto sebezpodceňování bylo přítomné ve všem, co jsem dělal, a že mi nemohl nikdo důvěřovat, když jsem nedůvěřoval sám sobě.

Dospěl jsem k následujícímu rozhodnutí: 'Od této chvíle se přestávám cítit druhořadým člověkem a nebudu se dělat horším.'<sup>4</sup>

Ráno jsem byl ještě stále plný elánu. Během přijímacího pohovoru byla má nově nabytá sebedůvěra vystavena první zkoušce. Před cestou jsem doufal, že budu mít odvahu požadovat o sedm set padesát nebo dokonce o tisíc dolarů ročně víc, než jsem vydělával dosud. Ale teď, když už jsem pochopil svou hodnotu, jsem sumu zvýšil na tři tisíce pět set. A dostal jsem je. Chválil jsem se, protože jsem v sobě po této dlouhé noci sebezpytování objevil hodnoty, které mě činily chvályhodnějším.

Za dva roky od nástupu do nového místa jsem si vybudoval pověst muže, který umí získat zakázky. Pak jsme prožívali recesi. Byl jsem jako jeden z nejlepších dodavatelů zakázek v oboru ještě žádanější. Moje firma byla reorganizována a já jsem získal pěkný balík akcií a podstatné zvýšení platu."

**Kdo věří sám sobě, toho budotrpotkávat dobré a pozitivní věci.**

## *Naučte se zacházet se svými pozitivními myšlenkami*

**Váš rozum je „továrna na myšlenky“. Její výroba je vysoká, každý den „produkuje“ ohromné množství myšlenek.**

Výroba ve vaší továrně na myšlenky podléhá dvěma „mistrům“, které si nazveme „pan Vítězství“ a „pan Porážka“. Pan Vítězství řídí výrobu pozitivních myšlenek. Specializuje se na vytváření důvodů, které naznačují, proč něco umíte, něco dokážete a něčeho dosáhnete.

Druhý mistr, pan Porážka, vyrábí negativní a nepříznivé myšlenky. Je expert na zhotovování důvodů, které uvádějí, proč něco nezvládnete, proč jste slabí a neschopní.

Jak pan Vítězství, tak pan Porážka jsou velmi poslušní. Oba vás poslouchají a k jejich instrukcím stačí jen váš nepatrný pokyn. Jestliže je signál pozitivní, dává se do práce pan Vítězství. Při negativním pokynu vstupuje do akce pan Porážka.

Jestli chcete vědět, jak oba mistři pracují, udělejte následující pokus. Nejdřív si řekněte: „Dnes je ohavný den.“ To signalizuje panu Porážkovi, že má začít vyrábět fakta, která dokážou, že máte pravdu. Vsugeruje vám, že bude špatné počasí, že obchody nepůjdou, že prodejní kvóty klesnou, že vaši spolupracovníci budou nervózní a že váš manželský partner bude mít špatnou náladu. Pan Porážka je velmi pilný: v několika okamžicích vám všechno zoškliví a než to zpozorujete, stane se váš den skutečně ohavným.

Pak si zkuste říct: „Dnes je krásný den.“ Teď se dá do práce pan Vítězství. Vysvětlí vám, že je nádherný den, příjemné počasí, že je radost žít a že dnes zvládnete potřebnou práci hravě. A vy skutečně zažijete krásný den.

Zatímco vám pan Porážka říká, že pana Müllera ke koupi nepohnete, pan Vítězství vám dokáže, že je to proveditelné. Pan Porážka vás přesvědčuje, že ztroskotáte, zatímco pan Vítězství vás ujišťuje, že budete mít úspěch.

Čím víc práce přidělíte jednomu z obou mistrů, tím silněji se bude snažit. Jestliže dostane pan Porážka více podnětů, stáhne nakonec na svou stranu celou myšlenkovou produkci a vaše myšlení se postupně stane negativním.

Propusťte pana Porážku! Nepotřebujete ho. Přece nechcete, aby vám stále připomínal, proč něco neumíte, proč jste neschopní, proč musíte ztroskotat a podobně. Pan Porážka vás k cíli nedovede!

Naproti tomu pana Vítězství zaměstnejte velmi intenzivně. Požadujte po něm, aby pracoval, jakmile vás cokoliv napadne. Ukáže vám, jak můžete být úspěšní.

Udělejte tento krok směrem k úspěchu. Je to základní, absolutně nepostradatelný krok. Věřte sami sobě, věřte, že můžete mít úspěch!

### ***Rozvíjení síly víry***

Za pomoci následujících tří doporučení si vybudujete silnou víru a postupně ji ještě posílíte:

- Myslete na úspěch, nikoliv na nezdary. Nahradejte ve svém pracovním i osobním životě každou myšlenku na selhání myšlenkou na úspěch. Jestliže stojíte před obtížnou situací, musíte si myslet: „Zvítězím," ale v žádném případě: „Pravděpodobně neuspěju." Když vstupujete s někým do konkurenčního boje, myslíte si: „Mohu se srovnávat s nejlepšími" a nikoliv: „Ten mě hravě předstihne." Když se vám naskytá příležitost, řekněte si: „To mohu dokázat" a nikdy: „To nezvládnou." Přiměřte se k tomu, aby víra v úspěch opanovala celé vaše myšlení. Myšlenky na úspěch podnítky váš rozum, aby vypracoval plány, které úspěch zaručí. Myšlenky na selhání ovlivňují přesný opak. Pobízejí rozum k tvorbě argumentů, které zapříčiní nezdary.
- Pravidelně si připomínejte, že jste lepší, než si myslíte. Úspěšní lidé nejsou v žádném případě nadlidé. Úspěch nepředpokládá žádný supermozek. Na úspěchu není nic mystického. A úspěch také nespočívá ve štěstí. Úspěšní lidé jsou obyčejní pozemšťané, kteří si pouze vypěstovali víru v sebe samé a v úspěch svých aktivit. Neopovrhujte nikdy sami sebou!
- Buďte velcí ve víře. Velikost vašeho úspěchu bude určena rozpětím a velikostí vaší víry. Jestliže myslíte na malé cíle, můžete očekávat jen malé pokroky. Když si ale stanovíte vysoké cíle a budete jim věřit, dosáhnete velkého úspěchu. Připomínejte si to často a pak uskutečníte také velké myšlenky a velké plány.

### ***Váš osobní vzdělávací program***

Předseda dozorčí rady jednoho velkého koncernu řekl na konferenci vedoucích pracovníků: „Musíme od každého člověka, který usiluje o vedoucí pozici, požadovat absolvování osobního sebevzdělávacího programu. Nikdo nebude člověku nařizovat, že se má rozvíjet... Zda člověk ve svém specializovaném oboru zaostane nebo vynikne, to je záležitostí jeho vnitřního nasazení. Pro vlastní rozvoj je nutné obětovat čas a práci. Každý to může vykonat jen sám pro sebe."

Jeho připomínka byla případná a praktická. Žijte podle ní. Osoby, které zastávají špičkové postavení v obchodě, v průmyslu, ve

stavebnictví, v církevní činnosti, ve spisovatelské práci a v jiných oblastech, ho dosahují vědomým a vytrvalým dodržováním plánu osobního rozvoje a růstu.

Každý vzdělávací program - a takovým programem je i tato kniha - musí splňovat tři podmínky: za prvé musí uspokojovat obsahově (Co), za druhé musí nabízet metodu (Jak) a za třetí má ukázat, jak lze dosáhnout výsledků.

Podmínka „Co“ z vašeho osobního programu cesty k úspěchu je postavena na chování a technikách úspěšných lidí. Jak tito lidé „řídí“ sami sebe? Jak překonávají překážky? Jak získávají uznání ostatních? Jak myslí?

Podmínka „Jak“ sestává ve vzdělávacím programu z návodů pro vaše jednání. Každá kapitola obsahuje takové směrnice, které jsou prokazatelně funkční. Použijte jich!

A jak je to s nejdůležitější částí vzdělávacího programu, s výsledky? Krátce řečeno: Vědomé zavádění nabízeného programu vám přinese úspěch v takové míře, že to ještě teď považujete za nemožné. Jednotlivé oddíly vašeho osobního vzdělávacího programu vám přinesou bohatou odměnu: získáte ve své rodině větší uznání, budete sklízet obdiv kolegů a přátel, budete se cítit potřební, významní, budete požívat úcty, dosáhnete vyšších příjmů a vyššího životního standardu.

Svůj program budete provádět naprosto samostatně. Nikdo vám nebude nahlížet přes rameno a říkat, co máte dělat a jak postupovat. Tato kniha vám bude průvodcem, ale jenom vy porozumíte sami sobě, pobídnete se k absolvování tréninku, zhodnotíte své úspěchy a opravíte své jednání, pokud se dopustíte chyby. Budete se sami učit dosahovat větších úspěchů.

### ***Vaše perfektní laboratoř***

Máte k dispozici perfektně vybavenou laboratoř, ve které můžete pracovat a studovat. Touto laboratoří jsou lidé, s nimiž se denně setkáváte. Poskytuje vám všechny myslitelné příklady lidského jednání. Velikost vašeho poznání není ohraničená, pokud se skutečně cítíte jako vědci ve vlastní laboratoři. Pro tuto laboratoř nemusíte ostatně nic nakupovat, nemusíte platit nájem ani odvádět poplatky. Můžete ji používat bezplatně, tak často a tak dlouho, jak jenom chcete.

Jako vedoucí vlastní laboratoře budete bezpochyby chtít dělat to, co dělá každý vědec: pozorovat a experimentovat.

Nepřekvapuje vás, že většina lidí, přestože jsou obklopeni jinými lidmi, ví tak málo o příčinách lidského chování? Jen málokdo je

školeným pozorovatelem. Prfeto je jtólním z nejdůležitějších úkolů této knihy vycvičit pozorovací schopnosti, které potřebujete k proniknutí do záhad lidského konání. Po krátké době si budete klást takovéto otázky: Proč je někdo tak úspěšný a jiný se jen ztěží protlouká? Proč mají někteří lidé tolik přátel a jiní skoro žádné? Proč lidé akceptují bez protestů něco, co jim řekne určitá osoba a totéž odmítnou, když jim to sdělí jiná?

Podle tohoto školení se jednoduchým postupem pozorování seznámíte s cennými ponaučeními.

Zde jsou dva speciální typy, které vám pomohou stát se dobrými pozorovateli: Zvolte si pro svou zvláštní studii dva nejúspěšnější a dva nejméně úspěšné lidi, které znáte. Během četby této knihy pozorujte, jak přesně se vaši známí drží zde uvedených principů. Studium obou extrémů vám předvede, jak je důležité všimnout si všeho, o čem bude řeč na následujících stránkách.

Téměř každý z nás má přátele, kteří pěstují nějaké rostliny a téměř každý z nás je slyšel říct: „Je fascinující pozorovat, jak mé květiny rostou. Podívej, jak reagují na hnojivo a vodu a jak se v posledních týdnech rozvíjí.“

Nepochybně je vzrušující zažít, co se děje, když člověk starostlivě spolupracuje s přírodou. Ale podstatně zajímavější je pozorovat vlastní reakce na vámi starostlivě prováděný program řízeného myšlení. Velkou radost vám udělá až pocítíte, jak den po dni a měsíc po měsíci získáváte větší sebedůvěru, jak se stáváte výkonnějšími a úspěšnějšími. Nic - absolutně nic - vám nepřinese v tomto životě větší uspokojení, než vědomí, že jste na cestě k úspěchům a velkým činům. A žádná výzva se nevyplatí víc než ta, která vás nabádá, Udělat ze sebe to nejlepší.

### ***Tři důležité rady***

Zde jsou tři rady, které vám objasní, jak co nejlépe využijete předkládanou knihu:

1. Přečtěte si celou knihu co nejdříve, ale nečtěte ji příliš rychle. Vryjte si pečlivě do paměti každou myšlenku a každý princip, abyste přesně poznali, jakým způsobem jsou pro vás použitelné.
2. Věnujte pak každé kapitole týden, ve kterém ji důkladně zpracujete. Dobrým cvičením je napsat si na malou kartičku shrnující princip, který je na konci kapitoly a každé ráno si říct: „Dnes budu podle tohoto principu jednat.“ Kartičku si schovejte a několikrát denně si ji přečtěte. Každý večer přezkoumejte, jak se vám podařilo jednotlivé principy aplikovat. Zařekněte se, že se vám to příští den musí podařit ještě lépe.

3. Po týdnech, které jste věnovali jednotlivým kapitolám, byste měli knihu během roku nejméně jednou za měsíc opět pročíst. Přitom stále vyhodnocujte své výkony. Buďte stále připraveni k dalším pokrokům a k dalšímu vylepšování.

Vzdělávejte se plánovitě, to znamená podle pevně stanoveného plánu. Většina lidí se necítí tělesně dobře, když je narušován jejich normální běh dne; potřebují ke svému dobrému pocitu pravidelnost. Stanovte si proto určitou denní dobu, kterou budete věnovat školení o cestě k úspěchu.

## KAPITOLA 2

# PŘEKONEJTE NEMOC SELHÁNÍ, ZVANOU „HLEDÁNÍ VÝMLUV“

### *Staňte se imunní proti nemoci slabochů*

Studujte lidi během svého vzdělávání velmi důkladně a poznáte, jak do svého vlastního života zavádět principy přinášející úspěch.

Pokud budete své bližní pozorovat přesně, zjistíte, že neúspěšní trpí nemocí myšlení umrtvující ducha, kterou si pracovně nazveme „hledání výmluv“. Každý neschopný člověk má tuto chorobu v pokročilé formě. A mnoho lidí je jí přinejmenším napadeno.

Zjistíte, že hledání výmluv je vysvětlením pro to, proč se některému člověku daří dobře a jiný se namáhavě protlouká. Objevíte, že čím je člověk úspěšnější, tím méně je náchylný k výmluvám.

Naproti tomu lidé, kteří nemají úspěch, ale ani žádné plány k jeho dosažení, mají po ruce celou řadu důvodů pro své selhání. Lidé, kteří dosahují jen průměrných výkonů, se ohánějí argumenty proč toto nemají, tamto nemohou dělat a tímto nejsou.

Studujte život úspěšných lidí a bude vám jasné: všechny výmluvy, jichž používá průměrný člověk, může úspěšný člověk použít také, *ale on to nedělá*.

Neznám žádného skutečně úspěšného obchodníka, politika, manažera nebo podnikatele, který by se nemohl skrýt za závažnou výmluvu. Franklin D. Roosevelt by například mohl uvést své tělesné postižení, Harry S. Truman „chybějící vzdělání“ a Dwight D. Eisenhower svou srdeční chorobu.

Jako každá jiná choroba, i toto „hledání výmluv“ se zhoršuje, když není správně ošetřováno. Kdo padne za oběť této nemoci myšlení, prodělá následující myšlenkový proces: „Nepostupuji kupředu tak dobře, jak bych chtěl. Co bych mohl uvést jako alibi, abych si zachoval tvář? Slabé zdraví? Nedostatečné vzdělání? Stáří? Mládí? Krizové období? Svoji ženu? Způsob, jakým mě rodiče vychovali?“

Jestliže si oběť naší nemoci slabochů jednou zvolí „dobrou“ výmluvu, už u ní zůstane. Do budoucna se na ni spolehne, aby sám sobě i druhým vysvětlil, proč se nehýbá z místa.

**f\*rmím krofeiiil^ašeho ^^ úspěšného myšlení  
ra\*SfT\*roto byt' odolnost protijúeáimí výmluv nemoci slabochů.**

Tato choroba se projevuje v mnoha formách, ale nejrozšířenější

přece jen jsou: „hledání výmluv“ o zdraví, o rozumu, o stáří a o štěstí. Teď si vyzkoušíme, jak se lze před těmito čtyřmi formami nemoci chránit.

### **„Nejsem zcela zdrav“**

Hledání výmluv o zdraví sahá od chronického tvrzení: „Není mi dobře“ až ke specifitější výmluvě: „Trpím tou či onou chorobou.“

„Slabé zdraví“ v tisíci různých formách je jako výmluva používáno pro to, že dotyčný nedělá, co by údajně velmi rád dělal, že nepřijme větší zodpovědnost, že více nevydělává a není úspěšný.

Chorobou hledání výmluv o zdraví trpí miliony lidí. Je tělesná slabost legitimní omluvou? Připomeňte si na chvíli úspěšné lidi, které znáte. Mohli by svou nemoc jako výmluvu použít, ale nedělají to.

Lékaři říkají jednoznačně, že u dospělého člověka neexistuje „perfektní exemplář“. Každý dospělý má nějakou tělesnou vadu. To přispívá ke skutečnosti, že se mnoho lidí částečně nebo úplně uchyluje k hledání výmluv o zdraví, jenom úspěšní to nedělají.

Vylíčím teď dva příklady, které jsou přímo exemplárními důkazy pro existenci správného a chybného postoje ke zdraví.

### **„Nemocné srdce“ mladého muže**

Po jedné přednášce v Clevelandu mě asi třicetiletý muž požádal o krátkou soukromou rozmluvu. Poblahopřál mi k mé přednášce, ale pak řekl: „Obávám se, že vaše myšlenky u mě nemohou padnout na úrodnou půdu. Víte, mám nemocné srdce a musím se šetřit.“ Navštívil prý už čtyři lékaře, žádný však nezjistil, co mu vlastně schází. Pak se zeptal na mou radu.

„Nevím nic o srdečních chorobách,“ odpověděl jsem, „ale - mluví-li jako laik k laikovi - udělal bych následující tři věci: Nejprve bych vyhledal nejlepšího odborníka na srdeční choroby a jeho diagnózu bych akceptoval jako definitivní. Jak říkáte, byl jste už u čtyř lékařů a žádný na vašem srdci nic nenašel. Nechte tedy pátého doktora provést poslední kontrolu. Je docela klidně možné, že máte úplně zdravé srdce. Ale když si budete nadále dělat starosti, můžete skutečně srdeční chorobu získat. Kdo stále nějakou nemoc hledá, ten ji často přivolá.“

Za druhé bych vám doporučil, abyste se obšírně seznámil s výpovědí uznávaného lékaře, která tvrdí, že na třech ze čtyř nemocničních lůžek leží lidé, jejichž choroby jsou emocionálně vyvolané. Představte si, že tři ze čtyř lidí, kteří jsou právě teď nemocní, by mohli být zdraví, kdyby se byli naučili ovládat své pocity.



Za třetí bych se rozhodl žít, dokud nezemřu."

Objasnil jsem pak tuto radu, kterou jsem před lety dostal od jistého právníka nemocného tuberkulózou. Ačkoliv byl svou chorobou silně handicapován, nemohla ho odradit od jeho povolání, od výchovy dětí a skutečného užívání života. Dnes osmasedmdesátiletý advokát vyjádřil tenkrát svou životní filozofii slovy: „Budu žít, dokud neumřu a nebudu život a smrt zaměňovat. Dokud pobývám na této zemi, budu *žít*. Každá minuta, kterou člověk stráví starostmi nad umíráním, je minuta, v níž by už mohl právě tak být mrtvý."

### ***„Mladý ventil" nemocného muže***

Teď k druhému příkladu. Při jednom letu do Detroitu, když doznětl hluk startování, jsem zaznamenal zvláštní tikání. Poněkud zneklidněn jsem se obrátil na svého souseda, neboť se mi zdálo, že zvuk přichází z jeho okolí.

Široce se usmál a řekl: „Ale to není bomba. To je jen mé srdce."

Moje překvapení bylo asi zjevné, proto mi vyložil, čím je tikání způsobeno.

Před třemi týdny prodělal operaci, při níž mu do srdce zasadili ventil z umělé hmoty. Tikání prý bude slyšet několik měsíců, než přes umělý ventil naroste nová tkáň. Zeptal jsem se ho, jak si zařídí svůj další život.

„Mám velké plány," odpověděl. „Až se vrátím do Minnesoty, začnu studovat práva. Doufám, že budu jednoho dne pracovat ve vládě. Doktoři řekli, že se musím pár měsíců šetřit, ale pak bude všechno zase normální."

### ***Choroba není překážka***

Tak rozdílným způsobem lze přistupovat ke zdravotním problémům! První muž, který dokonce nevěděl, jestli mu organicky vůbec něco chybí, byl deprimován a směřoval k prohře. Druhý muž byl po velmi těžké operaci plný optimismu a činorodosti.

#### **Tento rozdíl je způsoben pouze postojem ke zdraví!**

Ale existují další příklady, které dokazují, že se dá s nemocí dobře žít.

Můj blízký přítel, který si mezitím udělal dobré jméno jako univerzitní profesor, se vrátil roku 1945 z Evropy jen s jednou rukou. Přes tento handicap je John stále usměvavý a pomáhá druhým, kde jen může. Patří k nejoptimističtějším lidem, které znám. Vedli jsme jednou dlouhý rozhovor o jeho postižení.

„Je to přece jenom ruka," řekl nakonec. „Přirozeně jsou dvě

ruce lepší než jedna. Ale můj rozum je stoprocentně v pořádku a za to jsem skutečně vděčný."

Jiný přítel, který také přišel o ruku, hraje výborně golf. Jednou jsem se ho ptal, jak si dokázal jen s jednou rukou osvojit téměř perfektní styl hry. Jeho odpověď je velmi podnětná: „Podle mé zkušenosti dosáhne správný postoj a jedna ruka vždy vítězí nad chybným postojem a oběma rukama."

Přemýšlejte nad těmito slovy! Neplatí jen na golfovém hřišti, nýbrž ve všech životních situacích.

### ***Čtyři prostředky proti „hledání výmluv" o zdraví***

Nejlépe zvítězíme nad touto nemocí následujícími čtyřmi „léky":

- Odmítejte hovořit o svém zdraví. Čím víc o své nemoci mluvíte, i kdyby to bylo prosté nachlazení, tím se zhoršuje. Hovory o nemoci na ni působí jako hnojivo na rostlinu. Kromě toho je pro posluchače nudné poslouchat, jak někdo stále mluví o svých potížích. Lidé orientovaní na úspěch potlačují přirozený impuls hovořit o svém „chatrném" zdraví. Kdo si stále stěžuje a nařiká, sklídí snad (podtrhuji slovo snad) trochu soucitu, nezíská ale úctu ani přízeň svého okolí.

- Nedělejte si starosti o své zdraví. Jeden bývalý lékařský poradce na světoznámé klinice Mayo před časem napsal: „Ustarané pacienty vždy naléhavě žádám, aby se cvičili v sebeovládání. Když jsem se setkal s mužem, který byl přesvědčen, že má nemocný žlučník, ačkoliv už osm rentgenových vyšetření ukázalo, že orgán je v naprostém pořádku, žádal jsem ho, aby si už nenechával žlučník nikdy rentgenovat. Stovky lidí, kteří měli starosti o svá srdce, jsem prosil, aby se už nepodrobovali dalším vyšetřením EKG."

- Buďte upřímně vděční za to, že je váš zdravotní stav tak dobrý, jaký je. Jedno staré úsloví říká: „Litoval jsem sám sebe, že nosím dřevákové boty, až jsem potkal člověka, který neměl nohy." Místo nářků, že „se necítíte dobře", byste měli mít radost, že jste jakžtakž zdraví. Samotná vděčnost za zdraví, kterému se těšíte, je účinným očkováním proti novým bolístkám, bolestem a skutečným nemocem.

- Často si připomínejte, že je lepší se opotřebovat než zrezivět. Život je tu proto, abyste ho užívali. Nepromarněte ho. Nezapomínejte žít!

### ***„Člověk musí být chytrým aby měl úspěch!"***

„Hledání výmluv" o rozumu je neobyčejně rozšířené, ve skutečnosti je touto formou nemoci více či méně napadeno až pětade-

vadesát procent lidí v našem okolí. Na rozdíl od ostatních forem choroby „hledání výmluv“ jsou zde oběti němé. Sotva kdo otevřeně přizná, že má nedostatek rozumu.

Většina z nás dělá svým postojem k rozumu dvě základní chyby: za prvé podceňuje svůj vlastní rozum; za druhé přeceňuje rozum dmihých.

Nejzávažnější chybou je to, že mnozí zaměňují rozum s věděním. Kvůli této chybě se lidé prodávají pod cenou. Nejsou schopni zvládnout nabízející se příležitost, protože „je k tomu třeba rozum“.

Důležité nejsou vaše vědomosti, nýbrž způsob, jakým svého rozumu užíváte. Rozhodující je vědomí, které váš rozum řídí! Zcela jasně vyjádřeno: *Vaše duševní čilost je důležitější než vaše vědění!*

Otázku mnoha rodičů, zda by jejich dítě mělo být vědcem, zodpověděl jeden věhlasný americký fyzik takto: „Dítě nepotřebuje žádné velké vědomosti ani zázračnou paměť, aby se stalo úspěšným vědcem. Také není nutné, aby mělo ve škole vynikající známky. Jediným rozhodujícím hlediskem je, že má dítě o vědu velký zájem.“

Zájem a nadšení jsou tedy rozhodující faktory dokonce ve vědě!

S pozitivním, optimistickým a vstřícným postojem může člověk vydělat víc peněz, získat více uznání a být úspěšnější než negativní, pesimistický člověk neschopný spolupráce, jehož vědomosti jsou třeba daleko vyšší.

### ***Důležitá je duševní čilost***

Na jednom večírku jsem se setkal s bývalým kolegou ze studií, kterého jsem deset let neviděl. Chuck byl vynikající student a absolvoval vysokou školu s vyznamenáním. Měl tenkrát v úmyslu otevřít si na západě Nebrasky obchod.

Ptal jsem se ho, do kterého obchodního oboru vlastně vstoupil.

„Nemám vůbec vlastní obchod,“ přiznal se. „Před rokem bych to byl nikomu neprozradil, ale teď jsem o tom už schopen mluvit. Když se dnes ohlédnu za svým vysokoškolským vzděláním, poznávám, že jsem se stal expertem ve zdůvodňování, proč nemá obchod žádný smysl. Byl jsem informován o všech myslitelných léčkách, o každém důvodu, proč *musí* malý obchod zkrachovat: „Je třeba mít dobrý kapitálový základ. Je třeba dávat pozor na rytmus konjunktury. Existuje skutečně poptávka po tom, co hodláte nabízet? Je místní průmysl stabilní?“<sup>4</sup> Kromě toho existuje ještě tisíc dalších věcí, na něž je třeba dávat pozor.

Nejbolestnější je pro mne to, že z některých mých spolužáků

z dětství, kteří nikdy nebyli na vysoké škole, jsou teď úspěšní obchodníci. A já se jen taktak protloukám jako revizor účtů nákladních zásilek. Kdybych tenkrát dostal do ruky argumenty pro to, že malý obchod *může* mít úspěch, byl bych na tom dnes v každém ohledu lépe." Chuckova duševní nepružnost mu tedy zabránila zapojit správně získané vědomosti!

### ***Vědění není rozhodující...***

Proč ztroskotají někteří lidé, kteří jsou obdařeni ohromnými vědomostmi? Už léta se přátelím s mužem, který je považován za géniá, má vysoce rozvinuté abstraktní poznávací schopnosti a patří dokonce do společnosti vynikajících vědeckých akademiků. Přes své vědomosti patří k nejméně úspěšným lidem, které znám: má podřízené postavení (protože se obává zodpovědnosti); neoženil se (protože mnoho manželství končí rozvodem); nemá téměř přátele (protože ho lidé nudí); nikdy neinvestoval do nemovitostí nebo něčeho jiného (protože by mohl přijít o peníze). Tento muž používá svůj supermozek k tomu, aby si dokázal, že určité věci nefungují, místo aby své vědomosti zapojil do hledání cest k úspěchu.

Mozek tohoto muže je řízen negativním myšlením a proto je můj přítel tak neúspěšný. Změnou postoje by mohl dokázat velké věci. Má vědomosti, s nimiž by mohl dosáhnout fantastických úspěchů, ale on jich nevyužívá.

Vštěpujte si znovu a znovu do paměti, že vaše duševní pohyblivost je mnohem důležitější než rozsah vašich vědomostí. Ani doktorský titul nemůže nic změnit na tomto základním principu úspěchu!

Před několika lety jsem poznal Phila, jednoho z vedoucích mužů velké reklamní agentury. Phil byl ředitelem pro výzkum trhu a odváděl vynikající práci.

Byl Phil „supermozek“? Ani v nejmenším! Nerozuměl téměř technice výzkumu ani statistice. Na rozdíl od lidí, kteří pro něj pracovali, nenavštěvoval nikdy vysokou školu. Co tedy Phila opravňovalo k tomu, aby ročně vydělával třicet tisíc dolarů, zatímco žádný z jeho podřízených nedostával ani deset tisíc?

Phil byl „inženýrem lidí“. Byl stoprocentně **pozitivně orientovaný**. Uměl povzbudit druhé, když byli v depresi, pracoval s nadšením a budil podobné nadšení i v ostatních. Nikoliv Philovy vědomosti, nýbrž jeho duševní pohyblivost ho činila pro firmu třikrát cennějším, než byli jiní s mnohem vyšším inteligenčním kvociemem.

Ze sta mladých lidí, kteří zahájí studium na vysoké škole, jich do konce vytrvá méně než padesát. Protože mě zajímal důvod, poprosil jsem o vysvětlení ředitele přijímacího řízení na jedné velké univerzitě.

„Důvodem nejsou malé vědomosti," říkal. „Nepřijímáme studenty, kteří by neměli odpovídající schopnosti. Skutečným důvodem je postoj. Překvapilo by vás, kolik mladých lidí odchází, protože se jim nelíbí profesori, témata, kterými jsou nuceni se obírat nebo jejich kolegové."

Před nějakým časem jsem pro jednu pojišťovací společnost zkoumal, proč neúspěšnější čtvrtina agentů uzavřela víc než tři čtvrtiny všech smluv a nejslabší čtvrtina jen pět procent.

Důkladné studium početných osobních spisů prokázalo, že rozdíly v úspěšnosti prodeje nelze vysvětlovat lepším nebo horším vzděláním. Vyšlo najevo, že rozdíl mezi neúspěšnějšími a neúspěšnými spočíval pouze v chování a postoji, v řízení myšlenek. Zástupci špičkové skupiny si dělali méně starostí, angažovali se s větším nadšením a práce s lidmi pro ně byla potěšením.

Nemůžeme dělat mnoho s vrozenou mírou našich schopností, *ale můžeme změnit způsob, kterým této míry využíváme.*

### ***...ale vědění může znamenat moc***

Jedno staré rčení praví: *Vědění je moc.* To však platí jen z poloviny. Vědění je pouze *možná* moc. Vědění je moc tehdy, když ho využijete a jen tehdy, když ho využijete *konstruktivně.*

Alberta Einsteina se kdosi zeptal, kolik stop má míle. Jeho odpověď zněla: „To nevím. Proč bych měl svůj mozek zaplňovat fakty, která mohu během dvou minut najít v každé normální příručce?"

Einstein nám tu uděluje velkou lekci. Podle jeho názoru je důležitější používat rozum k *myšlení*, než ho degradovat na skladiště faktů.

Jak cenný je takový putující lexikon? Před nedávnem jsem strávil velmi zajímavý večer u přítele, který je ředitelem nového, rychle se rozvíjejícího výrobního podniku. V televizi běžel náhodou jeden z nejoblíbenějších soutěžních pořadů. Jeden z kandidátů už několik týdnů v soutěži exceloval, protože dokázal zodpovědět otázky ze všech možných i nemožných tematických okruhů.

Po nějaké chvíli se mě hostitel zeptal: „Co myslíš, kolik bych zaplatil tomu chlapíkovi, aby pro mne pracoval?"

„Kolik?" vyzvídal jsem.

„Ani o cent víc než tři sta dolarů - ale ne týdně nebo měsíčně,

jen jednou jedinkrát. Přesně jsem ho ohodnotil. Tento „expert“ neumí myslet, je schopen jenom se učit nazpaměť. Je to pouze živý slovník a já myslím, že za tři sta dolarů koupím velmi dobrý slovník - pokud vůbec tolik stojí. Devadesát procent toho, co ví ten člověk, najdu v almanachu za dva dolary.

Já chci mít kolem sebe lidi, kteří umějí řešit problémy, kteří mají nápady, kteří mají sny a přetvářejí je ve skutečnost. U mě může vydělat nápaditý člověk, ale ne člověk faktů."

### ***Tři jednoduché cesty k léčení „hledání výmluv“ o rozumu***

- Nepodceňujte nikdy svůj vlastní rozum a nepřeceňujte rozum ostatních. *Každý* člověk, zcela nezávisle na stupni svých vědomostí, má dobrý základ a v určitém oboru je obdařen pozoruhodným talentem. Proto je třeba tyto pozitivní stránky objevit a rozvíjet, aby se mohly stát jeho kapitálem. Korigujte své myšlení tím, že necháte svůj rozum pracovat pro sebe!
- Říkejte si několikrát denně: „**Moje** stanovisko je důležitější než mé vědomosti.“ Snažte se při práci i doma o pozitivní postoj. Hledejte důvody, proč něco dokážete a nezkoumejte, proč toto nebo ono nezvládnete. Zvykněte si na postoj vítěze. Zapojte svůj rozum tvůrčím, pozitivním způsobem!
- Objasňujte si neustále, že schopnost myšlení je cennější než schopnost zapamatovat si fakta. Nechte svého ducha pracovat jako tvůrce myšlenek, jako vynálezce nových a lepších možností pro uskutečnění určitých záměrů!

### ***„Nemá to smysl, jsem příliš starý (nebo mladý)!”***

„Hledání výmluv“ o stáří, nemoc selhání, spočívající ve vždy nesprávném věku, se vyskytuje ve dvou lehce rozeznatelných formách. Často slyšíme: „Jsem moc starý.“ Ale někdy to zní i jinak: „Jsem příliš mladý.“

Určitě jste se už setkali s lidmi, kteří své průměrné výkony omlouvali asi takto: „Jsem prostě příliš starý na podobné akce. Mé stáří je můj handicap!“ Ale i následující poznámky jsou na denním pořádku: „Jsem příliš mladý, než abych mohl převzít takovou zodpovědnost.“

Je až neuvěřitelné, kolik lidí má pocit, že právě jejich stáří jim brání uskutečnit určité představy. To je neštěstí, protože výmluvy o stáří zavírají tisícům lidí dveře k pravým šancím: protože mají za to, že nejsou ve správném věku, vůbec se nepokoušejí šanci vnímat.

První varianta je častější formou „hledání výmluv“ o stáří. Tato

choroba se šíří takřka nepozorovaným způsobem. Jsou případy, kdy manažer kvůli podnikové fúzi ztratí místo a nenajde nové, protože je „příliš starý“. Manažer hledá dlouhé měsíce novou práci, nenajde ji a nakonec dospěje k přesvědčení, že je vlastně velmi příjemné stát na vedlejší koleji. A jeho nový postoj pak často potvrzují poznámky typu: „Konečně mám čas na své koníčky.“

### ***Půl století produktivity***

„Hledání výmluv“ o stáří je možné vyléčit. Když jsem před několika lety vedl obchodní kurs, objevil jsem dobré sérum, které tuto nemoc vyléčí jednou provždy.

Kursu se zúčastnil čtyřicetiletý muž jménem Cecil, který se chtěl pracovní přeorientovat a převzít místo zástupce. Cítil se však na to příliš starý. „Musím přece začít úplně od začátku,“ říkal, „a na to je ve čtyřiceti už pozdě.“

Hovořil jsem s ním několikrát o jeho „problému stáří“ a nabídl jsem mu starou moudrost: „Člověk je tak starý, jak se cítí.“ Ale ta nezapůsobila (lidé většinou odpoví: „Ale já se skutečně cítím starý!“).

Nakonec jsem našel působivý prostředek a použil jsem jej. Zeptal jsem se: „Cecile, kdy začíná produktivní život člověka?“

Několik vteřin přemýšlel a pak odpověděl: „No, myslím, že tak ve dvaceti letech.“

„Dobře,“ pokračoval jsem, „a kdy končí produktivní život člověka?“

Cecil odpověděl: „Když je zdrav a má svou práci rád, může být užitečný až do sedmdesáti let.“

„Ano,“ řekl jsem, „mnoho lidí je sice velmi výkonných ještě po sedmdesátce, ale vyjděme z toho, že produktivní léta člověka trvají od dvaceti do sedmdesáti. To je tedy padesát let nebo půl století. Vám je, Cecile, čtyřicet. Kolik let produktivního života máte tedy za sebou?“

„Dvacet,“ odpověděl.

„A kolik máte ještě před sebou?“

„Třicet,“ řekl.

„Jinými slovy: Nedosáhl jste tedy ještě ani poločasu a spotřeboval jste teprve čtyřicet procent svých produktivních let.“

Bylo zjevné, že teď Cecil pochopil. Byl naráz vyléčen ze své nemoci, protože si uvědomil, že má před sebou ještě mnoho let plných šancí. Později si už nikdy nemyslel: „Jsem příliš starý,“ nýbrž: „Jsem ještě mladý.“ Cecil poznal, že stáří není důležité!

### ***Jak se stal bankovní úředník duchovním a burzovní makléř univerzitním profesorem***

Vyléčení „hledání výmluv“ o stáří vám otvírá dveře, které jste považovali za pevně zavřené. Jeden můj příbuzný pracoval dlouhá léta v nejrůznějších povoláních - jako prodavač, obchodník a nakonec jako bankovní úředník -, ale nikde nenašel to, co skutečně hledal. Nakonec poznal, že se cítí povolán ke službě duchovního. Myslel si však, že už je pro takovou změnu příliš starý. Přece jen už mu bylo čtyřicet pět let, kromě toho měl tři malé děti a nedisponoval právě velkými finančními prostředky.

Sebral však všechny své síly a řekl si: „Starý nebo ne, budu knězem.“

Se sebedůvěrou a pevnou vůlí k uskutečnění svých představ zahájil pětileté studium teologie ve Wisconsinu. Pak byl vysvěcen na kněze a převzal jednu faru v Illinois.

Je starý? Přirozeně ne. Má před sebou ještě dvacet procent produktivního života. Mluvil jsem s ním teprve nedávno a on mi řekl: „Víš, kdybych v pětadvaceti letech toto rozhodnutí neudělal, strávil bych zbytek života stárnutím a zahořklostí. Teď se ale necítím starší než před pětadvaceti lety.“

Také nevypadal starší. Když je „hledání výmluv“ o stáří překonáno, nabyde člověk zcela přirozeně optimismu mládí. *Kdo odmítne strach z omezení podmíněných stárím, získá pro sebe léta života a úspěchů.*

Jeden z mých bývalých spolužáků mi také poskytl zajímavý příklad pro překonání „hledání výmluv“ o stáří. Bili pracoval po ukončení vysokoškolských studií čtyřadvacet let jako burzovní makléř a nashromáždil si malé jmění. Náhle ale dospěl k přesvědčení, že se chce stát vysokoškolským profesorem. Přátelé ho varovali, že intenzivní studium, které má před sebou, ho zcela jistě velmi vyčerpá. Bili však byl rozhodnutý dosáhnout svého cíle a zapсал se - v jednapadesáti letech - na univerzitu v Illinois. O čtyři roky později obdržel svůj akademický titul. Dnes je Bili přednostou národohospodářského oddělení jedné uznávané vysoké školy. A je šťastný. „Mám před sebou ještě téměř třetinu dobrých, produktivních let,“ říká s úsměvem.

Domnívat se, že jsem „příliš starý“ je skutečně nemoc selhání. Překonejte tuto nemoc tím, že se svým stárím nenecháte od ničeho odradit.



### ***Problém jednoho třiatvacetiletého***

Také druhá varianta „hledání výmluv“ o stáří způsobuje mnoho škod. Asi před rokem ke mně přišel třiatvacetiletý muž se svým problémem. Absolvoval vojenskou službu u parašutistů a pak vystudoval vysokou školu. Protože byl ženatý a měl dítě, byl nucen z finančních důvodů pracovat při studiu jako zástupce pro velkou dopravní a skladovací firmu. Na univerzitě i ve firmě odváděl vynikající práci.

Mladý muž vypadal ustaraně. „Pane doktore, mám problém,“ řekl mi. „Firma mi nabídla místo vedoucího prodeje. To ze mne udělá šéfa osmi lidí.“

„Gratuluji, to je krásná novina,“ odpověděl jsem, „ale proč si děláte starosti?“

„Víte, všech osm mužů, kterým mám dělat vedoucího, je mnohem starších než jsem já. Co mám podle vašeho názoru dělat? Mohu na takovém místě uspět?“

„Jerry,“ odpověděl jsem, „generální ředitel firmy vás zjevně považuje za dost starého, jinak by vám místo nenabídl. Zapamatujte si prostě tři věci a všechno půjde hladce.“

Za první: Nemyslete na své stáří. Kdysi se farmářský chlapec stával mužem, jakmile dokázal zvládnout mužskou práci. Jeho věk s tím neměl nic společného. A to platí i pro vás. Když dokážete, že splňujete požadavky kladené na místo vedoucího prodeje, jste pro ně automaticky dost starý.

Za druhé: Nezneužívejte svého j>ostavení. Komunikujte se svými obchodními zástupci s úctou. Žádejte je o návrhy. Tím dáte svým lidem najevo, že pracují pro kapitána mužstva a ne pro diktátora. Když to uděláte, budou vaši lidé pracovat pro vás a ne proti vám.

Za třetí: Zvykněte si na to, že pro vás pracují starší lidé. Ve všech oborech prožívají vedoucí pracovníci skutečnost, že jsou mladší než jejich podřízení. Zvykněte si na starší spolupracovníky. Vyplatí se vám to při budoucích velkých úkolech, před které budete určitě postaveni.

A myslíte na to, Jerry: Vaše stáří není překážka, pokud si ji z něj neuděláte sám.“

Dnes je na tom Jerry skvěle. Má rád svou práci a zamýšlí v nejbližší budoucnosti založit vlastní podnik.

Mládí není nevýhoda, i když často slýcháme, že pro určitá povolání je nutná jistá „zralost“. Čirým nesmyslem je tvrzení, že je třeba mít určitý věk, aby člověk získal důvěru investorů. Ve sku-

tečnosti záleží jen na tom, jak dobře ovládáte svou práci. Pokud rozumíte svému řemeslu a vyznáte se v lidech, jste dostatečně zralý pro takové povolání. Stáří není v žádné přímé relaci k dovednostem. Nenamlouvejte si tedy, že roky vám poskytnou výzbroj potřebnou k vašemu prosazení.

### ***Tři léčebné prostředky proti „hledání výmluv“ o stáří***

- Postavte se pozitivně ke svému současnému věku. Nikdy nejste „příliš staří“, jste vždy „dost mladí“, abyste dokázali splnit dané úkoly. Zvykněte si vyhlížet nové obzory, udržet si mladické nadšení a cítit se mladými.
- Vypočítejte si, kolik produktivních let máte ještě před sebou. Myslete na to, že třicetiletého čeká ještě osmdesát procent produktivního života a padesátiníka stále ještě čtyřicet procent - nejlepších čtyřicet procent jeho „plodných“ let. Život je delší, než si většina lidí myslí!
- Využijte napříště svůj čas tak, že budete dělat to, co skutečně chcete. Pozdě je teprve tehdy, *když si myslíte*, že je pozdě. Přestaňte si říkat: „Měl jsem s tím začít už dávno.“ To je myšlení slabochů. Říkejte si raději: „Teď s tím začnu, mám nejlepší léta teprve před sebou.“ *Tak a jedině tak přemýšlejí úspěšní lidé!*

### ***„Můj případ je jiný, já přitahuji neštěstí“***

Neuplyne asi ani den, kdy by nám někdo z našeho okolí nevykládal, jaký je smolař a jak prostě „nemá štěstí“. A stejně často se stává, že připisuje úspěch druhého pouhému štěstí.

Rád bych vám objasnil, jak lidé padnou za oběť „hledání výmluv“ o štěstí. Před nějakým časem jsem obědval se třemi mladšími vedoucími zaměstnanci. Hovor se točil kolem Georga, který byl z jejich čtyřčlenné skupiny vybrán a povýšen.

Proč právě George získal vlivné postavení? Tři muži snášeli důvody všeho druhu: styky, šplhounství, Georgova žena, která se údajně točila kolem šéfa, především ale notná dávka štěstí. Všechno možné, jen ne pravdu. Ve skutečnosti byl George prostě kvalifikovanější. Dosahoval lepších výkonů, pracoval víc a byl efektivnější.

### ***Úspěch nemá nic společného se štěstím***

Před nedávnem jsem hovořil s vedoucím prodeje továrny na obráběcí stroje o problému „hledání výmluv“ o štěstí. On se přímo vzrušil a vyprávěl mi následující případ.

„Ještě jsem nikdy neslyšel podobné označení tohoto jevu, ale

pro každého šéfa prodeje je to, o čem mluvíte, jedním z nejobtížnějších problémů, se kterými se musí potýkat. Právě včera jsem ve své vlastní firmě zažil jeho dokonalý příklad.

Jeden z mých obchodních zástupců odpoledne ve čtyři hodiny dorazil se zakázkou na obráběcí stroje v ceně sto dvanácti tisíc dolarů. Kolega z oboru, jehož neúspěšnost se pro nás už pomalu stává problémem, byl právě v mé kanceláři. Když John ohlásil svou dobrou zprávu, kolega mu poněkud závistivě gratuloval a pak dodal: „To jste měl zase jednou štěstí, Johne!“

Tento špatný obchodní zástupce prostě nechtěl vidět, že Johnova velká zakázka nemá se štěstím nic společného. John se po měsíce snažil zákazníka získat. Opakovaně hovořil s mnoha vlivnými lidmi u dotyčné firmy, dlouhé noci probděl a vymýšlel, co by bylo pro zákazníka nejlepší a pak nechal naše konstruktéry nakreslit návrhy strojů. John neměl „štěstí“ - nebo se snad dnes důkladně naplánovaná a trpělivě provedená práce označuje jako štěstí?“

Představte si, že by se reorganizoval koncern General Motors a to za pomoci štěstí. Jak by taková reorganizace na bázi štěstí vypadala v praxi? Byla by sepsána jména všech zaměstnanců a cedulky by se nasypaly do sudu. Ten, jehož jméno by bylo taženo jako první, by se stal generálním ředitelem, druhý jeho zástupcem a tak dále. Taková praxe by byla velmi pošetilá, že? Ale přesně tak by „fungovalo“ štěstí.

Lidé, kteří zastávají vedoucí pozice v jakémkoliv oboru, jich dosáhli uskutečněním svých nápadů a tvrdou prací - také na sobě - a nikoliv za pomoci štěstí.

### ***Překonejte „hledání výmluv“ o štěstí dvěma kroky***

**Podílejte se důkladně na to, co u druhého vypadá jako štěstí a zjistíte, že tomuto „štěstí“ předcházely úvahy, {tónování a myšlení přinášející úspěch. I když úspěšný člověk utrpí nezdár, neboli má „smůlu“, poučí se z něj a využije ho ke svému prospěchu.**

Neoddávejte se myšlenkám na štěstí. Neplýtvajte svou duševní energií při snění o snadné cestě k úspěchu. Žádné štěstí z vás neudělá úspěšné lidi. Úspěch se dostaví, když člověk dělá ty věci a ovládá ty principy, které úspěch produkují. Nestavte na štěstí, koncentrujte se mnohem víc na to, abyste v sobě rozvinuli vlastnosti, které z vás udělají výherce. Neboť: „Každý je svého štěstí strůjcem.“

## KAPITOLA 3

# VYBUDUJTE SI SEBEDŮVĚRU A ZBAVTE SE VŠECH STRACHŮ

### *Strach je něco velmi skutečného*

Vlídni přátelé říkají často člověku ovládanému strachem: „To si jen namlouváš. Nedělej si starosti. Neexistuje nic, čeho by ses měl bát.“

Tento dobře míněný „lék proti strachu“ však neúčinkuje dlouho. Takové uklidňující poznámky utiší náš strach jen na pár minut nebo dokonce na pár hodin. Ale léčebné zaříkadlo, které tvrdí, že trpíme pouhými představami, nepřináší uzdravení.

Strach je něco velmi skutečného. A než nad ním zvítězíme, musíme poznat, že opravdu existuje.

V dnešním světě má strach především psychickou podstatu. Obavy, napětí, zmatek, panika, všechny tyto formy strachu vyrůstají z chybně vedené, negativní síly představivosti. Samotné poznání příčiny však ještě neléčí. Lékař se nespokojí s tím, že v některé části těla rozpozná infekci, ale zahájí okamžitě léčení. To se musí stát i v případě strachu.

Stará léčebná formule: „To si jen namlouváš“ vychází z toho, že strach vůbec neexistuje. Ale on *existuje*; a je - jak už bylo řečeno - něčím velmi skutečným. Strach je nejhorším nepřítelem úspěchu. Strach brání lidem využívat možností; strach podrývá tělesnou vitalitu; strach lidi doslova ochromuje; způsobuje organické utrpení a zkracuje život; strach vám zavírá ústa, když chcete hovořit.

Strach - nejistota, chybějící důvěra - je vysvětlením pro to, že stále ještě prožíváme hospodářskou recesi. Vysvětluje i to, proč miliony lidí téměř nic nevytvářejí a mohou se těšit jen z mála věcí.

Strach je mocná síla. Zabraňuje lidem všemožnými způsoby dosáhnout, co si od života přejí.

Strach v jakékoliv formě a intenzitě je psychickou infekcí. Naštěstí můžeme duševní infekce léčit právě tak jako tělesné - totiž odpovídající léčebnou metodou.

Jako přípravu na léčení byste si měli vštípit fakt, že vaše sebe-důvěra musí být stále obnovována a rozvíjena. S touto vlastností nikdo na svět nepřichází. Všichni lidé, kteří vyznačují sebejistotu, ničeho se neobávají a všude si vědí rady, dosáhli své sebe-důvěry postupně.

### *Aktivita léčí strach*

Před časem mě navštívil muž, který působil velmi ustaraně. Bylo mu něco přes čtyřicet let a zastával zodpovědné místo vedoucího nákupu u jednoho velkého obchodního podniku.

Nervózně mi vykládal: „Obávám se, že přijdu o své místo. Mám pocit, že mé dny u firmy jsou sečtené.“

„Proč?“ ptal jsem se.

„Dost věcí mluví proti mně. Prodejní kvóty mého oddělení jsou o sedm procent nižší než v loňském roce. To je zlé, protože celkový obrat byl o šest procent vyšší. Udělal jsem v poslední době několik nerozumných rozhodnutí a byl jsem šéfem firmy pokárán, že nedržím krok s expanzí podniku.“

Ještě nikdy jsem se necítil tak mizerně," přiznal se. „Věci se mi vymykají z rukou a je to vidět. Moji prodavači a nákupčí to cítí. Mezitím přišli i vedoucí ostatních oddělení na to, že se ‚potápím‘. Jeden můj milý kolega navrhl při nedávné poradě všech vedoucích nákupu, že by převzal část mého sortimentu do svého oddělení, kde by - jak se vyjádřil - ‚podniku vynesla peníze‘. To je pocit, jako by se člověk už topil. Cítím, jak kolem mě stojí houf diváků, kteří čekají na můj pád.“

Přerušil jsem ho: „Co proti tomu podnikáte, co děláte pro to, aby se situace změnila?“

„Obávám se, že už moc dělat nemůžu," odpověděl. „Snad jen doufat v lepší časy.“

Na tato slova jsem zareagoval: „Řekněte mi upřímně, myslíte, že stačí ‚doufat‘? Proč byste svou naději nepodpořil činy?“

„Pokračujte," prosil.

„Ve vaší situaci jsou pravděpodobně potřebné dva kroky. Za prvé byste měl ještě dnes odpoledne začít zvyšovat obrat. Jedno je jisté: pokles vašeho prodeje má nějaký důvod. Hleďte ho. Možná že budete muset zorganizovat výprodej, abyste se zbavil ‚ležáků‘ a mohl nakoupit nové zboží. Možná byste měl svůj sortiment nabízet atraktivněji. Možná by bylo dobré povzbudit nadšení vašeho personálu. Nemohu vám samozřejmě říci, co zvýší obrat, ale něco určitě zabere. A pravděpodobně byste měl zavést důvěrný rozhovor s vaším šéfem. Snad má v úmyslu vás propustit, ale když s ním promluvíte a požádáte ho o radu, určitě vám poskytne čas na zjednání nápravy. Bylo by příliš nákladné vás propustit, dokud má vedení firmy pocit, že jste schopen najít řešení.“

Díval jsem se na něj povzbudivě a pokračoval jsem: „Přimějte

své podřízené k aktivitě. Přestaňte se chovat jako topící se. Ukažte lidem ve svém okolí, že ještě žijete."

V jeho pohledu bylo vidět, že získává odvahu. Zeptal se: „Mluvil jste o dvou krocích, který je ten druhý?"

„Za druhé byste si měl vytvořit jistý druh pojistky a naznačit svým nejbližším obchodním přátelům, že byste se nebránil změně místa za předpokladu, že vám bude nabídnut vyšší plat, než dostáváte dnes."

Nevěřím, že by vaše pozice byla ohrožena, když podniknete pozitivní kroky ke zvýšení obratu. Ale v případě takového nebezpečí je dobré mít k dispozici jednu nebo dvě nabídky. Myslete na to, že pro zaměstnaného je desetkrát lehčí najít nové místo než pro nezaměstnaného."

Po nějakém čase mi ten muž zavolal.

„Po rozhovoru s vámi jsem se dal do práce," řekl. „Provedl jsem řadu změn, nejdůležitější se týkala prodejního personálu. Dříve jsem organizoval poradu jednou týdně, teď se koná každé ráno. Vzbudil jsem u svých lidí pravé nadšení. Od chvíle, kdy postřehli změnu ve mně, jsou zjevně ochotni sami pomáhat věci. Čekali jen na můj signál. Dnes běží všechno báječně. Minulý týden byl můj obrat výrazně vyšší než před rokem a také podstatně nad podnikovým průměrem."

Po krátké přestávce pokračoval: „Ostatně, mám ještě jednu dobrou zprávu. Od našeho rozhovoru už jsem dostal dvě pracovní nabídky. Samozřejmě mě to těší, ale obě jsem odmítl, protože tady vypadá všechno velice slibně."

Pokud máte těžké problémy, zůstanete v nich vězet tak dlouho, dokud nezačnete jednat. Naděje je začátek, ale abyste zvítězili, musí k naději přistoupit čin.

Používejte principu aktivity. *Aktivita léčí strach!* Při příštím návalu strachu se nejprve uklidněte. Pak hledejte odpovědnou otázku: Co mohu dělat, jakou akci mohu nad strachem zvítězit?

Ohraničte svůj strach a pak podnikněte náležité kroky.

### ***Překonejte svůj strach***

V následující tabulce najdete nejčastěji se vyskytující formy strachu a jim odpovídající akce s léčivým účinkem.

#### *Forma strachu*

1. Nejistota plynoucí z osobního vzhledu

#### *Akce*

Vylepšete svůj vzhled. Je dobré eventuálně navštívit kadeřníka. Pečujte o úpravnost

- |   |   |
|---|---|
| 2. Strach, že ztratíme důležitýho zákazníka                     | svého oděvu a obuvi. Všeobecně o sebe více dbejte. Pracujte dvakrát tak tvrdě, abyste mohli zákazníkovi nabídnout lepší služby. Změňte všechno, co by mohlo ohrozit zákaznickou důvěru k vám. |
| 3. Strach, že propadnete u zkoušky                              | Využijte veškerý čas k učení, místo abyste si dělali starosti.  |
| 4. Strach z věcí, které jsou mimo vaši kontrolu                 | Obráťte svou pozornost k jiným věcem.   |
| 5. Strach z toho, co by si mohli myslet nebo říkat ostatní lidé | Ujistěte se, že to, co chcete dělat, je správné a slušné. A dělejte to. Každý, kdo dělá něco výnosného, je kritizován.  |
| 6. Strach ze sjednání investice                                 | Rozeberte si všechny ukazatele. Pak učiňte rozhodnutí a zůstaňte u něj. Důvěřujte svému úsudku.   |
| 7. Strach z lidí  | Dívejte se na lidi kolem sebe ve správných souvislostech. Myslete na to, že každý z nich je jen člověk a je velmi podobný vám.  |

K překonání strachu a vybudování sebedůvěry používejte následujícího postupu:

Za prvé: Ohraničte svůj strach. Definiujte si ho. Zjistěte přesně, čeho se bojíte.

Za druhé: Přikročte pak k činu. Proti každému druhu strachu se dá něco podniknout.

Myslete na to, že váháním se strach stupňuje a zvětšuje. Jednejte okamžitě. Buďte rozhodní.

### ***Vaše „paměťová banka“***

Chybějící sebedůvěra je většinou důsledkem špatného řízení paměti.

Váš rozum se dá dobře srovnat s bankou. Každý den deponujete do své „paměťové banky“ myšlenky. Tyto nashromážděné myšlenky tvoří vaši paměť. Když o něčem přemýšlíte nebo se zabýváte nějakým problémem, ptáte se vlastně své paměti: „Co už o tom vím?“

Vaše „paměťová banka“ odpovídá automaticky a poskytuje vám informace o situaci, které jste do ní při všech předcházejících příležitostech vložili.

Pokud jste už poznali, jak důležitá je vaše „paměťová banka“ pro překonávání strachu a pro budování sebedůvěry, měli byste si zapamatovat následující dva postupy.

### ***Deponujte do své „paměťové banky“ jen pozitivní myšlenky***

Nechci vám nic zastírat: Každý člověk se dostává do nepříjemných, trapných a ponižujících situací. Ale úspěšní a neúspěšní lidé se v takových situacích chovají přesně opačně.

Neúspěšní lidé trapné chvíle zdůrazňují, často na ně myslí a přikládají jim ve své paměti příliš velkou váhu. Nemohou se těchto situací už zbavit a zaobírají se jimi téměř výhradně.

Sebejistí, úspěšní lidé tyto situace řeší a pak už jim nevěnují ani myšlenku. Specializují se na to, aby do své „paměťové banky“ ukládali jen pozitivní myšlenky.

Jakého výkonu by byl schopný váš vůz, kdybyste ráno před odjezdem nasypali do převodovky hrst písku? Motor by se brzy zničil a nebyl by schopen jízdy. Negativní a nepříjemné myšlenky, které uložíte do své paměti, poškodí váš rozum stejným způsobem. Podobné myšlenky způsobují ve vašem duševním motoru přebytečné napětí a jisté opotřebování, vyvolávají poruchy ve formě starostí, zklamání, pocitů méněcennosti a přivolávají váš nezdar.

Chovejte se takto: Ve chvílích, kdy jste sami, myslete na příjemné, pozitivní zážitky. Ukládejte do své paměti dobré myšlenky. To posílí vaši sebedůvěru!

Dalším vynikajícím opatřením je to, když těsně před usnutím myslíte na pozitivní věci. Vzpomínejte na požehnání ve svém životě. Sečtěte si všechny příjemné věci, za něž byste měli být vděční: svého partnera, děti, přátele, zdraví, dobré společenské postavení... Vzpomeňte si také na vše dobré, co jste v tomto dni viděli vykonat druhé. Připomeňte si svá malá vítězství a úspěchy. Projděte si důvody, pro které je váš život skutečně cenný.

### ***Vybírejte ze své „paměťové banky“ jen pozitivní myšlenky***

Před mnoha lety jsem v Chicagu spolupracoval se skupinou psychologických poradců. Psychologové řešili nejrůznější případy, většinou manželské problémy a obtíže psychického přizpůsobování, tedy duševní záležitosti.

Jednou odpoledne jsem se s vedoucím skupiny bavil o jeho povolání a technikách, používaných při léčení lidí vytržených ze



svého prostředí a špatně přizpůsobivých. Mezi řeči poznamenal: „Víte, mé služby by vůbec nebylo třeba, kdyby lidé dělali jednu věc.“

„Co?“ ptal jsem se se zájmem.

„Kdyby zničili své negativní myšlenky dřív, než se z nich vyvinou duševní strašáci.“

A vysvětlil: „Většina lidí, kterým se pokouším pomoci, si vytváří své osobní muzeum hororu. Za mnoha manželskými problémy je například zážitek, který se odehrál už během líbánek. Tyto první týdny nebyly tak radostné, jak si manželé představovali, ale místo aby vzpomínky na ně pohřbili, připomínají si je tak dlouho, až se stanou obrovskou překážkou úspěšnému manželskému vztahu. Kvůli tomu za mnou lidé přicházejí ještě po pěti nebo dokonce po deseti letech.“

Obvykle moji pacienti samozřejmě nevědí, v čem tkví jejich problém. Mou úlohou je objevit původ jejich potíží a pak jim ukázat, o jakou banalitu se ve skutečnosti jedná.

Člověk si umí téměř z každého nepříjemného zážitku udělat duševní strašidlo. Pracovní chyba, nešťastná láska, špatná investice, zklamání nad chováním dospívajícího dítěte - to jsou nejčastější problémy, při jejichž řešení musím lidem pomáhat.“

Je dokázáno, že z každé negativní myšlenky se při „hnojení“ častým opakováním může vyvinout pravé strašidlo, které ničí zbytky sebedůvěry a zapříčiňuje vážné psychické obtíže.

Před nedávnem přinesl jeden časopis článek o „touze po sebezníčení“, v němž autorka upozorňuje na to, že ročně spáchá sebevraždu více než třicet tisíc Američanů a dalších sto tisíc se o sebevraždu pokusí. A pokračuje: „Existují šokující důkazy, že se kromě toho miliony lidí zabíjejí pomalejšími, méně zjevnými metodami. Další páchají spíš psychické než fyzické sebevraždy, hledají stále způsoby, jak se pokořit, potrestat a celkově ponížit.“

Zmíněný psycholog mi vyprávěl, jak jednu ze svých pacientek odradil od „duševní sebevraždy“. „Ženě bylo ke čtyřicítce a měla dvě děti. Laicky vyjádřeno - trpěla těžkou depresí. Každou událost svého života viděla ve vzpomínkách jako nešťastný zážitek. Svá školní léta, svou svatbu, narození dětí, místa, kde žila - ze všeho měla v paměti negativní dojem. Tvrdila, že si vůbec nevzpomíná, zda někdy byla opravdu šťastná. A protože všechno, co si z minulosti pamatujeme, zabarví náš pohled na současnost, neviděla nic než pesimismus a tmu.“

Na mou otázku, co představuje obraz, který jsem jí ukázal, odpověděla: „Vypadá to, jako by měla ještě večer vypuknout“

hrozná bouře.' To byl nejpochemurnější popis toho obrazu, který jsem kdy slyšel."

Jedná se o velký olej se sluncem těsně nad obzorem a rozeklaným skalnatým pobřežím. Obraz je tak šikovně namalován, že je v něm možné vidět jak západ, tak východ slunce. Psycholog mi vysvětlil, že právě to, co člověk na obraze vidí, poukazuje na orientaci jeho osobnosti. Krajně deprimovaný, duševně narušený člověk v něm téměř vždy vidí západ slunce.

„Jako psycholog nemůžu změnit obsah paměti," pokračoval můj společník. „Ale když pacient spolupracuje, můžu mu pomoci, aby viděl svou minulost v jiném světle. Také u této ženy jsem postupoval podobně. Pracoval jsem s ní a pokoušel jsem se dosáhnout toho, aby ve své minulosti viděla radost a potěšení místo totálního zklamání.

Po šesti měsících se ukázalo lehké zlepšení. Dal jsem pacientce zvláštní úkol. Měla každý den zjistit tři pozitivní události a zaznamenat si je. Když pak přišla na schůzku, prošli jsme společně seznam. V tomto duchu jsme pokračovali tři měsíce. Zlepšení bylo velmi výrazné. Dnes je žena naladěna pozitivně a určitě tak šťastná, jako většina lidí."

Když tato žena přestala ze své „paměťové banky" vybírat negativa, dostavilo se zlepšení!

Ať je psychický problém velký nebo malý, uzdravování začíná tehdy, když se pacient naučí čerpat ze své paměti pozitivní vzpomínky místo negativních.

Nebudujte si žádná duševní strašidla. Pokud myslíte na minulé situace, koncentrujte se neustále na dobré stránky svých zážitků a zapomeňte ty nepříjemné. *Pohřbete špatné vzpomínky.* Když se přistihnete při negativních myšlenkách, okamžitě obraťte jejich směr.

### ***Nepříjemnosti nejsou žádané***

Velmi důležitá a povzbudivá zkušenost říká: Vaše vědomí nechce zatěžovat rozum ničím nepříjemným! Pokud budete jen trochu spolupracovat, nepříjemné vzpomínky postupně vyblednou a nakonec se z vaší paměti naprosto vytráí.

O schopnosti zapamatování existuje zajímavý poznatek z oblasti reklamní psychologie: „Když je vyvolaný pocit příjemný, má reklama větší šanci, že se usídí v paměti lidí. Jestliže je však vyvolaný pocit nepříjemný, kloní se divák nebo čtenář k tomu, aby reklamu zapomněl. Co je nepříjemné, odporuje našim přáním a nechceme si to připomínat."

Krátce řečeno, **opravdu** není **těžké** zapomenout nepříjemné věci, **když** na ně odmítneme vzpomínat. Vybírejte ze své „paměťové banky“ jen pozitivní myšlenky a nechte ty ostatní vyblednout. Pak rychle vzroste vaše sebedůvěra, pocit, že stojíte ve světě na dobrém místě. **Když** odmítnete vzpomínat na negativní, ponižující události, uděláte velký krok k překonání svého strachu.

### ***Všichni jsme si podobní***

Proč mají lidé strach z druhých lidí? Proč je jich ve společnosti tolik rozpačitých a nesmělých? Co se skrývá za ostýchavostí? A co můžeme v takových situacích dělat?

Strach z lidí je závažný strach. Přesto existuje cesta k jeho překonání. Tohoto strachu se zbavíte, když se naučíte vidět ostatní ve „správných vztazích“.

Jeden známý mi líčil, jak se mu podařilo své okolí takto vidět. Jeho případ nabízí velmi zajímavý pohled.

„Než jsem narukoval do druhé světové války, měl jsem téměř ze všech lidí strach. Nevěřil byste, jak plachý a ostýchavý jsem tehdy byl. Zdálo se mi, že jsou všichni mnohem chytřejší. Měl jsem komplexy ze svých tělesných i duševních nedostatků. Považoval jsem se prostě za rozeného outsidera.“

Šťastným řízením osudu jsem pak u armády strach z lidí úplně ztratil. V letech 1942 a 1943 jsem byl nasazen jako sanitář ve velkém odvodovém centru právě v měsících, kdy se konaly masové odvody. Den za dnem jsem asistoval u prohlídek mužů a čím víc rekrutů jsem viděl, tím se můj strach z lidí zmenšoval.

Všichni tito mladí lidé, kteří kolem nás v Adamově rouše procházeli, se velmi podobali jeden druhému. Pochopitelně, byli tlustí i hubení, velcí i malí, ale všichni působili nejisté a osaměle. Ještě před pár dny to byli snaživí mladí manažeři, farmáři, obchodní zástupci, dělníci nebo i zkrachovanci. Pár dní před tím byli vším možným, ale u odvodu vypadali všichni stejně.

Tenkrát mi došla základní myšlenka. Poznal jsem, že mezi lidmi je mnohem víc podobností než rozdílů. Pochopil jsem, že kamarád vedle mě měl často stejné zájmy jako já. Také on měl rád dobré jídlo, také on postrádal svou rodinu a přátele, také on chtěl postoupit kupředu, i on měl své problémy a rád odpočíval. Když tedy ten druhý byl skutečně takový jako já, nebyl důvod se ho bát.“

Nezní to jasně? Když se nám ostatní podobají, není důvod mít z nich strach.

## *Vyvážená perspektiva*

Při setkání s lidmi mějte na paměti dvě zásady: Za prvé, ten druhý je důležitý a významný! Každý člověk je významný! Z toho vychází druhá zásada: Také vy jste významní! Zvykněte si tedy při setkání s jiným člověkem na myšlenku: **dva významní lidé, kteří společně projednají něco, co je oboustranným zájmem a k oboustrannému užítku."**

Nedávno mě zavolal personální šéf velké firmy a oznámil mi, že právě zaměstnal mladého muže, kterého jsem mu doporučil. „Víte, co mě na tom muži zaujalo?“ ptal se. Samozřejmě jsem to chtěl vědět. „Byl to způsob jeho vystupování. Většina uchazečů, kteří sem přijdou, má strach. Všichni mi dávají odpovědi, o nichž se domnívají, že je chci slyšet. V jistém smyslu se chovají trochu jako žebraři - akceptují všechno a nejsou vybíraví.“

George se choval jinak. Prokazoval mi úctu, ale co je právě tak důležité, měl úctu i sám k sobě. Položil mi právě tolik otázek jako já jemu. Není to žádný ustrašenec. Je skutečnou osobností a určitě půjde dobrou cestou.“

Vědomí oboustranného významu vám pomůže k vyvážené perspektivě. A díky ní se váš protějšek ve vašem vědomí stane v poměru k vám méně závažný.

Možná že někdo, s kým musíte jednat, vzbuzuje strach svou velikostí a významem. Ale myslete na to, že je přesto jen člověkem s velmi podobnými zájmy, přáními a problémy, jaké máte i vy.

## *Ukažte své porozumění*

Často se stává, že na vás druzí vztekle útočí, kritizují vás a vytýkají vám všechno možné. Když nejste na takové lidi připraveni, mohou těžce zranit vaši sebedůvěru a dát vám pocit utrpené porážky. Potřebujete zbraň proti lidem, kteří se chovají bezohledně a pokoušejí se druhé zastrašit. Ta zbraň se jmenuje: porozumění.

V recepci jednoho hotelu v Memphisu jsem před několika měsíci zažil vynikající demonstraci správného přístupu k lidem, kteří se chovají hrubě.

Bylo krátce po sedmnácté hodině, v hotelu panoval čilý ruch, přijížděli početní noví hosté a hlásili se v recepci. Muž přede mnou pronesl své jméno velmi ostrým velitelským tónem. Recepční řekl: „Ano, vážený pane, rezervovali jsme pro vás pěkný jednolůžkový pokoj.“

„Jednolůžkový pokoj?“ zaduněl mužův hlas. „Objednal jsem si dvoulůžkový pokoj.“

Recepční zdvořile opáčil: „Moment, pane, hned se podívám.“ Vyndal knihu rezervací a nahlédl do ní. „Je mi líto, ve vašem telegramu stojí jednolůžkový pokoj. Rád bych vám poskytl dvou-  
lůžkový, kdybychom měli volný. Bohužel jsou všechny obsazené.“

Rozčilený host přímo řval: „Je mi zatraceně jedno, co je v telegramu. Chci dvoulůžkový pokoj.“ Pak samozřejmě přišlo to, co je v těchto případech nevyhnutelné: „Asi nevíte, kdo jsem?! Postarám se, abyste odsud vyletěl. Uvidíte, jak rychle!“

Mladý recepční využil krátké přestávky v této slovní vichřici a řekl: „Vážený pane, je mi to strašně líto, ale jednali jsme podle vašich pokynů.“

Zuřící host nakonec prohlásil: „Nezůstal bych ani v nejlepším apartmá tohoto hotelu, když vidím, jak mizerně je vedený.“ S tím vyrazil ven.

Přistoupil jsem teď k recepci v očekávání, že bude recepční vzrušený nebo rozpačitý poté, co byl před očima všech vypeskován tak hrubým způsobem. Místo toho mě muž přivítal vybraně zdvořilým a klidným „Dobrý večer, pane!“ Když jsem se nahlásil a on mi předal klíč od pokoje, řekl jsem mu: „Obdivuji váš klid, který jste prve prokázal. Disponujete notnou dávkou sebeovládání.“

„Víte, pane doktore,“ odpověděl, „nemůžu se na takové lidi zlobit. V podstatě nebyl hrubý ke mně. Já byl pouze obětí beránkem. Ten chudák má asi problémy s manželkou nebo mu nejdou obchody, možná trpí komplexem méněcennosti a tohle byla pro něj šance, aby se mohl cítit jako velké zvíře. Byl jsem prostě tím, kdo mu poskytl příležitost k odreagování.“

Po chvíli recepční dodal: „Ve skutečnosti je to pravděpodobně docela milý člověk... jako většina lidí.“

Když jsem šel k výtahu, přistihl jsem se, jak si nahlas opakuji: „Ve skutečnosti je to pravděpodobně docela milý člověk... jako většina lidí.“

Myslete na tato slova, až vám při nejbližší příležitosti někdo vypoví válku. Držte se zpátky. V takové situaci zůstane člověk vítězem, když nechá druhého vyzužit a pak na věc zapomene.

### ***Nejednejte nikdy proti svému svědomí***

Je to už pár let, kdy se mi při opravování písemných prací dostala do ruky práce studenta, která mě velmi zarazila. Její autor byl v předešlých testech a diskuzích nesrovnatelně lepší. Vlastně jsem se domníval, že bude nejlepší z ročníku, ale tato práce patřila k nejhorším. Pozval jsem si dotyčného k sobě.

Paul se za chvíli objevil a vypadal, jako by zažil něco hrozného.

Když se usadil, řekl jsem: „Co se stalo, Paule? Tahle práce neodpovídá při nejlepší vůli tomu, co jsem od vás očekával.“

Paul se zavrtěl, zahleděl se přemýšlivě na zem a konečně odpověděl: „Pane profesore, jak jsem viděl, že jste odhalil můj podvod, byl jsem úplně vyřízený. Už jsem se nemohl na nic soustředit. Čestně: Předtím jsem nikdy neopisoval. Ale chtěl jsem bezpodmínečně dostat výbornou, tak jsem si napsal tahák.“

Byl strašně rozrušený a jak se dal jednou do řeči, nebyl k zastavení: „Myslím, že to budete muset ohlásit a já budu vyloučený. V univerzitním řádu stojí, že každý student, který je přistižen při podvodu, musí opustit školu.“

Paul předestřel svou vizi ostudy, kterou udělá své rodině, zhoubných následků, které bude mít událost pro něj, řekl, že je jeho život zničený - a ještě mnoho podobných věcí.

Konečně jsem ho přerušil: „Přestaňte. Uklidněte se. Nejdřív vás musím ujistit, že jsem váš podvod neviděl. Dokud jste sem nepřišel a neřekl mi to, neměl jsem tušení, v čem je problém. Lituji, Paule, že jste to řekl.“ Odmlčel jsem se a pak jsem se zeptal: „Co očekáváte od univerzity, Paule? Co by vám měla dát?“

Byl teď trochu klidnější. Po chvíli odpověděl: „Myslím, pane profesore, že mým hlavním cílem je naučit se zvládat život. Ale obávám se, že jsem selhal.“

„Učíme se různými způsoby,“ odpověděl jsem. „Podle mého názoru se i z této zkušenosti můžete poučit. Když jste při zkoušce použil tahák, měl jste strašně špatné svědomí. To ve vás vyvolalo komplex viny a ten vás zase okradl o sebedůvěru. Byl jste úplně vyřízený<sup>4</sup>, jak jste se vyjádřil. Většinou vidíme otázku práva a bezprávi z morálního nebo náboženského hlediska. Rozumějte mi správně, Paule, nechci vám tu přednášet. Podívejme se ale na věc z praktické stránky. Když uděláte něco proti svému svědomí, cítíte se provinile a tento pocit viny blokuje váš myšlenkový proces. Nejste schopni správného myšlení, protože vaši myslí neodbytně krouží otázka: ‚Budu přistižen?‘

Jak jste řekl, chtěl jste bezpodmínečně dostat výbornou a proto jste provedl něco nesprávného. Ještě mnohokrát v životě budete chtít dostat výbornou a ocitnete se v pokušení udělat něco proti svému svědomí. Budete chtít třeba něco prodat a necháte se svést k tomu, že přimějete zákazníka ke koupi podvodem. A on koupí. Ale co se stane? Budete se cítit provinile a až se se zákazníkem znovu setkáte, budete v rozpacích a nesvůj. Budete se ptát sám sebe: ‚Poznal, že jsem ho podvedl?‘<sup>6</sup> Nebudete schopni se koncentrovat a špatně přednesete svou nabídku. Dá se očekávat, že

s tímto zákazníkem už další obchod neuzavřete. Z dlouhodobého pohledu nemohou vaše podvodné manévry vykazovat žádný úspěch."

Na závěr jsem ještě poznamenal, že mnoho zločinců je dopadeno ne na základě usvědčujících důkazů, ale proto, že se sami prozradí svým provinilým chováním: pocit vlastní viny je přivede na seznam podezřelých.

### ***Nezasad'te do svého svědomí rakovinový nádor***

Každý z nás má přání být slušný, slušně myslet i jednat. Když se tomuto přání zpronevěříme, nasazujeme si do svědomí rakovinový nádor. Ten roste a roste, živí se naší sebedůvěrou, až ji nakonec docela zkonsumuje. Zabraňte proto činnosti, při níž byste se museli ptát: „Přistihnou mě? Budu odhalen? Vyvážnu z toho bez úhony?"

Nepokoušejte se získat výbornou, pokud je s tím spojen poklesek proti vašemu svědomí.

Ke své radosti mohu říct, že mi Paul porozuměl. Naučil se chápat praktickou stránku správného jednání. Poradil jsem mu, aby šel ke zkoušce ještě jednou. Na jeho otázku o případném vyloučení jsem odpověděl: „Vím dobře, co je v řádu. Ale kdybychom měli vyloučit z univerzity všechny studenty, kteří pomýšlejí na podvod, asi bychom neměli koho učit. Chci na celou věc zapomenout, když pro mě uděláte jedno."

„Rád," řekl nadšeně.

Šel jsem ke knihovně, vyndal „Padesát let se Zlatým pravidlem" a řekl: „Přečtěte si tuto knihu a pak mi ji vraťte. Zapamatujte si, že se J. C. Penney stal jedním z nejbohatších mužů Ameriky, protože - podle vlastních slov - „prostě dělal to, co je správné<sup>4</sup>."

### ***Konejte i vy správné věci***

Když člověk dělá „to správné", má čisté svědomí. A to posiluje sebedůvěru. Jednáme-li nesprávně, dochází ke dvěma negativním skutečnostem. Za prvé: Máme pocit viny a tento pocit stravuje naši sebedůvěru. Za druhé: Ostatní na to dříve či později přijdou a ztratí k nám důvěru.

Jednejte správně a chraňte si svou sebedůvěru. To je myšlení směřující k úspěchu.

Následující psychologický princip je natolik závažný, že byste si ho měli přečíst tolikrát, až jím dokonale proniknete: *Jednejte důvěřivě, abyste důvěřivě i mysleli.*

Velký psycholog dr. George W. Crane jednou napsal: „Myslete

na to, že pohyb je předchůdcem emoce. Můžete své pocity přímo řídit pouhou volbou pohybů nebo akcí... Abyste zabránili této časté tragédii (problémy a nedorozumění v manželství), musíte si být vědomi psychologických faktů. Provádějte každý den správné pohyby a dočkáte se brzy i odpovídajících citů. Dbejte na to, abyste vy i váš partner absolvovali tyto pohyby ve formě úmluv a něžností, abyste si každý den vyměňovali upřímné poklony a prokazovali si drobné pozornosti a pak si nebudete muset dělat starosti s láskou. Nemůžete se dlouho chovat zamilovaně, aniž byste se zamilovali."

Psychologové ujišťují, že můžeme změnit své jednání tím, že změníme své tělesné akce. Je vám například určité hned víc do smichu, když svůj obličej přinutíte k úsměvu. Vzpřímené držení těla vám také dodává pocit převahy. Pokuste se pro změnu sražit čelo a zjistíte, že se vaše nálada skutečně horší.

Není těžké přinést důkaz o tom, že řízené pohyby opravdu mohou změnit pocity. Ostýchaví lidé, kteří se mají s někým seznámit, by měli svou nesmělost nahradit sebedůvěrou a postačí jim současně Udělat tři věci: za prvé, uchopit z vlastní iniciativy ruku druhého člověka a pevně ji stisknout; za druhé, dívat se mu přímo do očí; a za třetí říct: „Těší mě, že vás poznávám."

Tyto tři jednoduché akce zaženou automaticky ostýchavost. Důvěřivé chování vyvolává důvěřivé myšlení.

Jedněte tedy důvěřivě, abyste také důvěřivě přemýšleli. Jedněte tak, jak ve svém nitru správně cítíte. Následujících pět úryvků vám zřetelně ukáže, jak cílevědomé jednání podporuje důvěru ve vlastní síly.

### ***Sedejte si dopředu***

Už jste si také všimli, že všude tam, kde se lidé shromažďují - v kostelích, ve třídách, přednáškových sálech a podobně -, jsou jako první vždycky obsazené zadní řady? Většinou se lidé tlačí do zadních řad, aby nebyli „příliš nápadní". A důvodem proč na sebe nechtějí upozorňovat je nedostatek sebedůvěry.

Sebedůvěru posiluje i sezení vpředu. Sedejte si proto napříště do první řady. Přirozeně budete na těchto místech poněkud nápadní, ale myslíte na to, že úspěch prostě nenápadný není.

### ***Hleďte stále kontakt pohledů***

O člověku hodně prozradí způsob, jakým užívá svých očí. Člověk, který se vám nedívá do očí, ve vás instinktivně provokuje otázky: „Co se pokouší skrývat? Čeho se bojí? Nechce mě podvést? Zamlčuje něco?"



Zábrany před kontaktem pohledů vznikají obvykle ze dvou důvodů. První říká: „Cítím se vůči tobě slabý. Pociťuji tvou převahu. Bojím se tě.“ Druhý znamená: „Cítím se provinile. Udělal jsem něco, co by ses neměl dozvědět.“ Bojím se, že mě prohlédneš, když tě nechám podívat se do svých očí.“

Pokud zabraňujete kontaktu pohledů, nevypovídáte o sobě nic dobrého. Dáváte tím na srozuměnou: „Mám strach. Chybí mi sebedůvěra.“ Překonejte svůj strach tím, že se *přinutíte* hledět svým bližním do očí.

Ten, kdo se ostatním dívá do očí, jim naznačuje: „Jsem upřímný a otevřený. Věřím tomu, co říkám. Nemám strach. Jsem plný sebedůvěry.“

Nechte své oči pracovat pro sebe. Zaměřte se přímo na oči druhého. Získáte tím nejen sebedůvěru, ale i důvěru ostatních.

### ***Chod'te o pětadvacet procent rychleji***

Mnoho z vás se teď zeptá: „Co má moje chůze společného se sebedůvěrou?“ Ale čtěte dál a zjistíte, že tu souvislost existuje.

Psychologové spojují ochablé držení těla a línou chůzi s nedobrym postojem k sobě samému, k vlastní práci a ke svému okolí. Říkají ale, že je možné tento postoj změnit tím, že se také změní držení těla a tempo pohybů. Všimněte si toho, že tělesná akce je následkem akce duševní. Přehnaně „poraženečtí“ lidé se šourají, klopytají nebo se pohybují úzkostlivě: postrádají sebedůvěru.

Je tu ale ještě jiná skupina. Tito lidé vyzařují velkou sebedůvěru, chodí rychleji než průměr, vypadá to, že skoro běží. Jejich chůze říká světu: „Jdu na důležité místo. Musím vyřídit něco závažného. Vše, do čeho se pustím, se mi zcela jistě podaří.“

Chod'te o pětadvacet procent rychleji, osvojte si tuto techniku k posílení sebedůvěry. Narovnejte ramena, zvedněte hlavu, přidejte do kroku pocitíte, jak vaše sebedůvěra roste!

### ***Mluvte bez zábran***

Při práci s různými skupinami lidí vždy znovu pozorují, jak se přirozeně nadaní, bystří lidé pravidelně neúčastní diskusí. Jejich mlčení není v žádném případě motivováno přáním nějak se lišit nebo ustupovat do pozadí. Je to úplně jinak: Chybí jim prostě nutná sebedůvěra.

Notoricky mlčící člověk si myslí: „Můj názor je určitě nezajímavý. Jestli něco řeknu, udělám ze sebe blázna. Raději neřeknu nic. Kromě toho vědí ostatní ve skupině jistě víc než já. Nerad bych, aby si všimli, jak jsem nevzdělaný.“

Čím déle promarnuje tento člověk příležitosti k vlastnímu vyjádření, tím méněcennější se cítí. Stále častěji dává sám sobě povrchní slib (o kterém je v nitru přesvědčen, že ho nedodrží), že „příště“ promluví.

Důležité je tady jedno: Pokaždé, kdy náš mlčící promešká příležitost k řeči, snižuje svou sebedůvěru. Pak si logicky stále méně důvěřuje.

Na druhé straně je ale vaše sebedůvěra tím větší, čím častěji hovoříte a čím častěji dokážete pronést diskuzní příspěvek, tím lehčí je pro vás mluvit i při další příležitosti. Hovořte proto volně a bez zábrán a poznáte, jaké stability dosáhne vaše sebedůvěra!

Využívejte své sebedůvěry lépe. Stanovte si pravidlo, že při *každé* diskuzi, kterou navštívíte, také promluvíte. Řekněte *dobrovolně* něco při každé pracovní poradě, spolkové schůzi nebo zasedání, kterých se zúčastníte. Nepovolte si žádnou výjimku. Proneste komentář, předložte návrh, položte otázku. A nehovořte jako poslední. Pokuste se „prolamovat ledy“ a uvádět svými příspěvky diskuzi do chodu.

Nestarejte se o to, že vám třeba okolí nebude rozumět. Jistě vám porozumí! Protože na každého přítomného, který je jiného názoru než vy, je tu další, který s vámi souhlasí. Přestaňte se ptát sami sebe: „Mám se odvážit promluvit?“ Koncentrujte se raději na to, jak vzbudit pozornost předsedajícího, abyste promluvit *mohli*.

Pokud si přejete absolvovat speciální řečnické školení a posbírat zkušenosti, přihlašte se do kurzu. Tisíce rozpačitých lidí v podobných kurzech získaly tolik sebedůvěry, že teď mohou hovořit zcela volně s lidmi i k lidem.

### ***Zářivě se usmívejte***

Často slyšíme nebo čteme, že úsměv je správným podnětem a účinným lékem při nedostatku sebedůvěry. Přesto tomu mnoho lidí ještě pořád nevěří, protože se nikdy nepokusili usmát, když pocítili strach.

Provedte si následující malý test: Zkuste se cítit velmi bídě a současně se zářivě usmívejte. Nedokážete to. Zářivý úsměv vám dodá sebedůvěru. Zažene starosti a strach, zvítězí nad malomyslností a zoufalstvím.

Pravý úsměv neléčí jen naše obavy, dokáže mnohem víc. Na místě změní odpor okolí proti vám. Žádný člověk se na vás nemůže vážně zlobit, když se na něj otevřeně a zářivě usmějete.

Právě nedávno jsem to pocítil na vlastní kůži. Seděl jsem v autě

a čekal na křižovatce na zelenou. Náhle byl můj vůz dost drsně postrčen o několik centimetrů dopředu. Řidiči za mnou asi sklouzla noha z brzdového pedálu, každopádně přezkoušel pevnost mého nárazníku. Podíval jsem se do zpětného zrcátka a viděl jsem, jak vystupuje z auta. Vystoupil jsem také. Zapomněl jsem na své zásady a chystal jsem se ke slovní přestřelce. Přiznám se, že jsem toho chlapíka hodlal aspoň slovně roztrhat na kousky.

Ale on mi naštěstí přišel vstříc s úsměvem a řekl vážným hlasem: „Příteli, to jsem opravdu nechtěl.“ Jeho úsměv a upřímné vysvětlení zahnalý můj hněv. Mumlal jsem něco jako: „Nevadí, to se může stát každému.“ Ve zlomku vteřiny se mé rozhořčení proměnilo ve shovívavost.

Usmívejte se a život bude hned mnohem hezčí. Ale usmívejte se *zářivě*. Protože poloviční úsměv má jen poloviční účinek. Jen zářivý úsměv garantuje plnou úspěšnost.

Používejte síly úsměvu, kdy jen můžete.

### ***Osvojte si pět užitečných doporučení k chování***

1. Aktivita léčí strach. Ohraničte svůj strach a pak proti němu podnikněte konstruktivní kroky. Pasivita - nečinné vyčkávání v určitých situacích - stupňuje strach a ničí sebedůvěru.
2. Snažte se ze všech sil uchovávat ve své „paměťové bance“ jen pozitivní myšlenky. Nenechte narůst negativní, ničivé myšlenky do velikosti duševních strašáků. Braňte se myšlenkám na minulé nepříjemné zážitky a situace.
3. Dívejte se na své bližní ve správných vztazích. Říkejte si neustále, že všichni lidé mají mnoho společného a vykazují daleko víc podobností než rozdílů. Snažte se získat vyvážený obraz lidí ve svém okolí. Každý druhý je také jenom člověk. A ukažte své porozumění. Hodně lidí „štěká“, ale málokdo „kouše“.
4. Zvykněte si dělat jen to, co je podle vašeho svědomí správné. To vás ochrání před komplexem viny, který působí jako jed. Správné jednání je velmi praktická metoda k dosažení úspěchu.
5. Oznamte svému okolí prostřednictvím vlastní osoby: „Mám sebedůvěru, skutečnou, pravou sebedůvěru.“  
Posilujte svou sebedůvěru následujícími technikami:
  - Sedejte si dopředu!
  - Hledejte stále kontakt pohledů!
  - Chodte o pětadvacet procent rychleji!
  - Mluvte bez zábran!
  - Usmívejte se zářivě!

## KAPITOLA 4

# JAK DOCÍLÍTE VELKORYSÉHO A VELKÉHO MYŠLENÍ

### *Velikost našeho myšlení určuje velikost našich výkonů*

Před časem jsem hovořil s jedním vedoucím pracovníkem velkého amerického průmyslového podniku. Každý rok navštěvuje v průběhu čtyř měsíců různé univerzity, aby získal absolventy pro svůj podnik k vyškolení na vedoucí místa. Z jeho slov vyplynulo, že ho postoj mnoha mladíků zklamal.

„Denně hovořím s osmi až dvanácti studenty posledního semestru, kteří podle svých výkonů patří k nejlepší třetině a projevují zájem o náš podnik. Tyto pohovory mají ukázat, jaké jsou motivace mladých lidí. Chceme při nich zjistit, jestli jsou schopni za několik let samostatně pracovat jako vedoucí projektů, oddělení, poboček nebo převzít jinou zodpovědnou činnost ve firmě.

Musím říci, že se mi osobní cíle většiny mladých mužů, s nimiž hovořím, příliš nelíbí. Divil byste se, kolik dvaadvacetiletých mladíků zajímá více náš firemní důchodový plán než všechno ostatní, co nabízíme. Většinou se *jistota* jeví jako největší *úspěch*. Ptám se vás: „Můžeme riskovat a svěřit náš podnik takovým lidem?“

Tendence mnoha lidí myslet v malých dimenzích dokazuje, že konkurence v oblasti výnosných míst je menší, než by se zdálo.

Když jde o úspěch, nejsou lidé poměřováni centimetry, vážení kilogramy a posuzováni podle svého vzdělání nebo původu, nýbrž jsou oceňováni podle velikosti myšlení.

*Velkorysost našeho myšlení pak ovšem určuje velikost našich výkonů.*

### **Sebeponižování**

Základním předpokladem velikosti našeho myšlení je odstranění největší lidské slabosti: sebeponižování, sklonu k tomu, dělat se horšími. Tato slabost se projevuje nejrůznějšími způsoby.

John uvidí například v novinách nabídku zaměstnání, které by přesně odpovídalo jeho přání, ale nepodnikne nic, protože si myslí: „Na tohle místo nejsem dost dobrý, proč bych se o ně vůbec pokoušel.“

Jim by si rád vyšel s Jenny, ale nezavolá jí, protože má za to, že by vedle ní nemohl obstát.

Tom má pocit, že by pan Richards byl dobrým zákazníkem pro zboží, které nabízí; přesto se k němu neobjedná. Myslí si, že je pan Richards příliš významný, než aby ho vůbec přijal.

Petr vyplňuje formulář žádosti o místo. Jedna z otázek zní: „Jaký nástupní plat očekáváte?“ Petr vyplní skromnou částku, protože si myslí, že pro vyšší sumu, kterou by si přál, není dost schopný.

Už celá tisíciletí dávají filozofové dobrou radu: *Poznej sám sebe*. Hodně lidí jako by tomuto doporučení rozumělo jen takto: *Poznej své negativní já*. Úsudky o vlastní osobě se obvykle omezují na sestavování dlouhých seznamů chyb, nedostatků a slabostí.

Je dobré znát své slabiny, protože tak víme o oblastech, které je třeba vylepšovat. Pokud ale známe jen své negativní stránky, nikdy sami sebe nedoceníme.

### ***Poznejte svou skutečnou velikost***

Následující cvičení má sloužit tomu, abyste poznali svou opravdovou velikost. Často jsem je používal ve školících programech a vždy se osvědčilo.

- Určete pět svých nejcennějších vlastností. Poproste o spolupráci objektivní osobu - nějakého inteligentního člověka, který je k vám upřímný (k nejčastěji uváděným kladům patří vzdělanost, zkušenosti, technické schopnosti, vzhled, postoje, silná osobnost, iniciativnost).
- Napište pod každou ze svých dobrých vlastností jména tří vám známých osob, které jsou velmi úspěšné, ale právě touto určitou vlastností nedisponují v takové míře jako vy.

Když cvičení důsledně provedete, dojdete ke zjištění, že mnoho lidí úspěšných překonáte nejméně v jednom bodě.

Z toho můžete vyvodit jen jediný závěr: Jste „větší“ nebo cennější, než si myslíte. Přizpůsobte tedy myšlení své skutečné velikosti. *Nikdy* se nepodceňujte!

### ***Působení slova***

Člověk, který během normální zábavy řekne „nemobilní“, když má na mysli „nepohyblivý“, nebo „delikátní“, když my bychom mnohem lépe rozuměli slovu „lahodný“, má možná velkou slovní zásobu. Ale je to slovní zásoba člověka velkorysého myšlení? Pravděpodobně ne. Lidé, kteří používají nabubřelá slova a komplikované slovní obraty, při nichž má jejich okolí problémy s porozuměním, jsou často náchylní k aroganci. A obvykle patří k malicherně a úzkoprse přemýšlejícím lidem.

Cenu slovní zásoby nelze vyčíst z počtu nebo velkoleposti po-

užívaných slov. Co *jediné* má cenu, je působení vyřčených slov a vět na myšlení hovořícího a jeho posluchačů.

Zde je základní poznatek: Nemyslíme ve slovech a větách. Myslíme v obrazech a představách. Slova jsou surovinou myšlení. Vyslovená nebo přečtená slova a věty jsou našim rozumem automaticky proměňovány v duševní obrazy. Každé slovo a každá věta vytváří trochu jiný obraz. Když vám někdo řekne: „Jim si koupil apartmá v nejvyšším patře," vidíte určitý obraz. Když ale slyšíte: „Jim si koupil ateliérový byt," máte jinou představu. Duševní obrazy které vidíme, se mění podle slov, kterými je pojmenováváme a popisujeme.

Podívejte se na věc takto: Když mluvíte neBČTříteTstáváte se jistým druhem projektoru, který promítá filmy v představách ostatních lidí. A vámi utvořené představy určují reakce druhých.

### ***Vytvořte si pozitivní představivost***

Předpokládejme, že jisté skupině lidí řeknete: „Musím vám bohužel ohlásit, že jsme zkrachovali." Co mají tito lidé před očima? Porážku, zklamání a všechny ty potíže, které sděluje slovo „zkrachovali". Předpokládejme však, že jste jim místo toho řekli: „Existuje ještě jedna cesta, myslím, že ta nás vyvede z nesnázi." Lidé seberou odvahu a budou připraveni použít veškerou svou energii, aby přispěli k uskutečnění dotyčného plánu.

Dejme tomu, že řeknete: „Stojíme před problémem." Tím vytvoříte obraz obtížně, jen těžko řešitelné záležitosti. Řekněte raději: „Stojíme před výzvou." Tím sice vytvoříte představu obtížné situace, ale zároveň tvrdíte, že ji lze zvládnout zvýšeným nasazením všech zúčastněných.

Když řeknete lidem: „Vrhli jsme se do příliš velkých výdajů," všichni si představují vydané peníze, které se nenávratně ztrácejí. Řekněte místo toho: „Uskutečnili jsme velké investice" a před očima lidí se utvoří obraz výdajů, které později mohou přinést zisk.

Rozhodující tedy že velkoryse mvsln v sobě  
í v flT^ýrJryyvolávat pozitivní optirmstirVe a Ho hiiH^i^ostí  
>ní^rIT^van^ Abychom mysleli velkoryse, musíme používat slova a věty, které vytvářejí velkorysé a pozitivní duševní obrazy.

### ***Negativní a pozitivní obrazy***

V následujícím textu najdete v levé části příklady vět, které vyvolávají malicherné a deprimující myšlenky a v pravé části stejné situace, vyjádřené velkorysým, pozitivním způsobem.

1. Nemá to smysl, jsme poraženi. Zkusíme pracovat dál. Je tu nová možnost.

- |  |   |
|--|---|
| 2. Pracoval jsem v tomto oboru a neuspěl jsem. Jednou provždy!   | Je sice moje vina, že jsem neuspěl, ale zkusím to ještě jednou.   |
| 3. Zkoušel jsem to, ale tohle zboží se nedá prodat. Lidé to nechtějí.  | Dosud jsem s tímto zbožím neměl úspěch. Ale vím, že je dobré a najdu způsob, jak ho uplatnit.   |
| 4. Trh je nasycen. Tři čtvrtiny zákazníků už tento výrobek mají. Raději toho nechám.   | Čtvrtina trhu ještě není uspokojena. To vypadá dobře. Počítejte se mnou.  |
| 5. Zákazník si objednal málo zboží. Škrtněme ho.   | Zákazník si objednal málo. Je tedy třeba zjistit jeho požadavky a udělat mu novou nabídku.  |
| 6. Pět let je příliš dlouhá doba. Nemohu tak dlouho čekat, abych mohl vstoupit do špičkových pozic ve vaší firmě. Škrtněte mě ze seznamu uchazečů. | Pět let vlastně není tak dlouho. To mi přece zbývá ještě třicet let práce na nejvyšší úrovni.   |
| 7. Konkurence je všude ve výhodě. Jak můžete očekávat, že se proti této přesile prosadím a dobře prodám?   | Konkurence je mohutná, to se nedá popřít. Ale nikdo nemá všechny výhody na své straně. Musíme se poradit a najít cestu, jak ji porazit jejími vlastními zbraněmi. |
| 8. Tento výrobek nebude nikdo chtít.   | V současné podobě se to asi nedá prodávat, ale mohli bychom provést změny.  |
| 9. Počkáme, až nastoupí recese a pak koupíme akcie.  | Budeme investovat teď. Vsázíme na rozvoj a ne na ochabnutí obchodu.   |
| 10. To nepůjde, já vám to dokážu.  | To půjde, já vám to dokážu.   |
| Výpovědi vytvářejí následující obrazy: Ponurost, temnotu, zklamání, starosti, selhání.   | Výpovědi vytvářejí následující obrazy: Světlo, naději, zájem, úspěch.   |

## **Čtyři cesty k slovnímu bohatství velkorysého myšlení**

Následujícími čtyřmi cestami můžete dosáhnout slovního bohatství, charakteristického pro velkoryse myslícího člověka.

- Používejte velká, pozitivní, jasná slova a věty, abyste popsali, jak se cítíte. Když budete na otázku: „Jak se vám daří,“ odpovídat: „Jsem unavený, bolí mě hlava, už aby byla sobota, necítím se moc dobře,“ určitě se hned začnete cítit mnohem hůř. Když však stejnou otázku zodpovíte slovy: „Díky, nádherně, báječně, znamenitě,“ dáte nejen najevo, že se vám daří dobře, ale budete se brzy cítit doopravdy báječně. Vytvoříte si pověst člověka, kterému se stále daří znamenitě.

- Když hovoříte o jiných lidech, volte přátelská, pozitivní, jasná slova a věty. Zařekněte se, že pro své přátele a kolegy vždy najdete dobré slovo. Když budete s někým hovořit o nepřítomné další osobě, dávejte si pozor, abyste ji představili v příznivém světle. Není to tak těžké, vždyť *každý* člověk má příjemné charakterové rysy. Vyvarujte se malicherných odsudků.

- Používejte pozitivních formulací, abyste ostatním dodali odvahy. Dělejte druhým při každé vhodné příležitosti osobní poklony. Každý člověk čeká na chválu. Najděte pro svého životního partnera každý den obzvlášť vlídné slovo. Všimněte si svých spolupracovníků a chvalte je. Upřímně míněná chvála je výborný nástroj úspěchu. Používejte

Když přednášíte nové plány, užívejte pozitivní slova. Pokud řeknete: „Mám *dobrou* zprávu. Nabízí se nám šance...,“ rozjasní se myšlenky těch, které oslovujete. Když ale řeknete: „Ať chceme nebo ne, musíme dělat svou práci, a proto...,“ promítá se v myslích vašich posluchačů mdlý, nudný duševní film a lidé reagují odpovídajícím způsobem. Slibte vítězství a uvidíte jak oči aplanou. „Slibte vítězství a získáte *vodyoru*“ elcopeite hroby, ale stavte zámky

### ***Snažte se vidět všechny možnosti, ne pouze současný stav***

Musíme se vyškolit v tom, abychom dokázali vidět nejen to, co je, ale i to, co by mohlo být. Pět příkladů vám předvede, jak toto školení probíhá.

\ • *Co zvyšuje hodnotu nemovitostí?*

\ Jeden velmi úspěšný makléř s nemovitostmi, který se specializuje I na zkrachovalé farmy, nám předvedl, čeho lze dosáhnout, když Ls<sup>^^</sup>aučíme vidět něco tam, kde není nic nebo jenom málo.



„Většina zemědělských usedlostí zde v okolí přišla na mizinu," začal své vyprávění, „a žádná z nich nevypadá příliš vábně. Kdybych se pokoušel prodat zákazníkům farmy tak jak jsou, asi bych neměl úspěch.

Moje prodejní strategie je založena na vyličení toho, jak velký užitek by z dotyčné usedlosti *mohl být*. Kdybych zákazníkovi prostě řekl: ‚Farma má tolik a tolik hektarů polí a tolik hektarů lesa, leží tak a tak daleko od města,‘ asi bych jeho nadšení nevzbudil. Ale když mu předložím konkrétní plán, který mu ukáže, co by se z farmy udělat *mohlo*, většinou nadšený je. Předvedu vám konkrétně, co mám na mysli."

Otevřel aktovku a vyndal desky se spisy. „Tuto farmu nemáme na seznamu dlouho," vysvětloval. „Je taková, jako mnoho jiných. Vzdálenost od centra města je asi sedmdesát kilometrů; pět let tu nikdo nic nepěstoval, kromě toho je dům na spadnutí. Udělal jsem jen následující věc: minulý týden jsem tam venku strávil dva celé dny, všechno jsem obešel a důkladně si prohlédl. Zjistil jsem, jak vypadají ostatní usedlosti a prostudoval polohu farmy s ohledem na stávající a plánované silnice. Pak jsem si položil otázku: ‚K čemu se tahle farma hodí?‘ Přišel jsem na tři možnosti. Tady jsou."

Ukázal mi návrhy. Všechny byly důkladně zpracované a srozumitelně zkoncipované. První plán doporučoval přeměnu farmy v jezdeckou stáj a nabízel jasné argumenty: rostoucí město nedařleko odsud, stoupající obliba života v přírodě, dostatek peněz pro využívání volného času, dobré silnice. Bylo tu objasněno i jak může farma zajistit potřebný počet koní, aby příjmy z jízdárny zůstaly jako čistý výnos. Plán působil velmi fundovaně a přesvědčivě, takže jsem doslova „viděl" mezi a L10 my hekolik jezdců na Itonich. ~ ~

<sup>4</sup>—Právo tak důkladně měl makléř zpracované i další dva návrhy. Druhý plán předkládal využití farmy jako školky a třetí jako kombinaci školky a drůbeží farmy.

„Až teď budu hovořit se zájemci, nemusím je přesvědčovat dlouhou řečí o tom, že je farma výhodnou koupí. Nastíním jim prostě obraz farmy přeměněné v rentabilní podnik.

Když pomínu, že tímto způsobem prodávám rychleji a ve větším množství, vyplácí se metoda nabízení možného k existujícímu ještě dalším způsobem. Lidé zaplatí samozřejmě víc za osevní plochy a pastviny *plus nápxi na* využití než za *samotná* pole a pastviny. Z tohoto cfuvodu sena mne obrací hodně prodávajících farmářů a já docílím při každém prodeji vyšší provize."

Poznatek z tohoto příběhu: *Neřezorujtevěci takové, jaké jsou, ale jaké by mohly být.* <sup>1</sup>^pstaték představivosirpropůjčuje věcem xldlsi liodliOL>. VClkoiýse myslící člověk si stále zpřítomňuje to, co by mohlo být v budoucnu uskutečněno. Nelzí na současnosti.

- *Jak cenný je zákazník?*

Ředitel jednoho obchodního domu měl na konferenci vedoucích prodeje následující projev: „Jsem možná trochu staromódní, ale zastupuji školu, která tvrdí, že zákazníka přimějeme k co nejrychlejšímu návratu k nám tím, že ho přátelsky a zdvořile obsloužíme. Nedávno jsem procházel naším obchodním domem a náhodou jsem uviděl, jak se jeden z prodavačů hádá se zákaznící. Žena velmi rozzlobeně opustila dům. Prodavač jen poznamenal ke svému kolegovi: „Nenechám se přece okrádat o čas dvoudolarovou zákaznící a neobrátím celý obchodní dům vzhůru nohama, abych našel to, co ona si přeje. Za to mi tedy nestojí.“<sup>4</sup>

Cestou do kanceláře mi ta poznámka nešla z hlavy. To je dost závažné, říkal jsem si, když náš prodejní personál zařazuje část zákazníků do dvoudolarové kategorie. Na místě jsem se rozhodl, že proti této klasifikaci něco podniknu. Když jsem přišel do kanceláře, okamžitě jsem zavolał šéfa marketingu a požádal jsem ho, aby zjistil, kolik peněz vydal v minulém roce průměrný zákazník u nás v obchodě. Částka, kterou mi ohlásil, překvapila i mě. Podle pečlivých výpočtů vedoucího marketingu nakoupil typický zákazník v našem podniku zboží v hodnotě tři set šedesáti dolarů.

Svolal jsem tedy veškerý dohlízející personál a vylíčil jsem celou událost. Pak jsem lidem objasnil, jakou cenu skutečně zákazník má. Když pochopili, že ho nelze hodnotit podle jednoho nákupu, ale jen podle celoročního základu, obsluha našich zákazníků se výrazně zlepšila.<sup>44</sup>

To, co naznačil ředitel obchodního domu, platí pro každý obchod. Teprve opakované nákupy jednoho zákazníka přinášejí zisk. Často nelze při prvních nákupech docílit vůbec žádného profitu. Mějte proto na mysli možné budoucí výdaje vašich zákazníků!

Kdo si svých zákazníků váží, mění je v zákazníky stálé, kteří tu rádi nakupují. Kdo jim přisuzuje jen malou cenu, posílá je ke konkurenci.

- *Kolik vydá zákazník ročně za obědy?*

Jeden student mi líčil případ, vztahující se k našemu tématu a vysvětlil mi, proč už nikdy nevkročí do jisté samoobslužné restaurace.

„Jednoho dne jsem se rozhodl vyzkoušet novou cafeterii, která

byla otevřena teprve před několika týdny. Momentálně jsou pro mě důležité i drobné peníze, a proto si přesně všímám toho, za co je vydávám. Když jsem došel k masitým jídlům, uviděl jsem porci krocana s dresingem, který vypadal velmi lákavě a byl označen cenovkou s devětatřiceti centy.

U pokladny vrhla pokladní pohled na můj tác a řekla: „Dolar devět.“ Zdvořile jsem ji poprosil, aby to ještě jednou přepočítala, protože podle mých výpočtů jsem měl zaplatit devadesát devět centů. Šlehla po mně zlým pohledem a počítala znovu. Jak se ukázalo, problém byl v krocanovi, za kterého mi počítala čtyřicet devět centů a tím vznikl deseticentový rozdíl. Poukázal jsem na cenovku, kde bylo třicet devět centů.

Teď už pokladní reagovala vzrušeně: „Je mi jedno, co je na cenovce. Krocan stojí devětačtyřicet centů. Podívejte se, tady mám dnešní ceník. Někdo tam vzadu vystavil špatnou cedulku. Musíte zaplatit devětačtyřicet centů.“

Pokoušel jsem se jí vysvětlit, že jsem krocana zvolil právě kvůli jeho ceně. Kdyby byl označen dnešní cenou, byl bych si vybral něco jiného.

Nato jsem se dozvěděl: „Přesto musíte zaplatit devětačtyřicet.“ Zaplatil jsem, protože jsem nechtěl vyvolat scénu. Ale zařekl jsem se, že do této restaurace už nevkročím. Vydávám ročně za obědy asi dvě stě padesát dolarů, ale tam z nich neuvidí ani cent.“

Je to názorný příklad pro malicherný pohled na věc! Pokladní viděla žalostných deset centů, ale neviděla možných dvě stě padesát dolarů.

- *Případ zaslepeného mlékaře*

Je až zarážející, jak slepí jsou někdy lidé vůči možnému výdělku. Před několika lety u nás zazvonil mladý mlékař a nabízel nám své služby. Vysvětlil jsem mu, že už dodavatele máme a jsme s ním spokojeni. Pak jsem mu poradil, aby promluvil se sousedkou.

On řekl: „S tou paní už jsem mluvil, ale oni potřebují jen jednou za dva dny litr mléka a tak malé množství se mi nevyplatí.“

„Může být,“ opáčil jsem, „ale copak jste si nevšiml, že spotřeba mléka v jejich domácnosti se určitě v nejbližších měsících zvýší? Očekávají přírůstek a ten bude konzumovat množství mléka.“

Mladý muž mě chvíli zaraženě pozoroval a pak řekl: „Jak může být člověk takhle slepý?!“

Dnes ta rodina kupuje každý druhý den sedm litrů mléka od dodavatele, který byl prozíravější. První dítě, chlapec, má mezitím už dva bratry a sestru. A jak jsem zaslechl, další přírůstek je na cestě.

- *Co určuje vaši cenu?*

Po jedné přednášce, kterou jsem měl před několika týdny, ke mně přišel mladý muž a ptal se, jestli si se mnou může pohovořit. Věděl jsem, že tento šestadvacetiletý mladík je z velmi chudých poměrů a v prvních letech dospělosti ho stíhalo jedno neštěstí za druhým. Teď ale nelitoval žádné námahy, aby si vybudoval solidní existenci.

Když jsme probrali několik běžných otázek, dostali jsme se k jeho představám o budoucnosti.

„Mám v bance necelých dvě stě dolarů," řekl. „Mé místo obecního pokladníka moc nevynáší a není ani příliš zodpovědné. Žiju se svou ženou v těsném a hlučném bytě. Jsem ale rozhodnutý, že se nenechám zastavit tím, co nemám."

Zvláštní výpověď. Poprosil jsem ho o vysvětlení.

„V poslední době jsem často analyzoval lidi a přitom jsem zjistil jedno: Lidé, kteří mají málo, vidí sami sebe tak, jak jsou na tom právě dnes. Nehledí do budoucnosti, sledují jen svou beznadějnou současnost.

Dobrym příkladem je můj soused. Stále si stěžuje na své špatně placené místo, na stále zanesený vodovod, na to, jaké má někdo štěstí, na účty od doktorů. Připomíná si svou bídu tak často, že už skálopevně věří, že musí stejným způsobem prožít celý zbytek života."

Můj mladý přítel hovořil velmi otevřeně. Po krátké odmlce pokračoval: „Kdybych sám sebe viděl výhradně tak, jak žiju teď, musel bych nutně ztratit odvalu. Viděl bych úplnou nulu a nebyl bych po zbytek svého života nic než nula.

Rozhodl jsem se v sobě vidět člověka, kterým budu za několik let. Nevidím sebe jako obecního pokladníka, ale jako vedoucího nějaké firmy. Nevidím žádný zchátralý byt, ale nový domek na kraji města. Když se takhle pozoruji, cítím se větší a mé myšlení je také velkorysejší. A z osobní zkušenosti vím, že se to vyplatí."

Není to vynikající plán ke zvýšení vlastní hodnoty? Ten mladý muž se právě nachází na cestě ke skutečně pěknému životu. Osvojil si základní princip cesty k úspěchu: *Není důležité, co člověk má, ale co hodlá získat.*

### ***Trénink „zvyšování hodnot“***

Sílu a schopnost vidění možného si můžete vypěstovat cvičeními, která označuji jako „trénink zvyšování hodnot".

- Cvičte se v tom, abyste uměli věcem přisuzovat vyšší cenu. Myslete na příklad obchodníka s nemovitostmi. Přemýšlejte: „Co mohu udělat, abych zvýšil hodnotu tohoto pokoje, tohoto domu

nebo tohoto obchodu." Hledejte nápady zvyšující hodnotu. Cena věci je totiž přímo úměrná napadům na jejich využití.

- Cvičte se v tom, jak dělat lidi cennějšími. Čím výše\* stoupáte na žebříčku úspěšnosti, tím častěji bude vaší úlohou postarat se o další rozvíjení lidí. Přemýšlejte: „Co mohu udělat, abych svým podřízeným dodal větší ‚ceny‘? Co mohu udělat, abych jim pomohl k lepším výkonům?“ Myslete na to, že pokud chcete lidem předvést to nejlepší, musíte si to nejdřív v myšlenkách zpřítomnit.

- Cvičte se ve zvyšování vlastní ceny. Denně si pokládejte otázky: „Co mohu dnes udělat, abych posílil svou hodnotu?“ Jsíhleďte na to, jací jste, ale jací můžete být. Pak se vám automaticky otevrou cesty, které jste si předtím neuvědomovali. zkoušejte to! Uvidíte, že to funguje."

### ***Harryho upřímný aktivní zájem***

Jeden penzionovaný majitel a bývalý vedoucí středně velké tiskárny (se šedesáti zaměstnanci) mi líčil, jak zvolil svého nástupce:

„Před pěti lety jsem potřeboval účetního, který by řídil naši veškerou kancelářskou práci. Muž, kterého jsem tenkrát přijal, se jmenoval Harry a bylo mu šestadvacet let. Nevěděl nic o tiskařském podnikání, ale jeho vysvědčení ukazovala, že bude dobrým účetním. Před půldruhým rokem jsme ho udělali vedoucím obchodu a tiskárny.

Ve zpětném pohledu vynikal Harry vlastností, která ho stavěla nad všechny ostatní: Vykazoval upřímný aktivní zájem o celou firmu. Nezabýval se jen vedením účetních knih a vystavováním šeků. Pomáhal kolegům všude, kde se naskytla příležitost.

V prvním roce po Harryho přijetí odešlo několik lidí. Harry předložil sociální program a tvrdil, že bude s minimálními náklady redukovat výměnu personálu. Měl pravdu.

Harry pracoval v mnoha ohledech k prospěchu celé firmy a ne pouze svého oddělení. Vypracoval detailní studii nákladů naší výroby a upozornil mě na to, jak výhodná by byla třicetitisícová investice do nového stroje.

Jednou jsme se dostali do dost výrazné odbytové krize. Harry šel za naším vedoucím prodeje a řekl mu přibližně toto: „Prodeji moc nerozumím, ale dovolte mi, abych se vám pokusil pomoci.“ A pomohl. Měl několik dobrých nápadů, které výrazně přispěly k oživení našeho odbytu.

Když nastoupil nový spolupracovník, pomáhal mu Harry při začlenění. Harry prostě prokazoval opravdový zájem o společný podnik. Po mém odchodu do penze byl mým jediným logickým nástupcem.

Nechápejte mě ale špatně," dodal majitel firmy, „Harry se mi nevnucoval, nebyl to dotěrný člověk, který se bez ptaní do všeho plete. Nebyl agresivní v negativním smyslu. Nevpadal nikomu do zad. Neobcházal podnik, aby uděloval rozkazy. Harry obcházel a pomáhal. Jednal prostě tak, jako by se ho všechno v podniku dotýkalo. Udělal ze záležitostí firmy své vlastní."

Harryho jednání dokazuje něco velmi důležitého: Myšlenka, že úplně stačí dělat jen svou práci, odpovídá malichernému, negativnímu myšlení. Lidé s velkým myšlením se cítí členy týmu, který se společně snaží a společně vítězí nebo prohrává. Nevidí sebe jako jednotlivce, ale pomáhají jakýmkoliv způsobem, i když z toho pro ně neplyne žádný přímý a bezprostřední zisk. Kdo odbyde problém jiného oddělení pokrčením ramen a poznámkou: „To se mě netýká, ať se starají sami," ten nemá postoj, jaký je nutný pro vedoucí pozici.

Učte se myslet velkoryse. Postavte zájmy firmy na stejnou úroveň se zájmy vlastními. Pravděpodobně má ve velkém podniku jen málo zaměstnanců opravdový nesobecký zájem o svou firmu. Ale nakonec i velkoryse myslících lidí je relativně málo. A tato menšina je časem odměněna zodpovědnými a velmi dobře placenými místy.

Hodně lidí, kteří by měli schopnost stát se vlivnými a významnými osobnostmi, připustí, aby jim cestu vzhůru zatarasily nedůležité, malicherné a vedlejší věci. Názorně to předvádějí tři následující příklady.

### ***Čím se vyznačuje dobrý řečník?***

Téměř každý z nás si přeje, aby měl „schopnost" přednášet na veřejnosti skvělé proslovy. Toto přání obvykle není splnitelné. Většinou jsou lidé mizerní řečníci.

Proč? Z jednoho prostého důvodu: Téměř vždy se řečník koncentruje na malicherné, podružné věci a nedostane se k důležitým. Při přípravě své řeči si určí množství pokynů, jako například: „Stůj rovně. Nepohybuj se příliš a nepomáhej si rukama. Ať posluchači nezjistí, že nahlížíš do poznámek. Dej pozor na gramatické chyby a hlavně neříkej: ‚i když jsem...‘ ale ‚ačkoliv jsem...‘. Kontroluj, jestli máš rovně kravatu. Mluv nahlas, ale ne příliš nahlas."

Co se stane, když tento řečník předstoupí před své posluchače? Má strach, protože musí myslet na dlouhý seznam věcí, které nesmí udělat. Ten ho odvádí od samotné řeči. Pořád se ptá sám sebe: „Neudělal jsem chybu?" Díky tomu mluví špatně. Je to prostě

smolař. Selhává, protože se koncentruje na malicherné, vedlejší a relativně podružné vlastnosti dobrého řečníka, místo na kvality, které charakterizují výjimečného řečníka. Těmi jsou *dokonalá znalost tématu*, o němž chce hovořit a *živý zájem o jeho zprostředkování* posluchačům.

Mnoho výborných řečníků má drobné chyby. Jeden příliš gestikuluje, druhý se občas dopustí gramatické chyby a hlas třetího je dokonce poněkud nepříjemný. Ale všechny úspěšné řečníky něco spojuje: Mají co říci a jsou naplněni velkým přáním sdělit to ostatním lidem. ~ -

### ***Co zapříčiňuje neshody?***

Přemýšleli jste někdy o tom, jak dochází ke sporům? V devadesáti procentech případů se dva lidé začnou hádat kvůli maličkosti.

Příklad: John přijde domů unavený a poněkud rozladěný. Večeře mu příliš nechutná, tak krčí nos a kritizuje. Také pro Jenny nebyl končící den právě nejpříjemnější a proto se brání otázkou: „Co čekáš, při těch penězích, které mi dáváš na domácnost?“ To se zase dotkne Johnovy hrdosti a proto zaútočí: „Ne, Jenny, nejde o peníze, ale ty prostě neumíš hospodařit.“

A už to běží! Než konečně nastane příměří, vznáší každá ze stran obvinění. Do „debaty“ jsou vtahována nejrůznější sporná témata jako sex, peníze, rodiče, sliby před a po svatbě a tak podobně. Po „bitvě“ jsou obě strany nervózní a napjaté. Nic nebylo objasněno, o ničem se nediskutovalo, ale oba protivníci načerpali novou municí, která příští hádku ještě „zpestří“.

Nepodstatné věci a malicherné myšlení jsou příčinou nesvárů. Měli byste si odvyknout myslet v úzkých dimenzích, abyste jim zabránili.

Jedna z působivých technik: Dřív než vznesete nějaké stížnosti, obvinění a výčitky nebo vystartujete do útoku na svou obranu, zeptejte se sami sebe: „Je to skutečně důležité?“ Ve většině případů je „to“ nepodstatné a vy zabráníte nepříjemnosti.

Tato otázka stvoří jako zázrakem i lepší domácí atmosféru. Působí i v kanceláři. Působí i na cestě domů, když se před vás zcela bezohledně zařadí jiný řidič. Působí v *každé* životní situaci, kde hrozí hádka.

### ***John dostal nejmenší kancelář a ztroskotal***

Před lety jsem byl svědkem toho, jak malicherné myšlení zničilo nadějnou kariéru mladého muže v oblasti reklamy.

Čtyři mladí zaměstnanci v rovnocenných pozicích dostali nové

kanceláře. Tři z nich byly stejné velikostí i vybavením. Jen čtvrtá byla o něco menší a méně zařízená.

Tuto čtvrtou kancelář dostal John. Pociťoval to jako urážku a křivdu. Začalo ho ovládat negativní myšlení, zášť, hořkost a žárlivost. Začal jeho rapidní sestup. Polevoval ve svých výkonech a byl nepřátelský ke kolegům. Místo aby s nimi spolupracoval, snažil se jejich úsilí mařit. Po třech měsících se mu přihodila taková netaktnost, že vedení firmy nezbylo nic jiného, než se s ním rozloučit. John ztroskotal na malicherném myšlení v nevýznamné záležitosti. Protože byl zaměstnán svými pocity křivdy, vůbec neregistroval, že se firma rychle rozrostla a její prostory začaly být nedostačující. Nepřemýšlel o tom, že člověk z vedení firmy, který byl pověřen přidělováním místností, pravděpodobně vůbec nevěděl, která z kanceláří je nejmenší. Nikdo kromě Johna nebral velikost kanceláře jako měřítko pro jeho vlastní hodnotu.

Úzkoprsé myšlení v podružných záležitostech vám může uško-

dotknou. — — — — —

### ***Tri cvičení proti malichernému myšlení***

I Za prvé: Mějte vždy před očima velký cíl! V manželství je velkým  
I cílem mír, štěstí a harmonie a ne vítězství v hádce. Při práci s lidmi  
I je velkým cílem pomáhat jim k plnému rozvoji a nedělat z jejich  
I malých chyb velké problémy. Rozhodněte se, že svůj velký cíl  
neztratíte z očí!

' Za druhé: „Je to skutečně důležité?“ Tuto otázku si položte,  
dřív než se rozčílíte! Ušetříte si tím přes devadesát procent všech  
sporů a hádek.

Za třetí: Nezdržujte se s bezvýznamnými problémy! Když přednášíte projev, řešíte problém nebo radíte zájemcům o práci, myslete při tom na skutečně důležité věci, na nichž opravdu záleží. Nechte se malichernostmi odvrátit od hlavních věcí.

### ***Test; Malicherné nebo velkorysé myšlení***

V levé části následující tabulky jsou heslovitě uvedené situace, s nimiž je člověk často konfrontován. Prostřední a pravá část nabízejí srovnání, jak se ve stejné situaci zachovají lidé rozdílného myšlení. Při podrobném zkoumání zjistíte, která cesta je pro vás lepší.



<i>Situace</i>	<i>Člověk myslící maličerně</i>	<i>Člověk myslící velkoryse</i>
1. Konto výdajů	Hledá cesty ke zvýšení příjmů tím, že u výdajů podvádí.	Hledá cesty ke zvýšení příjmů tím, že víc prodává.
2. Zábava	Hovoří o negativech, která vidí u svých přátel, v hospodářské situaci své firmy a u konkurence.	Hovoří o positivech, která vidí u svých přátel, v hospodářské situaci své firmy a u konkurence.
3. Pokrok	Předpokládá pokles výroby, v nejlepším případě status quo.	Předpokládá rozvoj a podniká odpovídající kroky.
4. Budoucnost	Pokládá ji za málo nadějnou.	Pokládá ji za slibnou.
5. Práce	Hledá cesty, jak se jí vyhnout.	Hledá cesty, jak ji provádět ještě efektivněji.
6. Konkurence	Konkuruje vždy jenom průměru.	Konkuruje těm nejlepším.
7. Finanční problémy	Pokouší se omezováním ušetřit na nejn nutnějších věcech.	Pokouší se vydělat víc, aby si mohl dovolit i výjimečné věci.
8. Cíle	Nestanovuje si příliš vysoké.	Určuje si velmi vysoké.
9. Pohled na věci	Vidí jen ty nejbližší.	Plánuje dlouhodobě.
10. Osobní společenský styk	Obklopuje se lidmi maličerně myslícími.	Obklopuje se lidmi, kteří mají velké a pokrokové nápady.
11. Chyby	Zveličuje malé chyby, dělá z nich velké problémy.	Přehlíží chyby, které mají malý dosah.

### ***Vždy se vyplatí myslet velkoryse!***

1. Nikdy sami sebou neopovrhujte. Potlačte zločinné sebeponižování. Koncentrujte se na své přednosti; jste lepší než si myslíte.
2. Používejte slovní zásobu velkoryse myslících lidí. Říkejte po-

zitivní, jasná, velká slova; slova, která slibují vítězství, naději, štěstí a radost. Vynechte slova jako nezdár, porážka, starost, která vyvolávají nepříjemné představy.

Rozšiřte svůj pohled na věci. Nesledujte je pouze v jejich současném stavu, ale i v dalších možnostech. Cvičte se v tom, jak dodat věcem, ostatním lidem a sami sobě větší ceny.

Hodnoťte své postavení pozitivně. Považujte se za člena společnosti, skutečného týmu - a nechovejte se tak, jako byste před sebou měli jen svůj vlastní okruh úkolů.

5. Nemyslete na nedůležité věci. Koncentrujte svou pozornost na velké cíle. *Buďte velcí tím, že myslíte velkoryse!*

## KAPITOLA 5

# JAK DOSÁHNETE TVOŘIVÉHO MYŠLENÍ

### *Nejen umělci mohou myslet tvořivě*

Nejprve si vysvětleme rozšířený omyl o *tvořivém myšlení*. Z nějakého nelogického důvodu jsou vědci, inženýři, umělci a spisovatelé považováni za jediné tvořivě činné lidi. Obvykle se tvořivé myšlení spojuje se záležitostmi jako je objevení elektrického proudu nebo očkovací látky proti obrně, se psaním románů nebo vývojem elektronického přístroje.

Takové výkony jsou přirozeně důkazy tvořivého myšlení. Ale také každý krok při dobývání vesmíru je výsledkem tvořivého myšlení. Neplatí však teorie, že tvořivé myšlení je vázáno na určitá povolání nebo že je vyhrazeno nejchytřejším lidem.

Co je tedy tvořivé myšlení?

Manželský pár s nízkým příjmem vypracuje plán, který zajistí, že jejich syn bude moci studovat na dobré univerzitě. To je tvořivé myšlení.

Rodina promění nevzhledný pozemek u silnice v nejhezčí místo v celém okolí. To je tvořivé myšlení.

Duchovní přijde na nápad, který způsobí, že v neděli se na mši objeví dvojnásobné množství věřících. To je tvořivé myšlení.

Vymyslet si způsob, jak například zjednodušit vedení účetních knih, jak konstruktivně zaměstnat děti, jak vzbudit v zaměstnancích radost z práce nebo jak zabránit „nevyhnutelné“ hádce - to vše jsou příklady praktického tvořivého myšlení.

### *Věřte tomu, že je něco proveditelné...*

Co můžeme udělat pro posílení a rozvinutí vlastního tvořivého myšlení?

Základní poznatek zní: Když se do *něčeho* pouštíte, musíte nejprve *věřit* tomu, že je to proveditelné. To uvede do činnosti rozum, který začne hledat možnosti uskutečnění. Důležitá je tedy *víra, že je věc proveditelná!*

Při svých školících kurzech provádím často k objasnění tohoto bodu názorný příklad. Zeptám se skupiny: „Kdo z vás považuje za možné, že by byla v příštích třiceti letech odstraněna vězení?“

Všichni mě zaraženě pozorují a nejsou si jisti, že dobře slyšeli. Opakuji tedy po chvíli ještě jednou otázku: „Kdo z vás považuje

za možné, že by byla v příštích třiceti letech odstraněna vězení?"

Tím je jasné, že nežertuji - a za několik vteřin začne někdo snášet námitky asi podobného obsahu: „Chcete říct, že by se měli propustit všichni vrazi a zloději? Je vám jasné, co by to znamenalo? Všichni bychom byli v nebezpečí, nikdo by nemohl žít v jistotě. My *potřebujeme* vězení!"

A ostatní mu hned přizvukují.

„Každý pořádek by se zhroutil, kdyby neexistovala vězení."

„Někteří lidé jsou rození zločinci."

„My naopak potřebujeme daleko víc vězení."

A tak to pokračuje. Vyslechnu všechny *dobré důvody*, proč jsou vězení nepostradatelná.

Po několika minutách, ve kterých mi skupina „dokazuje", že nemůžeme bez vězení žít, řeknu: „Přiznám se, že jsem položil otázku o odstranění vězení jen proto, abych osvětlil důležitý bod. Každý z vás nastínil důvody, proč to bez vězení nejde. Udělejte pro mě laskavost. Pokuste se na pár minut usilovně věřit tomu, že bychom vězení odstranit *mohli*."

Protože se jedná o experiment, jsou členové skupiny s mým návrhem srozuměni.

Zeptám se: „Předpokládáme tedy, že vězení je možné zrušit. Jaké záměry bude třeba realizovat?"

Návrhy přicházejí zpočátku váhavě. Někdo po chvíli řekne: „Počet zločinů by se dal omezit vybudováním dalších center pro mládež."

Stejná skupina, která právě „dokázala" nezbytnost existence vězení, najde po krátké chvíli množství argumentů pro jejich postupné rušení.

„Je třeba zlikvidovat chudobu. Většinu zločinů páchají příslušníci vrstev s nižšími příjmy."

„Zavést víc otevřených výkoných ústavů, aby se vězni po propuštění mohli lépe začlenit do společnosti."

„Vyškolit ochránce zákona v pozitivních reformních metodách."

To je jen několik z osmasedmdesáti nápadů, které jsem zaznamenal a s jejichž pomocí by mohlo být dosaženo cíle - odstranění vězení.

### ***...a váš rozum najde cesty***

Předcházející pokus dokazuje nepopíratelně jedno: Když něco považujete za nemožné, dá se váš rozum do práce a dokáže vám to. Když ale skutečně uvěříte, že je něco proveditelné, zapojí se opět váš rozum a pomůže vám najít cesty k uskutečnění.

Víra, že něco lze uskutečnit, urovnává cestu k tvořivým řešením. Víra, že je něco neproveditelné, vyvolává destruktivní myšlení. To platí ve všech situacích, nedůležitých i významných. Političtí vůdci, kteří upřímně nevěří, že je možné dosáhnout světového míru, musejí ztroskotat, protože jejich rozum je uzavřen tvořivým cestám k míru. Hospodářští experti, kteří považují obchodní propady za nevyhnutelné, nemohou přijít na žádné tvořivé myšlenky o změnách rytmu konjunktury.

*Můžete objevit řešení osobních problémů, pokud tomu budete věřit.*

*Můžete vypátrat možnosti, jak si koupit nový, větší dům, pokud tomu budete věřit.*

- Víra uvolňuje tvořivé síly. Nevíra je brzdi.
- Věřte - a začnete myslet konstruktivně!

### ***Jistý mladík pochopil: Nic není nemožné!***

Před nedávnem mě jeden mladý muž požádal, abych mu pomohl najít perspektivnější místo. Pracoval tenkrát v kreditním oddělení zasilatelského domu a domníval se, že ho tam nečeká žádná budoucnost. Hovořili jsme o jeho vzdělání a přáních. Když jsem o něm už dost věděl, řekl jsem mu: „Považuji za obdivuhodné, že chcete postoupit na lepší a zodpovědnější místo. Ale k jeho dosažení je dnes potřebné absolutorium z vysoké školy. Slyšel jsem, že tři semestry máte už za sebou. Radím vám, abyste pokračoval ve studiu. Kdybyste studoval v letních měsících, mohl byste to za dva roky zvládnout. A jsem si jistý, že pak získáte místo, které si přejete a zařadíte se do firmy, kde byste rád pracoval.“

„Je mi jasné, že by mi studium pomohlo,“ odpověděl. „Ale pro mě je nemožné vrátit se tak říkajíc znovu do školních lavic.“

„Nemožné? A proč?“ ptal jsem se.

„Za prvé je mi čtyřadvacet. Za druhé moje žena čeká za pár měsíců druhé dítě a my sotva vyjdeme s tím, co vydělávám. Neměl bych při svém zaměstnání čas na učení. Je to prostě vyloučené a hotovo!“

Mladý muž sám sebe přesvědčil, že je pro něj „nemožné“ dokončit studia.

Řekl jsem mu: „Pokud věříte, že je to nemožné, pak to tak bude. Kdybyste však svůj návrat na univerzitu mohl považovat za možný, našlo by se řešení.“

Chtěl bych, abyste udělal následující věc: Rozhodněte se, že dostudujete. Tato myšlenka by měla opanovat celé vaše vědomí.

Přemýšlejte pak o tom - ale zcela vážně - jak byste mohl zvládnout studium a při tom současně živit rodinu. Přijďte za pár týdnů zase a sdělíte mi, na jaké možnosti jste přišel."

Můj mladý přítel mě navštívil za dva týdny.

„Hodně jsem přemýšlel o vašich slovech," začal. „Je mi už jasné, že musím studia dokončit a jsem k tomu odhodlaný. Ještě nejsou všechny postupy ujasněné, ale já řešení najdu."

A našel je.

Podářilo se mu získat od podnikatelského svazu stipendium, které vystačilo na studijní poplatky, knihy a další vydání. Zařídil si pracovní dobu tak, že mohl navštěvovat všechny přednášky. Díky svému nadšení a vyhlídkám na lepší život měl i plnou podporu své ženy. Společně našli tvořivým způsobem cesty, jak si lépe rozdělit peníze i čas.

Za dva roky ukončil mladý muž studium a nastoupil jako asistent v obchodním oddělení jednoho velkého podniku.

### ***^Kde je vůle, tam je i cesta!***

Víra v proveditelnost věci je základem tvořivého myšlení. Chtěl bych vám nabídnout dvě doporučení, která vám ukážou, jak lze intenzivní vírou získat sílu k tvořivému myšlení:

1. Vyškrtněte okamžitě ze svého myšlení i řeči slovo *nemožné*. *Nemožné* je slovo selhání. Představa, že je něco nemožné, uvádí do chodu řetězovou reakci myšlenek, které dokazují, že máte pravdu.

2. Myslete na něco zvláštního, co chcete dělat, o čem si ale myslíte, že to dělat nemůžete. Sestavte si seznam důvodů, proč byste to přece jen dělat mohli. Pracujeme často právě proti svým přáním tím, že se koncentrujeme na důvody, jejichž vinou se naše cíle jeví jako nespílitelné. Přitom si naši koncentraci zaslouží pouze ty důvody, které hovoří pro uskutečnění přání.

### ***^Myslete pokrokově***

Nedávno jsem v jednom časopise četl, že ve většině zemí je příliš mnoho správních okresů. Článek upozorňoval na to, že hranice těchto oblastí byly utvořeny mnoho desetiletí před objevením prvního auta, tedy v dobách, kdy vozy s koňským spřežením představovaly nejdůležitější dopravní prostředek. Dnes, kdy máme rychlá auta a dobré silnice, by přece bylo možné tři nebo čtyři okresy spojit. Tím by se zredukovala ústřední místa a daňoví poplatníci by mohli mít za méně peněz lepší služby.

Autor článku psal, že měl za to, že narazil na skutečně pod-

nětnou myšlenku a proto vyzpovídal asi třicet náhodně zvolených osob, aby se dozvěděl, jak budou reagovat. Výsledek byl zarážející: Nikdo nepovažoval nápad za smysluplný, ačkoliv by díky němu bylo možné vytvořit lepší a lacinější regionální správu.

To je příklad tradičně zaměřeného myšlení. Rozum člověka svázaného tradicemi je ochromený. Takový člověk argumentuje: „Už je to tak sto let, musí to tedy být dobré a musí to tak zůstat. Proč riskovat změnu?“

„Průměrní lidé“ mají vždycky něco proti pokroku. Na přelomu století mnozí protestovali proti automobilům s odůvodněním, že naší přirozenosti odpovídá pěší chůze nebo použití koní. Letadla zase odmítali, protože člověk „nemá právo“ vnikat do prostoru, který je „vyhrazen“ ptákům. A dnes jsou ještě někteří konzervativci toho názoru, že člověk nemá co pohledávat ve vesmíru.

Jeden z významných expertů kosmického výzkumu našel na tento způsob myšlení vhodnou odpověď. „Člověk patří tam, kam ho to táhne,“ řekl dr. Wernher von Braun.

### ***Vaše cesta je nejlepší!***

Kolem roku 1900 stanovil jeden z významných prodejců „vědecký“ princip prodeje, který vzbudil ve své době značný rozruch a dostal se dokonce do různých příruček. Zněl takto: „Pro prodej zboží existuje jedna nejlepší cesta. Najděte tuto nejlepší cestu a nikdy se od ní neoachytujte!“

—Srnvírejte“názor tohoto člověka s filozofií Crawforda H. Greenwalta, generálního ředitele jednoho z největších světových koncernů. Při jedné přednášce řekl: „...je mnoho cest k vykonání dobré práce - ve skutečnosti tolik, kolik je lidí, jimž jsou svěřeny určité úkoly.“

Skutečně neexistuje jedna nejlepší cesta. Není jediná nejlepší cesta k tomu, jak vychovat dítě, jak prodat zboží, jak zařídit byt nebo jak utvářet krajinu. Je tolik nejlepších cestjužlik..je twřh ^ J k i í.

### ***V ledu nic neroste***

Když necháme svůj rozum ustrnout v tradičním myšlení, není schopen produkovat nové nápady.

Udělejte si následující test: Předneste někomu jednu z níže uvedených novinek a pozorujte jeho reakci.

- Pošta, která je dlouhá léta státním monopolem, by měla být přeměněna na soukromý podnik.
- Volby by měly být každé dva roky nebo každých šest let místo současných čtyř.

- Běžné obchody by měly být otevřeny od třinácti do dvaceti hodin místo od devíti do osmnácti.
- Věk odchodu do penze by měl být zvýšen.

U testu nejde o to, jestli jsou nápady rozumné a proveditelné. Rozhodující je, jak člověk na takové návrhy reaguje. Jestliže se směje (což pravděpodobně udělá devadesát procent dotázaných) a vůbec o nich nepřemýšlí, trpí téměř jistě „ochrnutím tradicí“. Ale ten výjimečný, který řekne: „To jsou zajímavé myšlenky, povězte mi o nich víc.“ má rozum nepotovaný tvořivým způsobem.

### ***Tři cesty proti tradičně zaujatému myšlení***

Tradičně zaujaté myšlení je nepřítel číslo jedna pro každého člověka, který se zajímá o osobní program úspěchu. Takové myšlení nechává náš rozum ustrnout, blokuje pokrok a zabraňuje rozvoji vašich tvořivých sil. Zde jsou tři cesty ke zdolání tohoto myšlení:

1. Buďte přístupní novým nápadům, vítajte je. Zažeňte odmítavé myšlenky!

Jeden můj úspěšný přítel, který působí na zodpovědném místě pojišťovací společnosti, kdysi řekl: „Netvrdím, že jsem nejchytřejší v branži. Ale pokládám se za nejlepší „houbu“ v pojišťovacím řemesle. Dal jsem si za úkol, že musím nasát všechny dobré nápady, které mi dolehnou k sluchu.“

2. Experimentujte! Změňte každodenní rutinu. Chodte do nových restaurací, čtěte nové knihy, navštěvujte nová divadla, uzavírejte nová přátelství, jeďte někdy do práce jinou cestou, udělejte si letos úplně jinou dovolenou, podnikněte příští víkend něco naprosto neobvyklého.

Pokud například pracujete v sektoru odbytu, měli byste se zajímat o výrobní postup, účetnictví, financování i o další obchodní obory. To rozšíří váš obzor a připraví vás na větší a zodpovědnější úkoly.

3. Nebuďte zpátečníci, buďte pokrokoví! Neříkejte: „Takhle jsem to dělal v minulém zaměstnání, budu to tedy dělat i tady.“ Raději přemýšlejte: „Jak bych to mohl dělat v této firmě?“ První z vět je orientována na minulost, je tedy projevem regresivního myšlení, druhá je výrazem progresivního myšlení orientovaného na budoucnost.

### ***Absolutní dokonalost je nedostížitelná***

Představte si, co by se stalo s akciovou společností Daimler-Benz, kdyby vedení firmy dospělo k následujícímu závěru: „Tento rok jsme postavili dokonalý vůz. Další zlepšování je nemožné. Proto



budou okamžitě zastaveny všechny experimentální vývojové a konstrukční práce." S takovým přístupem by se dokonce i Daimler-Benz, jako jeden z nejstabilnějších podniků automobilového průmyslu, dostal brzy do velkých potíží.

Úspěšní lidé a úspěšné firmy žijí s otázkou: „Jak mohu zvýšit kvalitu svých výkonů, jak mohu dokázat víc?"

V lidském podnikání je absolutní dokonalost nedostižná. To znamená, že na zlepšování zbývá neomezený prostor. Úspěšní lidé to vědí a stále hledají lepší cesty. Proto se neptají: „N?oftu'ito'cIelat leper jJoSre vědí, že mohou. A jejich ntáyira tPHy zmTZJal? to mohu délatTépe?"

### **„Týdenní program vylepšování“**

Před několika měsíci otevřel jeden z mých bývalých žáků, který podniká teprve čtyři roky, svůj čtvrtý železářský obchod. To je pozoruhodný výkon, když uvážíme, že mladý muž měl pouze tři a půl tisíce dolarů základního kapitálu, že byl v oboru úplně nový, a že musel bojovat se silnou konkurencí.

Zašel jsem krátce po otevření do nového obchodu a gratuloval jsem mu k jeho pokrokům. Nepřímo jsem se zeptal, jak dokázal úspěšně vést tři obchody a dokonce otevřít čtvrtý, zatímco většina obchodníků s velkou námahou udržuje jediný podnik.

„Samozřejmě pracuji tvrdě," řekl, „ale čtyři obchody nejsou jen výsledkem toho, že ráno brzy začínám a večer pozdě končím. Většina lidí v mém oboru pracuje tvrdě. Ve skutečnosti připisují svůj úspěch ‚týdennímu vylepšovacímu programu‘, který jsem si sám stanovil.“

„Týdenní vylepšovací program? To zní působivě. A jak to funguje?" ptal jsem se.

„Vlastně úplně jednoduše," vysvětloval. „V podstatě je to jenom plán, který mi pomáhá, abych v průběhu každého týdne zlepšil svůj výkon.“

Abych udržel své myšlení v pohybu, rozdělil jsem si práci do čtyř skupin: Zákazníci, zaměstnanci, zboží a reklama. Během každého týdne si dělám poznámky a zapisuji si nápady na zlepšení obchodu. Každé pondělí večer si udělám čtyři hodiny času, sednu si, projdu nasbírané nápady a přemýšlím, jak by se ty lepší z nich daly realizovat. Během těchto čtyř hodin se snažím svůj podnik vidět jako pod lupou. Přeji si nejen to, aby v mých obchodech nakupovalo víc zákazníků, ale ptám se: „Co mohu udělat, abych zákazníky přitáhl? A jak z nich udělám stále zákazníky?"

Vyprávěl mi o několika malých zlepšeních, díky nimž tak dobře

běží jeho první tři obchody: určité uspořádání zboží; prodejní technika, která způsobila, že dvě třetiny zákazníků si nakoupí zboží, které původně koupit nehodlali; kreditní plán, který vypracoval v době, kdy bylo hodně jeho zákazníků bez práce kvůli místní stávce; soutěž, kterou rozproudil odbyt během jedné prodejní krize.

Můj bývalý zákaz pokračoval: „Ptám se sám sebe: ‚Co mohu udělat pro zlepšení nabídky zboží?‘ A nápady přicházejí. Věřte mi, že můj týdenní vylepšovací plán funguje. Když si položím otázku: ‚Jak mohu zlepšit výkon?‘ najdu odpovědi. Stává se jen zřídka, že bych v pondělí večer nenašel nějaký plán nebo techniku, která vylepší moji bilanci. Kromě toho jsem se o úspěšné technice prodeje naučil něco, co by podle mého názoru měl vědět každý, kdo chce otevřít vlastní obchod.“

„A co je to?“ ptal jsem se.

\* „Nezáleží tolik natom, co na začátku víte a umíte. ^ozhodjijící je, co se naučíte a uvedete do -pfa-xelpo otey^m^obchodu.“

Předpokladem velkého úspěchu je, že člověk saíh sobě i ostatním neustále zvyšuje normy, že hledá cesty ke zlepšení výkonu, aby při nižších výdajích docílil vyšších příjmů, aby s menší námahou zvládl víc činnosti. Největších úspěchů dosahují lidé, kteří říkají: „Mohu to udělat lip!“

### ***Vždy existují cesty - rozum vám je ukáže***

Moje žena a já se často stýkáme s jedním manželským párem a v řeči pravidelně docházelo na téma „zaměstnané manželky“. Sarah byla před svatbou několik let zaměstnaná a měla ze své práce opravdovou radost.

„Teď mám dvě děti ve školním věku, musím se starat o velký dům a vařit. Nemám už prostě čas,“ říkala.

Celá rodina pak prožila dopravní nehodu. Obě děti a Sarah vyvázly s lehkými zraněními, ale její muž utrpěl zranění zad, které ho navždy vyřadilo z výdělečné činnosti. Sarah nezbylo nic jiného, než jít do práce.

Několik měsíců po nehodě jsme je opět navštívili a byli jsme udiveni, jak velkoryse se Sarah zhostila svých nových povinností.

„Před půl rokem se mi ani nesnilo, že bych mohla zvládnout domácnost a ještě být zaměstnaná,“ říkala. „Ale po nehodě to prostě muselo jít. Věřte mi, že moje výkonnost stoupla o sto procent. Pochopila jsem, že spousta věcí, které jsem dřív dělala, byla prostě zbytečných. A poznala jsem, že děti mohou a chtějí pomáhat. Našla jsem tucet možností, jak ušetřit čas: méně jízdy za nákupy, méně televize, méně telefonických rozhovorů, jednoduše méně ‚zabíjáků času‘.“

Ze zkušeností této ženy můžeme vyvodit něco velmi důležitého:  
Výkonnost je s<sup>t</sup>nv

ffgřmfv^

a ukáže nám nové cesty.

### ***Zkušenost bankovního úředníka***

Že je skutečně možné najít nové cesty, ukazuje zkušenost vyššího bankovního úředníka.

„Jeden z důležitých úředníků naší banky odešel ve velmi krátké lhůtě," vyprávěl. „To přivedlo naše oddělení do velmi tíživé situace. Muž zastával zodpovědné místo a jeho práce se nedala odsunout nebo nechat nevyřízená.

Den po jeho odchodu mě k sobě pozval viceprezident zodpovědný za naše oddělení. Vyložil mi, že už hovořil s oběma dalšími pány v oddělení a ptal se jich, zda by si mohli rozdělit práci toho muže, dokud vedení nenajde náhradu. ‚Žádný z nich přímo neodmítl,‘ řekl viceprezident, ‚ale oba tvrdili, že mají spoustu vlastní neodkladné práce. Ptám se tedy vás: Mohl byste přechodně převzít práci navíc?‘

V průběhu své pracovní činnosti jsem se naučil, že se nikdy nevyplatí odmítnout něco, co vypadá jako šance. Souhlasil jsem tedy a slíbil jsem, že udělám, co bude v mých silách, abych zvládl současně vlastní práci i tu na neobsazeném místě. Viceprezident byl mým souhlasem potěšen.

Když jsem odcházel z jeho kanceláře, bylo mi jasné, že jsem přijal obrovský úkol. Ale byl jsem rozhodnutý najít cestu ke zvládnutí obou činností. Vyřídil jsem si během odpoledne své úkoly a po pracovní době jsem si sedl, abych vymyslel, jak zvýším svou výkonnost. Vzal jsem tužku a zapsal si všechny myšlenky, které mě napadly.

A některé nápady byly dobré. Například jsem se sekretářkou domluvil, že mi všechny důležité hovory přepojí během jedné určité hodiny, že i mé hovory ven budu vyřizovat v určitou hodinu, že svá běžná jednání zkrátím z patnácti na deset minut a že všechny diktáty budou také provedeny najednou. Jak se ukázalo, dokázala i má sekretářka ochotně převzít řadu malých, ale časově náročných úkolů.

Byl jsem na svém pracovišti už víc než dva roky a teď mě udivilo, kolik volného času se během pracovní doby ještě dalo najít.

Po jediném týdnu jsem byl schopen diktovat dvakrát tolik dopisů, vyřizovat o polovinu víc telefonátů, účastnit se mnohem více porad a jednání - a to vše bez stresu.

Prošlo několik týdnů a viceprezident si mě opět zavolal. Poblahopřál mi k úspěchu v práci a řekl, že po projednání s ředitelstvím je zmocněn k tomu, aby oba obory spojil a mně nabídl nové místo s patřičným zvýšením platu.

Sám sobě jsem dokázal, že to, co zvládnou, závisí na mé vlastní víře, že to zvládnou."

Výkonnost je skutečně stav vědomí.

### ***Práce navíc přináší vždy užitek***

V našem uspěchaném světě obchodu se jistě každý den někde odehrává přibližně toto: Šéf si k sobě zavolá spolupracovníka a vysvětlí mu, že je třeba vyřídit zvláštní úkol. Pak řekne: „Vím, že máte co dělat. Mohl byste se té práci přesto ujmout?“ Spolupracovník většinou odpoví: „Je mi hrozně líto, ale mám vlastní práce nad hlavu. Rád bych vám pomohl, ale ani při nejlepší vůli bych to nezvládl.“

Protože se jedná o práci navíc, šéf na něj nenaléhá, ale ví, že věc musí být vyřízena. Hledá dál, až najde člověka, který je sice zaměstnán stejně jako jeho kolegové, ale víc si důvěřuje. A to je člověk, který to někam dotáhne.

Steť teď přesvědčení, že se vyplatí dokázat víc? Prohlédněte si tedy následující dvoustupňový postup.

1. Akceptujte ochotně práci navíc. Je to vlastně poklona, když je člověk požádán, aby převzal novou zodpovědnost. Kdo větší zodpovědnost přijme, dokazuje, že je schopen převzít i jiné důležité úkoly.

2. Koncentrujte se pak na otázku: „Jak se mi podaří zvládnout víc?“ Automaticky vás budou napadat tvořivé odpovědi. Některé se budou týkat třeba lepšího plánování, jiné možná úplného vypuštění nedůležitých akcí. Ať je to jakkoliv, znovu opakují: Řešení ke zvládnutí práce navíc se zcela jistě dostaví.

Podle mé osobní zkušenosti je nutné předat důležité věci k vyřízení hodně zaměstnaným lidem. Zdráhám se při důležitých projektech spolupracovat s lidmi, kteří mají spoustu času. Už několikrát jsem udělal bolestnou a drahou zkušenost, že člověk s přemírou času je neschopným pracovním partnerem.

Všichni úspěšní, schopní lidé, které znám, mají stále co dělat. Když se s nimi pustím do nějaké akce, vím, že budu s jejím provedením spokojen.

V desítkách případů jsem zažil, že velmi vytížený dodavatel přesto dodával zboží včas. Ale vždy jsem byl zklamán, když jsem pracoval s lidmi, kteří měli „veškerý čas světa“.

### ***Důležité je správně naslouchat***

Při početných rozhovorech s lidmi všech vrstev jsem objevil jedno: Čím velkorysejší myšlení člověk má, tím větší jsou jeho tendence povzbuzovat vás k hovoru; čím malichernější je myšlení člověka, tím větší jsou jeho sklony k tomu, aby vám kázal.

- Velkoryse myslící lidé se zabývají hlavně nasloucháním.
- Malicherně myslící lidé se zabývají hlavně mluvením.

Uvědomte si také toto: Špičkoví pracovníci ze všech oborů tráví ^ Víc času dotazováním než udílením rflftJN lež takový rlnvpV nHělá Ctíležíte rozhodnutí, pokládá svému okolí otázky: „Jaký z toho máte pocit? Co byste doporučil? Co byste za těchto okolností podnikl? Jak se na to díváte?“

Podívejte se na věc takto: Vedoucí osobnost je „lidský stroj na rozhodování“. Ale k výrobě je potřebná surovina. Pro „výrobu“ tvořivých rozhodnutí jsou surovinou nápady a návrhy ostatních lidí. Přirozeně nelze očekávat, že druzí člověku dodají hotová řešení. To také není hlavní důvod k otázkám a sbírání informací. Myšlenky druhých muspíš pomáhají vznítit ve vlastním rozumu nápady a tvořivost?

### ***Manažer, který hledal „pomoc“***

Před nedávnem jsem se zúčastnil vzdělávacího semináře pro manažery. Seminář sestával ze dvanácti sezení a vrcholem každého z nich byl patnáctiminutový referát jednoho z mladých manažerů na téma: „Jak jsem vyřešil svůj nejnaléhavější pracovní problém.“

Manažer, který měl mít referát v deváté části semináře, postupoval úplně jinak. Tento muž, který byl ředitelem jedné velké firmy, neličil řešení svého největšího problému, ale prostě oznámil: „Hledám pomoc při řešení svého nejnaléhavějšího problému.“

Členové skupiny ho se zaujetím sledovali. On pak pokračoval: „Myslím, že byste mi mohli poskytnout nějaké nápady. Je docela možné, že v dnešním kurzu získám návod, který potřebuji k řešení svého problému.“

Manažer pak svůj problém přednesl a *naslouchal* radám. Získal tak surovinu potřebnou k procesu rozhodování a jako pozitivní vedlejší účinek lze hodnotit to, že referát nabídl ostatním možnost k aktivní spolupráci.

### ***Vaše uši jsou vstupní ventily***

V jedné kanceláři jsem nedávno četl nápis: „Když chcete Johnu Brownovi něco prodat, musíte zboží vidět jejími očima.“ A očima <sup>f7ofiTI3</sup>~Brown se naučíte vidět tak, že si poslechnete, co říká.

Vaše uši jsou vstupní ventily a vy zásobujete své vědomí materiálem, který by mohl být přeměněn na tvořivé síly. M<sup>l</sup>^xx&Bttf se nic nenaučíte. Dotazy a nasloucháním se naopak můžeme učit TT<sup>tr</sup>TT<sup>e</sup>Čnou dobu. ~ ~ "

### ***Dotazy a naslouchání posilují vaši tvořivost***

Uvidíte sami, jak následující třístupňový program přispěje k posílení vaší tvořivosti dotazy a nasloucháním.

1. Povzbuzujte ostatní k hovoru. Aktivizujte při soukromých rozhovorech i při skupinových shromážděních lidi tím, že je jemně pobídnete: „Prosím tě, vyprávěj mi svůj zážitek.“ Nebo se jich zeptejte: „Co by se podle tvého mínění mělo v této záležitosti podniknout?“ Povzbuzujte ostatní k řeči a dosáhnete dvojího vítězství: Vaše vědomí bude přijímat suroviny, které použijete při výrobě tvořivých myšlenek - a získáte přátele. Kdykoliv vyzvete lidi k hovoru, vyjdou vám vstříc s důvěrou.

2. Podrobně své vlastní nápady testu otázkou, který vám je pomůže uhladit a vybrousit. Zeptejte se druhých například: „Co si myslíte o tomto návrhu?“ Nebudte dogmatictí. Nikdy nehlásejte myšlenku, jako by byla neomylná. Proveďte nejdříve několik informativních průzkumů, zjistěte, jak vaši kolegové nebo partneři na myšlenku reagují. Když to uděláte, je tu velká šance, že váš nápad dozná viditelného zlepšení.

3. Koncentrujte se na to, co váš partner v rozhovoru říká. Naslouchání znamená, že necháte vyřčené myšlenky proniknout do svého vědomí. Lidé se často jen tváří jako by naslouchali, ale ve skutečnosti čekají jen na to, kdy se druhý odmlčí a oni se budou moci chopit slova. Soustřeďte se na výpovědi ostatních. Vyhodnocujte je. Rozšíříte tak své vědomí.

### ***Nechte se stimulovat***

Stále víc významných univerzit nabízí školící programy pro manažery a vyšší úředníky. Velký užitek těchto programů nespočívá v tom, že by tu účastníkům byla předávána hotová pravidla efektivnějšího vedení podniků, ale v tom, že v nich mají příležitost vyjadřovat a vyměňovat si nové myšlenky. Účastníci tedy získávají hlavně stimulaci a podněty.

### ***Účetníkterý prodával nemovitosti***

Mladý účetník z jedné továrny na barvy mi vyprávěl o velmi úspěšném podnikání, k němuž byl povzbuzen nápady druhých.

„Jednoho dne mě můj známý makléř s nemovitostmi pozval na

oběd, který pořádala skupina lidí zabývajících se touto činností.

Při jídle hovořil jeden starší pán, místní pamětník, na téma: 'Příštích dvacet let.' Předpovídal, že naše město dál poroste a bude se rozšiřovat do dnes venkovských oblastí v okolí. Předvídal, že vznikne poptávka po malých pozemcích o jednom nebo dvou hektarech, které jsou dost velké pro postavení bazénu, založení zahrady, chov koní a pěstování jiných koníčků.

Řeč tohoto muže mě fascinovala. Popisoval přesně přání, které jsem choval už delší dobu. V následujících dnech jsem se vyptával přátel, co soudí o myšlence, že by někde vlastnili dvouhektarový kus země. Všichni do jednoho odpovídali stejně: 'To by bylo skvělé!'

Přemýšlel jsem o věci dál a zkoumal jsem, jaký bych z tohoto nápadu mohl mít zisk. Jednoho dne jsem našel řešení. Proč nekoupit farmu a nerozdělit ji na parcely? Řekl jsem si, že pozemek bude v relativně malých parcelách pravděpodobně hodnotnější.

Třicet pět kilometrů od centra města jsem našel dost zpusťšenou dvacetihektarovou farmu, která stála osm a půl tisíce dolarů. Koupil jsem ji, zaplatil třetinu a s majitelem se dohodl o hypotéce na zbývající sumu.

Další akcí bylo, že jsem na místech bez stromů zasadil mladé borovice. Jeden obchodník s nemovitostmi, který podle mého názoru rozumí své věci, mi totiž řekl: 'Lidé si dnes přejí hodně stromů. 1 Chtěl jsem svým budoucím zájemcům ukázat, že jejich pozemek bude za několik let nádherně zalesněn.'

Pak jsem si nechal těch dvacet hektarů odborně rozparcelovat na deset pozemků po dvou hektarech a mohl jsem začít s prodejem. Obstaral jsem si množství adres mladých vedoucích pracovníků v našem městě a zahájil jsem dopisovou kampaň. Upozornil jsem adresáty, že za celé tři tisíce dolarů, což je cena malé parcely ve městě, mohou získat velký pozemek. Kromě toho jsem vylíčil možnosti zdejšího využití volného času, zotavení a zdravého života.

V průběhu šesti týdnů jsem všechny pozemky prodal, ačkoliv jsem se tomuto projektu věnoval jen o večerech a o víkendech. Protože jsem za deset pozemků dostal třicet tisíc dolarů a výdaje představovaly asi deset tisíc (získání půdy, vyměřování, reklama a veškeré poplatky), dosáhl můj zisk téměř dvaceti tisíc dolarů.

Uspěl jsem, protože jsem naslouchal myšlenkám inteligentních lidí. Kdybych byl nepřijal pozvání na oběd, nikdy by můj rozum tento úspěšný plán na výnosný obchod nevypracoval."

### ***Nechte se duševně povzbudit***

Existuje hodně možností duševního povzbuzení, ale já vám tu nabídnu dvě, které lehce zabudujete do svého životního schématu. První: Setkávejte se pravidelně s příslušníky alespoň jednoho oboru, kteří vám mohou poskytovat podněty pro vaše vlastní povolání. Vyhledávejte bližší kontakty s jinými lidmi orientovanými na úspěch. Velmi často slyším: „Dnes v poledne, při té či oné schůzce jsem dostal skvělý nápad.“ Nebo: „Během včerejšího setkání mě napadlo...“ Myslete na to, že rozum, který stravuje jen sám sebe, je podvyživený, slábne a ztrácí schopnost produkovat tvořivé a progresivní myšlenky. Podněty druhých jsou vynikající ^duševní potravou.

Druhý: Setkávejte se pravidelně s příslušníky alespoň jednoho oboru, který je vašemu vlastnímu povolání velmi vzdálený. Spojení s lidmi jiných oborů rozšiřuje vaše myšlení a zostrňuje váš pohled na souvislosti. Budete se s lidmi „cizích“ povolání pravidelně setkávat.

### ***Nápady musejí být rozvíjeny...***

Nápady jsou plody našeho myšlení. Ale aby měly cenu, je třeba je také sklízet a užívat jich.

Dub vyprodukuje každý rok žaludy, jejichž počet by stačil pro založení lesa pozoruhodné velikosti. Ale z těchto semen se pravděpodobně uchytí jen jedno nebo dvě. Jsou tu jednak veverka, které si dělají nárok na největší část žaludů a pak je tu tvrdá půda pod stromem, která brání vzklíčit těm zbylým.

Právě tak je to s nápady. Jen velmi málo je jejich nosných. Kromě toho se velmi lehce kazí. Většinu z nich vám zkazí negativně myslící lidé. Nápady vyžadují zvláštní zacházení od okamžiku vzniku až k jejich převedení do praktického způsobu myšlení. Používejte proto následující tři metody k rozvíjení a zužitkování svých nápadů.

- Nenechte své nápady uniknout. Zapisujte si je. Každý den vyznačte spoustu dnů, které rychle zmizí, protože je nikdo nezaznamená. Paměť je špatný sluha, když má uchovávat živé nápady. Zapište si okamžitě každou myšlenku, která vás napadne. Lidé s plodným a tvořivým duchem vědí, že dobrý nápad se může zrodit kdekoliv a kdykoliv. Nepřipusťte, aby vaše nápady upadly v zapomnění. Tím vlastně ničíte plody svého myšlení. Pevně je uchopte.

- Projděte si později své zaznamenané nápady a uchovávejte je



na jednom místě. Studujte svůj archiv nápadů pravidelně. Při těchto prohlídkách můžete některé myšlenky z dobrých důvodů vyřadit jako bezcenné. Ale dokud má ten který nápad vyhlídky na uskutečnění - schovejte si ho.

- Podporujte slibný nápad. Rozvíjejte ho a přemýšlejte o něm. Konfrontujte ho s jinými podobnými. Čtěte všechno dostupné, co souvisí s vaší myšlenkou. Zkoumejte svůj nápad ze všech úhlů pohledu. A když dozraje, použijte ho pro sebe, pro svou práci, pro svou budoucnost.

### ***... a formulovány***

Když si architekt vymyslí novou budovu, zhotoví její skicu. Když má reklamní pracovník nápad na novou televizní reklamu, nakreslí sérii obrázků, která naznačí, jak by měl vypadat hotový program. Spisovatelé mají své nápady v prvních návrzích.

Formulujte svůj nápad na listu papíru. Jsou pro to dva důvody. První: Jestliže nápad dostane názornou podobu, můžete se na něj skutečně podívat. Druhý: Poznáte, co mu ještě chybí a jak by měl být vybroušen. Každý nápad musí být kromě toho někomu „prodán“, například zákazníkům, kolegům, nadřízeným, přátelům nebo investorům - jinak nemá žádnou cenu - a v písemné formě se lépe uplatní.

Minulé léto mě navštívili dva pojišťovací agenti a oba chtěli změnit mou životní pojistku - samozřejmě k mému prospěchu. Oba slíbili, že znovu přijdou s plánem na provedení nutných změn.

První z nich mi svůj návrh přednesl výhradně ústně. Mnoha slovy vyjádřil, co je pro mě bezpodmínečně nutné. Ale brzy jsem byl zmaten, protože mluvil o daních, opcích, sociálních jistotách a všech těch technických podrobnostech pojišťovacího programu. Upřímně řečeno, nepřesvědčil mě a já jsem nakonec odmítl.

Druhý zástupce pojišťovny přistoupil k věci jinak. Přinesl svá doporučení na papíře, všechny podrobnosti tu byly zaneseny ve formě diagramů. Pochopil jsem jeho návrhy bez námahy a rychle, protože jsem je před sebou doslova viděl. Přesvědčil mě a já jsem nechal změny provést.

Rozhodněte se, že své nápady převedete do prodejné formy.  
Napsaná i když jinak obrazově ztvárněná myšlenka má nepoměrně větší sílu přesvědčivosti než jen ústně přednesená.

### ***^SjŠoubor cest k tvořivému myšlenL - \*^>***

*ú(Něvte, že je věc proveditelná. Když uvěříte, že něco dokážete, ^ u k á ž e vám rozum cesty k realizaci. Víra v řešení k němu urovná*

^^estu. Odstraňte ze svých myšlenek i řeči výrazy „nemožné“, „to nejde“, „neproveditelné“, „nestojí za pokus“.

2. Nepřipusťte, aby váš rozum ochromilo tradiční myšlení. Buďte otevřeni novým myšlenkám. Experimentujte. Pokoušejte se jít novými cestami. Buďte progresivní ve všem, co děláte.
3. I tejte se denně sami sebe: „Jak dosáhnu něčeho lepšího?“ Vylepšování vlastní osoby nemá hranic. Když si tuto otázku položíte, napadnou vás rozumné odpovědi.
4. I tejte se: „Jak dokážu víc?“ Výkonnost je skutečně stavem věci. Otázka uvede váš rozum do pohybu a ten vám naznačí řápadité možnosti.
5. I kvičte se v dotazování a naslouchání. Tím získáte surovinu, která vám dopomůže ke správnému rozhodování. Je to skutečně tak: Velkoryse myslící lidé se zabývají hlavně *nasloucháním* a malicherně myslící lidé hlavně *mluvením*.  
Rozšiřujte svůj obzor. Nechte se inspirovat. Pěstujte styk s lidmi, kteří vás přivádějí k novým nápadům a pomáhají vám najít cesty k jejich provedení. Stýkejte se s lidmi, kteří mají jiné pracovní a společenské zájmy než vy.

## KAPITOLA 6

# JSTE TÍM, CO SI O SOBĚ MYSLÍTE

### *Vaše myšlení určuje vaše chování*

Lidské chování nás často staví před hádanky. Zamysleli jste se někdy nad tím, proč se prodavači a prodavačky jednoho zákazníka zdvořile dotazují na jeho přání a jiného prakticky ignorují? Proč muž jedné ženě otevře a přidrží dveře a jiný ne? Nebo proč podřízený ochotně splní příkazy jednoho nadřízeného, ale jen s přemáháním vykoná to, co požaduje druhý? Nebo proč jednomu člověku pozorně nasloucháme a jinému ne?

Rozhlédněte se kolem sebe. Zjistíte, že s určitými lidmi je zacházeno jako s kumpány, jiní jsou automaticky titulováni „milostivá paní“ nebo „vážený pane“ a zdvořile obsluhováni. Pozorujte lidi ve svém okolí a uvidíte, že někteří vzbuzují respekt a obdiv, jiní vůbec ne.

Podívejte se důkladněji a poznáte, že lidé, kteří vzbuzují respekt, jsou také těmi nejúspěšnějšími.

Jaké je vysvětlení? Lze ho vyjádřit jedním slovem: *Myšlení*. Důvodem je myšlení. Ostatní lidé v nás vidí to, co v sobě vidíme sami. Jedná se s námi tak, jak si podle našeho vlastního mínění zasluhujeme.

Naše myšlení je skutečně důvodem. Když se člověk bez ohledu na kvalifikaci pokládá za méněcenného, pak je méněcenný, protože myšlení určuje chování. Člověk, který se cítí méněcenný, jedná podle toho a žádné nátlaky, maskování ani přetvářka nemohou nadlouho zakrýt jeho přesvědčení. Kdo se považuje za bezvýznamného, je bezvýznamný.

Naproti tomu člověk, který se cítí schopen provést jistý úkol, skutečně schopný je.

Chceme-li být významní, musíme takoví být nejdříve ve svých myšlenkách. Musíme si skutečně *myslet a věřit*, že jsme významní, pak si to budou myslet a věřit tomu i ostatní.

Takový je logický postup: Vaše myšlení určuje vaše chování. Vaše chování zase určuje, *jak na vás reagují druzí*.

Jednotlivé stupínky vašeho programu cesty k úspěchu se v podstatě dají zvládnout velmi prostě. A je také jednoduché získat úctu. Aby se vám to podařilo, musíte si nejdříve myslet a věřit, že si úctu zasloužíte. A čím víc úcty máte sami k sobě, tím víc vám

jí budou prokazovat ostatní. Vyzkoušejte si tento princip. Pociťujete nějakou úctu k pijanovi? Určitě ne. Proč ne? Protože si neváží sám sebe. Z nedostatku sebeúcty připouští svou tělesnou i duševní zkázu.

Sebeúcta se projevuje ve všem, co děláme. Věnujme se tedy jenom těm věcem, které nám pomáhají posilovat sebeúctu a následně nám mohou získat více úcty druhých.

### ***Výrazný zevnějšek vám pomáhá ve výrazném myšlení***

Nezapomeňte, že váš vzhled „hovoří“. Starejte se o to, aby o vás referoval jen pozitivně. Nikdy nevycházejte z domu, pokud nejste přesvědčeni, že váš zjev odpovídá tomu, čím byste chtěli být.

Jeden z nejuvštějších reklamních sloganů, které kdy byly vytištěny, zněl: „Oblečte se správně. Nemůžete si dovolit to nedělat!!! Tento slogan by si zasloužil vyvěšení ve všech kancelářích, veřejných prostorách, oblékárnách a školách. Stojí to tak málo, vypadat solidně. Zjednodušte si reklamní heslo takto: „Správné oblečení se *vždy* vyplatí.“ Dodejte význam svému zevnějšku a to vám pomůže k významnému myšlení.

Používejte oděv jako nástroj k pozvednutí nálady a k budování sebedůvěry. Jeden starý profesor psychologie nám studentům kdysi při přípravách na závěrečné zkoušky radil: „Oblekněte se na tuto důležitou zkoušku obzvlášť pečlivě. Kupte si novou kravatu. Nechte si přežehlit oblek. Vyleštěte si dokonale boty. Dodejte si šviháckého vzhledu, protože vám to pomůže i svižně myslet.“

Tento profesor nepochybně psychologii rozuměl! Nepodléhejte klamu: Váš zevnějšek skutečně ovlivňuje váš duševní vnitřní život. Váš vnější vzhled má vliv na to, jak myslíte a cítíte.

### ***David - osamělý skaut***

Podle mých informací prodělají všechny děti určité stadium, které bychom mohli nazvat „kloboukové“. To znamená, že používají klobouky k tomu, aby se identifikovaly s osobou, která jim imponuje.

Až do smrti si zapamatuji kloboukovou epizodu, kterou jsem zažil s vlastním synem Davidem. Jednoho dne se chtěl bezpodmínečně stát osamělým skautem, ale neměl skautský klobouk.

Pokoušel jsem se mu namluvit, že by přece mohl použít jiný klobouk. On ale okamžitě namítl: „Ale tati, bez skautského klobouku přece nemohu *přemýšlet* jako osamělý skaut.“

Nakonec jsem se vzdal a koupil jsem mu vytoužený klobouk. Není snad třeba zdůrazňovat, že od chvíle, kdy si klobouk nasadil, skutečně *byl* osamělým skautem.

Na tuto příhodu vzpomínám často, protože prozrazuje tolik působení vnějšího vzhledu na myšlení. Kdo byl na vojně, ten dobře ví, že když má člověk na sobě uniformu, pak myslí a cítí jako voják. A žena jde obzvláště ráda na večírek, když je k této příležitosti vhodně oblečena.

Právě tak se manažer cítí víc manažerem, když má na sobě odpovídající oblek. Jeden obchodní zástupce to vyjádřil takto: „Nemohu mít pocit úspěšného člověka - a to bych měl mít, abych mohl uzavírat velké smlouvy -, pokud si nejsem jistý, že tak vypadám.“

### ***Váš zevnějšek „hovoří“ - k vám i k ostatním***

Váš zevnějšek „hovoří“ k vám, ale nejen k vám samotným, nýbrž i k ostatním. Spoluurčuje to, co si o vás vaše okolí myslí. Teorie sice říká, že je třeba hledět do duše a rozumu člověka a ne na jeho šaty, ale v praxi vás lidé hodnotí podle zevnějšku. Váš zjev je *prvním* podkladem k hodnocení a právě *první* dojmy přetrvávají až nepřiměřeně dlouho.

V jistém supermarketu jsem před lety viděl na jednom pultu hrozny, u kterých byla cena patnáct centů za libru. U vedlejšího pultu byla nabídka na pohled stejných hroznů, které byly uloženy v košíčcích z umělé hmoty a cena byla: dvě libry za pětáct centů.

Ptal jsem se prodavače, jaký je rozdíl mezi hroznými a proč jsou dvě libry těch druhých o pět centů dražší.

„Rozdíl je v balení,“ odpověděl prodavač. „Mohu vám říct, že prodáme přibližně dvakrát víc hroznů v košíčcích. Vypadají lépe.“

A to je rozhodující: Čím je lepší obal, tím lépe if pnjrn^n

Všimněte si někdy toho, komu je v restauracích, v autobusech, v obchodech a na pracovištích prokazována největší úcta a zdvořilost. Lidé si člověka prohlédnou, rychle a často podvědomě ho ohodnotí a pak s ním jednájí odpovídajícím způsobem. U jednoho reagují hned napoprvé familiérním chováním a u jiného s respektem a zdvořilostí. ^^

Ano, zevnějšek hovoří. Vnější vzhled dobře oblečeného člověka vyjádřuje významnou osobnost - chytrá, úspěšná a spolehlivá. K tomuto člověku je

SÍLOUZI si uctu.“

„Zevnějšek špatně oblečeného muže hovoří negativně: „Tady je někdo, kdo to nikam nedotáhne. Je nedbalý, neschopný, bezvýznamný. Průměrný člověk, nic víc. Nezaslouží si žádnou zvláštní pozornost. Je zvyklý na špatné zacházení.“

### ***Využijte finančně toho, že zaplatíte dvojnásobek***

Když při svých kurzech poukážu na to, že je třeba dbát na zevnějšek, přijde téměř vždy stejná námitka: „Věřím vám, že je vzhled důležitý, ale já si nemohu dovolit šaty, ve kterých bych se skutečně cítil dobře a které by ovlivnily i pohled na mě.“

Tato otázka zaměstnává mnoho lidí a já jsem si nad ní také dlouho lámal hlavu. Odpověď je jednoduchá: Kupujte si jen poloviční množství šatů, ale zaplaťte za ně dvojnásobek<sup>^</sup>

Zapamatujte si lulo radu a jednejte podle ní. Dejte na ni při nákupu klobouků, obleků, šatů, bot, punčoch, ponožek, kabátů - všeho, co nosíte. Co se týká vzhledu, je kvalita mnohem důležitější než kvantita. Pokud se budete držet této zásady, brzy zjistíte, že vaše sebeúcta roste a rapidně stoupá i úcta druhých k vám. Kromě toho poznáte, že je i finančně výhodné kupovat jen polovinu oděvu a platit za ně dvojnásobek.

- Vaše šaty vydrží dvakrát déle, protože jejich kvalita je víc než dvojnásobně vyšší a zpravidla je zjevná po celou dobu jejich nošení.

- Co koupíte, bude déle v módě. U lepšího oblečení je to tak vždy.
- Dostanete lepší rady. Když kupujete něco drahého, jsou na tom prodavači většinou více zainteresováni a pomohou vám najít to pravé.

Myslete na to: Váš zevnějšek hovoří k vám samotným a k vašemu okolí. Pečujte o to, aby říkal: „Tady je člověk plný sebeúcty, významná osobnost.“

<sup>^</sup> Jste vůči druhým - ale především vůči sobě - povinovani vypadat co možná nejlépe.

<sup>^</sup> Jste tím, co si o sobě myslíte. Když vás váš zevnějšek opravňuje k myšlence, že jste méněcenní, pak opravdu *jste*. Když vás váš zevnějšek nabádá k malichernému myšlení, pak *jste* malicherní. Dopřejte ~~mně - m~~ <sup>^</sup> ~~si~~ ~~z~~ ~~hled~~ a budete dobře j vn sl gt i jednat<sup>^</sup>

### ***„Vytvořím nejvelkolepější stavbu světa“***

Existuje dobrá anekdota o postoji tří zedníků k práci. Krátce ji připomenu.

Tří zedníků se kdosi zeptal: „Co to děláte?“ První řekl: „Stavím.“ Druhý odpověděl: „Vydělávám tři a půl dolaru za hodinu.“ Třetí vysvětlil: „Já? No, já tvořím nejvelkolepější stavbu světa.“

Z anekdoty nevysvítá, jak se těmto zedníkům dařilo v následujících letech, ale co si myslíte *vy*? První dva zůstali se vši pravdě-

podobností tím, čím byli, totiž zedníky. Oběma chyběla fantazie a úcta k vlastní práci. Nic u nich nenapovídalo, že by mohli dosáhnout většího úspěchu.

Ale zedník, který sám sebe viděl jako stavitele nejvelkolepější stavby světa, určitě nezůstal zedníkem. Na to můžete vsadit všechno, co máte! Snad se stal polírem, stavebním podnikatelem nebo architektem. V každém případě to dotáhl daleko. Proč? Protože tomu odpovídalo jeho myšlení. Třetí zedník byl naladěn na myšlenkové kanály, které mu připravily cestu k seberealizaci.

### ***Postoj k práci***

Postoj člověka k práci prozrazuje mnoho o něm a jeho schopnosti rozvíjet se tak, aby mohl převzít větší zodpovědnost.

Jeden můj přítel, který vede zprostředkovatelskou agenturu, mi nedávno vykládal: „U každého uchazeče, který by přicházel v úvahu pro našeho zákazníka, pozorujeme, jaký postoj má ke své současné práci. Příznivým Hnj^^m na ná, pf^ohí HjŽP'J" kládá své momentální místo za důležité^jjcdvž se mu tam třeBaT něconelíbí. ~ — ~ — —

~PTocfTo je prosté: Pokud uchazeč vidí své současné místo jako významné, je to šance, že bude pyšný i na své další úkoly. Existuje^ neuvěřitelně těsná souvislost mezi úctou člověka k práci a jeW pracovním vyKonem." ~

Právě tak jako z vašeho zevnějšku, mohou nadřizení, kolegové a podřízení velmi mnoho vyčíst z vašeho poměru k práci.

### ***Jak vás vidí okolí***

Před několika měsíci jsem se sešel se známým, který je personálním šéfem jedné velké firmy na výrobu přístrojů. Hovořili jsme o jeho systému „vedení osobních knih" a o poznatecích, které z něj vyvozuje.

„V nevýrobní sféře máme osm set zaměstnanců," začal. „V rámci našeho systému hovoříme já a můj asistent jednou za půl roku s každým z nich. Naším úmyslem je dozvědět se, jak můžeme lidem pomoci. To pokládáme za důležité, protože každý, kdo pro nás pracuje, je důležitý. Jinak by nebyl na naší výplatní listině.

Bráníme se pokládat lidem přímé otázky a povzbuzujeme je, aby hovořili o čem chtějí. Jde nám o to, dozvědět se jejich upřímné dojmy. Po každém rozhovoru vyplníme naše formuláře o postojích dotyčného ke zvláštním aspektům jeho místa.

Teď vám prozradím základní poznatek: Naše zaměstnanci je

možné na základě jejich postoje k práci rozdělit na dvě kategorie.

Příslušníci první skupiny mluví převážně o firemní politice se zřetelem na dovolenou v nemoci, zvláštní volna, penzijní plány a další sociální zabezpečení. Ptají se, co děláme pro zlepšení programu pojištění a jestli budou příští březem opět vyzváni k práci přesčas. Hovoří také hodně o nepříjemných stránkách své práce, například o vlastnostech, které se jim nelíbí u kolegů. Členové této skupiny - a to je téměř osmdesát procent všech zaměstnanců - vnímají své postavení jako jistý druh nutného zla.

Příslušníci druhé skupiny vidí své místo jinými očima. Jde jim o budoucnost, chtějí konkrétní poukazy na to, jak co nejdříve dosáhnout pokroku. Nečekají, že jim dáme něco jiného než šanci. Zaměstnanci této skupiny přemýšlejí ve větším rámci. Často přicházejí se zlepšovacemi návrhy. A považují naše rozhovory za konstruktivní. Lidé z první skupiny mají naopak pocit, že náš systém vedení osobních knih není nic jiného než vymývání mozků. Proto jsou většinou také rádi, když rozhovory skončí.

Mám tak možnost zkoumat, jaký význam pro úspěch v zaměstnání má poměr k práci. Doporučení k povýšení, ke zvýšení platu nebo ke zvláštním výhodám jsou bezprostředními nadřízenými dotyčných pracovníků vždycky nejdříve směřována ke mně. Téměř výhradně se tato doporučení týkají osob z druhé skupiny. A problémy zapříčiňují skoro bez výjimky lidé z první skupiny.

Největší výzvou v mé práci je pokus dostat lidi z první do druhé skupiny. To vůbec není jednoduché, protože člověku nemůžete pomoci, dokud nepovažuje své postavení za důležité a nesmyslné o něm pozitivně."

Tady je konkrétní důkaz pro tvrzení, že jste tím, co si o sobě myslíte a k čemu vás vede síla vašeho myšlení. Když si budete myslet, že jste slabí, že vám chybějí nepostradatelné schopnosti, že patříte k outsiderům, že nejste prvotřídní - jste odsouzeni k průměrnosti.

Raději si myslíte: *Jsem důležitý. Mám vše, co je třeba. Umím pracovat prvotřídně. Moje práce je důležitá.* Když budete myslet tímto způsobem, váš úspěch je zaručený.

Klíč k dosažení toho, co si přejete, je ve vašem pozitivním postoji k vlastní osobě. Jediným skutečným <sup>ál^dem</sup>, <sup>któ</sup> <sup>liHeTaby-^T^^</sup> <sup>%</sup> řízené myšlením. Jsou-Jakové, <sup>até</sup> jsou ve vaší mysli.

### ***Jak byste se rozhodli?***

Přeneste se na několik okamžiků do pozice vedoucího pracovníka



a rozhodněte se, kterého ze zaměstnanců byste navrhli na povýšení nebo na platový postup:

- Sekretářku, která využívá každé nepřítomnosti šéfa ke čtení časopisů nebo sekretářku, která v tomto případě vyřizuje drobné záležitosti a tím svému nadřízenému ulehčuje práci?
- Zaměstnance, který říká: „Kdykoliv mohu mít jiné místo. Jestli se vám nelíbí, jak vyřizuju svou práci, tak prostě odejdu," nebo jiného, který konstruktivně přijímá kritiku a poctivě se snaží zlepšit kvalitu své práce?
- Obchodního zástupce, který zákazníkovi říká: „Ale já dělám jen to, co mi bylo nařízeno. Dostal jsem pokyn, abych vás navštívil a zeptal se, jestli něco nepotřebujete," nebo zástupce, který dává zákazníkovi najevo, že se dostavil výhradně proto, aby mu pomohl?

Není z toho jasně patrné, proč tolik lidí za celý svůj život nepostoupí kupředu? Brání jim v tom jen jejich myšlení.

### ***I poslůčci mohou být užiteční***

Jeden reklamní manažer mi líčil, jaký neformální trénink provádí jeho firma k „zapracování" nových, nezkušených lidí.

„V rámci naší firemní politiky považujeme za nejlepší počáteční školení například to, že zaměstnáme mladého muže - většinou absolventa univerzity - nejdřív jako poslůčka. Samozřejmě si nemyslíme, že k přenášení pošty z jedné kanceláře do druhé člověk potřebuje čtyři roky studia. Naším záměrem je seznámit tak nového spolupracovníka co možná nejrychleji s nejrůznějšími pracovními postupy a vnitřní strukturou naší reklamní agentury. Po relativně krátké době adaptace jsou mu přiděleny normální úkoly.

Někdy se stává, že mladému muži připadá roznášení pošty nedůležité a ponižující, ačkoliv mu důvody jasně vyložíme. Když k tomu dojde, pak víme, že jsme zvolili nepravého člověka. Pokud není schopen vidět, že jeho role poslůčka je nutným a praktickým krokem k důležitým úkolům, nemá v agenturním obchodě žádnou budoucnost."

Tady se jasně ukazuje, že výkon, kterého člověk dosahuje ve svém současném postavení, je rozhodující pro postup do pozic, na něž je kladena větší odpovědnost.

Z tohoto postřehu můžeme vyvodit další důležitý poznatek: Člověk, který je přesvědčen o důležitosti své práce, rozvíjí nepochybně nápady, které postupně jeho práci vylepšují. A lepší práce znamená nepochybně častější povyšování, větší plat, větší úctu a především větší spokojenost.

### ***Touha napodobovat***

Všichni jsme si už všimli, že děti rády přejímají chování, zvyky, strachy a záliby svých rodičů. Ať se jedná o oblíbená jídla, jednání v určitých situacích, církevní a politické názory, je dítě zrcadlovým obrazem svých rodičů, vychovatelů nebo svých vzorů, protože se učí napodobováním.

A to samé dělají i dospělí! Lidé po celý život imitují své bližní. Napodobují své nadřízené, různé osobnosti a jejich myšlení i činy jsou těmito osobami ovlivňovány.

To si můžete snadno ověřit. Sledujte jednoho ze svých přátel a osobu, pro kterou pracuje; pak si zaznamenejte podobnosti v jejich myšlení a jednání.

Některé z věcí, které váš přítel u svého šéfa napodobuje, budou možná: způsob vyjadřování, výběr slov, způsob kouření cigaret, oblékání, mimika a gestikulace. Existuje samozřejmě množství dalších příkladů.

Jinou možností k takovému pozorování je srovnání chování zaměstnanců a jejich šéfa. Jestliže je šéf nervózní, napjatý nebo znepokojený, vykazují toho dne jeho spolupracovníci podobné chování. Když je šéf naopak dobře naladěný, platí to i pro jeho podřízené.

### ***Probud'te nadšení***

Úspěšní lidé mají jistou společnou vlastnost: nadšení. Už jste si všimli, že angažovaný prodejní personál obchodního domu ve vás jako v zákaznících může vzbudit nadšení pro jisté zboží? Nebo už jste postřehli, jak pozorné a nadšené posluchače má řečník plný entuziazmu? Pokud jste naplněni nadšením, budou takoví i lidé ve vašem okolí.

Jak vzniká nadšení? Základní krok je prostý: Myslete na věci s nadšením. Vyvolejte v sobě optimistický progresivní pocit: „Tato věc je báječná, stoprocentně za ní stojím.“

Jste tím, co si myslíte. Myslete nadšeně a budete nadšení pociťovat. Buďte plni entuziazmu při pohledu na činnosti, které jsou před vámi a zachováte si kvalitativně vysoký výkon. Spolupracovníci se vaším nadšením nakazí a budou pracovat prvotřídně.

Když ale jednáte negativně, když svou firmu „šidíte“ o čas, materiál a další drobnosti, co pak můžete očekávat od svých spolupracovníků?

Ještě z dalšího důvodu byste měli vzhledem k vašemu postavení myslet správně a příkladně: Vaši nadřízení vás hodnotí podle kva-

lity a kvantitu pracovního příspěvku, který dostanou od vás a vašich spolupracovníků. Proto byste se měli snažit vystupovat příkladně hlavně pozitivním postojem ke své práci.

- Demonstrujte vždy pozitivní přístup ke svým úkolům, aby se vaši podřízení mohli podle vás orientovat.
- Ptejte se cestou na své pracoviště: „Jsem v každém směru tak cenný, aby mě ostatní mohli napodobovat? Jsou všechny mé zvyky takové, že bych je rád viděl u svých podřízených?“

### ***Dodejte si pocit, že jste nejlepší***

Před několika měsíci mi jeden prodejce automobilů líčil úspěšnou techniku, kterou si sám vymyslel. Zní velmi rozumně, posuďte sami.

„K mým povinnostem patří volat případným zájemcům o koupi a sjednávat s nimi předváděcí termíny,“ začal mladý muž. „Telefonáty mi denně zaberou asi dvě hodiny. Když jsem před třemi lety začal prodávat auta, byly tyto telefonické hovory mým největším problémem. Byl jsem ostýchavý a plný zábran a na mém hlase v telefonu to muselo být znát. Pro lidi, kterým jsem volal, bylo jednoduché říct mi, že nemají zájem.“

Tenkrát s námi každé pondělí ráno dělal vedoucí prodeje rady. Po nich jsem byl vždycky správně naladěný a měl jsem dobrý pocit. V pondělí se mi dařilo sjednat víc předvádění než v ostatní dny. Problém byl právě v tom, že z pondělního nadšení zbylo jen málo na úterý a zbytek týdne.

Pak jsem přišel na nápad: Když mě vedoucí prodeje dokáže tak povzbudit a dodat mi odvahy, proč bych to nedokázal sám? Proč bych neuměl domluvit sám sobě před tím, než se dám do telefonování? Hned jsem svůj nápad vyzkoušel. Šel jsem do našeho výstavního prostoru a našel jsem si prázdný vůz. Pak jsem pár minut mluvil sám se sebou. Říkal jsem si: „Jsem dobrý prodejce aut a budu nejlepší. Prodávám dobrá auta a uzavírám dobré obchody. Lidé, kterým volám, potřebují auta, která jim chci nabídnout.“

Toto ‚samonabíjení‘ se od prvního okamžiku vyplácelo. Cítil jsem se tak dobře, že mě přešel strach z telefonátů a dokonce se mi do nich chtělo. Teď už si nesesám do aut, abych si domlouval, ale stále této techniky používám. Než vytočím číslo, uvědomím si, že jsem špičkový prodáváč a mám nejlepší výsledky. A také jich dociluji.“

To je dobrý nápad, že? Abyste se dostali na špičku, musíte mít pocit, že tam *jste*. Domluvte si, dodejte si odvahy a uvidíte, o kolik se budete cítit silnější a větší!

### ***Dodejte si odvahy***

Během jednoho z mých posledních školících programů musel každý z účastníků deset minut referovat na téma „Být vedoucí silou“. Jeden z nich podal doslova žalostný výkon. Zřetelně se mu třásla kolena i ruce a nevěděl, co chtěl říct. Pět nebo šest minut se pokoušel nesouvisle mluvit a pak se dokonale poražený posadil.

Na konci denního programu jsem s ním pohovořil a vyzval jsem ho, aby příští den přišel čtvrt hodiny před začátkem.

Když ráno dorazil, sedli jsme si, abychom probrali jeho referát. Prosil jsem ho, aby si co nejpřesněji vzpomněl, na co myslel v pěti minutách bezprostředně před svým výstupem.

„Hm, myslím, že jsem myslel jen na svůj strach. Věděl jsem, že se zneemožním. Věděl jsem, že to bude průšvih. Říkal jsem si: k do - pak jsem, že si troufám mluvit o své vedoucí síle?“ Pokoušel jsem se soustředit na to, co budu říkat, ale nebyl jsem schopný myslet na nic jiného než na blížící se debaku.“

„A přesně tady leží řešení vašeho problému,“ řekl jsem. „Než jste šel hovořit, ušetřil jste si pořádný duševní výprask. Přesvědčil jste se, že ztroskotáte. Je tedy divné, že jste neobstál? Místo abyste si dodal odvahy, propadl jste strachu.“

Pak jsem pokračoval: „Dnešní kurz začíná za čtyři minuty. Chci abyste udělal toto. Promluvte sám k sobě a dodejte si odvahy. Jděte do prázdné třídy naproti a tam si nahlas řekněte: ‚Pronesu skvělou přednášku. Vím něco, co ti ostatní musejí slyšet a já jim to chci říct.‘ Opakujte si tyto věty naléhavě a s přesvědčením. Pak přijďte do přednáškového sálu a předneste svůj referát ještě jednou.“

Přál bych si, abyste ten rozdíl slyšeli! Krátký povzbuzující hovor se sebou samým pomohl mladému muži tolik, že přednesl dokonalý referát.

Nepěstujte tedy žádné sebeponižující myšlenky, protože jste tím, čemu o sobě věříte. Pokládejte se za lepší a budete lepší.

### ***^Vaše osobní reklamní heslo "***

^ToirTI?taley^ nezadržitelně stoupá na žebříčku úspěšnosti. Tom se třikrát denně chváli ve své „šedesátivteřinové reklamě na Toma Staleyho“, jak tomu sám říká. Napsal si reklamní slogan sám na sebe a nosí ho v náprsní kapse. Zní takhle:

Tome Staley, seznam se s Tomem Staleyem, významným - *skutečně* významným člověkem. Tome, jsi velkoryse myslící člověk. Mysli tedy *velkoryse za všech okolností*. Máš spoustu schopností,

kteří ti umožňují odvádět prvotřídní práci, tak ji *odváděj*. Tome, ty věříš ve štěstí, pokrok a zdar. Hovoř tedy jen o štěstí, hovoř o pokroku a zdaru.

Máš spoustu elánu, Tome, velmi mnoho elánu. Nech tento elán pracovat pro sebe. Nic tě nemůže zadržet.

Tome, účastniš se dění s nadšením. Ukazuj své nadšení.

Vypadáš dobře, Tome, a také se dobře cítíš. Zůstaň takový, jaký jsi. Tome Staleyi, včera jsi byl báječný a dnes budeš ještě lepší. Dej se do díla, Tome, kupředu!

Tom věří, že mu jeho vlastní reklama pomohla stát se úspěšným a dynamickým člověkem. Říká: „Než jsem se začal sám před sebou chválit, považoval jsem se za právě tak méněcenného, jako většina ostatních. Teď vím, že mám vše, co je třeba k vítězství a vítězím. Budu vždycky vítězit.“

Sepište si také takovou vlastní reklamu. Určete si své pozitivní vlastnosti, všechny, kterými vynikáte nad ostatními. Ptejte se sami sebe: „Jaké jsou mé hlavní přednosti?“ A nebuďte v sebehodnocení skromní.

Poznamenejte si tyto body na list papíru. Zapište si svůj osobní „reklamní slogan“. Přečtěte si ještě jednou reklamní heslo Toma Staleye a všimněte si, jak Tom hovoří s Tomem. Mluvte sami se sebou. Buďte velmi přímí. Když vyslovujete svou reklamu, nemyslete na nikoho jiného než na sebe.

Přeříkejte si svou reklamu denně alespoň jednou nahlas. Vyhledejte si k tomu místo, kde budete sami. Velmi pomáhá, když při řeči stojíte před zrcadlem. Opakujte svou reklamu několikrát s plnou naléhavostí a rozhodností. Zapojte do řeči celé tělo. Nechte proudit krev v žilách rychleji a nestydte se být vášniví.

Přečtěte si své reklamní heslo ještě několikrát denně potichu. Čtěte ho, když stojíte před věcí, která vyžaduje vaši odvahu. Čtěte ho vždy, když jste poraženi nebo zklamáni. Uchovávejte svou osobní reklamu tak, abyste ji měli vždy po ruce - a používejte ji!

Hodně lidí - pravděpodobně většina - se bude této technice vysmívat, protože nejsou ochotni uvěřit tomu, že úspěch má svůj původ v řízeném myšlení. Neohlížejte se na úsudek těchto lidí!

### ***Nejdůležitější body ve zkratce***

1. Dodejte si významného vzhledu. To vám pomůže k významnému myšlení. Váš zevnějšek k vám hovoří. Pečujte o to, aby posiloval vaši sebedůvěru. Váš vzhled hovoří také k ostatním. Zajistěte, aby říkal: „Tady stojí významný člověk, je chytrý, úspěšný a spolehlivý.“

2. Považujte svou práci za důležitou. Pokud toho docílíte, bude váš rozum vysílat signály k jejímu zlepšení. Když budete svou činnost považovat za důležitou, budou to vaši podřízení napodobovat.
3. Domlouvejte si několikrát denně. Zformulujte si „osobní reklamu“. Připomínejte si při každé příležitosti, že jste báječní lidé.

## ZVOLTE SI SPRÁVNÉ OKOLÍ A CESTUJTE ŽIVOTEM V PRVNÍ TŘÍDĚ

### *Člověk je produktem svého životního prostředí*

Činnost vašeho rozumu je řízena vaším vědomím. Když tedy rozum jakýmkoliv způsobem pracuje pro vás, bere si svou „potravu“ výhradně z vašeho vědomí. A podle toho, jak je vaše vědomí utvářeno, produkuje rozum myšlenky buď pozitivního nebo negativního druhu, které jsou spíše konstruktivní nebo zase destruktivní. Ale proč je naše vědomí právě takové, *jaké je?*

Naše vědomí je - zjednodušeně řečeno - utvářeno naším okolím. A toto okolí se skládá z mnoha faktorů, které vědomě nebo nevědomě vnímáme, přijímáme, potlačujeme nebo zpracováváme.

Tyto faktory mohou být různé: lidé, které obdivujeme; lidé, které odmítáme; zvířata a rostliny, které jsou našemu srdci blízké; zvířata a rostliny, které v nás vzbuzují odpor; krajiny, které nám rozjasňují náladu; krajiny, které nás deprimují; hudba, která nás vnitřně drásá; knihy, které v nás svými výpověďmi vzbuzují nové myšlenkové proudy; události veřejného života, s nimiž souhlasíme nebo události, které odsuzujeme.

Všechno to a ještě mnohem víc utváří naše vědomí. A protože vědomí tolik ovlivňuje naše rozumové myšlení, měli bychom podrobně analyzovat životní prostředí, které nás každý den „obklopuje“ a vyzkoumat, jaký má na nás vliv.

### *Vaše budoucí životní prostředí určuje, čím budete*

Delší styk s negativně myslícími lidmi i u nás vyvolá negativní myšlení, těsný kontakt s malicherně myslícími i nás přiměje k malicherným myšlenkám. Na druhé straně známosti s lidmi velkých myšlenek zvyšují úroveň našeho myšlení a těsné spojení se ctižádostivými osobami vzbudí i naši vlastní ctižádost.

Experti se shodli na tom, že osobnosti, kterými jste *dnes* - váš charakter, vaše snahy, váš životní postoj - jsou výsledkem vašeho *dosavadního* životního prostředí. Logicky lze tedy vyvodit, že vaše *budoucí* životní prostředí určí, jakým člověkem *budete* za pět, deset nebo dvacet let.

Je známé, že se v průběhu měsíců a let měníte. Ale *jak* se změníte, to závisí na vašem budoucím životním prostředí. Co tedy můžete udělat, aby vám vaše budoucí okolí přineslo spokojenost a blaho?

### ***Potlačená fantazie a negativní propaganda***

Hlavní překážkou na cestě k velkému úspěchu je pocit, že pro nás jsou velké výkony nedosažitelné. K tomuto pesimisticko-fatalistickému postoji nás přivádí množství negativních sil, které zatlačují naše myšlení na úroveň průměru.

Abychom těmto negativním silám porozuměli, musíme se vrátit do dětství. Jako děti jsme si předsevzali velké cíle. Jako velmi mladí jsme měli velké plány, chtěli jsme dobývat neznámé světy, být velkými osobnostmi, řídit důležité úřady, podnikat vzrušující a zajímavé věci, stát se uznávanými a slavnými - prostě být, nejlepšími a největšími. A v naší blažené nevědomosti jsme měli cestu k uskutečnění těchto snů jasně před očima.

Ale co se stalo potom? Dlouho před tím, než jsme dosáhli věku potřebného k uskutečnění našich velkých cílů, jsme byli vystaveni mnoha negativním vlivům.

Ze všech stran jsme slyšeli, že snít je hloupé, že naše nápady jsou „neproveditelné, pošetilé, naivní, hloupé“, že k velkým cestám je třeba peněz, k tomu, aby člověk něčeho dosáhl, je nutné „štěstí nebo vlivní přátelé“, byli jsme „příliš mladí“ nebo také „příliš staří“.

Od dětství jsme bombardováni negativní propagandou, která tvrdí: „Nemůžeš to nikam dotáhnout, tak to ani nezkoušej.“ Tento nápor má za následek, že můžete své známé rozdělit přibližně do tří skupin.

### ***Skupina, která se úplně vzdala***

Většina lidí je v nitru přesvědčena, že nemá nutné předpoklady k úspěchu, že opravdu velké výkony a skutečné úspěchy jsou vyhrazeny druhým, kteří mají štěstí nebo jsou zvýhodněni v nějakém jiném ohledu. Tyto lidi poznáte snadno, protože vám svou situaci budou obširně líčit a tvrdit, že jsou „opravdu šťastní“.

Jeden inteligentní dvaatřicetiletý muž, který ve svém jistém, ale průměrném postavení nemá možnost získat lepší pozici, mi nedávno celé hodiny objasňoval, proč je ve svém místě tak spokojený. Racionální vysvětlení, které mi nabídl, bylo dobrým řečnickým výkonem. Ale sám sebe obelhával a dobře to věděl. Ve skutečnosti si přál, aby mohl pracovat v situaci, kde by měl možnost rozvoje a růstu.

Tito lidé jsou opačným extrémem těch, kteří stále mění zaměstnání a hledají „příležitosti“. Vmanévrovat se racionálními vysvětleními na slepou kolej, může být stejně špatné, jako bezcílně se potloukat a čekat na to, až jednou přijde velká šance.



### ***Skupina, která se vzdala částečně***

Podstatně menší skupina lidí začíná svou dospělost s částečnou nadějí na úspěch. Tito lidé se vyzbrojují, pracují a plánují. Ale přibližně po deseti letech začnou narážet na překážky, konkurence na špičkových pozicích jim připadá hrozně veliká a oni docházejí k závěru, že větší úspěch nestojí za námahu.

Argumentují: „Vyděláváme víc než průměr a žijeme lépe než průměr. Proč bychom se měli stále vyčerpávat?“

Lidé z této skupiny si ve skutečnosti vypěstovali mnoho strachů: strach ze selhání, strach ze společenského neúspěchu, strach z nejistoty, strach ze ztráty toho, čeho dosáhli. Nejsou spokojeni, protože v nejtajnějším nitru vědí, že se vzdali. Do této skupiny patří mnoho chytrých, nadaných lidí, kteří se rozhodli životem jen prolézat, protože mají strach vstát a běžet.

### ***Skupina, která se nikdy nevzdá***

Lidé z této skupiny, kterých je dohromady jen jedno nebo dvě procenta, se nenechávají ovládat pesimismem, odmítají se sklonit před stísnujícími silami a jen se plazí životem. Místo toho žijí a dýchají na výsluní. A protože dosahují nejvyšších cílů, jsou také nejšťastnější. Příslušníci této skupiny patří k lidem s nejvyššími výdělky, stávají se hlavními prodejci, manažery, vedoucími pracovníky ve všech oborech. Život je pro ně zajímavý, povzbudivý a výnosný. Každý nový den a každé nové setkání vyhlížejí s radostí - jako dobrodružství, které je třeba vychutnat.

### ***Nic není nemožné***

Buďme upřímní: Všichni bychom rádi patřili do třetí skupiny, k lidem, kteří sklízí každý rok nové úspěchy, kteří mnoho dosáhnou a vykonají.

Ale abychom se do této skupiny dostali - a zůstali v ní -, musíme se umět ubránit deprimujícím vlivům našeho životního prostředí. Jeden příklad nám objasní, jak se nás lidé z první a druhé skupiny nevědomky pokoušejí zadržet na naší cestě.

Předpokládejme, že ve vši vážnosti řeknete některým svým „průměrným“ známým: „Jednoho dne budu zástupcem generálního ředitele naší firmy.“

Co se stane? Přátelé si pomyslí, že žertujete a budou se smát. Až pochopí, že to myslíte vážně, pravděpodobně soucitně poznamenají: „No, to se budeš muset ještě hodně učit.“

A za vašimi zády se možná budou ptát, jestli máte v hlavě všechno v pořádku.

Předpokládejme teď, že to samé se stejnou vážností řeknete generálnímu řediteli vaší firmy. Jak bude reagovat? Jedno je jisté: Určitě se nebude smát. Prohlédne si vás pozorně a bude přemýšlet: „Myslí to ten chlapík vážně?“

Ale, opakuj, nebude se smát. Protože velcí lidé se nesmějí velkým myšlenkám.

Nebo předpokládejme, že průměrným lidem svěříte svůj úmysl získat jednou k bydlení luxusní bungalov. Určitě sklídíte pobavené úsměvy, protože to ostatní budou považovat za „nemožné“. Když ale o svém plánu promluvíte s člověkem, který v takovém bungalovu bydlí, nebude překvapený. Ví, že je něco takového možné, <sup>^n</sup>protože už toho sám dosáhl.

*Lidé, kteří vám řeknou, že je něco nemožné, jsou skoro vždy neúspěšnější a patří svými výkony k průměru nebo v nejlepším případě <sup>^k</sup> mírnému nadprůměru.*

Obrňte se proti lidem, kteří vás chtějí přesvědčit, že něčeho nemůžete dosáhnout. Pokládejte takové negativní rady za výzvy a dokažte, že to zvládnete.

### **„Negátoři“**

Buďte zvlášť obezřetní v jednom bodě: Nenechte se odvrátit od svého plánu negativně myslícími lidmi - „negátory“. Negátoři se vyskytují všude a zdá se, že jejich potěšením je sabotovat pokroky druhých.

Na vysoké škole jsem se pár semestrů přátelil s Willem. Byl to dobrý kamarád, patřil k tomu typu, který vám rád půjčí, když je vaše kapsa prázdná a pomůže v mnoha maličkostech. Ale Will měl téměř stoprocentně odmítavý, zahořklý postoj k životu, k budoucnosti a možnostem, které nabízí. Byl to pravý negátor.

V té době jsem s nadšením četl články jedné novinářky, která ve svých sloupcích kladla důraz na naději, pozitivní postoje a využití šancí. Když Will viděl, že čtu něco od této autorky, nebo když jsem se zmínil o jejím sloupku, hned vyrazil: „Pro všechno na světě, Dave, čti titulní stranu. Tam se něco dozvíš a naučíš o životě. Měl bys už vědět, že tahle redaktorka si jen vydělává pár rychlých dolarů tím, že slabochům servíruje sladká slovíčka.“

Když se naše diskuse svezla na téma, jak se v životě prosadit, přednášel Will vždycky stejnou řeč: „Dave, dnes existují jen tři způsoby, jak přijít k penězům. Za prvé, krást spořádaným, čistým, legálním způsobem; za druhé, oženit se s bohatou ženou; za třetí,

seznámit se se správnými lidmi, kteří mají mnoho důležitých přátel."

Měl na obranu svých myšlenek stále po ruce příklady. Protože četl titulní strany, mohl hned uvést případ jednoho z tisíců odborářských šéfů, který si přivlastnil pozoruhodný obnos z odborářské pokladny a zmizel s ním. Byl informován o výjimečném případě svatby milionářské dcery s česáčem ovoce. A znal muže, který znal muže, který znal jedno velké „zvíře", díky němuž se dotyčný mohl zúčastnit velkého obchodu a při tom zbohatl.

Will byl o několik let starší než já, studoval strojařinu a měl vynikající výsledky. Vzhlížel jsem k němu jako ke staršímu bratrovi. Vedlo to tak daleko, že jsem se dostal do nebezpečí, že hodím přes palubu své zásadní přesvědčení o nutných předpokladech úspěchu a přijmu jeho negativní filozofii.

Naštěstí jsem se včas vzpamatoval. Jednou večer, po dlouhé diskuzi s Willem, mi náhle svitlo, že jsem naslouchal hlasu selhání. Poznal jsem, že Will chtěl svou řečí spíš přesvědčit sám sebe, než aby mě obracel na svůj způsob myšlení. Od té chvíle jsem ho pozoroval jako objekt studia. Místo abych akceptoval to, co říkal, studoval jsem ho a pokoušel jsem se zjistit, proč myslí tak, jak myslí a kam ho toto myšlení může dovést.

Už jedenáct let jsem Willa neviděl, ale jeden náš společný přítel ho potkal před pár měsíci. Will pracuje jako špatně placený technický kreslič ve Washingtonu. Ptal jsem se našeho přítele, jestli se Will změnil.

„Ne, jen jeho myšlení je snad ještě negativnější než tehdy. Má to dost těžké. Má čtyři děti a s jeho platem je to tvrdý život. Dobrák Will měl dost schopností, aby vydělával pětkrát víc, než teď, jen kdyby byl věděl, jak správně zapojit svůj rozum."

Negátoři existují všude. Někteří jsou dokonce našimi přáteli, kteří to myslí dobře, jako ten Will, který mě téměř svedl na scestí. Ale jiní jsou závistiví a žárliví, sami nemají úspěch a nepřejí ho ani jiným.

Dávejte si pozor! Studujte negátory a nenechte si od nich zničit své plány na úspěch.

### ***Změňte své životní prostředí, je-li to třeba***

Jeden mladý muž mi nedávno vyprávěl, proč odešel ze své dosavadní společnosti při cestách do práce a našel si jinou skupinu.

„Jeden z mužů mluvil den co den celou cestu jen o tom, v jakém strašném podniku to pracujeme. Všechno, co vedení firmy udělalo, bylo špatné. Mluvil negativně o svém šéfovi a o všech dalších

nadřizovaných. Zboží, které jsme prodávali, nestálo za nic. Na každé používané metodě bylo něco chybného. V jeho očích byla vlastně na všem nějaká chyba.

Každé ráno jsem přicházel do kanceláře nervózní a podrážděný. A každý večer, kdy jsem tři čtvrtě hodiny poslouchal jeho kázání o tom, co se přes den nepovedlo, jsem přišel domů deprimovaný a skleslý. Díky Bohu jsem byl dost chytrý a přešel jsem k jiné společnosti. Tady panuje úplně jiná atmosféra, protože jsem ve skupině lidí, kteří pozorují věci z obou stran."

Mladý muž prostě změnil své životní prostředí, aby nebyl neustále vystaven negativním myšlenkám.

### ***Ignorujte negativně smýšlející lidi***

Nepleťte se: Budete posuzováni i podle svých styků. Stejně založení lidé se skutečně vyhledávají. Ale vaši kolegové nejsou všichni stejní. Část je naladěna negativně, část pozitivně. Někteří vaši kolegové pracují, protože „musí“, jiní jsou ctižádostiví a pracují, aby postoupili kupředu. Někteří opovrhují vším, co šéf dělá nebo říká, jiní jsou objektivnější a vědí, že musí být nejprve dobrými spolupracovníky, než se mohou stát dobrými nadřizovanými.

Skupina lidí, v níž se nacházíte, působí přímo na vaše myšlení. *Snažte se být ve skupině, která myslí správně.*

Ve vašem pracovním světě jsou pasti, na které musíte dávat pozor. Každá skupina má několik členů, kteří vám s vědomím vlastních nedostatků komplikují cestu a chtějí zabránit vašim pokrokům. Mnozí ctižádostiví lidé jsou zesměšňováni a dokonce ohrožováni, protože se pokoušejí pracovat víc a lépe. Nic si nezastírejme: Mnoho žárlivých lidí vám chce zošklivit vaše přání postoupit kupředu.

To se stává v továrnách, kde dělníci často nenávidí toho, kdo chce zrychlit výrobu. Stává se to v armádě, kde se parta negativně orientovaných chlapíků vysmívá mladému vojákovvi, který se chce dostat na důstojnickou školu a ponižuje ho všemožnými způsoby. Stává se to i v obchodním světě, kde se nekvalifikované osoby často pokoušejí zabránit vzestupu jiného člověka.

Ignorujte takové negativně myslící lidi ve svém okolí. Držte se raději lidí s progresivním myšlením. Postupujte s nimi kupředu.

### ***Najděte si správné rádce***

Obzvlášť pečlivě si vybírejte lidi, u nichž hledáte radu. Ve většině podniků najdete samozvané rádce, kteří „vědí, jak na to“ a jsou žádosťiví, aby vás mohli zasnětit do věci. Jednou jsem vyslechl,

jak takový rádce objasňoval nováčkově pravidla života v úřadě. Opravdu mu říkal toto: „Nejlíp tady obстоjíte, když nikomu nebudete moc chodit na oči. Jak si vás ostatní všimnou, budou vám nakládat práci. Hlavně se držte daleko od vedoucího oddělení. Jakmile zjistí, že nemáte dost práce, naloží vám jí až nad hlavu...“

Tento samozvaný poradce byl u firmy už téměř třicet let a na žebříčku úspěšnosti stále ještě úplně dole. Co je to za rádce pro mladého člověka, který chce ve svém povolání uspět?

Stanovte si pravidlo, že budete hledat radu jen u lidí, kteří jsou skutečně fundovaní.

Velmi rozšířené je falešné mínění, že úspěšní lidé jsou nepřístupní. Ve skutečnosti to tak není. Úspěšní lidé jsou většinou ti nejskromnější a nejochotnější pomáhat. Protože jsou upřímně zainteresováni na své práci a na úspěchu, většinou jim záleží i na tom, aby dílo zdárně pokračovalo a jejich nástupci se stali schopní lidé.

Jeden vynikající manažer mi jednou vykládal: „Jsem velmi zaměstnaný, ale na mých dveřích nevisí cedulka s nápisem ‚Prosím nerušit‘. Rady spolupracovníkům patří do okruhu mých nejdůležitějších úkolů. Poskytnu každému standardní školení jakéhokoliv druhu. Osobní poradu nebo ‚výuku‘, jak tomu raději říkám, může na přání dostat každý.“

Jsem připraven pomoci každému, kdo za mnou přijde s firemním nebo osobním problémem. Nejrady ale pomáhám člověku, který má zájem a přání dozvědět se víc o vlastní práci a jejich souvislostech s prací ostatních.

Ze zcela zjevných důvodů,“ dodal pak, „nemohu svůj čas utrácet radami lidem, kterým vůbec o poradu nejde.“

Ještě jednou tedy shrnuji: Pokud máte dotazy, pak hledejte radu u skutečně kompetentních osob.

### ***Práce a volný čas***

Mnozí podnikatelé dnes neobsadí špičkové místo, dokud některý ze šéfů nepromluví také se ženou uchazeče. Jeden vedoucí prodeje mi řekl: „Chtěl bych si být jistý, že budoucí obchodní zástupce má svou rodinu za sebou, že ho rodina podporuje, že nemá námitky proti jeho cestám, jeho nepravidelné pracovní době a dalšímu nepohodlí, plynoucímu z povolání obchodního zástupce.“

Dnešní vedoucí oddělení a podnikoví ředitelé jsou si jisti, že všechno, co se odehraje mezi koncem pracovní doby a jejím začátkem, má přímý vliv na pracovní výkon, právě tak jako události

víkendu. Kdo svůj volný čas tráví konstruktivně, je téměř vždy úspěšnější, než člověk s jednotvárným, nudným soukromým životem.

### ***Peterův a Paulův víkend***

Podívejme se na to, jak obvykle tráví své víkendy dva kolegové, Peter a Paul. A zjistíme také důsledky.

Peterova „psychická potrava volného času“ vypadá přibližně takto: Jeden večer tráví se zvláště vybranými zajímavými přáteli. Druhý večer jde obvykle do kina, na shromáždění nebo ke známým. Sobotní dopoledne věnuje práci se svým skautským oddílem. V sobotu odpoledne, pokud jsou obchody otevřené, dělá různé nákupy nebo pracuje v domě a na zahradě, často na předem určeném projektu. Právě teď buduje v zahradě zastřešenou terasu. O nedělích podniká Peter se svou rodinou leccos zajímavého. Nedávno byli na horské túře, předtím navštívili muzeum. Příležitostně jezdí na venkov, protože Peter plánuje v brzké době koupit pozemku. Nedělní večer tráví Peter v klidu a pohodě. Obvykle čte knihu nebo se probírá informacemi z uplynulého týdne.

Peter plánuje své víkendy po všech stránkách dobře. Podnětné činnosti zahájí dlouhou chvíli. Peter přes víkend načerpá množství psychických sil.

Paulova „psychická potrava“ je mnohem nevyváženější. Svě víkendy si neplánuje. Paul je v pátek večer většinou velmi „unavený“, ale formálně se dotáže své ženy: „Chceš dneska večer něco podnikat?“ A touto otázkou to zpravidla skončí. Paul a jeho žena mají jen zřídkakdy návštěvu a také jsou jen málokdy někam zváni. V sobotu Paul dlouho spí a zbytek dne uběhne při činnosti různého druhu. V sobotu večer jde rodina obvykle do kina nebo se dívá na televizi. Také velkou část nedělního dopoledne stráví Paul v posteli. Odpoledne jede se svou ženou příležitostně k Leovi a Lindě nebo přijedou Linda s Leem k nim. Je to totiž jediný manželský pár, se kterým se Paul a jeho žena pravidelně stýkají.

Celý Paulův víkend je poznamenán nudou. Nejpozději v neděli večer si jde rodina srdečně na nervy. Nepochází sice k otevřeným rozbrojům, ale zcela jistě k psychologickým potyčkám.

Paulův víkend je fádni, bezútěšný a nudný. Nenačerpá z něj žádnou psychickou sílu.

Jak tedy toto domácí prostředí působí na Petera a na Paula? V průběhu jednoho nebo dvou týdnů pravděpodobně nebude patrné žádné působení. Ale v časovém prostoru měsíců a let se projeví ohromný rozdíl.

Peterovo prostředí ho osvěžuje, dodává mu nápady, povzbuzuje jeho myšlení. Naproti tomu Paul je svým okolím psychicky vyčerpáván a mechanismus jeho myšlení chátrá.

Peter a Paul jsou na tom dnes zatím ještě stejně. Ale v následujících měsících se odstup mezi nimi zvětší a Peter bude výrazně vpředu.

Povrchní pozorovatelé pak řeknou: „Nu, Peter je prostě chytřejší než Paul.“

Kdo je však informován, ten bude vědět, že velká část rozdílné výkonnosti má svůj původ v odlišném životním prostředí, v němž se pohybují oba muži.

Každému sedlákovi je jasné, že dosáhne většího výnosu, když bude svá pole vydatně hnojit. Také náš rozum musí dostávat větší díl „potravy“, pokud chce docilovat lepších výsledků.

### ***Nesklouzněte do vyjetých kolejí***

Moje žena a já jsme minulý měsíc strávili vyloženě pěkný večer u ředitele jednoho obchodního domu a jeho ženy. Kromě nás tu bylo dalších pět manželských párů. My jsme se rozloučili o něco později než ostatní, takže jsem měl příležitost položit hostiteli otázku, která mě zaměstnávala celý večer. „Byl to skutečně zdařilý večer,“ řekl jsem, „ale něco mě udivuje. Čekal jsem, že u vás najdu další obchodníky a místo toho reprezentovali vaši hosté nejrůznější pracovní obory. Byl tu spisovatel, lékař, inženýr, účetní a učitel.“

Ředitel s úsměvem odpověděl: „To je pravda, často máme na návštěvě kolegy. Ale Helena a já považujeme za podnětnější setkávat se s lidmi, kteří si svůj plat vydělávají jinak. Pokud bychom se omezili na styky s lidmi téměř stejných zájmů, obávám se, že bychom se rychle dostali do příslovečných vyjetých kolejí.“

Kromě toho,“ pokračoval, „jsou lidé tak říkajíc ‚můj obor‘. Denně navštěvují náš obchodní dům tisíce lidí ze všech myslitelných oborů činnosti. Čím víc se dozvím o druhých lidech - jejich myšlenky, zájmy, názory —, tím více zboží a služeb jim mohu nabídnout.“

### ***Dávejte pozor na své společenské okolí***

Tady je několik jednoduchých pokynů, které vám dopomohou k prvotřídnímu společenskému okolí:

- Vyhledávejte přístup do nových kruhů. Omezení vašeho společenského styku na jedinou malou skupinu vyvolává nudu a nespokojenost. Metelte si to že váš program cesty k úspěchu vyžaduje, abyste se stali experty v porozumění lidem. Je nemožné

dozvědět se něco o lidech, když studujete jen jejich malý vzorek.

- Vyberte si přátele, kteří mají jiné názory než vy. V dnešní době nemá omezený člověk budoucnost. Zodpovědné a důležité pozice připadnou lidem, kteří jsou schopni posuzovat věci ze všech stran. Pokud jste členy politické strany, měli byste mít i přátele jiných politických názorů. Důležitá jsou především setkání s vašimi „protipóly“, tedy s lidmi, jejichž názory nejsou s vašimi konformní, ale kteří jsou ve svých oborech odborníky.

- Zvolte si přátele, kteří jsou povzneseni nad malicherné a nedůležité věci. Když se někdo například více zajímá o rozměry vašeho bytu než o vaše nápady, vaše představy a než o závažné hovory s vámi, pak má sklony k malichernosti. Hledejte si raději přátele, kteří se zajímají o pozitivní věci, kteří s vámi vedou upřímné diskuze pokud jde například o vaše úmysly nebo ideály. Pokud se touto radou nebudete řídit a budete se stýkat s lidmi malicherného myšlení, stanou se z vás pozvolna lidé jim podobní.

### ***Myšlenkový jed „drby“***

Všichni máme strach z určitých jedů, většinou se však jedná o ty, které by mohly uškodit našemu tělu.

Existuje však i jiný jed, a ten může být daleko záluďnější: je to myšlenkový jed, obvykle nazývaný „drby“. Tento jed myšlení se od ostatních liší ve dvou ohledech: neškodí tělu, ale duchu a je těžší se ho zbavit. Kdo je jím otráven, většinou to vůbec nepozoruje.

Myšlenkový jed je téměř nezjistitelný, působí však velké škody. Redukuje velkorysost našeho myšlení tím, že nás nutí koncentrovat se na malichernosti. Zkresluje a falšuje naše myšlenky o ostatních lidech, protože je založen na překrucování skutečnosti. A vytváří v nás pocit viny, který proniká navenek, když se setkáme s osobami, o nichž jsme roznášeli klepy. Myšlenkový jed „drby“ obsahuje 0,00 procent *správného* myšlení, ale zato 100 procent *chybného* myšlení.

Proti všeobecnému povědomí nejsou klepy v žádném případě doménou žen. Také mnozí muži žijí v prostředí otráveném drby a denně se konají tisíce „drbacích večírků“, které pořádají muži a zabývají se tématy jako: šéfovy manželské a finanční problémy; intriky pana Maiera, které by ho měly ve firmě postrčit kupředu; pravděpodobnost, že bude pan Müller přeložen; otázka, proč byly panu Schulzemu přiznány jisté výhody; důvody k zaměstnání nového člověka. Tyto řeči obsahují často typické obraty jako: „Řekněte, právě jsem zaslechl...“, „... to mě nepřekvapuje...“, „... jen si pomyslete, že on tvrdí...“, „...přirozeně je to všechno důvěrné...“



Rozhovory tvoří podstatnou část vašeho života. Některé z nich jsou zdravé, dodávají vám odvalu, vyvolávají ve vás pocit, že se za slunného jarního dne procházíte v přírodě. Rozhovory toho druhu způsobují, že se cítíte jako vítězové.

Jiné rozhovory na vás zase působí spíš jako byste procházeli jedovatým radioaktivním mrakem, berou vám dech, vyvolávají ve vás pocit nemoci a dělají z vás outsidersy.

Klepy nejsou ničím jiným než negativními rozhovory o lidech, a kdo tomuto myšlenkovému jedu padne za oběť, začne mít z takových rozhovorů požitek. Vypadá, jako by měl „jedovatou“ radost z toho, že mluví o druhých negativně a netuší, že na úspěšné lidi bude vždy působit odpuzujícím, nespolehlivým dojmem.

Jeden z těchto „myšlenkových travičů“ nedávno vstoupil do hovoru, který jsme s několika přáteli vedli o Benjaminu Franklinovi. Jakmile tento hašteřivec uslyšel, o kom hovoříme, okamžitě měl po ruce podrobnosti z Franklinova soukromého života, pochopitelně negativní. Je možné, že byl Franklin v mnoha ohledech komický podivín, a že by byl vhodným objektem pro bulvární časopisy, pokud by už v 18. století existovaly. Rozhodující však je, že Franklinův osobní život nebyl v žádném vztahu k tomu, o čem jsme diskutovali. Otevřeně řečeno, byl jsem rád, že jsme se právě nebavili o někom, koho jsme dobře znali.

Klidně mluvíte o lidech, ale mluvíte o nich pozitivně.

Když například vezmete sekyru a rozsekáte s ní sousedův nábytek, nevypadá váš vlastní nábytek o nic lépe. A když proti jinému člověku nasadíte verbální sekyry nebo přímo granáty, nestojíte tu sami ani o kousek lepší.

### ***Jezděte první třídou***

Tohoto pravidla se držte ve všem, co děláte, i když nakupujete nebo využíváte nabízených služeb. Abych dokázal absolutní správnost tohoto chování, vyzval jsem jednou účastníky školení ke jmenování případů, kdy šetřili na nesprávném místě. Tady jsou některé odpovědi:

„Koupil jsem si v jednom pokoutním obchodě levný oblek a měl jsem za to, že to byla trefa. Oblek ale skutečně nestál za nic.“

„Moje auto potřebovalo novou automatickou převodovku. Dovezl jsem je do dílny, která slibovala, že provede opravu o pětadvacet dolarů levněji než smluvní dílna. Nová převodovka vydržela přesně tři tisíce kilometrů. A dílna mi odmítla vyplatit náhradu.“

„Jedl jsem měsíce v ubohém malém lokálu, abych ušetřil. Jídlo bylo všelijaké, jen ne čisté, jídlo za moc nestálo, obsluha - no, o obsluze se vlastně nedá mluvit a zákazníci nepatřili právě k lepší

společnosti. Jednou mě přítel přemluvil, abych s ním šel na oběd do jednoho z nejlepších podniků ve městě. Objednal si takzvaný „oběd pro pracující“ a já jsem se připojil. Žasl jsem nad tím, co mi bylo nabídnuto: dobré jídlo, dobrá obsluha, příjemná atmosféra, a to všechno jen za trochu víc peněz než v tom mizerném malém podniku. Bylo to pro mě velké ponaučení."

Sešlo se ještě mnoho zajímavých odpovědí. Jeden muž referoval o tom, jaké měl potíže s finančním úřadem, protože si nechal udělat daňové přiznání od „levného“ daňového poradce. Jiný šel k lékaři, který údajně požadoval nižší honoráře a později se zjistilo, že jeho diagnóza byla chybná. Další informovali o tom, na kolik je přišlo to, že při opravách v domě, při nákupu, při využívání služeb a při hotelových pobytech „jeli druhou třídou“.

Samozřejmě často slýchám argument: „Při nejlepší vůli si první třídu nemohu dovolit.“ Nejjednodušší a nejsprávnější odpověď zní: „*Nemůžete* si dovolit jezdit jinak.“ Zcela určitě vás z dlouhodobého pohledu první třída bude stát méně než druhá. Kromě toho je výhodnější vlastnit méně věcí skutečně dobré kvality, než spoustu braku. Je například lepší mít jeden pár dobrých, elegantních bot než tři páry, na nichž je na první pohled vidět jejich láce.

Lidé vás hodnotí podle kvality zjevu, často úplně podvědomě. Rozvíjte svůj cit pro kvalitu! Vyplatí se a nestojí víc, často dokonce méně než druhořadost.

### ***Nechte se svým okolím dovést k úspěchu***

1. Vždy si své okolí uvědomujte, protože formuje vaši osobnost.
2. Nechte své životní prostředí pracovat pro sebe a ne proti sobě. Nestřpte, aby negativně myslící lidé nasměrovali vaše myšlenky k porážkám.
3. Nenechte se zadržet malicherně myslícími lidmi. Žárliví a závistiví lidé vás rádi vidí klopýtat. Orientujte se na velkorysé lidi.
4. Pokud jde o vaši budoucnost, radte se s úspěšnými lidmi. Nechte se poučovat samozvanými rádci, kteří jsou většinou neúspěšní.
5. Načerpejte co možná nejvíc „psychických sil“. Hledejte přístup do nových kruhů. Objevujte nové podnětné činnosti, kterým byste se mohli věnovat.
6. Odstraňte ze svého okolí myšlenkový jed „drby“. Hovořte klidně o lidech, ale jen pozitivně.
7. Při všem, co děláte, jezděte první třídou. Nic jiného si nemůžete dovolit.

## KAPITOLA 8

### ZÁLEŽÍ NA SPRÁVNÉM POSTOJI

#### *Čtete každodenně myšlenky ostatních*

Umíte číst myšlenky? Prosím, neříkejte hned ne. Možná, že jste si nikdy neuvědomili, že čtete každý den myšlenky jiných lidí a oni zase vaše.

Také nám nic jiného nezbývá. Protože jsme denně konfrontováni s city, jednáním a postoji našich bližních, musíme tyto city, jednání a postoje přijmout, analyzovat, „číst je“, abychom byli schopni komunikovat.

Existuje šlágr Binga Crosbyho, jehož hlavní myšlenka zní: Člověk nepotřebuje řeč, aby světu sdělil, že je zamilovaný. Toto prosté zjištění vydá za celou psychologickou příručku. Skutečně není třeba ovládat žádný jazyk, abychom vyjádřili, že jsme zamilovaní. Každý, kdo už zamilovaný byl, to může potvrdit. «

Není také třeba ovládat žádnou řeč, abychom mohli říct: „Mám tě rád,“ „Nenávidím tě,“ „Pokládám tě za významného,“ „Pokládám tě za bezvýznamného,“ „Závidím ti.“ Není třeba slov k vyjádření sdělení: „Moje práce mě těší,“ „Nudím se,“ „Není mi dobře.“ Hovoříme spolu i beze slov.

*Způsob našeho myšlení se projevu vjtašem jednání. Naše činy jsou tedy zrcadlovým obrazem n^homysleř^^^*

IMMeme~TTa^ sTe3ovát myšlenkové pochody muže, sedícího u psacího stolu. Pozorováním výrazu jeho obličeje, gest a celého způsobu chování zjistíme, jaký má poměr ke své práci. Právě tak můžete číst myšlenky obchodních zástupců, prodavačů, učitelů, profesorů, studentů, přátel nebo manželského partnera. Nejen že můžete - vy to také děláte.

Ale naše postoje a názory nejsou jen viditelné, jsou také „slyšitelné“. Když sekretářka řekne do telefonu: „Kancelář pana Schumachera, dobré jitro,“ oznámí sice jméno kanceláře, ale prozradí mnohem víc! Může těmito pěti slovy také vyjádřit: „Jste mi sympatický. Jsem ráda, že voláte. Považuji vás za významného člověka. Mám ráda svou práci.“

Jiná sekretářka však může úplně stejnou krátkou větou dát nájevo: „Obtěžujete mě. Byla bych radši, kdybyste nevolal. Moje práce mě nudí. Kromě toho nesnáším lidi, kteří mě ruší.“

Čtete tedy pocity, postoje a stanoviska ostatních lidí z výrazu

jejich obličej, z jejich intonace a spádu řeči. Proč to děláme? V tisícileté lidské historii se relativně velmi pozdě vyvinula mluvená řeč, která se jen vzdáleně podobala té naší. Vznikla tak pozdě, že vzhledem k velkému časovému prostoru můžeme říci, že to bylo teprve nedávno. Tisíce let si člověk vystačil s několika, pro dnešní ucho nedefinovatelnými zvuky.

Lidé se tedy celá tisíciletí domlouvali prostřednictvím mimiky, řeči těla a určitých zvuků, ale bez „řeči“. A stejným způsobem i my dnes dáváme najevo své názory, své city vůči lidem a věcem.

### ***Abych mohl aktivizovat druhé, musím nejprve zaktivizovat sebe***

Uznávaný americký profesor, který dlouhá léta studoval chování vedoucích pracovníků, jednou řekl: „Na výkonnost působí zjevně více faktorů než jen vlohy a schopnosti. Uspěji jsem k přesvědčení, že k oběma jmenovaným přistupuje ještě jiný prvek, tak říkajíc katalyzátor nebo hnací síla: postoj. Pokud je postoj správný, dosahují dovednosti nejvyšší mHŽne efektivitu a nevyhnutelným následkem jsou pak dobré výsledky.“

Postoj má základní význam! Obchodní zástupci se správným postojem překračují svou prodejní normu, studenti se správným postojem jsou nejlépe hodnoceni a správný postoj urovnává i cestu ke skutečně šťastnému manželskému životu. Správný postoj vám pomůže i v jednání s lidmi a umožní vám stát se vedoucí silou. Správný postoj vám prospěje v každé situaci.

Chci vám proto nabídnout tři velmi důležité postoje, jimž se budeme podrobněji věnovat na dalších stránkách. Jejich znění: Jsem aktivní; každv ie důležitý; především sloužit.

JalTityto postoje získáme?

Ve druhém roce studii jsem se zapsal na přednášky o americké historii. Živě si na ně pamatuji. Ne proto, že bych se dozvěděl tolik historických poznatků, ale proto, že jsem si tu neobvyklým způsobem osvojil základní princip úspěšného života: Abych mohl aktivizovat druhé, musím být aktivní sám.

"navštěvované velkým počtem studentů se konaly v kruhové posluchárně. Profesor, muž středních let, byl zřejmě velmi vzdělaný, ale na poslech strašně fádni. Místo aby dějiny představil jako živé fascinující téma, jednotvárně odříkával mrtvá fakta. Jak dokázal něco tak zajímavého přednášet tak nudným způsobem, je mi dodnes záhadou. Ale on to dokázal.

Zcela jistě si umíte představit, jak se projevoval zájem studentů. Mnozí se bavili, jiní spali a dosáhlo to takové úrovně, že dva

profesorovi asistenti procházeli řadami, aby zamezili rozhovorům a budili spící.

Profesor čas od času přerušil výklad, pohrozil studentům prstem a řekl: „Varuji vás. Musíte pozorně poslouchat a nebavit se. To není slušné.“ Na studenty to pochopitelně neudělalo skoro žádný dojem. Bylo mezi nimi i mnoho účastníků války, kteří ještě před pár měsíci riskovali životy a sami na ostrovech nebo v posádkách bombardérů dějiny utvářeli.

Zatímco jsem tu seděl a pozoroval, jak se veliké téma mění v ohavnou frašku, trápila mě otázka: „Proč toho profesora studenti neposlouchají?“

Odpověď byla zřejmá na první pohled: Studenty nezajímaly výpovědi profesora, protože profesor sám neměl o tyto přednášky zájem. Dějiny ho otravovaly a bylo to vidět. *Když chce člověk aktivizovat druhé a budít v nich nadšení, musí nejprve pociťovat nadšení sám.*

V průběhu let jsem si tento princip v nesčetných situacích ověřil. Vždy prokázal svou platnost. Člověk, jemuž chybí nadšení, ho nemůže vzbudit ani v druhých lidech. Ale nadšený člověk najde rychle i nadšené příznivce.

Obchodní zástupce plný elánu si nikdy nebude stěžovat na zákazníky bez zájmu. Nadšený učitel nikdy u svých žáků nenarazí na nezájem. Aktivní duchovní si nikdy nebude muset lámat hlavu nad ospalou farností.

### ***Nadšení může být velmi výnosné***

Před několika lety věnoval personál obchodu, který dobře znám, asi sto dolarů na Červený kříž. V následujícím roce darovali ti samí zaměstnanci jedenáct set dolarů. To je zvýšení o jedenáct set procent.

Organizátor první sbírky naprosto postrádal nadšení. Pronášel přibližně takovéto postřehy: „Myslím, že Červený kříž je opravdu záslužná organizace. Neměl jsem s ní ale ještě přímý kontakt. Je to velká organizace, která dostává vysoké příspěvky od bohatých lidí, takže váš dar není tak důležitý. Jestli chcete něco věnovat, přijďte pak za mnou.“ Ten muž neudělal vůbec nic, aby vzbudil o Červený kříž zájem.

Příští rok řídil sbírku úplně jiný člověk. Byl svou věcí upřímně zaujatý. Uváděl příklady, které dokazovaly, jak velkou pomocí je Červený kříž při železničních a dopravních nehodách, při záplavách, zemětřeseních, prostě při všech neštěstích. Objasnil všem, že je Červený kříž odkázaný na dary a navrhl přítomným, aby se

při rozhodování o výši darované částky řídili tím, co by poskytli svému sousedovi stíženému neštěstím. Říkal: „Přesvědčte se, co všechno už Červený kříž dokázal!" *Nežádal* tedy o dary. Neříkal: „Od každého se čeká, že dá tolik a tolik." Prezentoval pouze své nadšení pro význam Červeného kříže. Úspěch sbírky byl zcela přirozeným důsledkem.

Určitě znáte nějaký místně prospěšný svaz, který pomalu ztrácí na významu. Téměř s jistotou tu chybí jen potřebné nadšení, které by podnítilo novou aktivitu. Protože výsledky, jichž je dosaženo, jsou v přímém vztahu k projevenému išdáern.

^^Nadšení neznamená nic jiného než pocit?7,To je skvělé!"

Další tři úryvky vám přiblíží, jak lze nadšení aktivizovat.

### ***iJobývejte se hlouběji***

Když budete sčítat své zájmy, určitě objevíte oblasti, o které se nezajímáte vůbec. Mohou to být společenské hry, eventuálně určité směry v hudbě nebo ve výtvarném umění. Zeptáte-li se sami sebe: „Kolik o tom skutečně vím?" Největší šanci má odpověď: „Moc ne."

Přiznávám, že jsem se dlouho vůbec nezajímal o moderní malířství. Pro mě znamenalo jen zfušované linie až do chvíle, kdy mi o něm pověděl zasvěcený přítel. Teď, když jsem se do něj sám hlouběji ponořil, fascinuje mě právě tak, jako jeho.

Tento zážitek poskytuje důležitý klíč k rozvoji nadšení. Abyste se mohli nadchnout pro věc, pro niž žádné nadšení nepocítujete, musíte se o ní informovat.

Pravděpodobně jste dosud nepocítili žádné nadšení pro čmeláky. Když je ale budete studovat, když zjistíte, jak jsou užiteční, jak se rozmnožují, kde přezimují, krátce: Když si „osvojíte" vše, co je o čmelácích známo, brzy zjistíte, že máte o tato zvířata skutečný zájem.

Abych účastníkům školení osvětlil, jak se dá prohlubovací technikou rozvinout nadšení, používám někdy takzvaný „skleníkový příklad". Jen mimochodem se skupiny zeptám: „Zajímá se někdo z vás o výrobu a prodej skleníků?" Ještě nikdy jsem nedostal pozitivní odpověď. Pak jim dám několik základních informací o sklenících a poukážu na to, že se lidé v rámci stoupající životní úrovně zajímají stále častěji i o věci, které nutně nepotřebují. Tvrdím, že by mnoho žen s radostí pěstovalo orchideje nebo pomerančovníky. Vysvětlím, že když si tisíce rodin mohou dovolit vybudovat bazény, pak by si miliony rodin mohly dovolit pořídit skleníky, protože ty jsou podstatně levnější. Pak nabídnu následující výpočet:

Kdyby byl jen každé padesáté rodině prodán skleník za šest set dolarů, byla by výroba a prodej skleníků obchodem za šest set milionů dolarů.

Jediným problémem při tomto cvičení je to, že skupina, která před deseti minutami nejevila o skleníky sebemenší zájem, teď ze samého nadšení pro ně nechce přejít k jinému tématu.

Používejte techniku prohlubování znalostí k vyvolání nadšení pro druhé lidi. Snažte se co nejvíce dozvědět o člověku, pro kterého se chcete nadchnout. Informujte se o jeho práci, rodině, původu, o jeho myšlenkách a cílech - a zjistíte, že váš zájem a nadšení pro něj rychle roste. Dobývejte se hlouběji a objevíte fascinující osobnost.

Technika prohlubování znalostí působí i v případě, kdy chceme probudit nadšení pro nové okolí. Před několika lety se moji mladí přátelé rozhodli přestěhovat z Detroitu do malého města v centru Floridy. Prodali dům, ukončili svá obchodní spojení, rozloučili se s přáteli a odjeli.

Za šest týdnů byli zpátky v Detroitu. Důvodem nebylo nové zaměstnání, nýbrž něco úplně jiného. Říkali: „Nevydrželi jsme žít na malém městě. Kromě toho jsou všichni naši přátelé tady. Museli jsme se prostě vrátit.“

V dalších rozhovorech s mladými manželi jsem se dozvěděl, proč se jim doopravdy malé město na Floridě nelíbilo. Během jejich krátkého pobytu tam přehlédli celé město - jeho historii, jeho plány do budoucna, jeho obyvatele - jen povrchně. Přemístili se sice tělesně na Floridu, ale citově zůstali v Detroitu.

Existuje cesta, jak se nadchnout pro nové okolí. Prohlubujte své vědomosti o novém okolí. Snažte se od začátku cítit a myslet jako občané nové obce. Když se o to budete snažit, brzy pocítíte nadšení pro své nové okolí.

Kdykoliv se tedy pokoušíte pro něco nadchnout - ať jsou to lidé, města nebo věci - nezůstávejte na povrchu.

Prohlubujte své vědomosti a pocítíte nadšení. Používejte tohoto principu, když musíte udělat něco, co neděláte rádi. Používejte ho, když vás něco začíná nudit. Snažte se hlouběji a váš zájem bude probuzen.

### ***Naplňte životem vše, co děláte***

Vaše nadšení - nebo jeho nedostatek - je znát na všem, co děláte nebo říkáte. Naplňujte proto například i stisk ruky životem. Když někomu podáváte ruku, dělejte to velmi živě. Dejte svým stiskem

ruky najevo: „Opravdu mě těší, že vás poznávám.“ Nebo: „Těší mě, že vás zase vidím.“ Mdlý stisk ruky je horší než vůbec žádný, vyvolává pocit: „Ten člověk je víc mrtvý než živý.“ Pokuste se najít úspěšného člověka, který vám podá ruku bez stisknutí. Budete hledat dlouho.

Naplňte životem i svůj úsměv. Usmívejte se očima. Nikdo nemá rád vyumělkovaný, strnulý, strojený úsměv. Když se budete *doopravdy* usmívat, budou ve vás lidé vidět srdečnou, nadšenou osobnost, kterou chtějí blíže poznat.

Naplňte životem i své poděkování. Běžné, automatické „díky“ není o nic lepší, než kdybyste řekli „blabla“. Je to prázdné slovo: nic neznamená, nic neovlivní. Vyjádřete svým „díky“: „Děkuji vám *velmi srdečně*.“

Naplňujte i svá další slova životem. Jedna z uznávaných autorit techniky řeči napsala: „Je váš pozdrav ‚Dobré jitro, můj milý‘ skutečně dobrý? Zní vaše ‚Srdečně blahopřeji‘ nadšeně? Zaznívá z vašeho ‚Jak se máte‘ opravdový zájem? Když si zvyknete vkládat do svých slov upřímné city, zpozorujete velmi brzy, jak sílí vaše schopnost vzbudit pozornost okolí.“

Lidé uznávají toho, kdo věří svým slovům. Hovořte *živě*. Dodejte svým slovům sílu. Ať mluvíte před spolkem, před TěluTcráliků, s člověkem, kterého chcete získat jako zákazníka nebo se svými dětmi: vkládejte do svých slov nadšení. Na kázání pronesené s nadšením vzpomínají věřící ještě po měsících. Ale nedělní kázání odříkané bez nálady je zapomenuté už sto šedesát sedm hodin před dalším kázáním.

Když oživíte svou řeč, stanete se automaticky sami živějšími. Zkuste si někdy toto: Řekněte nahlas, silně a naléhavě: „Cítím se dnes báječně!“ Nu, necítíte se skutečně lépe než před pár minutami?

**T**- Naplňte všechno životem. Pečujte o to, aby vše, co říkáte a děláte, dávalo na srozuměnou: „Tento člověk je plný života. Myslí to upřímně. Ten dokáže hodně.“

### ***Rozšiřujte dobré zprávy***

Každý z nás už zažil situaci, kdy někdo někam vpadl a nadšeně oznámil: „Mám dobrou zprávu!“ Tento člověk k sobě jistě okamžitě připoutal pozornost všech přítomných. Dobré zprávy však nebudí jen pozornost, šíří také radost. Dobré zprávy vyvolávají nadšení.

Nenechte se mýlit tím, že existuje mnohem víc nositelů špatných než dobrých zpráv. Nikdo ještě šířením špatných zpráv nezískal ani jediného přítele a nedosáhl ničeho pozitivního.



Přinášejte dobré zprávy své rodině. Vyprávějte, co pěkného jste v uplynulém dnu zažili. Popisujte zábavné a potěšitelné události a o nepříjemných se nezmiňujte. Rozšiřujte dobré novinky. Nemá smysl předávat ty špatné. To vaše příbuzné jen znervózní a zneklidní. Přineste každý den domů trochu slunečního jasu.

Už jste si někdy všimli, že si děti jen výjimečně stěžují na počasí? Vedra nebo mrazy děti příliš nezajímají, dokud jim „zpravodajský sbor“ neoznámí, že mají na nepříjemné teploty reagovat negativně. Zvykněte si o počasí mluvit jen pozitivně, ať je jak chce. Když si stěžujete na počasí, cítíte se jen o něco hůř a s vámi i všichni ostatní.

Jak se cítíme, to závisí především na tom, jak myslíme, že se cítíme. Myslete také na to, že každý chce mít kolem sebe živé a nadsbné lidi. Je nepříjemné být obklopen mrzouty a flegmatiky.

Rozšiřujte dobré zprávy mezi svými kolegy. Dodávejte jim při každé příležitosti odvahy a skládejte jim poklony. Vyprávějte jim o pozitivních krocích, které podniká vaše firma. Vyslechněte si problémy druhých. Buďte připraveni pomoci. Povzbudíte lidi a získáte jejich podporu. Nešetřete chválou za dobrou práci. Vyzařujte důvěru. Dávejte lidem najevo, že věříte v jejich úspěch a máte k nim důvěru. Uklidňujte znepokojené.

Mám přítele obchodního zástupce, který dovede báječně šířit dobré zprávy. Jednou měsíčně volá svým zákazníkům a snaží se jim předat nějakou dobrou zvěst - například toto: „Minulý týden jsem potkal vašeho přítele. Prosil mě, abych vás pozdravoval.“

Normálně si bankovní ředitele představujeme jako rezervované, chladné muže, kteří vlastně nikdy úplně neroztají. Znáám jednoho, který je úplně jiný. V telefonu zdraví své partnery s oblibou takto: „Dobré jitro. Svět je nádherný. Mohu vám prodat nějaké peníze?“ Nepřísluší snad taková řeč bankovnímu řediteli? Rád vám prozradím, že se jedná o ředitele největší banky v jihovýchodní Americe.

### ***Dobré zprávy urychlují dobré výsledky***

Majitel jedné továrny na kartáče, kterou jsem nedávno navštívil, měl na psacím stole pěkně zarámovanou průpovídku, která byla dobře viditelná z křesla pro hosty: „Řekněte mi buď něco pěkného, nebo vůbec nic.“ Náležitě jsem ji ocenil a poznamenal jsem, že je to chytrý způsob, jak naladit lidi optimisticky.

Usmál se a odpověděl: „Je to působivá připomínka. Ale ještě důležitější je to, co je na mé straně.“ Otočil rámeček, abych si mohl přečíst to, co bylo stejným písmem napsáno na druhé straně: „Řeknu vám buď něco pěkného, nebo vůbec nic.“

Šíření dobrých zpráv vás aktivizuje, oživuje a vylepšuje vaše zdraví. Způsobuje, že se i ostatní cítí lépe.

### ***Zásadou je, brát ostatní vážně***

Následující skutečnost má velký význam: Každý člověk, ať zkušený nebo omezený, chytrý nebo prostoduchý, vzdělaný nebo nevzdělaný, starý nebo mladý, chce mít pocit, že je důležitá.

Přemýšlejte o tom. Každý, skutečně každý - váš "soused, vy sami, váš partner, vaše děti, váš šéf - má přirozenou touhu „být někým". Touha po poslední významnosti je nejtřvalejším, nejsilnějším nebiotickým lidským instinktem.

Úspěšní reklamní podnikatelé vědí, že lidé touží po úctě, slávě a uznání. Inzeráty vybízející k nákupu tedy vypadají přibližně takto: „Chytré mladé ženy, které umějí hospodařit, používají..."; „Zvolte si to nejlepší z nejlepšího!"; „Kdo má vybraný vkus, ten kupuje..."; „Pro ženy, kterým ostatní ženy závidí a které muži obdivují, existuje jen..."; „Pravý muž nosí...". Takové reklamní texty lidem sugerují: „Kupujte tento výrobek a budete významní." Jestliže umíte u druhých utišit touhu po významnosti, jste na nejlepší cestě k úspěchu. Názor, že naši bližní jsou významní, přináší vždycky plody a níciestojí, přesto ho pro sebe nechává pracovat jen minimum lidí. Tady bude zapotřebí obšírnější výklad.

Z filozofického hlediska spočívají naše církve, zákony a celá kultura na víře v důležitost jedince.

Předpokládejme například, že letíte svým soukromým letadlem a jste nuceni nouzově přistát v pusté horské krajině. Sotva se zjistí, že se vám něco přihodilo, je zorganizována velká pátrací akce. Nikdo se nezeptá: „Je ten člověk důležitý a významný?" Aniž by o vás kdokoliv věděl něco víc, než že jste *člověk*, budou po vašich stopách vyslány pátrací skupiny s vrtulníky i pěší. Budete hledáni bez ohledu na vysoké náklady tak dlouho, dokud nebudete nalezeni, nebo dokud bude existovat naděje na vaši záchranu.

Když se ztratí malé dítě, když je uneseno nebo se dostane do velkého nebezpečí, nikdo se neptá, jestli je z „významné" rodiny. K jeho záchraně je podniknuto všechno, protože *každé* dítě je důležité.

Určitě není mylná domněnka, že mezi deseti miliony všech pozemských tvorů je jenom jeden člověk. Je tedy možné říci, že člověk představuje téměř biologickou raritu. Bezpochyby je ale v plánu božím stvoření nanejvýš důležitý.

### ***Nikdo není bezvýznamný***

Podívejme se teď do praxe. Když lidé přeorientují své myšlení z filozofických rovin do každodenních situací, tíhnou bohužel k rychlému zapomnění svých poznatků o významu jednotlivce. Sledujte své okolí a zjistíte, že většina lidí se vůči druhým vyznačuje postojem typu: „Jsi nikdo; jsi bezvýznamný; nic pro mě neznamenáš.“

Tento postoj má samozřejmě svůj důvod. Obvykle se lidé dívají jeden na druhého s myšlenkou: „Ten pro mě nemůže nic udělat, a proto je bezvýznamný.“

V tom se ovšem velmi mýlí. Každý bližní je bez ohledu na jeho obor a příjem pro nás důležitý. Následující dva úryvky to zřetelně dokazují.

### ***Dejte ostatním pocit, že jsou důležití***

Před lety jsem v Detroitu několik měsíců jezdil každé ráno stejným autobusem. Řidič byl starý bručoun. Několikrát jsem zažil, jak prostě ujel, když mávající a volající člověk téměř dostihl dveře, které se právě zavíraly. K jednomu jedinému člověku se však řidič choval pokaždé zdvořile. Na tohoto cestujícího dokonce čekal.

A proč? Protože ten muž se snažil dát řidiči pocit, že je důležitý. Každé ráno ho významně zdravil. Někdy si sedl vedle něj a prohodil pár uznalých slov: „Máte velkou odpovědnost. Člověk potřebuje silné nervy, aby v tomhle provozu mohl každý den řídit na tak dlouhé trase. Je úžasné, že dokážete dodržet jízdní řád.“ Muž dával řidiči pocit takové důležitosti, jako by byl pilotem Jumbo-Jetu. A řidič jednal s tímto mužem přímo s vybranou zdvořilostí.

VypljicLse dávat „malým“ lidem pocit velikosti.

V mnoha kancelářích sedí<sup>^</sup>ekretářky<sup>Tktere^^</sup>o šéfa všemi silami podporují, protože on s nimi dobře zachází. Dodejte někomu pocit důležitosti a bude vás mít rád. A pak talcě pravas

Zákazníci u vás budou víc nakupovat, podřízení pro vás budou lépe pracovat, kolegové se budou snažit o plodnou spolupráci a váš šéf vás podpoří, když všem těmto lidem dáte pocit, že jsou důležití a významní.

Vyplatí se přispívat k tomu, aby se „velcí“ lidé cítili ještě větší. Kdo myslí velkoryse, přikládá ostatním lidem větší hodnotu.

### ***Když pokládáte za významné druhé...***

Během několika měsíců jsem se téměř denně setkával s ženou obsluhující výtah, která vypadala jako ztělesněná bezvýznamnost. Byla starší, nepůvabná a určitě nebyla nadšena svou prací. Bylo na ní patrné, že její touha po uznání nebyla nikdy naplněna. Patřila k těm milionům lidí, kteří žijí dlouhé měsíce bez náznaku toho, že by si jich někdo povšiml nebo jim dal najevo uznání.

Krátce po tom, kdy jsem se stal jedním z jejích „štamgastů“, jsem si všiml, že má nový účes. Oslovil jsem ji tedy jménem(!): „Slečno Shawová, líbí se mi, co jste si udělala s vlasy. Opravdu vám to sluší.“ Ona zčervenala, děkovala a téměř zapoměla, kde má zastavit. Moje poklona ji viditelně potěšila.

Když jsem příštího dne vstoupil do výtahu, přivítalo mě přátelské: „Dobré jitro, pane doktore.“ Ještě nikdy jsem neslyšel, že by někoho takto oslovila. A celou následující dobu, kdy jsem měl kancelář v této budově, jsem neslyšel, že by tak oslovila někoho jiného než mě. Bral jsem tu ženu vážně. Udělal jsem jí upřímnou poklonu a oslovil jsem ji jménem.

Dal jsem jí pocit, že je významná a ona mi poděkovala tím, že mi denně poskytovala podobný pocit.

### ***...vidíte i svůj vlastní význam***

Jedno je jisté: Kdo nemá v hloubi duše pocit vlastní ceny, je předurčen k průměrnosti. Nikdy není na škodu si zopakovat: *Chcete-li dosáhnout úspěchu, musíte se cítit významní. Když pomůžete ostatním, aby se cítili důležití, odměníte sami sebe, protože tím pocítíte i svůj vlastní význam. Zkuste to.*

### ***Projevte své vděčné uznání***

Dejte ostatním najevo, že umíte ocenit, co pro vás dělají. Projgvení uznání by se provás mělo stát pravidlem. *Nikdy* v druhém nevzbudte pocit, že <sup>e</sup>lTó VýtcorTje samozřejlftostí. Ukažte své vděčné uznání teplým a srdečným úsměvem. Z tohoto úsměvu ostatní vyčtou, že si jich vážíte a chováte vůči nim přátelské city.

Projevte své uznání i tím, že budete lidem skládat upřímné osobní poklony. Ať je člověku dvacet nebo dva, devět nebo devadesát, touží po chvále. Chce slyšet, že je důležitý. Je chybné se domnívat, že chválu si zasluhují jen velké výkony. Gratulujte lidem i k maličkostem: k jejich zevnějšku, ke způsobu, jak vyřizují běžnou práci, k jejich nápadům, k jejich vyjadřovacím schopnostem. Vy-

jádrěte svou chválu například v osobním rozhovoru, při němž dotyčnému pográtulujete k jeho výkonu.

Neztrácejte čas tím, že si lidi budete dělit na „velmi důležité“, „důležité“ a „nedůležité“ vedělejte žádné výjimky. Ať je člověk popelář nebo bankovní ředitel - je pro J^Tí^eTítA^. Když budete ři ičkýiii jedtíat jako s druhořadým či OTěkem Tnemůžete od něj očekávat prvotřídní výkony.

### ***Oslovujte lidi jejich jmény***

Někteří zkušení obchodníci prodávají mnohem víc aktovek, tužek, biblí a dalších předmětů než jejich konkurenti, protože na tyto výrobky nechávají prostě vytisknout jméno zákazníka. Lidé jsou rádi oslovováni svými jmény.

Na jednu věc dávejte pozor: Vyslovujte a pište jména správně. Když jméno zkomolíte, bude se jeho majitel domnívat, že ho pokládáte za nedůležitého.

A ještě něco: Lidi, které dobře neznáte, vždycky oslovujte „pane“ (nebo „paní“). Poslíček je určitě raději „panem Meierem“ než jenom „Meierem“. Totéž platí pro vaše asistenty. Týká se to osob všech vrstev. Tímto malým titulem přispíváme k tomu, že se lidé cítí významnější.

### ***Chvála je dobrá investice***

Nedávno jsem se jako host zúčastnil celodenního shromáždění obchodních zástupců velkého podniku. Po večeři předal ředitel prodeje prémie dvěma vedoucím obvodů, v nichž byly v uplynulém roce docíleny nejlepší prodejní výsledky. Pak ředitel požádal každého z nich, aby v patnácti minutách vysvětlil přítomným, jak jejich organizace dosáhly tak vynikajících výkonů.

První vedoucí obvodu (jak jsem se později dozvěděl, byl jmenován teprve před třemi měsíci, takže úspěch organizace šel jen částečně na jeho vrub) vstal a vysvětlil, jak *on* to dokázal.

Vytvořil dojem, jako by k rekordu vedly jen *jeho* osobní snahy. Pro jeho řeč byly typické poznámky: „Když *jsem* nastoupil, udělal *jsem* to a to. Věci se ubíraly špatným směrem, ale *já* jsem to vzal do ruky.“

Během jeho řeči byly tváře jeho obchodních zástupců stále za-  
hořklejší. Vedoucí obvodu si všechnu chválu přisvojil a je ignoroval. Ani slůvkem se nezmínil o jejich vynikajících výkonech, které přispěly ke zvýšení obrátu.

Pak promluvil druhý vedoucí. Tento muž měl k věci úplně jiný přístup. Vysvětlil, že úspěch jeho organizace lze především při-

soudit neúnavnému snažení obchodních zástupců. Pak požádal své muže, aby jeden po druhém vstali a každému vyslovil osobní uznání.

Rozdíl je jednoznačný: první vedoucí vztáhl ředitelovu chválu výhradně na sebe. Tím své lidi urazil, úplně je demoralizoval. Druhý vedoucí předal chválu svým lidem, které tím zjevně potěšil. Tento muž věděl jak investovat chválu, která - právě jako peníze - nese úroky. Věděl, že předaná chvala povzbudí lidi k ještě většímu snažení v příštím roce.

Myslete na toto: Chvála je moc. Investujte chválu, kterou obdržíte od nadřízených. Předajte jí kolegům a podřízeným, protože je zcela jistě podnítí k ještě lepším výkonům. Když získanou pochvalu předáte dál, budou vaši spolupracovníci vědět, že si jich skutečně vážíte.

Teď vás chci upozornit na cvičení, které se velmi vyplácí. Ptejte se každý den sami sebe: „Co mohu dnes udělat  
\\ ^ ^ má žena a celá rodina Šf ^ ^ jfi i Z T ^ pr T I T T J ^ nr ^ i T p ^ p  
je to uzasně působivé.

### ***Záležitost s květinami***

V rámci jednoho školení obchodních zástupců jsem hovořil na téma: „Jak stvořit domácí atmosféru podporující úspěch?“ Abych v něm objasnil jeden bod, zeptal jsem se přítomných (všichni byli ženati): „Kdy jste naposledy překvapili svou ženu dárkem - ovšem kromě vánoc a narozenin?“

Odpovědi šokovaly i mě. Z pětaticeti mužů potěšil svou ženu tímto způsobem za minulý měsíc jen jeden. Časté odpovědi byly: „To už je asi tři nebo šest měsíců.“ A víc než třetina jich odpověděla: „Už si nevzpomínám.“

Představte si to!

Chtěl jsem těmto mužům názorně předvést sílu dobře uváženého dárku. Proto jsem zajistil, aby se příští večer před koncem kurzu objevil v sále prodavač květin. Představil jsem ho a řekl jsem: „Je mým přáním, abyste poznali, jak může nečekaný malý dárek přispět ke zlepšení domácí atmosféry. Domluvil jsem s květinářem, že každý z vás dostane nádhernou růži jen po padesáti centech. Jestli padesát centů nemáte, nebo si myslíte, že za to vaše žena nestojí (velký smích), koupím pro vás květinu sám. Prosím vás jen o to, abyste růži předali ženě a zítra mi pověděli o její reakci. Přirozeně nesmíte prozradit, jak jste na ten nápad přišli.“

Muži porozuměli.

Příští večer všichni shodně potvrdili, že investice padesáti centů se mnohonásobně vyplatila.

### ***Nezanedbávejte svou rodinu***

Udělejte co nejčastěji pro svou rodinu něco neobvyklého. Nemusí to být příliš drahé. Hodnotí se hlavně pozornost. Hodí se všechno, z čeho je patrné, že rodina je pro vás na prvním místě.

Zahrňte rodinu do svého týmu. *Věnujte jí plánovitou pozornost.*

Hodně lidí je dnes pracovně tak vytížených, že jim připadá téměř nemožné najít si čas pro rodinu. Ale při dobrém plánování se čas určitě najde. Jeden zástupce šéfa podniku mi popsal metodu, která se mu osvědčila.

„Mám velmi zodpovědné místo a nezbývá mi nic jiného, než si brát večer domů celé hromady práce. Ale nechci zanedbávat rodinu, protože je pro mě tím nejdůležitějším v životě. Je i hlavním důvodem toho, proč tak tvrdě pracuji. Udělal jsem si plán, který mi umožňuje věnovat se rodině a současně zvládnout i svou práci. Hodina mezi půl osmou a půl devátou večer patří mým dvěma dětem. Hraju si s nimi, čtu jim, kreslím, zodpovídám otázky, dělám prakticky všechno, co chtějí. Po této hodině jsou spokojené děti, ale i já se cítím o sto procent čerstvější. V půl deváté jdou do postele a já si na dvě hodiny sedám k práci.

V půl jedenácté skončím a strávím další hodinu se ženou. Hovoříme o dětech, o jejich nejrůznějších aktivitách, o plánech do budoucna. Tato nádherná klidná hodina je pěkným zakončením dne.

Také neděle si rezervuji pro rodinu. Tento den patří jenom jí. Myslím, že program, při kterém mohu věnovat zaslouženou pozornost dětem i manželce, přináší něco jim i mně. Dodává mi novou energii.“

### **^ *Především sloužit" je důležitý postoj***

"Třání vydělat peníze a být bohatý je zcela přirozené, dokonce velmi vítané. Peníze vám poskytují možnost zajištění vysokého životního standardu. Peníze vám dávají příležitost pomáhat nešťastným. Peníze jsou prostředkem k uskutečnění naplněného života.

Známý americký duchovní Russel H. Conwell, který byl kdysi kritizován, protože povzbuzoval lidi k vydělávání peněz, konstatoval: „Peníze tisknou naše bible, peníze staví naše kostely, peníze umožňují vysílání misionářů a peníze platí naše kazatele.“

\ Člověk, který chce být chudý, trpí pocitem viny nebo nedostatečnosti. Jedná jako chlapec, který má za to, že se ve škole nebo ve fotbalovém mužstvu nemůže vyznamenat, a proto tvrdí, že netouží po dobrých známkách a nechce hrát fotbal.

Peníze jsou tedy vytouženým cílem. Zarážející je, že se je tolik lidí pokouší vydělat pochybným způsobem. Všude se setkáte s lidmi, pro které jsou peníze na prvním místě a přitom je nikdy nemají. Proč? Je to prosté: Lidé s postojem „především peníze“ myslí jenom na peníze a zapomínají přitom, že peníze nemohou sklízet, když nezaseli semeno, které je plodí.

^ A semeno, z něhož klíčí peníze, se jmenuje služba. K blahobytu vede tudíž postoj: především sloužit. Když postavíte službu na první místo, peníze se dostaví.

### ***Snaživý pumpař***

Jednoho letního večera jsem jel autem přes Cincinnati. Musel jsem natankovat a zastavil jsem u pumpy, která vypadala zcela běžně, ale panoval tu překvapivě čilý ruch.

O čtyři minuty později jsem věděl, proč je pumpa tak oblíbená. Když mi pumpař naplnil nádrž, zkontroloval stav oleje a očistil zvenku přední sklo, přistoupil k mému okénku a řekl: „Promiňte, pane, dnes byl prašný den, mohu vám rychle otřít vnitřní stranu skla?“

Rychle a zručně mi očistil vnitřní sklo, což udělá tak jeden pumpař ze sta.

Tato malá služba navíc nezlepšila jen můj výhled při řízení na noční cestě (a to výrazně), ale způsobila, že jsem si tuto benzinovou pumpu zapamatoval. V příštích měsících jsem jel přes Cincinnati osmkrát a pokaždé jsem tady zastavil. A byl jsem vždy obsloužen lépe, než jsem očekával. Zajímavé bylo, že kdykoliv jsem u pumpy zastavil (jednou i ve čtyři hodiny ráno), vždy tu byla ještě jiná auta. Dohromady jsem tu nakoupil kolem čtyř set litrů benzínu.

Při mé první zastávce si pumpař mohl říct: „Ten není odsud, je dokonce z jiného státu. Šance, že tu bude ještě někdy tankovat, je tak dvacet ku jedné. Proč bych mu nabízel víc než běžný servis? Je to přece jen jednorázový zákazník.“

Ale pumpaři u této stanice přemýšleli jinak. Pro ně byla služba na prvním místě, a proto u nich bylo vždy rušno, zatímco ostatní benzinové pumpy vypadaly dost opuštěně.

Rozdílný byl tedy servis. A každý se mohl přesvědčit, že se tento servis finančně vyplácí.

Když mi pumpař při první návštěvě vyčistil vnitřní stranu předního skla, zasel peněžní semeno. V každé situaci se vyplatí postoj, že je třeba především sloužit. Postavte službu nade vše a jenize dostaví samy!



### **^ Dávejte víc, než je očekáváno**

Zamyslete se někdy nad tím, který filmový producent vydělá se svými filmy nejvíc peněz.

Jeden chce rychle zbohatnout, postaví peníze nad zábavu (v tomto případě službu) a začne na všech stranách zkracovat rozpočet. Koupí špatně napsaný scénář a nechá ho přepracovat druhořadým spisovatelem. Také při vyhledávání herců, exteriérů a dokonce i při snímání zvuku postaví peníze nade vše. Považuje návštěvníky kin za hlupáky, kteří nedokážou rozlišit dobré a špatné. Ale producentovi, který chce rychle zbohatnout, se to podaří jen zřídka. Lidé jeho podřadné dílo nepřijmou, zvlášť tehdy ne, pokud za ně mají zaplatit stejnou cenu jako za prvotřídní film.

Druhý producent postaví zábavu nad peníze. Nepokouší se diváky podvést a dělá vše pro to, aby jim mohl nabídnout více a lepší zábavy než očekávají. Výsledek je jasný: jeho film má úspěch. Lidé o něm hovoří. Kritika ho příznivě hodnotí. Vynáší peníze. A producent vydělá podstatně víc než ten první.

Ještě jednou opakuji: Postavte službu nade vše a peníze s^dostaví.

číšnice, která se koncentruje na co nejlepší obsluhu hostů, si nemusí dělat starosti se spropitným: dostane ho. Ale její protiklad, obsluhující, která přehlíží prázdné sklenice, jedná s hosty névlídně, nemá na spropitné nárok.

Sekretářka, která se rozhodne pro vzhlednější formu úpravy dopisů, jedná s výhledem na budoucí zvýšení platu správně. Ale sekretářka, která si říká: „Proč bych se kvůli několika chybám vzrušovala? Co by ode mě za takový plat chtěli?“, bude na zvýšení platu muset dlouho čekat.


Nabízím prosté, ale velmi působivé pravidlo, které vám pomůže k postojí připravenosti ke službě: Dáveitelidem vždrtvívíř než očekávají. Každá r r m M n a v u T l e penežním semenem pravé taic iaico kážďvTTovy napad, který vede ke zvýšení výkon- nosTT"

Z penezfaího semínka přirozeně rostou peníze. Zašivejte tedy služby - sklídíte peníze.

Vyšetřete si každý den trochu času a odpovězte si na otázku: „Jak mohu dát víc, než se ode mne očekává?“ Odpovědi pak sku-  
^čně iivedrrao života"

~  
řosTavfe^sluzFu nadTřvše - pak se peníze dostaví.

### ***Nejdůležitější postoje ve zkratce***

1. Rozvíjejte postoj, který říká: „*Jsem aktivní.*“ Výsledky, jichž docílujete, jsou v přímém vztahu k investovanému nadšení.  své aktivizaci používejte tyto tři metody:
  - Dobývejte se hlouběji. Když nemáte o věc vůbec žádný zájem, musíte se o ní důkladněji a přesněji informovat. To vyvolává nadšení.
  - Naplňte všechno životem: svůj úsměv, stisk ruky, slova. Jednejte živě!
  - Rozšiřujte dobré zprávy. Šířením špatných zvěstí ještě nikdo nikdy nedosáhl ničeho pozitivního.
2. Rozvíjejte postoj, který říká: „*Každý je významný.*“ Vaši bližní pro vás udělají mnohem víc, když jim dáte pocit, že jsou důležití a významní. Osvojte si následující pravidla:
  - Projevujte při každé příležitosti vděčné uznání. Dávejte lidem najevo, že je berete vážně.
  - Oslovujte lidi jejich jmény.
3. Rozvíjejte postoj, který říká: „*Především sloužit.*“ Služte a přitom klidně sledujte, jak se dostávají peníze. Stanovte si pravidlo, že při každé činnosti budete lidem dávat víc než očekávají.

## KAPITOLA 9

### POSUZUJTE SPRÁVNĚ OSTATNÍ LIDI

#### *Základní pravidlo úspěchu*

Základní pravidlo úspěchu zní: *^ r^flT^r faprchu je nutná podpora ostatních lidí.* Zapamatujte si toto pravidlo, protože chcete^i "se slál úspěšnýmTlidmi, musíte dosáhnout základní věci: získat podporu druhých lidí.

Každý vedoucí oddělení je odkázán na to, že jeho podřízení vykonají příkazy, které jim určí. Pokud to nedělají, propustí vedení firmy vedoucího a ne jeho zaměstnance. Obchodní zástupce je odkázán na to, že lidé budou kupovat jeho výrobky. Když je nekupují, ztroskotá. Děkan fakulty je odkázán na to, že profesori uvedou do praxe jeho učební plán. Politik je odkázán na to, že ho voliči zvolí. Spisovatel je odkázán na to, že lidé budou číst jeho knihy. Majitel řady obchodů se jím stal proto, že zaměstnanci akceptovali jeho vedení a konzumenti jeho nabídku zboží.

V historii existuje mnoho příkladů toho, že se člověk dostal do své mocenské pozice násilím a udržoval si ji výhrůžkami a silou. Bylo možné s ním spolupracovat nebo riskovat život.

Dnes však lidé někoho podporují *dobrovolně* nebo ho nepodporují *vůbec*.

To nás přivádí ke zjištění: „Protože jsem na své cestě k úspěchu závislý na druhých lidech, musím dosáhnout toho, aby mě podporovali a akceptovali mé vedení. Jak toho dosáhnu?“

Odpověď jednou větou zní: *Posuzujte správně ostatní lidi.* Když se vám to podaří, budou vás druzi mít rádi a budou vás podporovat. Tato kapitola vám objasní, jak správně nasměrovat myšlení vůči ostatním lidem.

#### **„Faktor laskavosti“<sup>66</sup>**

Tisíckrát za den se někde odehrává následující scéna: Schází se nějaký výbor nebo skupina. Jde o povýšení, o obsazení místa, o členství v klubu, o vyznamenání, o návrhy na volbu nového vedoucího firmy, nového šéfa kontroly, nového vedoucího prodeje. Shromážděným je navrženo jméno. Předseda se zeptá: „Jaký máte názor na pana Meiera?“

Některá jména vyvolávají pozitivní odpovědi.

„To je dobrý člověk. Jeho lidé si ho váží. Kromě toho má dobré odborné vzdělání.“

„Pan Schulz? Hm, vypadá dobře a je velmi lidský. Myslím, že by se do naší skupiny hodil.“

U jiných jmen jsou odpovědi vlažné nebo negativní.

„Myslím, že bychom toho muže měli ještě sledovat. Pravděpodobně nevychází s lidmi moc dobře.“

„Vím, že je vzdělaný a má dobré odborné předpoklady, o jeho kompetentnosti není pochyb. Ale ptám se, jestli bude akceptován. Zdá se, že nebudí v lidech dost úcty.“

Než je člověku předsm^ jsou zkoumána dvě

azkušeností a jeho osobnost, to znamená způsob, jak vychází s lidmi.

Velmi důležitý poznatek: V devíté části „*laskavosti*“ je jako první probírán faktor „*laskavosti*“ v převážné většině případů je mu přisuzována větší váha. Faktorem „*odborné z^isohUg^JJ^*“

Dochází k tomu dokonce i při výběru učitelů. U nás mají být jmenováni univerzitními profesory. Ve své akademické dráze jsem se zúčastnil mnoha schůzí, při nichž šlo o výběr nových fakultních kolegů. Když bylo vyřčeno jméno, následovala dlouhá diskuze o otázkách typu: „Bude se hodit mezi ostatní? Budou ho studenti akceptovat? Bude spolupracovat se zbytkem učitelského sboru?“ Tyto záležitosti byly zkoumány obzvláště pečlivě.

Je to unfair? Je to neakademické? Ne. Pokud není profesor laskavý, když není akceptován, nelze také očekávat, že studentům zprostředkuje to, co by na základě svých odborných předpokladů měl.

Nabízí se logický závěr: Člověk není vyzdvihován na vyšší stupeň shora, nýbrž postM^újezdola^y našem dnešním světě nemá nikdo česr a H pětivosí, aby jiného vytahoval na žebříčku úspěchu stupeň po stupni nahoru. Pro vzestup je zvolený člověk, který svými výkony převyšuje ostatní.

Na vyšší stupně jsme posunováni těmi, kteří nás považují za laskavé a přívětivé lidi. Laskavy člověk se léve „zvedá“.

### **Plán Lyndona B. Johnsona**

Úspěšné osobnosti pracují plánovitě na tom, aby se naučily milovat lidi. Osoby, které dosáhly vrcholného úspěchu, nemluví o tom, jaké techniky zajišťující oblíbenost používají v myšlení vůči ostatním lidem. Ale byli byste překvapeni, kdybyste věděli, kolik skutečně velkých lidí má jasný a promyšlený, dokonce písemný plán k tomu, jak se naučit milovat lidi.

Uvedu jeden případ. Zprávu o něm podal Jack Anderson, novinář známý svou spolehlivostí. Anderson napsal, že prezident Lyndon B. Johnson měl v době svého senátorského působení na stole list papíru s deseti pravidly „Jak se stát oblíbeným“. Ale Johnson neměl tato pravidla jen položená na psacím stole. Podle Andersona je nepochybné, že je často studoval, protože list papíru byl značně opotřebovaný.

Pravidla prezidenta Johnsona jsou vynikající, proto je zde uvádím, v celém znění.

1. Snaž se zapamatovat si jména. Neschopnost v tomto bodě může poukazovat na to, že je tvůj zájem málo dynamický.
2. Sud přívětivý, aby se ostatní v tvé společnosti cítili volně.
3. Osvoj si schopnost k uvolněnému klidu, aby tě nic nevyvedlo ;: míry.

^ebud' egoistický. Chraň se před vzbuzováním dojmu, že /šechno víš.

^ečuj o schopnost být pro druhé lidi zajímavý, aby si ze styku tebou odnesli něco hodnotného.

Snaž se ze své osobnosti vyloučit „nevyrovnanost“, i tu, o níž nad ještě nevíš.

^okus se upřímně a na čestném křesťanském základě odstranit všechna nedorozumění, kterým jsi podlehl dříve a kterým podléháš ještě teď. Odlož každý hněv.

Cvič se ve schopnosti lásky k lidem.

Nezmeškej žádnou příležitost, kdy můžeš někomu pográtovat k dobrému výkonu nebo ukázat soucit, když je někdo ustaraný či zklamaný.

Dodávej lidem duchovní psychickou sílu, pak ti budou projevovat pravou náklonnost.

Protože Lyndon B. Johnson podle těchto „pravidel“ žil, bylo snadné podporovat ho při vzestupu. Pravidla mu pomohla k větší podpoře a vynesla ho dokonce až do prezidentského křesla.

Když si těchto deset pravidel přečteme ještě jednou, bude nám nápadné, že tu není řeč o takových věcech jako je „oplácení“. Nenajdeme tu ani větu s obsahem: „Měl by přijít ten druhý a urovnat problémy.“ Nebo: „Já vím všechno a ti druzí jsou hloupi.“

Mnoho velkých osobností, lidé, kteří jsou v průmyslu, v umění nebo ve vědě na špičce, jsou přátelští a lidští. Vypěstovali si laskavý přístup ke svým bližním.

### ***Přátelství se nedá koupit***

Nepokoušejte si koupit oblibu nebo přátelství - nejsou na prodej. Dávání dáreků je hezký zvyk, pokud je dárek míněný upřímně

- z radosti z obdarování nebo z náklonnosti k obdarovanému. Ale neupřímný dárek, dávaný s postranním úmyslem, je většinou posuzován jako podplácení nebo průhledné podbízení.

Loni jsem krátce před vánoci navštívil ředitele jedné středně velké dopravní firmy v jeho kanceláři. Právě když jsem se chtěl rozloučit, přišel poslíček s dárkem od jednoho zdejšího obchodníka s pneumatikami. Můj známý byl zjevně nepříjemně překvapen a vyzval poslíčka s jistým chladem v hlase, aby odnesl balíček zpět odesílateli.

Když mladík odešel, následovalo hned ředitelovo vysvětlení: „Nechápejte to špatně. Rád dávám dárky a rád je i dostávám.“ Vypočítal mi pak celou řadu darů, které dostal od obchodních přátel k vánocům a pokračoval: „Ale když není dárek nic jiného než průhledný pokus o obchodní spojení, zjevné podplácení, pak ho nechci. Už tři měsíce s tímto člověkem neobchoduji, protože jeho firma nepracuje, jak se patří a protože ty lidi nemám rád. Ale jejich zástupce mi stále telefonuje.“

Rozčiluje mne," dodal po krátké odmlce, „že ten chlapík byl u mě minulý týden a drze prohlásil: ‚Samozřejmě s vámi chceme zase obchodovat. Řeknu Ježíškovi, aby na vás byl letos obzvlášť hodný.‘<sup>4</sup> Kdybych dnes ty láhve neposlal zpátky, určitě by se tu brzy objevil a hned by hlaholil: ‚Vsadím se, že jste měl z našeho dárku ohromnou radost.‘“

Přátelství se nedá koupit. Když se o to pokusíme, ztrácíme dvojnásobně: Za prvé mrháme penězi a za druhé na sebe při volá váme opovržení.

### ***Chopte se iniciativy***

Chcete-li uzavírat přátelství, chopte se iniciativy - silné osobnosti to dělají vždycky. Je strašně jednoduché si říci: „Nech ho udělat první krok,“ „Ať zavolají oni,“ „Ať promluví první.“ Takové myšlení je velmi prosté.

Ano, je to jednoduché a jistým způsobem i přirozené, ale není to správné myšlení vůči ostatním lidem. Jestliže se budete držet pravidla, že počkáte, až položí základy přátelství ten druhý, pak mnoho přátel nezískáte.

Ve skutečnosti je znakem pravé vůdčí schopnosti to, že se člověk chopí iniciativy, aby navázal nové známosti. Při všech oslavách nebo schůzkách zjišťujeme, že *nejdůležitější přítomná osoba je právě ta, která nejaktivněji navazuje známosti.*

Člověk, který k vám přistoupí, podá vám ruku a řekne: „Dobrý den, já jsem Frank Richard,“ je určitě významná osobnost. Je

jisté, že takový člověk vděčí za svůj úspěch okolnosti, že aktivně pracuje na navazování známostí i přátelských vztahů.

Už jste si všimli, že většina lidí, čekajících na výtah, hledí přímo před sebe? Pokud nejsou s doprovodem, nepromluví nikdy na ostatní čekající.

Jednoho dne jsem se rozhodl pro malý experiment a oslovil jsem pětadvacet osob, s nimiž jsem ten den čekal na výtah, abych vyzkoušel jejich reakci. Dostal jsem pětadvacet pozitivních a přátelských odpovědí.

Oslovování cizích lidí není právě světácké, ale pro většinu lidí je příjemné, když jsou osloveni. A vyplácí se to!

Když uděláte směrem k někomu cizímu přátelskou poznámku, cítí se vyloženě lépe. Následkem toho se cítíte lépe i vy a jste uvolněnější. Pokaždé, když někomu řeknete něco přátelského, odměňujete sami sebe.

### ***Šest pravidel k povzbuzení vaší iniciativy***

Za pomoci následujících šesti pravidel můžete získat nové známé a přátele. Musíte vyvinout jen trochu iniciativy.

1. Představujte se při každé příležitosti ostatním, na večírcích, na schůzích, v letadlech, v práci, všude.
2. Snažte se, aby druhý *vaše* jméno dobře slyšel.
3. Dávejte pozor, abyste jméno *druhého* vyslovovali správně, tak, jak ho vyslovuje on sám.
4. Zapište si jméno druhého a ujistěte se, že jste si ho poznamenali správně; někteří lidé kladou velký důraz na správný pravopis svého jména. Poznamenejte si - je-li to možné, i adresu a číslo telefonu.
5. Napište novým známým, které chcete blíže poznat, krátký osobní dopis nebo jim zavolejte.
6. Pohovořte přátelsky s cizími lidmi. Zahřeje vás to a dodá chuť k dalším úkolům.

Kdo těchto šest pravidel dodržuje, má správné myšlení vůči lidem. Průměrný člověk takto neuvažuje. Nikdy nevyvíjí iniciativu k seznámonání. Čeká na to, až se mu druhý představí.

Chopte se iniciativy, nebuďte nesmělí. Nemějte strach z toho, že jednáte nezvykle. Zjistěte, kdo je ten druhý a postarejte se, aby se dozvěděl, kdo jste vy.

### ***Žádný člověk není dokonalý***

Před nedávnem jsme byli ještě s jedním kolegou vyzváni, abychom se podívali na uchazeče o důležité místo u jedné průmyslové firmy

a podrobili ho předběžné zkoušce. Podle našeho názoru měl Ted - budeme mu tak říkat - několik důležitých předpokladů pro tento úřad: byl neobyčejně inteligentní, měl odpovídající zevnějšek a vystupoval velmi ctižádostivě.

Našli jsme však něco, co nás přinutilo ho odmítnout - alespoň prozatím: Tedovou velkou chybou bylo, že od ostatních lidí očekával dokonalost. Rozčilovaly ho drobnosti jako gramatické chyby, nevkusné oblečení a mnoho dalších.

Ted byl překvapen tím, co o sobě slyšel. Ale velmi mu záleželo na tom, aby výnosné místo získal, a proto se zajímal o způsob, jak tento nepřijemný zvyk překonat.

Dali jsme mu tři návody:

Za prvé: Uvědomte si, že nikdo nemít dokonalý. Někteří lidé jsou dokonalejší než jiní, ale nikdo není absolutně dokonalý. Nejlepší vlastností člověka je to, že dělá chyby.

Za druhé: Buďte si vědomi skutečně má právo na to, být jiný. Nikdy ať neřeknete na pána boha, že odmítáte druhé \* lidi proto, že mají jiné zvyky než vy a dávají přednost jiné církvi nebo jiné politické straně. Samozřejmě nemusíte souhlasit s tím, co druhý dělá, ale nesmíte ho považovat za nesympatického, protože to dělá.

Za třetí: Nechtějte být vylepšovatelem světa. Osvojte si ke své životní filozofii heslo „žít a nechat žít“. Nikdo neslyší rád, když mu jiný říká: „Nemáte pravdu.“ Samozřejmě máte právo na vlastní názor, ale někdy je lepší nechat své mínění pro sebe.

~ I ed se vědomě drží našich doporučení. Po několika měsících byl jeho postoj zcela jiný. Akceptoval teď lidi takové, jací jsou.

Řekl nám: „Mnoho věcí, které by mě dříve strašně rozčilily, považuji dnes za nepodstatné. Konečně jsem si uvědomil, jak by byl svět fádni, kdyby byli všichni lidé stejní a dokonalí.“

^ Vtiskněte si do paměti tuto prostou, ale rozhodující skutečnost: Žádný člověk není úplně dobrý a úplně špatný. Dokonalý člověk neexistuje.

### ***Všimněte si u lidí ve vašem okolí chvályhodných vlastností***

Když necháme své myšlení vymknout zpod kontroly, můžeme téměř každému člověku vytknout spoustu věcí. Pokud ale své myšlení dobře řídíme, když smýšlíme o lidech správně, dokážeme na těch samých lidech najít i hodně chvályhodných a pozitivních vlastností.

Musíme stále myslet na to, že většina lidí nic neví o správném myšlení vůči ostatním. Proto často zažíváme, jak k nám někdo



spěchá, aby nám mohl sdělit cosi negativního o našich společných známých. Kolega vás chce informovat o nepříjemných vlastnostech jiného spolupracovníka. Soused vás chce zasvětit do rodinných problémů dalšího souseda. Zákazník se vám pokouší dokázat chyby svého konkurenta, k němuž máte právě namířeno.

Myšlenky plodí další myšlenky. Když posloucháte negativní komentáře o jiných osobách, vzniká nebezpečí, že také vy začnete o těchto lidech smýšlet negativně. Když se nemáte na pozoru, / mohli byste se přistihnout i při tom, jak přilíváte oleje do ohně I slovy: „Ano, a to není všechno. Už jste slyšel, že...?“ - J / f Takové myšlenky jsou nebezpečné. Jejich výsledkem je, že nakonec škodíte sami sobě.

^""•Existují dvě cesty, jak zabránit tomu, aby na nás ostatní negativně působili svými hodnoceními. Jedna spočívá v tom, že tak rychle a klidně, jak jen je možné, změním téma, například s poznámkou: „Promiňte, ale právě mě napadá, že už jsem se vás chtěl dávno zeptat...“

Druhá cesta spočívá v tom, že se rozloučíme. Řekněte například: „Jemjíto, příteli, ale mám zpoždění a musím (fulezitou schůzku, prosím, omluvte mě.“

Dě]te"saimTobě pévny s[iF ^ n^npr-li^tp wp myšlení negativně ovlivnit jinými lidmi.

### ***Případ úspěšného pojišťovacího agenta***

Když si osvojíte techniku pozitivního smýšlení o druhých, máte zajištěný větší úspěch. Chtěl bych se s vámi podělit o zážitek jednoho neobyčejně úspěšného pojišťovacího agenta, kterému se takové myšlení velmi vyplatilo.

„Když jsem vstoupil do pojišťovnictví, měl jsem to těžké," vyprávěl mi. „Připadalo mi, že je právě tolik konkurentů agentů, jako možných zákazníků. A pak jsem se brzy dozvěděl to, co všichni pojišťováci vědí: Devět z deseti zákazníků je přesvědčeno, že už žádné pojištění nepotřebují.“

Mám úspěch. Ale ne proto, že bych tolik rozuměl technické stránce pojišťovacího obchodu. Ta je samozřejmě důležitá a v oboru existují zástupci, kteří rozumějí pojistkám a smlouvám daleko víc než já. Známu muže, který napsal o pojišťovnictví knihu a přesto nedokázal pohnout k sepsání životní pojistky muže, který věděl, že bude žít jen několik dní.

Můj úspěch spočívá na *jednom* faktoru. *Mám dooixgydy rád osohi,], které ^ei pojištění prodat Opa kyji <&rtj7priP~ mdj^ěkteví* kolegové se tak jenom tváří, ale tonemafuspěch. Ani

psa nemůžete oklamat. Když náklonnost předstíráte, říkají vaše gesta, vaše oči, váš výraz obličejem jasně a zřetelně: *Podvod*.

Když si opatřuji informace o potenciálním zákazníkovi, postupuji jako každý jiný kolega. Zjistím jak je starý, kde pracuje, kolik vydělává, kolik má dětí a podobně.

Ale k tomu si opatřím ještě něco, co většina agentů vůbec nehledá - totiž pár dobrých důvodů, pro něž bych zákazníka mohl mít rád. Snad jsou tyto důvody v práci, kterou se zabývá, možná je najdu někde v jeho minulosti. Každopádně *najdu* několik dobrých důvodů pro svou náklonnost.

Když se pak na tohoto zákazníka koncentruji, procházím si poznatky, které mi ho přibližují. Udělám si o něm příjemný obraz, dřív než s ním vyměním první slovo o pojistné smlouvě.

Tato malá technika funguje. Protože mám zákazníka rád, získá i on ke mně dříve nebo později důvěru. A brzy nesedím na protější straně stolu, nýbrž po jeho boku a společně pro něj vypracujeme plán pojištění. On důvěřuje mému úsudku, protože jsem jeho přítel.

Samozřejmě mě lidé neakceptují na první pohled, ale zjistil jsem, že když je mám neochvějně rád, nechají se většinou „obrátit“. A po jisté době dojdeme k obchodům.

Minulý týden jsem byl potřetí u velmi obtížného zákazníka. Otevřel mi dveře a než jsem mohl pozdravit, napadl mě. Zlobil se, láteřil a nezastavil se ani, aby se nadechl. Skončil s vybidnutím: „A už se tu nikdy neukazujte!“<sup>4</sup>

Když to dořekl, zůstal jsem prostě stát a díval jsem se mu do očí. Po několika vteřinách jsem tiše a upřímně řekl: „Ale pane Schulzi, já jsem tu přece jako váš přítel/

Včera jsem s ním uzavřel životní pojistku.“

### ***Případ správného...***

Obchodník Sol Polk dostal čestný titul „Chicagský nástrojářský král“. Kdysi začínal od nuly a o dvě desetiletí později už prodával v oblasti Chicaga zboží za šedesát milionů dolarů.

Sol Polk odvozoval svůj úspěch z největší části od postoje vůči zákazníkům. „Snávštěv je třeba zacházet tak, jako by byli hosty v mém domě/Mrílcar —————“  
' ""Není to správné myšlení vůči lidem? A není to jedno z nejjednodušších pravidel úspěchu, které lze uvést do praxe? Jednejte se s zákazníky jako by byli hosty ve vašem domě!

Tato technika funguje i jinde. Nahraďte slovo zákazník slovem spolupracovník a pravidlo zní: „Jednejte s kolegy jako s hosty ve

svém domě." Jednejte se spolupracovníky prvotřídně a odměnou vám bude prvotřídní spolupráce a prvotřídní pracovní výkon. Smýšlejte prvotřídně o lidech ve svém okolí a dostanete za to pr^ndnTvýsiedkyr - - - - -"

### **...a chybného myšlení**

První návrhy této knihy četl i jeden můj dobrý přítel, který vlastní poradenskou firmu pro otázky managementu. Právě uvedený případ komentoval: „To jsou pozitivní důsledky správného postoje k lidem. Budu ti vyprávět osobní zážitek, který osvětluje, co se stane, když člověk nemá ostatní lidi rád a nedoceňuje je.“

Jeho případ má velmi podnětnou pointu, a proto jsem ho zařadil.

„Moje firma dostala zakázku na poradenství pro relativně malý podnik, který vyráběl nealkoholické nápoje. Smlouva byla na poměrně vysokou sumu čtyř a půl tisíce dolarů. Zákazník měl jen málo odborných vědomostí. Jeho podnik byl ve špatném stavu, protože se majitel v minulých letech dopustil několika chyb.

Tři dny poté, co jsme zakázku získali, jsme s kolegou vyjeli do podniku, který byl od naší kanceláře vzdálen asi tři čtvrtě hodiny cesty. Dodnes nevím, jak to začalo, ale nějak jsme se v hovoru dostali na negativní vlastnosti našeho zákazníka.

Než jsme to stačili postřehnout, už jsme hovořili o tom, že se do své tíživé situace asi dostal vlastní hloupostí. Měli jsme raději přemýšlet o tom, jak by se jeho problémy daly nejlépe vyřešit.

Celou cestu jsme prostě mluvili jen o tom, jakého máme hloupého zákazníka.

Následující pohovor byl neutěšený. Ve zpětném pohledu mám dojem, že zákazník nějak vytušil, co si o něm myslíme. Musel si říkat: „Tihle chlapíci mě mají za hlupáka. Proto pro moje peníze neudělají nic víc, než že povedou dlouhé zbytečné řeči.“

Za dva dny jsem od tohoto zákazníka dostal dopis s pouhými dvěma větami: „Rozhodl jsem se, že zruším smlouvu s vaší poradenskou firmou. Pošlete mi prosím účet za služby, které mi dosud byly poskytnuty.“

Jenom na čtyřicet minut jsme se poddali negativním myšlenkám a tím jsme přišli o čtyř a půl tisícovou smlouvu. Záležitost byla ještě nepříjemnější, protože jsme se dozvěděli, že zákazník uzavřel smlouvu s firmou odjinud, která mu poskytla potřebnou odbornou pomoc.

Určitě bychom ho neztratili, kdybychom se byli koncentrovali na jeho dobré vlastnosti. Jistě nějaké měl. Většina lidí má dobré vlastnosti.“

### ***Zdvořilost nic nestojí***

Jistý přítel mě jednoho rána vyzvedl na chicagském letišti a vezl mě na obchodní jednání. Cestou jsem si dvakrát všiml, že před sebe pustil řidiče, který vyjížděl od chodníku. Když to udělal potřetí, řekl jsem s úsměvem: „Nejsi náhodou jediným členem chicagského výboru zdvořilostí<sup>4</sup>? Musí to tak být, protože nikoho jiného tak zdvořilého nevidím.“

Zasmál se mé poznámce a odpověděl: „Neočekávám od ostatních řidičů zdvořilost a přesto jsem odměněn. Tím, že jsem pustil do řady tři řidiče, jsme neztratili ani minutu. Ale mám z toho dobrý pocit. Být zdvořilý mi pomáhá ke klidu.“

Můj přítel měl pravdu. VYPlatLse být zdvořilý i k lidem, které neznáte a pravděpodobně nikdy nepoznateWT^att^sg to, profitŽé zřekáte dobrý pocit. Tento se ve vaši práci ave všem, co děláte.

Praktická zdvořilost ve vztahu k ostatním lidem je nejlepším uklidňujícím prostředkem, který existuje. Žádný dostupný preparát vám nepřinese ani desetinu uvolnění, kterého dosáhnete, když někomu prokážete malou zdvořilost. Sporáráe^m^šbní vůči ostatním lidem odbourává zklamání a stres. Stres má puvod' vliegativních pocitech vůči druhým lidem. Smýšlejte o lidech pozitivně a poznáte, jak nádherný je veski]^noslH náš svět. Nase mvšření vůči ostatním lidem je vystaveno žFausčě^eH3ý7lcdyž se věci neodehrávají tak, jak jsme si představovali. Proto je velmi důležitý následující poznatek: Způsob našeho myšlení po utrpené porážce ijrnyř jak dlnyhn budemE^CEKat na příštijJitězs^i. ^

### ***Přijde na to, jak věci pozorujeme***

Jak správně myslet ve chvíli, kdy se věci neubírají předpokládaným směrem, to nám objasnil Benjamin Fairless, pozoruhodná osobnost našeho století. Fairless, který se ze skromných poměrů vypracoval až na místo generálního ředitele United States Steel Corporation, jednou řekl: „Přijde na to, jak se na věci díváme. Neměl jsem například nikdy učitele, kterého bych nenáviděl. Přirozeně jsem byl trestán jako každý jiný žák, ale vždycky jsem si říkal, že si za trest můžu sám. Měl jsem rád všechny šéfy, pod nimiž jsem pracoval. Snažil jsem se je vždycky uspokojit a podle možností dělat víc, než se ode mne očekávalo.“

Zažil jsem zklamání, časy, ve kterých jsem si toužebně přál být povýšen. A co se stalo? Povýšen byl jiný. Ale já jsem se necítil jako oběť ‚kancelářské politiky<sup>4</sup>, předsudku nebo špatného hod-

nocení ze strany vedení. Místo abych podlehl hněvu nebo dal uraženě výpověď, promýšlel jsem si celou záležitost. Zřejmě si to ten povýšený zasloužil dřív než já. Co bych měl udělat, abych byl příště na řadě já? Především jsem se ale sám na sebe nezlobil za utrpenou porážku a neztrácel jsem čas sebeponižováním.<sup>44</sup>

Když vás potká nezdar, myslíte na Benjamina Fairlesse.

Ptejte se sami sebe: „Co mohu udělat, abych měl při další příležitosti na kontě více zásluh?“<sup>44</sup>^,

Nemarně čas a energii ztrácejte. Nic si nevyčítejte. Pracujte plánovitě na tom, abyste příště zvítězili.

### ***Shrnutí principů, o nichž byla řeč***

1. Usnadněte ostatním, aby vás mohli „vynést vzhůru“<sup>44</sup>. Snažte se být laskaví. Pracujte na tom, abyste byli oblíbení. Tak získáte podporu svého okolí a posílíte svůj program cesty k úspěchu.
2. Chopte se iniciativy, navazujte nové známosti a nová přátelství. Představujte se při každé příležitosti ostatním lidem. Dávejte pozor, abyste správně porozuměli jménu každého nového známého a aby ostatní zaznamenali vaše jméno.
3. Smiřte se s tím, že lidé jsou různí a mají chyby. Nečekejte od nikoho dokonalost. Myslete na to, že každý má právo být jiný než vy. A nevystupujte jako vylepšovatelé světa.
4. Hledejte u každého člověka chvalyhodné rysy a v žádném případě nepátrejte po těch nepříjemných. Nedopusťte, aby vaše mínění o třetí osobě ovlivnilo jiní. Myslete na druhé lidi pozitivně - a docílíte pozitivních výsledků.
5. Buďte vždy zdvořilí. Dosáhnete tím, že se ostatní budou cítit líp a pozvedne to i vaši náladu.
6. Nedávejte ostatním vinu, když utrpíte porážku. Zapamatujte si: Způsob vašeho myšlení po utrženém nezdaru určuje, jak dlouho budete čekat na příští vítězství. — ^ .

## KAPITOLA 10

### UDĚLEJTE Z AKTIVITY SVŮJ ZVYK

#### *Uskutečňte své nápady...*

Vedoucí osobnosti všech oborů se shodují v tom, že panuje velký nedostatek špičkových lidí s prvotřídní kvalitací, lidí, kteří by se hodili do klíčových pozic. V poschodích pro šéfy jsou opravdu volná místa. Jak vysvětloval jeden podnikový ředitel, existuje mnoho kvalifikovaných osob, kterým ale často chybí důležitý prvek úspěšnosti, totiž schopnost uvést věci do pohybu a docílit výsledků.

Každá špičková práce - ať v obchodním vedení podniku, v prodeji, ve vědě, v armádě nebo ve vládě - vyžaduje čínorodého člověka. Když mají být obsazena vedoucí místa, hledá se odpověď na otázky typu: „Zvládne ten úkol? Prosadí se? Uvede věci do chodu? Dosáhne výsledků? Nebo jen mluví?"

Všechny tyto otázky slouží jedinému účelu: Zjistit, jestli je uchažeč jen mužem myšlenek nebo i mužem činu.

Nestačí mít skvělé nápady így 7 poloviny dobrý nápad, který jiěkdo rozvinul a uvedl do praxe. ie "stokrát lepší než velkolepá myšlenka, za níž nenásleduje konkrétní čin.

Jeden můj známý velkoobchodník často říká: „Nic v životě není ovlivněno jen tjm, že se o tom přemýšlí."

Uvědomte si, že vsččfiný věci, kter? na tomto světě máme - od dětské výživy přes mrakodrapy až k satelitům - nejsou nic jiného než nápady proměněné v činy. \* " —

#### **... tím, že budete jednat**

Kdo studuje lidi - úspěšné i průměrné - brzy zjistí, že se dají lehce rozlišit. Úspěšní jsou aktivní. Průměrní a neúspěšní jsou *pasivní*.

Studium obou skupin nám odhalí princip úspěchu. Úspěšný člověk je mužem (neja&Jtenou) činu. Jedná, uvádí věci do pohybu, uskutečňuje myšlenky, a plány. Neúspěšný člověk je nečinný. OdřadaTvécitaFdlouho, až má dokázáno, že je neměl nebo nemohl udělat, až už je pozdě nebo se vyřešily jinak.

Rozdíl mezi těmito lidmi se projevuje v mnoha maličkostech. První si naplňuje dovolenou a jede na ni. Druhý si naplňuje dovolenou, ale odloží ji na „příští" rok. První si řekne, že by měl pravidelně chodit do kostela a dělá to. Druhý považuje pravidelné

návštěvy kostela za potřebné, ale najde si důvody, proč s tím ještě počkat. První má dojem, že by měl napsat známému a poblahopřát mu k nějaké události. Napíše tedy dopis. Za stejných podmínek se u druhého vyskytne nějaký důvod, který mu zabrání ve psaní a dopis není odeslán nikdy.

Rozdíl se projevuje i v důležitých věcech. Úspěšný člověk si chce otevřít obchod. Udělá to. Neúspěšný člověk si chce také otevřít obchod, ale objeví v posledním okamžiku „pádny“ důvod, který mu zabrání v provedení plánu. První se ve čtyřiceti letech rozhodne změnit zaměstnání a změní ho. Druhý má stejný nápad, ale postupně od něj sám sebe odradí.

Rozdíl mezi těmito dvěma lidmi je zjevný v celém způsobu chování. První vyřizuje všechny potřebné záležitosti a jako vedlejší pozitiva při tom získává sebedůvěru, vnitřní jistotu a vyšší příjem. Druhý nechává věci nevyřízené, protože nechce jednat; následkem toho ztrácí sebedůvěru a žije průměrným životem.

První *jedná*. Druhý si řekne, že bude jednat, ale *nic nedělá*.

Každý by chtěl být člověkem činu. Udělejme si tedy z aktivity zvyk - je to proveditelné<sup>^</sup>

**Mnoho** lidí je^asivních proto, že čekají se svými činy na nejpriznivější podmínky. Dokonalost je sice velmi vítaná, ale nic z toho, co navrhuje a tvoří člověk, není a nemůže být absolutně dokonalé. Kdo tedy čeká na perfektní podmínky, ten musí čekat věčně.

Následující tři příběhy ukazují, jak tři lidé reagovali na „podmínky“.

### ***Proč se George neoženil***

Georgovi je téměř čtyřicet let, je účetním, je velmi vzdělaný a svobodný. Žije v Chicagu. Jeho největším přáním je oženit se. Touží po lásce, po životní družce, po opravdovém domově, po dětech a po všem, co k tomu patří. Několikrát už měl k svatbě blízko, pokaždé však na dotyčné dívce v poslední chvíli našel nedostatky, jednou dokonce den před svatbou („Právě včas, abych neudělal strašnou chybu!“).

Jedna z nepodařených známostí se od těch ostatních lišila. Před dvěma lety George věřil, že konečně našel tu pravou. Byla hezká, příjemná, inteligentní. Ale George si musel být absolutně jistý, že je to ta nejlepší. Když spolu jednou večer sprádali svatební plány, pronesla dívka několik poznámek, které Georga zneklidnily.

Nato sepsal George čtyřstránkový dokument, v němž stanovil podmínky, se kterými měla dívka souhlasit, než se vezmou. Do-

kument řádně napsaný na stroji vyhlížel velmi právnický a týkal se všech možných oblastí života. Obsahoval dokonce i jeden paragraf o církvi: do kterého kostela budou chodit, jak často a kolik budou obnášet jejich milodary. Jiný bod se týkal dětí: kolik jich bude a kdy.

Do všech podrobností George stanovil, jaký druh přátel budou mít, jaké pracovní místo bude jeho budoucí ženě dovoleno zastávat, kde budou bydlet a jak budou utrácet své příjmy. Na konci spisu vypočítal George na půl stránky všechny zvyklosti, kterých se nevěsta buď bude muset zbavit, nebo si je naopak osvojit. Seznam obsahoval položky jako kouření, pití, make-up, zábava a podobně.

Když mladá dáma uviděla na vlastní oči tento katalog požadavků, reagovala tak, jak by zareagoval každý rozumný člověk. Poslala dokument zpět s průvodním dopisem, kde stálo: „Obvyklá manželská klauzule ‚společně v dobrém i v zlém‘ stačí všem lidem a stačí i mně. To je konec!“

George mi vyprávěl tento zážitek a pak ustaraně řekl: „Co bylo tak špatného na té smlouvě? Vždyť sňatek je strašně důležitý krok. A člověk přece musí být opatrný.“

George se mýlil. Člověk může být až příliš opatrný, příliš nerozhodný a to nejen při plánování svatby, nýbrž při každém plánování ve světě událostí a činů. George měl k manželství podobně perfekcionistaický přístup jako ke své práci, ke svým úsporám, ke svým přátelstvím a všemu ostatnímu.

Zkušebním kamenem úspěšného člověka není to, jestli, urní lucTt problémy dřn^ezjiaitanou, ale jestli zvládne obtíže, které se vyskytnou. Musíme být ochotni uzavřít rozumný kompromis s~3okonaioostí, jinak bychom byli odsouzeni k věčnému čekání.

### ***Proč bydlí Jim v novém domě***

Při každém větším rozhodnutí zápasí rozum sám se sebou: jednat nebo ne, vztáhnout ruku nebo ne. Jeden mladý muž se rozhodl jednat a sklidil bohatou odměnu.

Jim se nacházel v podobné situaci jako miliony jiných mladých mužů. Bylo mu asi pětadvacet let, měl ženu, dítě a skromný příjem.

Mladá rodina bydlela v malém bytě. Jim a jeho žena si přáli mít dům; přáli si víc prostoru, pěkné udržované okolí, místo na hraní pro dítě a šanci získat vlastní majetek.

Problém koupě domu spočíval ve výši zálohy. Jednoho dne, při placení činže na další měsíc, si Jim uvědomil, že měsíční splátky za nový dům nemohou být vyšší než současný nájem.



Zavolał své ženě a zeptal se jí: „Jak by se ti líbilo, kdybychom příští měsíc koupili dům?“

Ona odpověděla: „Co to do tebe vjelo? Proč takhle žertuješ? Víš dobře, že to nemůžeme udělat, protože nemáme na zálohu.“

Ale Jim byl pevně rozhodnutý: „Existují statisíce dvojic jako jsme my, které si někdy' hodlají pořídit dům, ale polovina z nich to neudělá nikdy. Vždycky se vynoří něco, co je od jejich úmyslu odradí. My si ale dům koupíme. Ještě nevím, jak seženeme peníze, ale nějak to zvládneme.“

V následujícím týdnu našli prostý, ale hezký dům, který se jim oběma líbil. Záloha na něj činila dvanáct set dolarů. Teď bylo třeba najít cestu, jak sumu sehnat. Jim věděl, že si nemůže půjčit peníze klasickým způsobem, protože by pak nedostal potřebný úvěr pro hypotéku na nákupní cenu.

Ale kde je vůle, tam je i cesta. Jim přišel na nápad. Proč by se nemohl spojit se stavitelem a uzavřít s ním soukromou dohodu o půjčce dvanácti set dolarů? Ten sice jeho požadavek nejprve odmítl, ale Jim se nevzdal. Nakonec stavitel souhlasil. Půjčil Jimovi peníze a on se zavázal splácet mu po celý rok měsíčně sto dolarů plus úroky.

Teď potřeboval Jim každý měsíc sehnat něco přes stovku dolarů. Manželé si propočítali výdaje a usoudili, že pětadvacet dolarů z nich mohou ušetřit. Zůstalo tedy něco přes sedmdesát pět dolarů, které bylo třeba měsíčně sehnat.

Jim se příští den vydal za svým šéfem a vyložil mu svůj úmysl. Nadřazený Jimovi koupí domu schválil.

Jim řekl: „Podívejte, pane, abych mohl ten obchod uzavřít, potřebuji měsíčně vydělávat o pětasedmdesát dolarů víc. Samozřejmě jsem si vědom toho, že mi zvýšíte plat teprve až budete mít pocit, že si to zasloužím. Já bych ale chtěl jen šanci vydělat si víc peněz. Je tu hodně práce, která by se nejlépe dala vyřídit o víkendech. Dovolíte mi pracovat v sobotu a v neděli?“

Na šéfa udělala upřímnost a ctižádostivost mladého muže dojem. Vypracoval plán, podle něhož měl Jim každý víkend odpracovat deset hodin a Jim se s rodinou nastěhoval do nového domu.

Z pevného Jimova rozhodnutí o koupi domu vyplynulo následující:

Vůle k jednání povzbudila jeho rozum k hledání cest, kterg^ho pnVed'ly k žádanému cíli.

Jim získal velkou sebedůvěru. V budoucnu pro něj bude mnohem jednodušší jednat v důležitých situacích správně.

Mladý muž nabídl své ženě a dítěti životní standard, který si

zasluhují. Kdyby byl čekal a stále koupil domu odsouval na dobu s vhodnými podmínkami, určitě by rodina ke svému vlastnímu domu nedospěla nikdy.

### ***Chris by se rád osamostatnil, ale...***

Chris vám poskytne dobrý příklad toho, co se stane s prvotřídními nápady, když s jejich uskutečněním čekáme na dokonalé podmínky.

Před patnácti lety získal Chris místo v celním úřadě amerického ministerstva pošt. Práce se mu líbila, ale po pěti letech začala růst jeho nespokojenost. Vadila mu různá omezení, pravidelné služby, nízký plat a systém povyšování, který nabízel jen nepatrné šance na postup.

Přišel na nápad. Za tu dlouhou dobu přesně věděl, co musí znát každý úspěšný dovozce. Proč by se tedy nemohl osamostatnit a importovat cenné dárky a hračky? Chris znal mnoho úspěšných dovozců, kteří toho o specifikách dovozu nevěděli ani zdaleka tolik jako on.

Už je to deset let, co se Chris rozhodl, že se osamostatní. Ale pracuje dodnes v celním úřadě.

Proč? No, protože pokaždé, když se odhodlal k odchodu, mu v tom něco zabránilo. Nedostatek peněz, hospodářský pokles, přírůstek do rodiny, restriktce obchodu, přechodná nutnost mít jisté místo a podobné věci mu sloužily jako výmluvy, aby rozhodnutí oddálil, aby ještě počkal.

Ve skutečnosti Chris připustil, aby se z něj stal pasivní člověk. Chtěl mít perfektní podmínky, než začne jednat. Protože nikdy perfektní nebyly, tak se žádný čin nekonal.

### ***Nečekejte na dokonalé podmínky***

Abyste nepodlehli chybě čekání na perfektní podmínky, můžete udělat dvě věci.

Za prvé: Počítejte s budoucími překážkami a potížemi. Každé podnikání je spojeno s riziky, problémy a nejistotami. Předpokládejme, že chcete jet autem z Hamburku do Mnichova, ale trváte na tom, že vyjedete teprve, až budete mít naprostou jistotu, že nikde nejsou objížďky, že motor bude fungovat bez poruch, že bude dobré počasí, že na trase nebudou žádní opilí řidiči, že nevyvstane riziko žádného druhu. Kdy byste asi tak vyjeli? Nikdy! Když se rozhodnete jet do Mnichova, je smysluplné určit si na mapě trasu, nechat si důkladně prohlédnout vůz a vyloučit pokud možno ostatní rizika. Ale všechna rizika vyloučit nelze.

Za druhé: Když problémy a překážky nastanou, snažte se je překonávat. Zkušebním kamenem úspěšného člověka není to, jestli najít řešení obtíží, které v manželství nastanou, nýbrž jestli je schopní najít řešení obtíží, které vstávají v práci, v manželství a v životě.

### ***Samotné nápady nestačí***

Rozhodněte se, že se svými nápady něco podniknete. Před pěti nebo šesti lety mi jeden velmi schopný profesor vyprávěl o svém plánu napsat knihu, biografii rozporuplné osobnosti z předválečné doby. Jeho myšlenky byly velmi zajímavé, živé, fascinující. Profesor věděl, co chce říct, měl sílu i schopnost vyjadřování. Realizace tohoto úmyslu by mu byla přinesla vnitřní uspokojení, uznání i peníze.

Vloni na jaře jsem ho zase potkal a bezelstně jsem se ho zeptal, jestli už je kniha na světě. (Neměl jsem to dělat, protože v něm moje otázka otevřela starou jizvu.)

Ne, ještě knihu nenapsal. Chvilku bojoval sám se sebou a přemýšlel, jestli mi má vysvětlit důvody. Pak řekl, že byl příliš zamětnán, že měl ještě jiné povinnosti, že prostě neměl čas.

Ve skutečnosti profesor myšlenku ve své hlavě pohřbil. Připustil, aby jeho mozek pozvolna začal produkovat negativní myšlenky. Výsledkem této negativní produkce bylo, že ho nakonec rozum „přesvědčil“ o nerealizovatelnosti úmyslu, který by vyžadoval neúměrnou spoustu práce a velké oběti.

Nápady jsou důležité, o tom není pochyb. Musíme mít nápady, plány, abychom mohli něco udělat.

Je také jasné, že samotné nápady nestačí. Myšlenka na zvýšení obrátu nebo zjednodušení pracovního postupu je cenná jen tehdy, když je uvedena do praxe.

Každý den pohřbívají lidé tisíce dobrých nápadů, protože mají strach z námahy, která je spojena s jejich uskutečněním.

Později se tyto nápady vynořují jako „strašidla“ a pronásledují je.

Zaneste hluboko do svého podvědomí následující dvě myšlenky.

Za prvé: Dodejte svým nápadům jednotu tím, že je uskutečníte. Nápad je natolik dobrý, že když s ním nic neuděláte, nezískáte.

„Zitli ulít“: Uskutečňte své nápady, abyste našli vnitřní klid. Někdo kdysi řekl, že nejsmutnější slovo, které kdy bylo vysloveno

nebo napsáno, je: kdyby. Denně slyšíme výroky plné lítosti: „Kdybych si byl tenkrát před lety otevřel obchod, nestál bych tu dnes takhle.“ Nebo: „Vnitřní hlas mi říkal, že to tak dopadne. Kdybych se byl jen do toho dal.“

Dobrý nápad, který není uskutečněn, zapříčiňuje strašnou psychickou bolest. Uskutečněný dobrý nápad naproti tomu přináší velké vnitřní uspokojení.

Máte nějaký dobrý nápad? Tak s ním něco proveďte!

### ***Každé akci musí předcházet jiná akce***

Jeden mladý tížádstivý spisovatel, kterému se ještě nepodařilo prorazit, se mi přiznal: „Můj problém je v tom, že uběhnou celé dny a týdny, aniž bych napsal jedinou řádku. Víte, psaní je tvůrčí proces. Člověk musí být inspirován. Kupředu ho musí hnát duch.“

Psaní je skutečně tvořivý proces, ale jiný spisovatel vykládal „tajemství“ své plodnosti a svých úspěchů takto: „Používám zvláštní, startovací techniku“. Musím dodržovat termíny a nemohu čekat na to, až mě můj duch popožene. Musím svůj rozum rozehřát následující technikou: Sednu si k psacímu stolu. Vezmu do ruky tužku a dělám mechanické pohyby jako při psaní. Něco napíšu. Bezmyšlenkovitě čmárám po papíře. Uvedu do pohybu své prsty a ruku a dříve nebo později, bez mého vědomí, se zapojí i rozum.

Někdy přicházejí myšlenky jako z čistého nebe, i když nesedím u psacího stolu,“ dodal. „Ale to jsou vlastně zvláštní prémie <sup>^</sup>Vět-<sup>^</sup>šina dobrých myšlenek vzniká tím, že se dám dQ~Pjáce.“

Každé akci musí předcházet JmaTaTce. To je přírodní zákon. Sám Thomas Mann, jeden z nejgeniálnějších vypravěčů dvacátého století, pravý virtuos německého jazyka, jednou přiznal: „Psaní je přibližně z osmdesáti procent tvrdá práce.“

Nic se nedá samo od sebe do chodu, ani jeden z početných mechanických přístrojů, které denně používáme. Naše byty jsou automaticky vytápěny, ale my musíme (být aktivní) nastavit žádanou teplotu. Automatika v autě zařadí, ale jen tehdy, když použijeme správnou páku. Stejný princip platí pro akce myšlení. Musíte uvést do pohybu svůj rozum, aby pro vás pracoval.

Vedoucí obvodu jedné organizace obchodních zástupců, kteří prodávají u domovních dveří, předvedl, jak své lidi učí „mechanickým způsobem“ ráno začít dřív a být úspěšnější.

„Obchodní zástupci, kteří přicházejí k domovním dveřím, narázejí na velký odpor. To ví každý, kdo to někdy zkusil,“ vysvětloval. „A dokonce i starým ostříleným harcovníkům dělá potíže první ranní návštěva. Vědí, že než den skončí, zažijí s největší

pravděpodobností hodně odmítnutí a dost nepřátelského jednání. Je tedy úplně přirozené, že ráno začátek oddalují. Vypijí pár šálků kávy, objíždějí možná chvíli po okolí, jen aby první návštěvu odsunuli.

Školím každého muže osobně. Vysvětluji mu: Jediná možnost jak začít, je prostě začít. Nepřemýšlejte. Neodsunujte začátek. Udělejte následující: Zaparkujte svůj vůz. Vezměte kuffík se vzorky. Jděte ke dveřím. Zazvoňte. Dělejte všechno mechanicky, bez vědomého rozmýšlení. Tak zahajte ráno práci a prolomíte ledy. Při druhé nebo třetí návštěvě bude už váš rozum bdělý a vaše předvádění bude přesvědčivější."

Jeden humorista kdysi řekl, že nejtěžší v životě je vstát z teplé postele do chladného pokoje. Měl pravdu: Čím déle zůstane člověk ležet a představuje si, jak nepříjemné bude opustit vyhřáté lůžko, tím těžší je pro něj vstát. Dokonce i při tomto jednoduchém procesu zažene mechanická akce - odhození deky a spuštění nohou na podlahu - okamžitě každou zábranu.

### ***Pobízejte svůj rozum***

Výchozí stanovisko tedy zní: Lidé, kteří v našem světě něco dokážou, nečekají na to, až je rozum vybídne - sami svůj rozum pobízejí. Dělejte to také.

Nejlepším postupem při rozvíjení nápadů, plánování, řešení problémů a při dalších činnostech, které vyžadují zapojení vašeho rozumu, je „mechanická metoda“. Tato speciální technika bezpečně pomáhá. Používejte k ní tužku a papír. (Obyčejná tužka, která skoro nic nestojí, je nejlepší pomocí pro koncentraci; lepší nezískáte ani za drahé peníze. Kdybych měl volit mezi supermoderní odhlučňenou kanceláří s tlustým kobercem a tužkou a papírem, vždycky bych se rozhodl pro tužku a papír. S těmi mohu rozum nasměrovat k problému.)

Když si zapíšete myšlenku, soustředí se na ni automaticky veškerá vaše pozornost, protože rozum není schopen současně jednu myšlenku psát a na jinou myslet. A když ji píšete na papír, „píšete“ ji také do svého rozumu. Je kromě toho dokázáno, že si déle a daleko přesněji zapamatujeme myšlenku, kterou jsme si poznamenali.

Jakmile zvládnete koncentraci za pomoci tužky a papíru, můžete přemýšlet i v hlučném okolí nebo v jiné situaci, která odvádí vaši pozornost. Když chcete přemýšlet, začněte si čmárat nebo kreslit. To je vynikající cesta k „nastartování“ rozumu.

### ***Magické slovíčko úspěchu „ted’”***

Výrazy *zítra, příští týden, později, někdy, jednoho krásného dne*, jsou svým smyslem příbuzné se slovem selhání: *nikdy*. Mnoho přání není splněno, protože říkáme: „Jednoho dne s tím začnu,” zatímco bychom měli říkat „*Teds* tím začnu, *hned ted’*.”

Vezměme si například spoření. Hodně lidí považuje spoření za prospěšné. Ale to ještě zdaleka neznamená, že hodně lidí plánovitě spoří a investuje. Mnoho z nich má v úmyslu spořit, ale jen někteří to i *dělají*.

Jeden mladý manželský pár dokázal po zvládnutí několika překážek začít se správným programem budování majetku. Billova čistá mzda byla pět set dolarů měsíčně, ale Bill a jeho manželka Janet také pět set měsíčně vydávali. Oba chtěli spořit, ale z různých důvodů to nešlo. Několik let si slibovali: „Začneme až bude vyšší plat. Až zaplatíme všechny půjčky. Příští měsíc. Určitě příští rok.”

Nakonec se Janet rozzlobila na svou nemohoucnost a ptala se Billa: „Tak chceme šetřit nebo nechceme?” On řekl: „Samozřejmě, že chceme, ale víš přece stejně jako já, že se nám ted’ nepodaří odkládat něco stranou.”

Ale tentokrát byla Janet v náladě ‚Ted’ nebo nikdy’. Řekla: „Mluvíme už léta o programu spoření. Ale nespoříme, protože si myslíme, že nemůžeme. Četla jsem dneska inzerát, kde stálo, že když ušetříme měsíčně jen padesát dolarů, budeme mít po patnácti letech devět tisíc dolarů plus tři tisíce úroků. Kromě toho tam psali, že je lepší oddělit sumu na spoření předem, než doufat, že zbyde po všech výdajích na konci měsíce. Jestli souhlasíš, začneme s deseti procenty tvého příjmu a uložíme peníze, hned jak dostaneš plat. Možná že budeme na konci měsíce muset jíst suchý chléb a mléko, ale když to musí být, tak to vydržíme.”

Bill a Janet měli pár měsíců hodně hluboko do kapsy, ale brzy se naučili zacházet s novým rozpočtem. Ted’ se jim zdá, že „vydávat” peníze za spoření nebo za něco jiného, je stejně příjemné.

Chcete napsat příteli? Udělejte to hned. Máte nápad, který by prospěl vaší firmě? Hned ho předneste. Žijte podle starého přísloví: „Co můžeš udělat dnes, neodkládej na zítřek.”

“^kxlo přemýšlí v pojmech *ted’, hned’, ten* dojde daleko. Kdo ale operuje převážně s pojmy *někdy, později*, ten obvykle ztroskotá. Nikdy na to nezapomeňte.

### ***Nemluvte, když už je pozdě***

Na jedné ze svých cest jsem se na pár dní zastavil u starého ob-

chodního přítele. Právě se vrátil ze schůzky se svými vedoucími zaměstnanci. Na první pohled jsem poznal, že se potřebuje s něčím svěřit. Působil dojmem člověka, který zažil těžké zklamání.

„Svolal jsem dnes ráno tuto schůzku proto, abych našel pomoc při rozhodnutí o závažné změně firemní politiky. Chceš vědět, jakou pomoc jsem našel? Sedělo u mě šest mužů a jenom jeden z nich podal podnětný návrh. Další dva něco řekli, ale byla to jen ozvěna toho, co jsem před tím říkal já. Měl jsem dojem, že mluvím do zdi. Přiznávám se, že je pro mě těžké zjistit, co si ti chlapíci myslí.

Opravdu," pokračoval po chvíli, „člověk by se domníval, že ti pánové řeknou, jaký mají na věc názor. Vždyť se ta záležitost dotýká bezprostředně každého z nich."

Můj přítel na konferenci pomoc nenašel. Ale kdyby člověk o něco později zastihl její účastníky v předsálí, asi by slyšel poznámky jako: „Chtěl jsem mu říct..."; „Proč nikdo nenavrhl..."; „Myslím, že by se nemělo..."; „Měli jsme se zasadit o to, aby...".

Lidé, kteří v konferenční místnosti neotevřou pusy, jsou většinou velmi hovorní potom, když jejich výroky už nemohou nic ovlivnit. Když je už pozdě, nechte si své nápady. Šéfové firem chtějí slyšet komentáře.

kdo se včas neprojev^ škodí s^m sobě.

Zvykněte si volně hovořit. Vždy, když to uděláte, získáte sílu. Přednášejte proto vždy své konstruktivní nápady!

### ***Jak se Hans pro samé přípravy vůbec nedostal k věci***

Problémy s pojmem *Ted'* má také při učení mnoho studentů. S nejlepšími úmysly si student Hans rezervuje celý večer pro koncentrované intenzivní studium. Předvedeme si, jak takový večer velmi často probíhá.

Hans chce začít s učením v sedm hodin. Ale večere mu trochu leží v žaludku a on se rozhodne, že se chvilku podívá na televizi. Z chvilky je celá hodina, protože program je kupodivu dobrý. V osm hodin si sedne k psacímu stolu, ale hned zase vstane, protože mu napadlo, že musí zavolat své přítelkyni, jak jí slíbil. Vydává se na cestu k telefonní budce. Hovor trvá čtyřicet minut (vždyť s ní celý den nemluvil). Na zpáteční cestě potká Hans kamaráda, který právě jogguje. Tak se s ním také proběhne. Protože se zpotil, musí se doma osprchovat. Teď zase potřebuje něco k jídlu, protože při běhu a sprchování mu vyhládlo.

A tak uběhne večer, od něhož si Hans tolik sliboval. V jednu

hodinu v noci otevře konečně učebnici, ale je příliš unavený, než aby se mohl soustředit. Vzdá to a jde si lehnout.

Hans se nedostal k věci, protože strávil příliš mnoho času přípravami.

### **„Jsem právě teď ve správném rozpoložení“**

Na chování tohoto typu nenarazíme přirozeně jen u studentů. Také obchodní zástupci, vedoucí oddělení, dělníci, ženy v domácnosti - prostě lidé všech vrstev a skupin - se pokoušejí vzchopit k práci a připravují se na ni trochou kancelářského klábosení, šálkem kávy, čtením, ořezáváním tužek, vyřizováním drobných osobních záležitostí, úklidem psacího stolu, díváním na televizi a tuctem dalších rozptýlení.

Existuje jediná cesta, jak s tímto špatným zvykem skoncovat. Řekněte si: „Právě teď jsem ve správném rozpoložení“ abyoh.niQhI začít. Oddalováním práce nezískám vůbec nic."

^e^Těľ^ísfe Továrny na výrobu nástrojů řekl jednou před skupinou prodejců: „To, co naše firma nejvíc potřebuje, jsou lidé s konstruktivními nápady, které také dokážou prosadit. V naší výrobě a odbytu neexistuje ani jediné plánované místo, kde by nemohl být výkon zlepšen. V žádném případě nechci říct, že bychom dosud nepracovali dobře. Pracujeme. Ale jako každý pokrokový podnik, musíme i my produkovat nové výrobky, uplatňovat se na nových trzích a využívat efektivnějších pracovních metod. Jsem odkázán na iniciativní lidi. To jsou podpory našeho týmu." ~~~ "

### **Síla iniciativy**

Iniciativa je zvláštní forma akce. Iniciativa znamená, že někdo udělá bez vyzvání potřebnou věc. Iniciativnímu člověku jsou v každém oboru otevřeny ty nejvýnosnější pozice.

Jeden ředitel průzkumu trhu středně velké továrny na drogistické zboží mi líčil, jak získal své místo. Jeho výpověď je zajímavým pohledem na sílu iniciativy.

„Před pěti lety jsem měl nápad," vyprávěl. „Pracoval jsem tenkrát jako obchodní zástupce a musel jsem navštěvovat velkoobchodníky. Postřehl jsem, že je v naší činnosti mezera. Nevlastnili jsme žádná fakta o konzumentech, kteří měli kupovat naše výrobky. Hovořil jsem tu se všemi o nutnosti provádění výzkumu trhu. Nejprve jsem narážel na nezájem: Vedení firmy v tom nevidělo žádný smysl.

Já jsem ale byl myšlenkou na průzkum trhu pro naši firmu



přímo posedlý a nedal jsem se odradit. Vyžádal jsem si a také dostal povolení, abych mohl každý měsíc vyhotovit zprávu o /aktech z marketingu drogistického zboží<sup>4</sup>. Sbíral jsem informace u každého dostupného pramene. Vytrvale jsem psal své zprávy a velmi brzy se o mou činnost začalo zajímat vedení firmy i kolegové. Za rok od chvíle, kdy jsem zahájil své křížové tažení pro výzkum trhu, jsem byl odvolán od svých dosavadních povinností a požádán, abych se koncentroval jen na uskutečnění svého původního nápadu.

Zbytek byl jen logickým vývojem," dodal. „Mám teď dva asistenty, sekretářku a asi třikrát větší plat než před pěti lety."

### ***Bojujte za svou věc***

Když se setkáte s něčím, co by podle vašeho názoru mělo být

V blízkosti mého bydliště se stavěla nová osada. Když byla asi ze dvou třetin hotová, nebylo možné domy obsadit. Co se stalo? Nastěhovalo se sem pár „nepořádných" rodin. To přimělo jiné rodiny k prodeji nebo k odstěhování. A jak se často stává, nechali se zbylí pořádní obyvatelé nakazit od svých lhostejných sousedů a sídliště podle toho vypadalo. Jeden člověk se však nenechal nakazit a nezástal lhostejný: Harry. Rozhodl se bojovat za pěknou a spořádanou osadu.

Začal tím, že sezval pár přátel. Vysvětlil jim, že právě toto sídliště má ohromné šance a možnosti, ale že je třeba okamžitě něco podniknout, jinak se z něj stane podřadná kolonie. Díky svému nadšení a rozhodnosti našel Harry rychle podporu. Brzy vznikly skupiny, které se staraly o udržení čistoty na nezastavěných pozemcích. Byl založen zahradnický spolek a zahájena velká akce sázení stromů. Bylo postaveno dětské hřiště a plavecký bazén. „Lhostejné" rodiny se nadšeně zapojily. Celá osada se probrala k novému životu a zazářila novým leskem. Dnes je skutečným potěšením projíždět tímto místem. Je názorným příkladem toho, čeho může dosáhnout člověk bojující za svou věc.

Máte pocit, že by vaše firma měla otevřít novou filiálku, vyrábět nový produkt nebo se jinak rozrůst? Tak za to bojujte. Myslíte, že by vaše farnost potřebovala novou budovu? Bojujte za ni. Byli byste rádi, kdyby škola vašich dětí byla lépe zařízena a vybavena? Bojujte o to.

Na jednu věc se můžete spolehnout: Kdo bojuje za svou věc, začíná křížové tažení možná sám, ale pokud je nápad dobrý, získá brzy spoustu přívrženců.

## ***Angažujte se dobrovolně***

Každý z vás už byl v situaci, kdy by rád převzal nějaký úkol, ale neudělal to. Proč? Většinou ze strachu. Ale ne ze strachu, že by úlohu nezvládl, nýbrž ze strachu, co by tomu řekli kolegové. Obavy z výsměchu, z toho, že bychom byli nazváni šplhouny a snaživci, kteří si tak chtějí vymoci zvýšení platu, nás drží zpátky.

Je přirozené, že člověk chce být akceptován a patřit k určité skupině. Ale ptejte se sami sebe: „Kterou skupinou chci být akceptován? Takovou, která se mi vysměje, protože ve skrytu žárli? Nebo takovou, která se angažuje a dociluje pokroku?“

Správné rozhodnutí je nabíledni.

Kdo se dobrovolně angažuje, ční nad ostatními. Budí pozornost. Co je však důležitější: Získává možnost ukázat, že něco umí a že je tížádstivý. Hlaste se tedy dobrovolně ke zvláštním úlohám.

Myslete na vedoucí osobnosti, které znáte v obchodním světě, v politice nebo ve vaší obci. Označili byste je jako aktivní nebo pasivní lidi?

Přirozeně jsou to aktivní lidé, osoby, které něco dokážou vytvořit. Člověk, který se drží zpátky, který stojí v pozici diváka, který je pasivní, ten nic neovlivní. Pouze člověk činu, který je orientován k akci, je schopen vyvolat v ostatních přání ho následovat.

tiHp Hnvpfnji plqyčVu. irfprý jpHná ft^TM" jako samozřejmost. že ví, co dělá.

Ještě nikdy jsem nezažil, aby někdo gratuloval člověku k tomu, že „nikoho neruší“, „nejedná“, nebo „čeká, až mu někdo řekne, co má dělat“.

Vy už jste to zažili?

## ***Zvykněte si být aktivní***

1. Buďte vždy aktivní. Buďte lidmi činu a ne těmi, kteří váhají. Nečekejte na perfektní podmínky. Těch se nikdy nedočkáte. (Počítejte s budoucími překážkami a obtížemi a když se objeví, překonávejte je.
3. Myslete na to, že samotné nápady úspěch nepřinášejí. Nápady jsou užitečné jen tehdy, když se uskuteční. Jk. Ístartujte svůj rozum mechanicky. Nečekejte na to, že vás rozum požene kupředu. *Jednejte*, dejte se energicky do práce, tím svůj rozum povzbudíte.
5. Myslete v pojmech *ted\ hned*. Výrazy jako *zítra, příští týden*,

- později*, jsou svým smyslem blízké slovu selhání - *nikdy*. Buďte lidmi, kteří se svých úkolů ujímají „teď hned“.
- 6.1 Dejte se do práce. Neztrácejte čas přípravami na zahájení činnosti, prostě začněte.
7. Chopte se iniciativy. Bojujte za svou věc, zahajte křížové tažení. Angažujte se dobrovolně. Ukažte, že něco umíte a že jste ctižádostiví.

## KAPITOLA 11

# JAK ZMĚNÍTE PORÁŽKU VE VÍTĚZSTVÍ

### *Nepoddávejte se porážkám*

Pečovatelé a jiní sociální pracovníci zjistili, že mezi poraženými a ztroskotanci, s nimiž jsou denně konfrontováni, jsou zastoupeni lidé ze všech vrstev pokud jde o vzdělání, stáří i společenské postavení. Někteří z nich jsou překvapivě mladí, výjimečně lze narazit i na akademika, často jsou to muži a ženy bez řádného vzdělání. Někteří žijí v manželství, jiní jsou svobodní. Ale všichni tito lidé mají jedno společné: Jsou poraženi, vykořeleni, zničeni. Každý z nich zažil chvíle, které ho „vyřídily“. Všichni mají potřebu vyprávět o situacích, které je zruinovaly, o svých zničujících porážkách.

Tyto situace obsahují celou škálu lidských zklamání, počínajíc: „Opustila mě žena,“ přes: „Ztratil jsem všechno, co jsem měl“ až k: „Provedl jsem několik věcí, které ze mě udělaly vyvrhele a tak jsem skončil na dně.“

Když se podíváme o patro výš, na „průměrné lidi“, postřehneme hodně rozdílů v životních zvyklostech. Ale také zjistíme, že průměrný typický člověk vysvětluje svou prostřednost velmi podobnými důvody, jako ztroskotanec svou dokonalou porážku. Trpí hnisajícími, nevyhláčenými ranami, které utržil v osudných situacích. Teď je však přeopatrný. Namáhavě se plahočí, obává se výzev vítězného života, je sám se sebou nespokojený. Je poražený, ale velmi se snaží nést hrdinsky úděl prostředností nebo podprůměrnosti, který na něj uvalil „osud“. Také on se smířil se svou porážkou, ale takřikajíc „čistým“, společností „akceptovaným“ způsobem.

Když se podíváme nejvýš, do málo obydleného světa úspěchu, najdeme tu opět lidi různého původu. Šéfové firem, manažeři, vysocí duchovní, vládní úředníci, stručně řečeno lidé na špičce všech oborů, pocházejí z bohatých i chudých domovů, z řádných i rozvrácených rodin, z průmyslových měst i z venkova. Tito lidé, kteří jsou ve všech oblastech naší společnosti těmi nejlepšími, znají Z^rUAV-J^LksM svízelné situace z.ylasínLzkušfiiiastL^..

Zástupci těchto tří skupin jsou srovnatelní ve všech bodech - vek^vntehgence, původ, nargdnostjen v jednom bo^Tne? Jediné, čím se liší, je reakce na neúspěch.

Je-li sražen k zemi člověk z první skupiny, nikdy už se nezvedne, zůstane ležet a nečeká už žádnou budoucnost.

Když se totéž přihodí člověku z druhé skupiny, vyškrábe se alespoň na nohy, ale uteče a „schová se“ - jen proto, aby svůj další život prožil v mase anonymity.

Úspěšný člověk reaguje na porážku jinak. Zvedne se, vyvodí yfc

Ted<sup>^</sup> nzmých nejlepších přátel je neoEycejně úspěšný "poradce / f<sup>^</sup> managementu. Když člověk vstoupí do jeho kanceláře, má pocit, že je skutečně „nahore“. Pěkný nábytek, koberce, pracovití zaměstnanci, významně působící zákazníci, všechno vypovídá o rozkvětu firmy.

Cynik možná namítne: „To musí být pěkný podvodník, aby podnik takového druhu přivedl k úspěchu.“ Cynik by se mýlil. K tomu není nutné být podvodník, ani člověk geniální, bohatý nebo obdařený zvláštním štěstím. Je třeba *být vytrvalý a nikdy nevzdávat*.

Za touto prosperující váženou firmou poradce managementu se skrývá muž, který se namáhavě probojoval do své pozice: v prvních šesti podnikatelských měsících přišel o úspory předešlých deseti let; bydlel několik měsíců ve své kanceláři, protože neměl peníze na nájemné za byt; odmítl několik „dobrých“ míst, protože chtěl uskutečnit svou myšlenku a dovést ji k úspěchu; slyšel od potenciálních zákazníků stokrát častěji ne než ano...

V sedmi neuvěřitelně tvrdých letech, které můj přítel potřeboval k prosazení, jsem od něj nikdy neslyšel stížnost. Říkal: „Dave, já se učím. Je to konkurenční obchod a protože nemohu nabídnout nic hmatatelného, je prodej obtížný. Ale učím se to.“

A on to opravdu dělal.

Jednou jsem poznamenal, že ho získávání zkušeností stojí příliš námahy. Ale on odpověděl: „Ne, nestojí mě nic, naopak mi hodně dává.“

### ***Jak vedou nezdary k úspěchu***

Prostudujte si jednu životní osudy lidí, kteří jsou zařazeni v publikaci „Kdo je kdo“ a zjistíte, že tito úspěšní zažili mnoho ponižujících situací, naráželi na velký odpor, utrpěli osobní nezdary, museli bojovat s těžkostmi a spolknout lecjakou urážku.

Čtete životopisy velkých lidí a uvidíte, že mnoho z nich překonalo neúspěchy, při nichž by se ostatní vzdali.

Analyzujte vývoj generálního ředitele vaší firmy, starosty vašeho města nebo člověka, jehož považujete za skutečně úspěšného. Po-

kud provedete rozbor důkladně, poznáte, že každý z těchto lidí překonal opravdu velké překážky.

*Není možné dosáhnout významného úspěchu a ngxiazitpntom „na " u d p o r j f j ^ s nezdarý- Je dS^JnuMfno^xpH už ve zbývajícím čase života žádnou porážku. Je možné nechat se nezdarý postrčit kupředu. - Podívejme se, jak na to.*

Nedávno jsem četl leteckou statistiku, z níž vysvítalo, že na šestnáct miliard nalétaných kilometrů připadá jeden smrtelný případ. Z tohoto pohledu je tedy létání velmi bezpečnou záležitostí. Ale přesto k pádům dochází. Když se zřítí letadlo, okamžitě se do věci zapojí spolkový letecký úřad, aby vypátral příčinu havárie. Jsou posbírány a složeny kovové součásti letadla, různí experti se pokoušejí zjistit, jak došlo k neštěstí, jsou zkoumány výpovědi svědků a těch, kteří pád přežili. Vyšetřování trvá týdny a měsíce, trvá tak dlouho, dokud není odhalena příčina nehody.

Když je zjištěna příčina, jsou hned podniknuty kroky k vyloučení možnosti, že by se podobný pád opakoval. Pokud se zjistí, že byla defektní určitá součást letadla, musí být tento díl u všech strojů stejného typu vyměněn. Vyšetřování leteckého spolkového úřadu Jbylo už podnětem k mnoha vylepšením našich moderních letadel, f Úřad vyšetřuje nehody proto, aby zajistil pro létání větší bez- I pečnost - a tato námaha se nepochybně vyplácí.

Lékaři využívají nezdarů, aby urovnali cestu k delšímu životu. Když zemře pacient a příčina jeho smrti je nejasná, je často prováděna pitva, která přinese objasnění. Lékaři se tím učí lépe poznávat způsoby fungování lidského těla. Výsledné zkušenosti pak slouží živým.

Jistý fotbalový trenér provádí se svým mužstvem po *každé* hře, ať vyhrané nebo prohrané, kritické zhodnocení a upozorňuje hráče na jejich chyby. Ke zlepšení taktických fines a objasnění osobních chyb používá videozáznamy nebo televizní filmy. Využívá tedy všech možností, jak soustavně zlepšovat hru mužstva.

Jeden můj známý, který je vedoucím prodeje, věnuje jednu celou poradou v měsíci tomu, aby společně se svými obchodními zástupci zjistil, proč nebyla realizována některá důležitá rozhodnutí. Každý nezdařený záměr je rekonstruován a pečlivě zkoumán. Tímto způsobem se obchodní zástupci učí zabráňovat v budoucnu podob- ^Qvm neúspěchům.

/\ Úředníci spolkového leteckého úřadu, lékaři, fotbalový trenér, r I úspěšný šéfprodeje a odborníci ve všech oblastech se drží principu ^úspěchu; *Z každé porážky něco získej.*

## Využijte své poiázky



Jestliže se nás nezdar dotýká osobně, nejsme pro samé vzrušení často schopni se z události poučit.

Profesoři vědí, že reakce studenta na propadnutí poukazuje na jeho potenciál úspěšnosti. Když jsem byl profesorem na Wayne State University v Detroitu, musel jsem nechat při závěrečné zkoušce jednoho studenta propadnout. Věděl jsem, že to pro něj bude velká rána. Už si dělal plány do budoucnosti, které tím byly zmařeny. K tomu, že neobstál, se tedy ještě přidružil jistý odpor. Nabízely se mu dvě možnosti: opakovat semestr a zkoušku nebo opustit univerzitu bez zkoušky.

Počítal jsem s tím, že až se student dozví o svém neúspěchu, bude reagovat zklamaně a možná agresivně. Nemýlil jsem se. Když jsem mu sdělil, že je jeho práce nedostatečná, přiznal, že se v právě uplynulém semestru příliš nesnažil.

„Ale moje známky v předešlém semestru byly přinejmenším průměrné," tvrdil. „Nemohl byste na to vzít ohled?"

Ujistil jsem ho, že to nejde, protože každý semestr musí být hodnocen samostatně. A dodal jsem, že přísné akademické předpisy zakazují změny v klasifikaci - kromě případu nepochybného omylu ze strany profesora.

Studentovi nakonec došlo, že neexistuje způsob zlepšení známky a to ho popudilo. „Pane profesore," řekl, „mohu vám vyjmenovat padesát fantasticky úspěšných lidí z tohoto města, kteří vaše přednášky nikdy neslyšeli. Co je na nich tak zatraceně důležité? Proč by pár špatných známek v jednom oboru mělo vést k tomu, že nedosáhnou své akademické hodnosti?" A dodal: „Bohudíky se lidé ‚venku‘ ne dívají na věci tak, jako páni profesori."

Skorominutu jsem mlčel. (Když je člověk „napaden", je podle mé zkušenosti mála pauza vhodným prostředkem, jak zabránit

Potom jsem mladíkovi řekl: „Máte v mnoha věcech pravdu. Existuje spousta lidí, kteří nevědí absolutně nic o látce, které byly věnovány mé přednášce. A také vy můžete mít úspěch i bez těchto vědomostí. V celém schématu vašeho života vás tato látka neudělá ‚úspěšným', ani vás ‚nezruinuje'. Ale mohl by to udělat váš postoj k těmto přednáškám."

„Co tím myslíte?" ptal se.

„Jenom jedno," odpověděl jsem. „Venku budete ‚známkován' úplně stejně jako tady. Tam, le prá ak jako tady o to, vykonat

svou práci. Za podřadnou práci nebudete ani venku povýšen a nedostanete víc peněz."

Odmíchl jsem se, abych mu poskytl čas pro správné pochopení mých slov. Pak jsem řekl: „Smím vám udělat návrh? Jste teď velmi zklamán. Umím si představit, jak vám je. Nezazlívám vám, že se na mě trochu zlobíte. Ale dívejte se na věc pozitivně. Můžete z ní vyvodit ponaučení: Když člověk není produktivní, nemůže dojít tam, kam chce. Naučte se tuto lekci a zapamatujte si ji. Za pět let ji budete považovat za jednu z nejužitečnějších za celou dobu univerzitního studia."

Za několik dní jsem se ke své radosti dozvěděl, že se ten student opět zapsal na moje přednášky. Tentokrát obstál při zkoušce s významným. Vyhledal mě pak z vlastního popudu, aby mi sdělil, jak mu náš tehdejší rozhovor pomohl.

„Z toho, že jsem u vás propadl, jsem skutečně něco získal," řekl. „Může to znít směšně, ale jsem rád, že jsem tenkrát u zkoušky neobstál."

Můžeme své porážky změnit v úspěch. Vypátrejte ponaučení z nezdaru plynoucího z toho, že jste se vzdali, a zapamatujte si je pro svou budoucnost."

### ***Nemocný herec a slepý duchovní***

Milovníci starých filmů si snad vzpomenou na velkého Lionela Barrymora. Tento herec utrpěl v roce 1936 zlomeninu kyčlí, která se nedala vyhojit. Většina lidí pokládala tehdy Barrymora za „vyřazeného" - sám herec se však nevzdal. Využil této osudové rány, aby si zajistil cestu k ještě větším hereckým úspěchům. V následujících osmnácti letech hrál - nikoliv bez bolestí - tucty velkých rolí na invalidním vozíku.

Ve druhé světové válce, přesně 15. března 1945, postupoval W. Colvin Williams za tankem na francouzské frontě. Tank vjel na minu a explodoval. Colvin Williams přišel o zrak.

To však nezadrželo Williamse od jeho úmyslu stát se knězem a duchovním rádcem. Když dokončil svá studia (mimořádně s vyznamenáním), řekl, že je jeho slepota dokonce výhodou. „Nikdy kdy nemohu soudit lidi podle vzhledu. Proto dávám člověku vždycky šanci. Moje slepota mě chrání před tím, abych se nechal ovlivnit zevnějškem a tím se vnitřně od lidí vzdaloval. Chci být člověkem, k němuž může každý přijít a bez zábran se vymluvit."

Není tento muž živoucím důkazem toho, jak lze strašnou, hořkou porážku proměnit ve vítězství?



### *Analyzujte své chyby!*

Jeden z mých přátel, který velmi úspěšně investuje na trhu s akciemi, zkoumá každou plánovanou investici ve světle minulých zkušeností. Jednou mi vyprávěl: „Když jsem před patnácti lety začínal, popálil jsem si několikrát pěkně prsty. Chtěl jsem rychle zbohatnout, jako většina amatérů. Místo toho jsem byl brzy na mizině. Ale to mě neodradilo. Znal jsem zákonité síly v životě a věděl jsem, že dobře zvolené akcie mohou být z dlouhodobě velmi úspěšnými investicemi.“

Proto jsem se na své první špatné investice díval jako na součást výdajů na vzdělání.“ Zasmál se.

„Na druhé straně ale znám lidi, ze kterých se po prvních nerozumných investicích stali zapřísažení nepřátelé cenných papírů. Místo aby analyzovali své chyby a pak se angažovali v dobré věci, J došli k naprosto chybnému závěru, že investice akcií nejsou nic jiného než určitá forma loterie, při níž musí každý dříve nebo později prohrát.“

Rozhodněte se hned teď, je z čího je to lepší.  
Když se v nějaké práci nebo činnosti něco nepovede, nejdříve se zeptejte sami, proč to nešlo. Po téhle otázce byste měli uvážlivě prozkoumat, čím byl problém. Pokud zjistíte, že to bylo kvůli něčemu, co jste nevěděli, nebo kvůli něčemu, co jste neudělali, neopakujte to znovu. Pokud zjistíte, že to bylo kvůli něčemu, co jste nevěděli, nebo kvůli něčemu, co jste neudělali, neopakujte to znovu.

### ***Cenné neúspěchy***

My lidé jsme zvláštní stvoření. Vítězství si vždy přičteme plně na vlastní konto. Když zvítězíme, přejeme si, aby se to svět dozvěděl. Chceme, aby se na nás ostatní dívali a říkali: „Tady jde člověk, který to dokázal.“

Za neúspěch nebo porážku však vždycky dáváme vinu někomu jinému. Je běžné, že obchodní zástupci obviňují zákazníky, když se jim nepodaří uzavřít žádné smlouvy. Je obvyklé, že vedoucí oddělení dávají vinu svým spolupracovníkům nebo ostatním oddělením, když jejich úsek správně nepracuje. Je běžné, že manželky podsouvají vinu za hádky a rodinné problémy svým mužům a manželé zase svým ženám.

V našem komplikovaném světě se může klidně stát, že nám někdo nastaví nohu a my upadneme. Ale většinou jsme to my sami, kteří si nastavujeme tyhla a tyhla klopýtáme- vinudastních nedostatků, nepozornosti, jinými slovy: Právě my jsme naše vlastní chyby. Tyto chyby se z těchto porážek poučili a vyšli z nich posílení,

měli bychom si stále připomínat toto úsloví: *Sebezpoznaní je prvním krokem ke zlepšení.*

Risě Stevensová, před lety velká pěvkyně newyorské Metropolitan opery, jednou přiznala, že nejlepší radu svého života dostala ve svém nejnešťastnějším okamžiku.

Na počátku své kariéry prohrála slečna Stevensová při konkursu do „Met“ s jinou konkurentkou. Po tomto neúspěchu byla velmi roztrpčená. „Chtěla jsem slyšet, že mám lepší hlas než ta druhá,“ říkala, „že rozhodnutí bylo nespravedlivé, a že jsem jen postrádala dostatek vlivných známých.“

Učitelka Risě Stevensové však mladou zpěvačku nechlácholila a nepřítakala jí, pouze řekla: „Má milá, mějte odvalu a přiznejte > syjjghj^.“

„Ačkoliv jsem se chtěla poddat sebelítosti,“ vykládala slečna Stevensová, „musela jsem na ta slova stále myslet. Budila jsem se v noci. Nemohla jsem spát, dokud jsem si skutečně neuvědomila své chyby. Ležela jsem ve tmě a ptala se sama sebe: „Proč jsem neuspěla? Jak bych mohla zvítězit příště?“ Přiznala jsem si, že můj hlasový rozsah není takový, jaký by měl být, že musím zdokonalit jazykové znalosti, a že se musím naučit víc rolí.“

Risě Stevensová tvrdila, že přiznání vlastních chyb jí dopomohlo nejen k úspěchu na scéně, nýbrž přispělo i k tomu, že získala více ^ přátel a rozvinula se ve zralou osobnost.

Sebekritika je konstruktivní. Pomůže vám získat sílu a vykou- lí nost, kterou potřebujete k úspěchu. Ostruktivní je naproti tomu kritizoval dnešního dne, když „dokážete“, že na vašem neúspěchu má vinu někdo jiný, ~ ~

r- Buďte konstruktivně sebekritičtí. Nezavírejte oči před vlastními \ nedostatky. Jednejte jako praví profesionálové. Ti zkoumají své ' 1 chyby a slabosti a pak je korigují. Přesně to z vás udělá profesio- - Inály.

Samozřejmě nevyhledávejte chyby proto, abyste si zdůvodňovali, proč jste outsideři. Získejte gesvch chyb jiný aspekt: „O důvod víc, proč bych se mohl stát úspěšným.“

7 S Ti delejte z porážky vítězství protože: Neschopný člověk je ten, kdo se dopustí hrubé chyby a není schopen z ní vydobýt kapitál.

### ***Nevymlouvejte se na „smůlu“***

Často svádíme své nezdary na nedostatek štěstí. Každý z nás už určitě slyšel výrok: „Je to smůla, ale tak to chodí, takový je osud.“ i^Tředstavte si, že by zpráva spolkového úřadu letectví obsahovala jako shrnutí závěrečnou větu: „Je nám líto, že došlo ke zřícení i

Ěila, ale byl to osud." Určitě byste si řekli, že tenhle úřad by třeba rozpustit.

ebo si představte, že by vám lékař řekl: „Je mi to velmi líto, ale nevím, co se stalo. Takový je běh života." Zcela jistě byste na místě změnili doktora.

Postoj „to je prostě smůla" nás nikam nedoveče. Nepřipraví nás žádným způsobem na to, abychom byli schopni zabránit podobné chybě, když se dostaneme do situace, která by ji mohla opět vyvolat. Fotbalový trenér, který po prohraném zápase řekne: „No, hoši, míč je kulatý, tak tedy skáče," v žádném případě nezabrání tomu, aby se mužstvo v příští hře nedopustilo stejných chyb.

Orville Hubbard byl koncem padesátých let už téměř dvacet let starostou města Dearborn ve státě Michigan. Patřil tenkrát k nejuznávanějším, nejzajímavějším komunálním politikům ve Spojených státech.

Deset let před tím, než byl zvolen starostou, mohl Hubbard kdykoliv použít „smůlu" jako výmluvu, která by mu dovolila odejít z politiky.

Než se stal trvalým vítězem, měl Hubbard třikrát „smůlu", když šlo o určení kandidátů pro volbu starosty. Třikrát se pokoušel prosadit svou nominaci pro volbu do senátu a ani tady neuspěl.

Ale Orville Hubbard tyto porážky zkoumal. Díval se na něj jako na součást svého politického školení. A pak se stal jedním z nej-  
schopnějších a nejnezdolnějších komunálních politiků.

^Když se vám něco nezdaří, nedejte vinil „smůlfi" alg prozkoumejte záležitost a poučte se z ní. Mnoho lidí prochází životem á vysvětluje svou průměrnost absencí „šťěstí", „nešťastnými okolnostmi", „osudem" a „smůlou". Tito lidé ještě jako nezralé děti hledají soucit. Aniž by si toho byli vědomi? prehlízejí ŸtaT? pfiTe-zTostTjak^podpont svou velikost, sílu a sebeduverul

Přestaňte svalovat vinu za neúspěch na nedostatek štěstí. Tímto způsobem ještě nikdo nedospěl k cíli svých přání.

### ***Vytrvalost a radost z experimentování tvoří dobrou symbiózu***

Jeden můj známý spisovatel, lektor a kritik mi nedávno popisoval, co dělá spisovatele úspěšným.

„Mnozí takzvaní spisovatelé nechtějí vážně psát," řekl. „Jenom to trochu zkoušejí a vzdávají se, jakmile poznají, že je s tím spojena opravdová práce. Nemám s takovými lidmi moc trpělivosti, protože hledají zkratky. Tam, kde žádné neexistují."

To samozřejmě neznamená," pokračoval, „že by stačila samotná vytrvalost. Opravdu často nestačí.

Právě teď pracuji s mužem, který napsal dvašedesát krátkých próz, ale žádná z nich nebyla otištěna. Zcela zjevně jde velmi vytrvale za svým cílem stát se spisovatelem. Jeho problémem je, že všechno, co píše, staví na stejném základě. Vymyslel pro své příběhy jednotné schéma. Nikdy se svým materiálem neexperimentuje — ani s dějem, ani s charaktery, natož ve stylu. Pokouším se ho teď přesvědčit, aby si osvojil nový způsob pohledu a nějaké nové techniky. Je nadaný a když bude trochu experimentovat, jsem přesvědčen, že mnoho svých próz uplatní. Ale dokud to neudělá, bude ho čekat jedno odmítnutí za druhým."

Rady lektora jsou dobré. Musíme být vytrvalí. Al&jQ&rvalost jejji jednou zgjrájcladních částí úspěchu. Můžeme něco ynoyn. aznovu zko i i bUi-pi^^^ vytrvalost sradostí z experimentQyání.

Edison je považován za jednoho z nejvytrvalejších a nejneústupnějších vědců Ameriky. Provedl tisíce pokusů, než vynalezl žárovku. Edison tedy *experimentoval*. Sledoval vytrvale svůj cíl. A jeho vytrvalost přinesla plody, protože byla spojena s radostí z experimentování.

Vytrvalost nezaručuje úspěch. Ale vytrvalost ve spojení s jexpe-

Nedávno jsem četl článek oTTledání ropy. Psalo se v něm, že ropné společnosti pečlivě studují geologické informace, než se pustí do vrtání. Ale i přes vědecké analýzy narazí jen při každém osmém zkušebním vrtu na ropu. Společnosti provozují své hledání ropy vytrvale, nenavrtají však jen jednu směšnou hlubokou sondu, nýbrž experimentují s novými vrty.

Mnoho ctižádostivých lidí prochází životem s obdivuhodnou vytrvalostí a snaživostí, a přesto nemají úspěch, protože neexperimentují s novými způsoby pohledu a novými cestami. Držte se svého cíle. Jděte za ním vytrvale. Ale nevrhejte se hlavou proti zdi. Když nepostupujete kupředu, pokuste se o novou cestu.

Člověk, k jehož vlastnostem patří vytrvalost, je nositelem skutečného příznaku úspěšnosti. V dalších dvou kapitolách najdete návrhy, které jsou přímo předurčeny k tomu, aby vedly ke stálému vývoji radosti z experimentování, té součásti, která společně s vytrvalostí vede k výsledkům.

### **„Existuje cesta“**

Myšlenky působí jako magnet. Jestliže řeknete: „Jsem poražený, neexistuje cesta k překonání tohoto problému," přivoláváte ne-

gativní myšlenky a každá z nich vám pomáhá k přesvědčení, že jste skutečně vyřízeni.

Uygfje tomu, že: „Existuje cestq k řešení problému", a hned se vynoří pozitivní mysieilky, klerevám pomohou řešení najít.

Víra v existenci cesty je velmi důležitá.

Poradci v manželských poradnách nemohou při pokusu o záchranu manželství uspět, pokud alespoň jeden z manželů nevěří, že je možné zase žít ve šťastném manželství.

Psychologové a sociální pracovníci tvrdí, že alkoholik může svou nemoc překonat jen tehdy, když věří, že je to možné.

Každý rok je založeno množství nových podniků. Za pět let už jich prosperuje jen několik. Mnoho neúspěšných podnikatelů pak říká: „Konkurence byla příliš silná, neměli jsme jinou možnost než se vzdát." Skutečným problémem je to, že většina lidí, kteří dorazí na místo, kde začínají potíže, před sebou hned vidí porážku. Proto ztroskotají. „—iq

Pokud věříte tomu, *ze cesta existuje*, proměňujete svou negativní energii („Vzdejme to; vraťme se") v pozitivní („Pokračujme, pojdmejieohroženě kupředu").

Problém je neřešitelný tehdy, když ho za neřešitelný pokládáte. Přivolejte řešení tím, že budete *věřit* v jeho existenci. Striktně odmítejte i jen říkat nebo myslet, že je řešení za těchto podmínek

TM n é . ^ § ^ ^L

### ^Vytvořte si od&te^^

Často se do problému tak ponoříme, že nejsme schopni zpozorovat nová řešení nebo cesty k nim.

Jeden můj známý inženýr dostal před lety zakázku na zkonstruování nové budovy, která měla být převážně z hliníku. Jednalo se o něco zcela nového a to je vždy náročný úkol. Za několik dní jsem inženýra zase potkal a ptal jsem se ho, jak se svou budovou pokročil.

„Moc ne," odpověděl, „ale myslím, že vím proč. Pravděpodobně jsem byl poslední dobou málo na své zahradě. Když mám těžké a zdoluhavé konstrukční problémy, musím pryč, abych načerpal nové nápady. Překvapilo by tě, kolik konstrukčních myšlenek mě napadne, když jen tak sedím pod stromem nebo kropím hadicí trávník."

Prezidenta Eisenhowera se při jedné tiskové konferenci ptali, proč si o víkendech tak často dopřává dovolenou. Jeho odpověď je dobrou radou pro všechny, kdo chtějí své tvůrčí schopnosti dostat na nejvyšší možnou úroveň.

„Nevěřím," řekl Eisenhower, „že člověk, ať řídí osud General

<sup>r</sup> Motors nebo Spojených států, vykoná to nejlepší, když pouze sedí u psacího stolu a schovává tvář za hromadu papírů. Já se ve skutečnosti pokouším zbavit svou hlavu bezvýznamných detailů, abych se mohl zabývat opravdu důležitými otázkami..."

— "Jeden z mých bývalých kolegů odjíždí se svou ženou pravidelně na tři dny v měsíci mimo město. Zjistil, že jeho výkonnost je vyšší, když získá tímto způsobem odstup.

Nevzdávejte se hned, když narazíte na nečekanou překážku. Snažte se získat odstup. Zkuste dělat něco velmi nekomplikovaného. Poslechněte si trochu hudby, jděte na procházku nebo věnujte nějaký čas svému koníčku. Když se pak s překážkou setkáte znovu, najdete velmi často správné řešení.

### ***Všechno má své dobré stránky***

Nedávno jsem obědval v malé restauraci, která byla plná hostů. Byl jsem sám a tak jsem zprvu nechtěně vyslechl rozhovor dvou mužů u vedlejšího stolu.

„Harry, nemám dnes zrovna dobrou náladu.“

„Co se stalo, Bille?“

— Včera byla Mary s naší malou Lindou u doktora a já jsem šel dnes ráno s receptem pro lék. Musel jsem zaplatit šestnáct dolarů a třiatřicet centů! Představ si to! To mě tedy opravdu naštvě, když mám za pár tabletek zaplatit takové peníze.“

Bili obvinil lékaře, výrobce léků a lékárníky z nejhoršího a předhazoval jim úmysl zneužívat bezbrannosti lidí. Cena léku ho prostě přivedla do varu.

Po nějaké chvíli se zapojil do jeho samomluvy i Harry. Ale místo aby ho podpořil, což by v tomto případě udělala většina lidí, řekl Harry: „Podívej, Bille, šestnáct dolarů třicet je za lék opravdu hodně. Ale pokus se vidět i dobrou stránku věci. Buď rád, že ty peníze máš. Buď rád, že můžeš Lindě poskytnout nejlepší lék, který lze vůbec za peníze získat. Není její zdraví a její štěstí hlavním důvodem, pro který pracuješ? Až dnes přijdeš s lékem domů, můžeš být pyšný, že jsi tak starostlivý a výborný otec. Buď rád, že se nemusíš spokojit s horším zbožím.“

Rozhovor obou mužů mě velmi zajímal. Přiznám se, že jsem si ještě dvakrát objednal kávu - v naději, že uslyším i závěr.

Po vyjasnění některých úhlů pohledu nakonec Bili řekl: „Harry, myslím, že jsem se na věc z téhle stránky ještě nikdy nepodíval. Ale máš pravdu. Měl bych být rád, že mohu své rodině zajistit vše, co potřebuje. ~~Asi bych se měl skutečně spíš pochválit než se litovat.~~“

Vyplatí se vidět u různých nepříjemností^ které přináší každý de^T]jejtoh--ébr<)u stránku. Často slyšíme, jak někdo po malém^liepřij^mném zážitku říká: „To mi zkazí celý den.“ Ale to nemusí být!

I u velkých věcí se vyplatí vidět jejich dobré stránky. Jeden mladý muž mi líčil, jak se po ztrátě zaměstnání koncentroval na to, vidět na svém propuštění i klady: „Pracoval jsem ve velkém úvěrovém podniku. Jednoho dne jsem byl bez varování propuštěn. V hospodářství vypukla vlna úspornosti a proto firma propustila zaměstnance, kteří byli ‚nejméně hodnotní‘.

Moje místo sice nebylo nijak skvěle placené, ale celkově jsem mohl být spokojen. Cítil jsem se několik hodin hrozně, ale pak jsem se rozhodl brát celou věc jako štěstí v neštěstí. V podstatě mě má práce netěšila a kdybych byl u firmy zůstal, nikam bych to byl nedotáhl. Teď jsem měl šanci najít si práci, která by mě skutečně zajímala. Netrvalo dlouho a já jsem našel zaměstnání, které se mi líbilo víc a také víc vynášelo. Propuštění z kreditního podniku bylo tím nejlepším, co se mi mohlo přihodit.“

Myslete na to: Člověk^idí v každé situaci to, co chce nebo co očekává. Najděte dobrou stránku věci a proměňte porážku ve vléESlvi. Všechny věci spolupracují pro vaše dobro, to uvidíte, když si prosné vy piaeujete jašný"pohled7 ~ \_\_\_\_\_

### ***Pět pomocných ukazatelů***

^

/^C

Rozdíl mezi úspěchem a neúspěchem spočívá v postoji člověka vůči nezdarům, překážkám, obtížím a jiným nepříjemným situacím.

1. Zkoumejte své porážky a urovnávejte si s jejich pomocí cestu k úspěchu. Poučte se z neúspěchu, který zažijete a rozhodněte se příště zvítězit.
2. Mějte odvalu být vlastními konstruktivními kritiky. Zjistěte své chyby a slabosti a zbavte se jich. To z vás udělá profesionály.
3. Přestaňte svalovat vinu na nedostatek štěstí. Prozkoumejte každou porážku. Zjistěte příčinu, která ji vyvolala. Myslete na to, že ten, kdo přisuzuje porážku „smůle“, ještě nikdy nedosáhl svých cílů.
4. Spojte vytrvalost s radostí z experimentování. Držte se svého cíle, ale nechtějte hlavou prorazit zeď. Zkoušejte nové cesty. Experimentujte.
5. Nezapomeňte, že všechno má i dobrou stránku. Najděte ji. Pozorujte věc z dobré stránky a zbavte se nedostatku odvahy.

## STANOVTE SI CÍLE, KTERÉ PODPORUJÍ VÁŠ RŮST

### *Důležité je, kam se chcete dostat*

Veškerý lidský pokrok - naše velké i malé vynálezy, naše lékařské objevy, naše technické triumfy, naše obchodní úspěchy - vzniká nejprve v lidské fantazii. Můžeme také říci: než se „něco“ stane reálně uchopitelnou skutečností, existuje to nejprve ve formě „duchovního obrazu“. Rakety například nekrouží kolem Země proto, že byly náhodně objeveny, nýbrž proto, že si je vědci „představili“ a protože - a to přistupuje k věci jako velmi důležitý faktor - měli před očima jasný cíl: „dobyti“ vesmíru.

Cíl je předsevzetí, naplnění, něco, co dává životu smysl. Základem cíle je takřka jíc „konkrétní sen“, sen, který se má stát skutečností. Cíl je víc než jen to neurčité: „Přál bych si, mohl bych...“ Cíl je „to, o čem usiluji“.

/Dokud si člověk nestanoví cíl, neděje se nic, není udělán jím krok vpřed. Lidé, kteří nemají cíl, se jen potácejí životem. Bloucní šem a taffi. Nevědí kam se chtějí dostat, a proto také nikam nejdou.

Cíle jsou pro úspěch tak nepostradatelné jako vzduch pro dýchání. Nikdo nedoklopýtá bez cíle k úspěchu, stejně jako nikdo nemůže dýchat bez vzduchu. Mějte tedy jistotu v tom, kam chcete dospět.

Dave Mahoney, který se z poštovní reklamní agentury, kde vydělával pětadvacet dolarů týdně, dostal v sedmadvaceti letech na místo zástupce ředitele této agentury a ve třiatřiceti se stal generálním ředitelem jedné velké společnosti, řekl jednou na téma cíle: „Důležité není odkud člověk přišel a kam se chce dostat.“

*úuležíte tedy není odkud jdeme nebo kde stojíme, ale kam se chceme dostat.*

### *Plánujte pro budoucnost*

Pokrokové firmy plánují na deset až patnáct let kupředu. Manažeři musejí odpovídat na otázku: „Kde chceme s naší firmou za deset let být?“ Pak doporučují příslušné kroky. Staví se nové dílny, ale ne pro okamžitý užitek, nýbrž pro požadavky výroby v následujících pěti nebo deseti letech. Provádějí se badatelské a vývojové



práce, které umožní vyrábět zboží, které by mělo přijít na trh za deset nebo ještě více let.

Moderní firmy nepřenechávají svou budoucnost náhodě. Děláte to i vy?

Každý z nás si z takto orientovaných firem může vzít příklad a hodně se od nich naučit. Také my můžeme plánovat nejméně na deset let. Musíte si *ted'* udělat obrázek o osobě, kterou byste chtěli být za deset let, jen tak se jí můžete skutečně stát. Tato myšlenka má základní význam. Přesně jako firma, která neplánuje do budoucna a zůstane jen jednou z mnoha (pokud se vůbec udrží), zůstane i člověk bez dlouhodobých cílů jen jedním z mnoha, kteří se ztrácejí ve vlnách života. Bez cílů nemůžeme růst.

Chtěl bych vám na jednom případě objasnit, proč ke skutečné úspěšnosti potřebujeme dlouhodobé cíle. Před časem za mnou přišel s problémem mladý muž, řekněme mu Bili. Mladík působil příjemným a inteligentním dojmem. Byl svobodný a před čtyřmi lety ukončil svá vysokoškolská studia.

Hovořili jsme nějakou dobu o jeho současné práci, o jeho vzdělání, schopnostech a původu. Potom jsem řekl: „Potřebujete tedy ode mě radu, která se vztahuje ke změně zaměstnání. Jaký druh místa byste si představoval?”

„To je právě to,“ odpověděl, „proto jsem tady. Nevím, co bych vlastně chtěl dělat.“

Jeho problém nebyl v žádném případě neobvyklý, ale poznal jsem, že mu nepomůže, když mu domluví pohovory se zaměstnavateli, kteří by přicházeli v úvahu. Při volbě povolání není právě dobré vyzkoušet množství míst a patřičně tolikrát se zmýlit. Šance, že mezi tucty možných povolání najdu to pravé, je velmi malá. Bylo třeba přivést Billa k názoru, že před tím, než se rozhodne někam nastoupit, musí mít jasno, kam má vést jeho cesta.

Proto jsem řekl: „Podívejte se na plán své kariéry pro tentokrát z jiného pohledu. Popište mi, jak vidíte sám sebe za deset let, jaký obraz by se vám pro tu dobu zamlouval.“

Bili chvíli přemýšlel a pak konečně odpověděl: „Hm, myslím, že chci asi to, co většina ostatních, tedy dobré výnosné místo a pěkný domov. Upřímně řečeno, ještě jsem o tom takhle nikdy nepřemýšlel.“

Vysvětlil jsem mu, že obecně skutečně není zvykem přemýšlet příliš o tom, co bude za deset let. Ale jeho postoj k zaměstnání je asi takový, jako kdyby přišel k přepážce u letecké společnosti a řekl: „Dejte mi letenku.“ Úředník mu ji může prodat teprve tehdy, až se dozví cíl cesty. Bez této informace mu nikdo nepo-

může. „Právě tak málo vám mohu při hledání místa pomoci já," řekl jsem, „dokud nebudu vědět, co je vaším cílem. A tento cíl mi můžete naznačit jenom vy."

To Billa vyburcovalo, začal přemýšlet. V následujících dvou hodinách jsme nehovořili o výhodách jednotlivých povolání, ale o tom, jak si stanovit cíle. Bili se naučil podle mého názoru nejdůležitější lekcí pro plánování povolání: *Dřív než se vydáme na cestu, musíme vědět, kam chceme dojít.*

Plánujte - přesně jako pokrokově firmy. V jistém směru jste i vy firmou. Vaše talenty, dovednosti a schopnosti jsou základnou pro vaše „výrobky". Tyto faktory musíte dále rozvíjet, aby váš budoucí produkt dosáhl co nejvyšší hodnoty. Právě v tom vám pomůže plánování.

Představujte si svou budoucnost ve třech sférách: Povolání, rodinný život, společenské styky. Tak nic nezkažete, zabráníte konfliktům a lépe uvidíte celkový obraz. Dejte si pak jasné a precizní odpovědi na následující otázky: „Co se svým životem zamýšlím? Čím chci být? Co potřebuji ke spokojenosti?"

Následující průvodce plánováním by vám měl posloužit jako vodítko.

### ***Váš osobní desetiletý plán***

#### *1. Povolání:*

- Jakého příjmu bych chtěl dosáhnout?
- O jakou míru odpovědnosti usiluji?
- Kolik autority bych chtěl mít?
- Jakou vážnost by mi mělo povolání zajistit?

#### *2. Rodinný život:*

- Jaký životní standard bych chtěl zajistit své rodině a sobě?
- V jakém domě bych chtěl bydlet?
- Jak by měla vypadat naše dovolená?
- Jakou finanční podporu bych chtěl dětem poskytnout v prvních letech jejich dospělosti?

#### *3. Společenské styky:*

- Jaký druh přátel bych chtěl mít?
- Ke které společenské skupině bych chtěl patřit?
- Jaké veřejné funkce bych chtěl zastávat?
- Které dobré věci bych chtěl podporovat?

### ***Psí bouda pro Peanut***

Před několika lety trval můj malý syn David na tom, že spolu

musíme vyrobit psí boudu pro Peanut, malou chytrou fenku pochyného původu, která byla synovou hlavní radostí a pýchou. Svým nadšením a vytrvalostí mě přesvědčil a začali jsme se chystat ke stavbě boudy, která se měla pro Peanut stát domovem. Truhlářský talent nás obou se rovnal nule a výsledek vypadal podle toho.

Krátce na to nás navštívil jeden dobrý přítel a když spatřil naše dílo, ptal se: „Co jste to tam vzadu mezi stromy postavili? Není to snad psí bouda?“ Odpověděl jsem, že ano. On nám okamžitě vypočítal jen některé z chyb, kterých jsme se dopustili a pak všechny shrnul se slovy: „Proč jste si neudělali nebo neopatřili plán? Nikdo přece dnes už nic nedělá bez promyšleného a přesného plánu.“

Udělejte si plán i pro budoucnost. Nebojte se usilovat o velké cíle. Člověk je dnes posuzován podle velikosti svých snů. Nikdo nedosáhne víc než o kolik se snaží. ~ ~

### ***Usilujte o cíl***

Přečtete si teď úryvek z životního plánu muže, který navštěvoval moje školící kursy. Zajímavé je, jak jasně si představoval svou rodinnou budoucnost. Když psal svůj plán, viděl zřejmě sám sebe za několik let docela živě.

„Mým cílem v rodinné oblasti je vlastnit majetek na venkově. Dům bude typickou venkovskou stavbou v jižanském stylu: dvě patra, bílé sloupy a vše, co k tomu patří. Nechám si oplotit pozemek a budeme mít jeden nebo dva rybníky, protože se ženou rádi rybaříme. Někde za domem zřídíme výběh pro našeho dobrmana. Co jsem si vždycky přál, je dlouhá příjezdová cesta lemovaná po obou stranách stromy.

Ale dům ještě není bezpodmínečně domovem. Udělám, co bude v mých silách, abych z našeho domu udělal víc než jen místo ke spaní a k jídlu. Samozřejmě nemám v úmyslu vynechat ze svých plánů Boha. Budeme v průběhu let věnovat určitý čas církevním aktivitám.

Ode dneška za deset let bych chtěl být schopen podniknout s rodinou cestu kolem světa. Rád bych cestu uskutečnil dřív, než se mi rodina kvůli svatbám a podobně rozuteče do všech stran. Pokud bychom neměli čas zrealizovat cestu najednou, rozdělili bychom ji do čtyř nebo pěti prázdninových zájezdů a každý rok navštívili jiný kus světa. Tyto plány z oblasti rodinného života jsou přirozeně závislé na tom, jak dobře se budou věci vyvíjet v oblasti povolání. Budu tedy v práci muset být úspěšný, abych dosáhl všeho, co mám v plánu.“

Ten muž vypracoval plán před pěti lety. Tenkrát vlastnil dva malé obchodní domy s levným zbožím. Mezitím jich má pět. A pro své venkovské sídlo získal sedm hektarů pozemku. Pracuje na dosažení svého cíle a blíží se k němu.

### ***Proměňte svá přání v činy***

Všechny tři oblasti vašeho života jsou v těsném proměnlivém vztahu. Každá z nich jistým způsobem závisí na druhých dvou. Ale největší vliv na druhé dvě sféry má bezpochyby povolání. Už před tisíciletími požíval u jeskynních lidí největší úcty ten, kdo byl nejlepším lovcem. Na našich pracovních úspěších závisí převážně i to, jaký životní standard můžeme nabídnout našim rodinám a jaké společenské úcty a vážnosti požíváme.

McKinseyova nadace pro výzkum managementu prováděla před nedávnem rozsáhlý průzkum, který měl prokázat, jaké kvality musí člověk mít, aby se mohl stát manažerem nebo vůbec vedoucí osobností. Byli dotazováni špičkoví lidé ze světa obchodu, průmyslu, vlády, vědy a církvi. Ačkoliv dotazovatelé postupovali velmi rozdílnými způsoby, opakovaně dostávali jednu odpověď: Nejdůležitější vlastností vedoucí osobností je *nutkavé prguLdosah-tijOut vysokého cíle.Tctery si člověk.určí.*

Přítom si zapamatujte důležitou větu: ^lověk mnoho nedosáhne, dokud není zcela posedlý záležitostí,^nsikteré pracuje./

Přání, které fnroiftěr^ pnnairsíuTKdo nedělá to, co by dělal nejraději, rychle sejde z pravé cesty.

Vzpomínám si na rozhovor s mladým nadějným redaktorem studentského časopisu. Ten mladík měl talent! Jestli byl někdo stvořen pro žurnalistické řemeslo, pak to byl on. Krátce před závěrečnou zkouškou jsem se ho ptal: „Nu, Dane, co hodláte dělat, jistě něco kolem novinářiny?“ Dan se na mě podíval a odpověděl: „Pro Boha, jen to ne! Píšu velmi rád, pracuju rád jako reportér a činnost ve studentském časopise mě bavila. Ale novinářů je víc než dost a já nehodlám hladovět.“

Pět let jsem Dana neviděl a nic o něm neslyšel. Pak jsem ho náhodou potkal v New Orleansu. Dan byl zástupcem personálního šéfa jedné elektrotechnické firmy. Nijak se netajil tím, že ho jeho povolání neuspokojuje: „Jsem docela dobře placený. Pracuji u báječné firmy a mám relativně jisté postavení. Ale nejsem u práce srdcem. Teď bych si přál, abych byl po škole nastoupil do nakladatelství nebo do novin.“

Z Danova postoje bylo cítit lhostejnost a nudu. O mnoha věcech se vyjadřoval velmi cynicky. Skutečně úspěšný bude jen tehdy,

když se vzdá svého současného místa a začne se věnovat žurnalistice. Úspěch předpokládá, že je člověk u věci *srdcem* a v plném nasazení. To je ale možné jen tehdy, když dělá něco, z čeho má *skutečnou radost*.

Kdyby Dan vyhověl svému přání, byl by mohl v některé oblasti médií vystoupit až na vrchol. Z dlouhodobého pohledu by vydělal mnohem víc a pocítil by mnohem větší osobní uspokojení než jaké mu poskytuje jeho momentální povolání.

Když člověk není spokojen ve své práci, měl by si najít povolání, které mu přinese radost. Když pak najde činnost, která ho plně vytíží, která ho uspokojuje, je také v kratší nebo delší časové lhůtě schopen proměnit v činy všechna svá přání, představy a cíle.

### ***Podlehňte svému nejtajnějšímu přání ^***

Všichni máme přání. Všichni sníme o tom, co bychom rádi dělali. Ale jen málo z nás se svým přáním podvolí. Místo abychom vyhověli přáním svého srdce, zabíjíme je. K těmto úspěšným vraždám používají lidé pěti zbraní. Zničte je, jsou nebezpečné.

- *Sebeponižovdní*. Často slyšíme lidi říkat: „Rád bych byl lékařem (o bcHotti i íktrm7"ba n k o v n í m ředitelem, umělcem), ale nehodím se k tomu. Nemám na to dost rozumu. Kdybych se o to pokusil, určitě by to špatně dopadlo. Nemám potřebné vzdělání a žádné zkušenosti." Mnoho mladých lidí zabíjí svá přání negativním sebeponižováním.

- *Touha po jistotě*. Lidé, kteří říkají: „Tam, kde jsem, mám zaručenou jistotu, zabíjejí své sny snahou o jistotu.

- *Konkurence*. Poznámky typu: „Tahle branže je přeplněná," nebo. „UdiazSci si v tomhle oboru šlapou na paty," zabíjejí hýčkaná přání hned v zárodku.

- *Rodj^úMkýJiklát*. Mnoho mladých lidí jsem už ve vztahu k budoucímu povolání slyšel říkat: „V podstatě bych chtěl dělat něco úplně jiného, ale moji rodiče si přejí, abych se věnoval jen a jen tomuto oboru. Tak to musím udělat." Většina rodičů diktuje svým dětem při volbě povolání neúmyslně. Všichni inteligentní rodiče chtějí, aby jejich děti vedly úspěšný život. Když mladý člověk trpělivě vysvětlí, proč by chtěl v životě dělat něco jiného než navrhuje rodiče, a když oni trpělivě naslouchají, nemusí docházet k třenicím. Rodiče i dítě přece mají pro pracovní životní dráhu dítěte stejný cíl: Úspěch.

- *Zodpovědnost za rodinu*. Tato vražedná zbraň přání se projevuje postojem, Který řktrrrBykrby dobře, kdybych byl před pěti lety změnil zaměstnání, ale teď mám rodinu a už to nejde."

Zničte tyto vražedné zbraně! Myslete na to, že všechno zvládnete, když rozvinete celou svou sílu a půjdete „plnou parou vpřed“, když budete dělat to, co *chcete* dělat. Poddejte se svému přání, získáte energii, nadšení, rozmach. Dokonce i vaše zdraví se zlepší.

### ***Nikdy není pozdě***

Jeden můj mladý známý pracoval jako inženýr ve vládním úřadě. Byl na svém místě dost nešťastný, protože tu nemohl provádět konstrukční práce, které ho nejvíc zajímaly. Nudil se. Kromě toho spolupracoval s inženýry, z nichž někteří byli dvakrát tak staří jako on a nevydělávali o mnoho víc. Budoucnost vypadala tristně. Měl pocit, že je tu uvězněn.

Zklamání z práce se projevovalo v celém jeho chování. Byl bez nálady, mdlý, unavený. Často si stěžoval, že mu není dobře. Jak jen to bylo možné, bral si volno.

Naštěstí se našel. Rozhodl se: „Nepovedu příštích pětatřicet let život polomrtvého člověka. Najdu si místo u soukromé firmy, kde mě pověří prací toho druhu, kterou dělám rád a kde mám šanci dojít tak daleko, kam až mi dovolí mé schopnosti a můj rozmach.“

Pracovní změna s sebou hned přinesla i jiné změny. Mladý muž, který si často stěžoval, že musí pracovat čtyřicet hodin týdně, pracoval teď sedmdesát hodin a rád! Lépe jedl, lépe spal, lépe se cítil. Měl svůj cíl a ten ho naplňoval energií.

### ***Soustřed'te svůj pohled na vytčený cíl***

Převážná většina skutečně úspěšných lidí pracuje mnohem déle než čtyřicet hodin týdně. A tyto úspěšné nikdy neslyšíme, že by si na přemíru práce stěžovali. Slovo „přepracovaný“ jako by ve slovníku ani neměli. Úspěšní lidé zaměřili svůj pohled na cíl a to jim propůjčuje energii.

Je ověřeno, že vaše energie mnohonásobně vzroste., když si stanovíte cíl svý^j^ájiLaJXlzhodnete se k němu dopracovat. Miliony lidí našly novou energii tak, že si určily zápojily všechny síly k jejich dosažení. Cíle osvobozují od nudy. Cíle dokonce léčí mnohé chronické choroby.

Prozkoumejme sílu cílů poněkud důkladněji. Když se podvolíte svým přáním, když se necháte nadchnout jistým cílem a budete jím posedlí, získáte tolik rozhodnosti, psychické síly a energie, kolik potřebujete k jeho dosažení. Nadto získáte ještě něco neméně cenného: „cílevědomou automatiku“, která vás povede k cíli přímou cestou.

To nejužasnější na cíli, který je s nadšením dobýván, je jeho

schopnost držet člověka „v kurzu“ a jistým způsobem ho přitahovat. To není planý výmysl. Odehrává se následující: Když se cíli svých přání podvolíte, tlačí se tento cíl do vašeho podvědomí. Vaše podvědomí je vždy v rovnováze. To platí o vašem vědomí jen tehdy, když je v souladu s tím, co je zakotveno v podvědomí. Bez plné spolupráce podvědomí je člověk váhavý, nejistý, nerozhodný. Když je tedy cíl přijatý vašim podvědomím, reagujete automaticky správně. Vědomí je otevřené jasnému a cílevědomému myšlení.

### ***(Vymyšlený) příběh Torna a Jacka***

Dovolu mi tento princip objasnit na dvou vymyšlených osobách, v nichž ale určitě poznáte některé ze svých známých. Budeme jim říkat Tom a Jack. Ti pánové jsou si v mnoha ohledech podobní, jen v jednom ne: Tom má pevný cíl a Jack ho nemá. Tom má zcela jasnou představu sám o sobě za deset let. Vidí se jako zástupce generálního ředitele jedné firmy.

Protože se Tom svému cíli upsal, signalizuje mu prostřednictvím podvědomí: „To udělej.“ Nebo: „To nedělej, to tě nepřivede tam, kam chceš.“ Cíl stále hovoří: „Jsem obraz představ, které chceš uskutečnit. Musíš jednat tak a tak, abys mě dosáhl.“

Tom není k cíli směřován jakýmsi neurčitými všeobecnými frázemi. Dostává přesné návody pro své aktivity. Když si Tom kupuje oblek, „promluví“ jeho cíl a doporučí mu správnou volbu. Cíl Tomovi ukazuje, jaké kroky musí podniknout, aby postoupil do nejbližší vyšší pozice, co musí předložit na obchodní konferenci, co musí udělat, když vznikne konflikt, co má říci a jaké stanovisko zastávat. Kdyby se Tom odchýlil od nastoupeného kurzu, začne v jeho podvědomí pracovat pevně zakotvená „cílevědomá automatika“ a ukáže mu, jak se zase vrátit na správnou cestu.

Díky svému cíli je Tom velmi citlivý na množství sil, které ho ovlivňují.

Naproti tomu Jack nemá žádný cíl, proto postrádá i „cílevědomou automatiku“, která by ho vedla. Je často nejistý. V jeho jednání není rozpoznatelná žádná účelnost nebo osobní taktika. Jack kolísá, je nerozhodný, stále přemýšlí, co by měl dělat. Protože se nesnaží dosáhnout žádného pevného cíle, sklouzává na vyjetou kolej prostřednosti.

Jestli vám mohu doporučit, přečtěte si ještě jednou první příklad. Přijměte základní myšlenku v něm obsaženou za svou a pak se rozhlédněte ve svém okolí. Prostudujte garnituru nejlepších úspěšných lidí. Všimněte si, že se tito lidé bez výjimky zcela poddali

svému cíli. Podívejte se, v jakou dokonalou jednotu splývá život a cíl úspěšných osobností.

Upište se svému cíli plně a dokonale. Nechte ho proniknout do svého podvědomí a tím uvést do pohybu „cílevědomou automatiku“, kterou potřebujete k dosažení svého cíle.

### ***Důležitý poznatek***

Každý z nás už někdy procitl do dne, pro který neměl stanovený pevný plán. Y takovém dni neuděláme většinou skoro nic, bezcílně se v něm potloukáme a jsme rádi, když je u konce. Ale když máme plány, dokážeme v jednom dni vykonat velmi mnoho.

Z této zkušenosti můžeme vyvodit důležitý poznatek *Jestliže chceme něco vytvořit, musings si "iplán" vat\* leněco ..vytumíme^*

Stanovte si tedy cíle, abyste něco vytvořili.

Náš obrovský výrobní systém by se beznadějně zhroutil, kdyby se vedoucí výroby nedrželi výrobních plánů a termínů. Vedoucí prodeje vědí, že obchodní zástupci prodají víc, když se jim předepíše určitá kvóta. Profesoři vědí, že studenti včas vypracují své semestrální práce, když se jim stanoví termín odevzdání.

Stanovte si tedy na své cestě k úspěchu cíle ve formě termínů, lhůt a osobně stanovených kvót. Dosáhnete pouze toho, co si k dosažení naplánujete.

A ještě něco: Dosáhneme jen málokdy víc, než si určíme.

### ***Jak mohou vytčené cíle prodloužit váš život***

Podle dr. Georga E. Burche z lékařské fakulty univerzity v Tulane, který je odborníkem ve výzkumu dlouhověkosti lidí, určují dobu lidského života početné faktory: váha, dědičnost, výživa, psychologické napětí a osobní zvyklosti. Ale dr. Burch říká: „Nejrychlejší cesta ke konci je odejít na odpočinek a nic nedělat. Každý člověk musí mít zájem o život, aby zůstal naživu.“

**T**„ Každý z nás může sám rozhodnout, jestli pro něj odchod do důchodu znamená začátek nebo konec. Přístup, který propaguje nedělat nic než jíst, spát a sedět v houpací židli, je takovou formou prožívání důchodu, která se podobá rychle působícímu jedu. Mnoho lidí, kteří se na odpočinek dívají jako na konec smysluplného života, udělá brzy zkušenost, že tento odpočinek je koncem života jako takového. Bez životní náplně a bez cílů lidé chřadnou.

Rozumný způsob nástupu do penze se odráží v tomto postoji: „Najdu si zajímavou činnost a dám se pilně do díla.“ Jeden z mých nejlepších přátel, Lew Gordon, se pro takovou formu „odpočinku“ rozhodl. Odchod do penze z místa viceprezidenta největší



atlantské banky pro něj byl novým začátkem. Začal tenkrát - už je to delší dobu - pracovat jako obchodní poradce a dělal přímo ohromující pokroky.

Dnes, kdy mu už jde na sedmdesátku, má mnoho spokojených zákazníků a je v celé zemi žádaný jako řečník. Zvlášť mu záleží na vybudování a podpoře mladého, ale rychle rostoucího sdružení obchodních zástupců a vedoucích prodeje. Pokaždé, když Lewa potkám, působí mladším dojmem. Má duchovní svěžest třicetiletého člověka. Znímá jen málo lidí - a nezáleží na jejich věku kteří by ke konci života mohli sklízet větší úrodu než tento starý muž, který se rozhodl, že nebude spát na vavřínech.

Lew Gordon a jemu podobní nejsouzádní nudní staří mrzouti, kteří sami sebe litují pro své stáří.

Cíle, vášnivě dobývané cíle, mohou dokonce udržet naživu smrtelně nemocného člověka. U Farah, matky jednoho mého spolužáka, zjistili lékaři rakovinu, když byly jejímu synovi teprve dva roky. Shodou nešťastných náhod jí tři měsíce před určením diagnózy zemřel muž.

Lékaři jí dávali jen malou naději. Ale Farah se nevzdala. Byla rozhodnuta zůstat naživu, dokud její dvouletý syn neabsolvuje svá studia. Studium mu chtěla umožnit tím, že dále vedla maloobchod svého zesnulého manžela. Byla několikrát operována a pokaždé lékaři říkali: „Ještě pár měsíců.“

Rakovinu sice nebylo možné vyléčit, ale „pár měsíců“ se protáhlo na dvacet let. Farah zažila ještě promoční oslavu svého syna. O šest neděl později zemřela.

Cíl, toužebné přání jí propůjčilo sílu k tomu, aby svou jistou

ialila

Stanovte si cíle, abyste žili déle. Žádný lék na světě - to vám potvrdí váš lékař - nemá na prodloužení života takový vliv, jako intenzivní přání něco dělat.

### ***Princip nejbližší míle***

Člověk usilující o největší možný úspěch se seznamuje s principem, že *pokroku lze dosáhnout jen postupně*. Dům se staví postupně, cihla za cihlou. Fotbalové mistrovství se dá vyhrát jen postupně, zápas po zápase. Obchodní dům zvyšuje svůj obrát také postupně, s každým novým zákazníkem. Každý velký výkon se skládá z mnoha malých výkonů. A hlavně: Uskutečnění velkého cíle „potřebuje“ svůj čas. Například Goethe potřeboval téměř šedesát let k uspokojivému dokončení „Fausta“, jednoho z nejvýznamnějších děl světové literatury. To je skoro jeden celý lidský život.

Známý autor a korespondent Eric Sevareid před lety prozradil, že nejpotřebnější poznatek, který kdy udělal, je obsažen principu miblišší míle.

„Za druhé světové války jsem musel s několika kamarády se-skočit ze zasaženého vojenského letadla do hornaté džungle na barsko-indické hranici. Záchranná expedice nás mohla dostihnout nejdříve za několik týdnů. A tak jsme se vydali na namáhavý vleklý pochod do Indie. Před námi byla trasa sto čtyřiceti mil - přes hory, v srpnu a v monzunových deštích.

V první hodině pochodu jsem si vrazil hluboko do nohy hřebík z boty. Večer jsem měl obě nohy plné krvácejících puchýřů velikosti padesáticentové mince. A to jsem sp měl belhat sto čtyřicet mil? A mohli takovou vzdálenost zvládnout ostatní, kteří na tom byli i hůř než já? Byli jsme přesvědčeni, že to nedokážeme. Ale *mohli* jsme se dobelhat na nejbližší pahorek, *mohli* jsme se dovléct do nejbližší přátelsky naladěné vesnice a tam přenocovat."

Když jsem se vzdal svého jistého příjmu, abych napsal knihu o pěti stech stranách, nesl jsem představu svého úkolu v celém jeho rozsahu. Nepochybně bych se byl vzdal a neuskutečnil předsevzetí, které je dnes zdrojem mé největší profesionální hrdosti. Pokoušel jsem se myslet vždy jen na nejbližší odstavec. Ani na příští stránku a určitě ne na další kapitolu. Šest dlouhých měsíců jsem nedělal nic jiného, než že jsem kladl na papír jeden odstavec za druhým. Kniha „se psala sama".

Před několika lety jsem přijal úlohu napsat a přednést denně text v jednom rozhlasovém pořadu. Sepsal jsem za celou dobu dva tisíce příspěvků. Kdyby mě byl tenkrát někdo vyzval, abych podepsal smlouvu na dodání dvou tisíc rukopisů, byl bych odmítl - ze zoufalství nad tak ohromným množstvím. Ale byl jsem vždy požádán jen o „další" <sup>^</sup> fexf. ajiagsal jsem vždy jen\*EěfH.clalsi

„Prncipliejbližší míle" fungoval u EricaSevareida, fungoval u mě a bude fungovat i u vás.

\* Cíle lze dosáhnout jen metodou „krok za krokem". Každý budoucí vedoucí pracovník by se měl na jakoukoliv bezvýznamně vyhlížející úlohu dívat jako na příležitost k dalšímu kroku vpřed. Obchodní zástupce se každým prodejem trochu víc kvalifikuje pro místo v managementu.

Šanci ke kroku vpřed, přiblížení se velkému cíli, nabízí duchovnímu každé kázání, profesorovi každá přednáška, vědci každý experiment a šéfovi obchodu každá porada.

Někdy to vypadá tak, jako by člověk náhle dosáhl úspěchu. Ale když se na věc podíváme blíž a prozkoumáme vývoj toho,

který se zdánlivě bez přípravy ocitl na špičce, zjistíme, že vykonal mnoho přípravných prací a zajistil si solidní základ. Naproti tomu „úspěšní lidé“, jejichž hvězda zhasne tak rychle jak zazářila, jsou prostě podvodníci, kteří svůj „úspěch“ nevybudovali z řádného základu.

Krásná budova je postavena z cihel, které vypadají jako jednotlivé části bezvýznamně a podobným způsobem je budován i úspěšný život.

Začněte se tedy přibližovat svému velkému cíli tím, že na svou příští úlohu - ať je jakkoliv nedůležitá - budete pohlížet jako pa krok správným směrem. Pod tímto zorným úhlem je navýsost důležitým faktorem ve smyslu vyšší cílevědomé cesty následující otázka: „*Pomůže mi to dojít tam, kam chci?*“ Jestliže je odpověď negativní, pak byste měli co nejdříve od svého záměru upustit; jestliže je však pozitivní, měli byste zapojit veškerou svou energii a cílevědomě plán uskutečnit.

K úspěchu nedospějeme - jak je prokázáno - jedním velkým skokem, nýbrž krok za krokem. Vynikajícím plánem je stanovení měsíčních výkonnostních postupů.

Vyzkoušejte sami sebe. Zjistěte, které specifické věci byste měli udělat, abyste byli úspěšnější. Použijte jako vodítko následující seznam. Najděte si v něm některé specifické návrhy. Zapište si pod každý nadpis věci, které v příštích třiceti dnech vykonáte. Po uplynutí měsíce zkontrolujte své pokroky a určete si nový cíl pro dalších třicet dní. Pracujte nepřetržitě na malých věcech, abyste se vyzbrojili pro Jy velké. ^ " " ~

### ***Třicetidenní průvodce vašimi pokroky***

Ode dneška do... hodlám

1. Odstranit následující zvyky:
  - odkládat věci na později, P
  - své negativní vyjadřování, —
  - sedět denně déle než hodinu u televizoru, o
  - klepy.
2. Osvojit si následující zvyky:
  - přísnou ranní kontrolu svého zevnějšku,
  - plánovat si večer práci na příští den,
  - skládat lidem při každé vhodné příležitosti poklony. v^
3. Zvýšit svou hodnotu pro zaměstnavatele tím, že:
  - povzbudím výkonnost svých podřízených,
  - shromáždím přesnější informace o své firmě, o jejích cílech a zákaznících,

- poskytnu tři návrhy, které firmě prospějí.
4. Zvýšit svou domácí aktivitu tím, že:
- budu vděčnější za drobnosti, které pro mě dělá můj partner a které jsem dosud považoval za samozřejmé,
  - podniknu jednou týdně s rodinou něco výjimečného,
  - budu své rodině věnovat denně celou hodinu nepřetržitě pozornosti.
5. Povzbudit svůj rozum tím, že:
- strávím každý týden dvě hodiny studiem odborných časopisů z mého oboru,
  - přečtu jednu podnětnou knihu,
  - navážu nejméně jednu novou známost,
  - strávím denně půl hodiny klidným, nerušeným přemýšlením.

### ***Také oklikou se lze dostat k cíli***

Až se příště setkáte s obzvlášť váženým, pěstěným, bystrým a úspěšným člověkem, myslíte na to, že takový se nenarodil/T<sup>^</sup>. čím je, z něj udělaly den za dnem uskutečňované vědomé snahy. Osvojování nových pozitivních zvyku a oHŠTranování starých gativních je každodenním postupným procesem.

Stanovte si proto hned teď svůj první třicetidenní plán. Vždy, když se dotknú tématu o stanovení cílů, vznese někdo argument: „Je mi jasné, že dopracovávat se k cíli je důležité, ale mně se neustále stavějí do cesty věci, které mé plány hatí.“

Je pravda, že vaše záměry může ovlivnit mnoho faktorů, které jsou mimo vaši kontrolu. Například se může stát, že někdo z vaší rodiny vážně onemocní, že místo, o něž usilujete, je zrušeno, že utrpíte nehodu. Proto má zvláštní význam jeden bod. Je třeba si jej vtisknout do paměti: „Připravte se na to, že budete muset napláňovat a zvládat okliky.

Když jedete po silnici a dorazíte k záatarasu, neusadíte se u něj, ani se nevrátíte domů. Překážka znamená pouze to, že na místo určení nedorazíte předpokládanou cestou. Pojedete po objíždce a dostanete se k cíli malou oklikou.

Vojenský velitel také v zásadě nepostupuje jinak. Když sestaví generální plán k dobytí určité překážky, vypracuje vždy i alternativní plán. V případě, že nastane nepředvídaná situace, zruší se plán A a provádí se plán B.

Při cestě letadlem si nemusíte dělat starosti, jestliže je uzavřeno letiště, na němž jste měli přistát. Dobře víte, že pilot má k dispozici pobočná letiště, a že má vždycky v zásobě pohonné hmoty.

Jen málokdy se někomu podaří dosáhnout výrazných úspěchů,

aniž by byl nucen udělat nějaké okliky. Obvykle je jich třeba hodně.

JCdyž jdeme oklik^xu^nemusíme v žádném^^  
cíle! Jenom se k n m j g r ^ j l ^ i ^ e J ^ ^ i ^ e s t a m i .

### **Investujte...**

Často slyšíme, jak někdo říká: „Páni, já bych si přál, abych byl tenkrát koupil tyhle akcie. Dneska bych měl spoustu peněz.“

Lidé, kteří chtějí investovat, myslí vesměs jen na akcie, zástavní listy, nemovitosti a podobný majetek. Největší a j a e j y ^ e m ě j š í investice je priti y m j ^ ziskávání toho, co žvy ^ ^ a výkonnost. ~ ~ ~

Každá pokroková firma ví, že její situace v příštích pěti letech závisí na investicích, které právě uskutečňuje. Zisky plynou z jednoho jediného pramene: z investic.

Z toho můžeme odvodit důležitý poznatek: Abychom v příštím roce dosáhli „zisku“, bychom k „normálnímu příjmu“ docílili „zvláštního bonusu“, musíme sami do sebe něco investovat. *Musíme investovat, pokud chceme dosáhnout svých cílů.*

### **...do svého vzdělání**

Dobré vzdělání nebo vyškolení je nejlepší investice, kterou můžeme uskutečnit. Samozřejmě si nejdřív musíme ujasnit, co vzdělání doopravdy je. Někteří lidé měří vzdělání počtem let, které kdy strávili ve škole nebo počtem získaných vysvědčení, diplomů a akademických hodností. Ale sbírka těchto důkazů o vzdělání není ještě bezpodmínečně důkazem pravé vzdělanosti. Ralph J. Cordiner, představený významného podniku, objasnil pojetí vzdělání, které zastává vedení firmy, takto: „Dva z našich nejvýznamnějších prezidentů, pan Wilson a pan Coffin, neměli příležitost navštěvovat vysokou školu. Mezi současnými členy představenstva je sice několik doktorů, ale z jednačtyřiceti pánů jich dvanáct neabsolvovalo žádnou univerzitu. Zajímá nás způsobnost, nikoliv diplomy.“

Diplom nebo akademická hodnost vám možná pomohou dostat místo, ale nezaručí vám v něm žádné další postupy. Vedení firmy zajímá „kompetentnost a ne diplomy“.

Pro jiné znamená vzdělání množství informací, které si člověk uloží do svého mozku. Vzdělávací metoda nasávání faktů ale nevede vpřed. Když chce dnes člověk shromáždit informace, spoléhá víc na knihy, spisy a počítače. Jestliže ovládáme jen to, co umí i stroj, jsme na tom dost špatně.

Pravé vzdělání, které představuje výhodnou investici, školí a rozvíjí váš rozum. Jak je člověk vzdělaný se dá změřit tím, jak rozvinutý má rozum - tedy: jak dobře mu to myslí.

Všechno, co zlepšuje schopnost myšlení, je pravé vzdělání. Lze ho docílit různými cestami. Jestliže pro vás nepřipadá v úvahu studium, můžete využít mnoha možností, které se dnes k rozšíření vzdělání nabízejí: lidové univerzity, večerní kurzy, televizní kurzy... Těchto šancí využívají často i lidé, kteří už zastávají zodpovědná místa. Večerní kurz, který jsem nedávno pořádal, navštěvovali mezi jinými dva nákupčí ohromné odbytové firmy, majitel řetězu dvanácti obchodů, čtyři diplomovaní inženýři a jeden plukovník letectva.

Mnoho lidí dnes získává diplomy ve večerních kurzech, ale nejde jim v první řadě o diplom, to je nakonec jen kus papíru. Účastní se kurzů, aby školili svůj rozum, aby poznávali nové způsoby myšlení, aby si vyměňovali názory s ostatními, aby v diskuzích řešili problematické případy, stručně řečeno: aby přijali jiná stanoviska a jiné myšlenky a své vlastní rozvinuli. Takto pojatá investice do lepší budoucnosti se přirozeně vyplatí.

Vzdělání je ve skutečnosti dobrý obchod. Za relativně malých nákladů můžete celý rok „prosedět ve školních lavicích“. Když pak propočítáte, v jakém poměru jsou poplatky za školení k vašim příjmům, můžete si klidně položit otázku: „Nezaslouží si snad moje budoucnost tuto malou investici?“

### ***... a do „vyvolávače nápadů“***

Vzdělání pomáhá váš rozum formovat, rozšiřovat a školit tak, aby zvládal nové situace a řešil problémy. „Vyvolávače nápadů“ slouží k podobnému účelu. Vyživují se z vašeho rozumu a dodávají vám konstruktivní materiál k přemýšlení.

Kde jsou nejlepší zdroje vyvolávačů nápadů? Je jich mnoho, ale jestliže si chcete zajistit nepřetržité zásobování prvotřídním myšlenkovým materiálem, měli byste se rozhodnout, že si každý měsíc koupíte nejméně jednu podnětnou knihu a předplatíte si dva dobré časopisy nebo odborné publikace. Za málo peněz a bez velkých nároků na čas se tak můžete naladit na stejnou vlnu s nejlepšími mysliteli celé Země.

Nedávno při obědě jsem od vedlejšího stolu zaslechl říkat muže: „Stojí mě to přes dvacet dolarů ročně. Nemůžu si prostě dovolit předplatit na ‚Wall-Street-Journal‘.“ Jeho soused, kterému šlo pravděpodobně o úspěch trochu víc, odpověděl: „A já jsem zjistil, že si nemohu dovolit ho nepředplatit.“

Vezměte si příklad z tohoto úspěšného člověka. Investujte sami do sebe.

### ***Koncept pro podporu vašeho růstu***

'\_^^

1. Udělejte si jasnou představu o tom, oč usilujete, přesný obraz toho, kým chcete být za deset let.
2. Vypracujte si písemný desetiletý plán. Váš život je příliš důležitý, než abyste ho přenechali náhodě. Napište si na papír, čeh chcete dosáhnout v pracovním, rodinném a společenském životě.
3. Poddejte se svým přáním. Stanovte si cíle, abyste získali více energie k jejich dosažení. Určete si své cíle a objevte pravou radost ze života.
4. Snažte se, aby se váš hlavní cíl stal „cílevědomou automatikou“. Když se svému cíli zcela upíšete, najdete automaticky správná rozhodnutí, která k němu vedou.
5. Přibližujte se k cíli postupně. Považujte každou, i zdánlivě bezvýznamnou práci, za důležitý krok k dosažení cíle.
6. Stanovte si měsíční výkonnostní kvóty. Vyhotovte si třicetidenního průvodce svými pokroky.
7. Plánujte si i okliky a zvládejte je. Oklika znamená jen to, že se k cíli blížíte jinými cestami. Neměla by být záminkou k tomu, abyste se ho vzdali.
8. Investujte sami do sebe. Snažte se získat vědomosti, které zvyšují vaši duševní sílu a výkonnost. Investujte do svého vzdělání a do „vyvolávače nápadů“.

## KAPITOLA 13

# NAUČTE SE MYSLET JAKO VŮDČÍ OSOBNOST

### *Čtyři principy přinášející úspěch*

Vzpomeňte si, že na vyšší úroveň úspěchu nejste dosazováni shora, nýbrž že vás „pozvedají“ lidé, kteří pracují vedle vás nebo pod vámi.

Kdo chce docílit výrazného úspěchu, potřebuje spolupráci a podporu ostatních lidí. Kdo chce tuto podporu a spolupráci získat, potřebuje vůdčí kvality. Úspěch a schopnost řídit druhé - to znamená vést je tak, aby dělali věci, které by bez vašeho vedení nedělali - jdou spolu ruku v ruce.

Principy přinášející úspěch, jimiž jsme se zabývali v předešlých kapitolách, jsou pro vás cennou výzbrojí a pomáhají rozvíjet osobnost. Na tomto místě vám představím čtyři speciální pravidla nebo principy vedení, které přimějí lidi v oddělení šéfů, v obchodě, ve společenském klubu, doma a všude jinde, aby s vámi spolupracovali.

Tyto čtyři principy zní:

- Vžijte se do lidí, kteří jsou pro vás důležití.
- Buďte lidští.
- Myslete pokrokově.
- Radte se sami se sebou.

Podívejme se, jak je možné tato pravidla co nejlépe převést do praxe.

### ***První princip: Vžijte se do lidí, kteří jsou pro vás důležití***

Použití tohoto pravidla dokáže zázraky a přiměje lidi - přátele, kolegy, zákazníky, spolupracovníky - jednat tak, jak si přejete. Když si pozorně pročtete oba následující případy, poznáte, proč to tak je.

Ted byl televizní textař a ředitel velké reklamní agentury. Když agentura získala novou zakázku od firmy na výrobu dětské obuvi, měl Ted vypracovat několik reklamních šotů pro televizi.

Už měsíc po zahájení reklamní kampaně se ukázalo, že skoro vůbec neovlivnila nákup bot v maloobchodě. Protože ve většině měst byla do reklamy zapojena jen televize, koncentrovalo se zahájené šetření na televizní šoty.

Průzkumem u televizních diváků vyšlo najevo, že jenom čtyři



procenta z nich považovala šoty za vynikající. „Jedna z nejlepších reklam,” říkali tito lidé.

Ostatních devadesát šest procent reagovalo buď lhostejně, nebo tvrdilo, že je na reklamách „něco divného”. Stovky komentářů byly podobně laděné: „Ty šoty jsou nemožné, mají rytmus jako džezová kapela ve tři ráno.” „Moje děti sledují většinu reklam, ale tahle je vůbec nezajímá.” „Zdá se mi, že jsou šoty příliš ‚nabubřelé’.” „Tady se někdo snažil být přechytralý.”

Při srovnávání a vyhodnocování rozhovorů vyšlo najevo zvláštní zjištění: Ta čtyři procenta diváků, kterým se reklama líbila, byla Tedovi velmi podobná ve výši příjmů, výchově, intelektu a oblasti zájmů. Ostatních šestadevadesát procent diváků patřilo nepochybně k jiné sociálně-ekonomické skupině.

Tedovy reklamní Qly<sup>^</sup>-<sup>^</sup>tíř<sup>^</sup> téměř dvacet tisíc dolarů, zůstaly bez odezvy protože v nich Ted vyšel ze své vlastní osoby. Vvtyonl sotv<sup>^</sup>lter<sup>^</sup> se líbily jemu, místo takových, které WoslovitV

\* cílovou skupinu lidí.

Celá záležitost by dopadla jinak, kdyby se Ted myšlenkově vžil do „obyčejných smrtelníků” a položil si dvě otázky: „Kdybych byl otcem nebo matkou, jaký druh reklamy by mě asi přiměl ke koupi dětských bot?” A druhou: „Kdybych byl dítě, jaký druh reklamy by mě přiměl jít za rodiči a chtít od nich tyto boty?”

### ***Nezdar nákupčí***

Joan neuspěla jako nákupčí. Proč? Joan, chytrá, vzdělaná, pohledná čtyřicetiletá mladá žena, získala po ukončení studia místo asistentky nákupu konfekčních oděvů pro obchodní dům střední a nižší cenové kategorie. Měla nejlepší doporučení. „Joan je ctižádostivá, nadaná a plná nadšení,” stálo v jednom z těch dopisů. „Nepochybně bude mít velké úspěchy.”

Ale Joan žádného velkého úspěchu nedosáhla. Setrvala v obchodním domě jen osm měsíců a pak si našla jinou práci.

Znal jsem dobře hlavního nákupčího v oddělení konfekce a při vhodné příležitosti jsem se ho ptal, jak to s Joan bylo.

„Joan je milé děvče s mnoha dobrými vlastnostmi,” odpověděl. „Ale dělala stále stejnou chybu.”

„Jakou?” ptal jsem se.

„Nakupovala pouze zboží, které se líbilo jí a ne zákazníkům. Volila způsob zpracování, styl, barvy, materiály a ceny zcela podle svého vkusu, aniž by se vžívala do lidí, kteří u nás nakupují. Když jsem ji upozornil, že určitý módní směr u našich zákazníků asi

nebude mít ohlas, řekla: „Ale to se lidem bude líbit. *Mně* se to líbí. Určitě se to bude dobře prodávat.“<sup>4</sup>

Joan vyrostla v zámožné rodině a byla vychována v nárocích na kvalitu. Cena zboží ji příliš nezajímala. Joan prostě nedokázala vidět oblečení očima lidí, kteří disponují jen průměrnými příjmy. Proto se k nám nehodilo zboží, které nakupovala.“

### ***Dívejte se očima druhých***

Pokud chcete dosáhnout toho, aby se vámi dali druzí vést, musíte vidět věci jejich očima. To je zásadní bod. Když se myšlenkově vžijete (k) svým bližním, odkryjete tajemství, jak se dívají na to či ono.

Jeden velmi úspěšný obchodní zástupce mi vyprávěl, že věnuje hodně času tomu, aby si před návštěvou zákazníka představil, jak bude na jeho předvádění reagovat. Řečníkovi pomáhá „převtělení“ do posluchačů při vypracování zajímavé strhující řeči. Představenému pomáhá „převtělení“ do spolupracovníků při udílení působivějších a lépe přijímaných pokynů.

Jeden mladý zaměstnanec úvěrového oddělení mi líčil, jak tato technika fungovala u něj: „Když jsem začínal tady v obchodě (středně velké textilní firmě) jako asistent vedoucího v oddělení úvěrů, předali mi k vyřízení všechny upomínkové dopisy. Upomínky, které byly dosud v tomto obchodě koncipovány, mě velmi zklamaly. Byly hrubé, urážlivé a útočné. Když jsem je pročetl, myslel jsem si: „Bože, kdybych já dostal takový dopis, byl bych přílišně znechucený. Ani ve snu bych nepomyslel na zaplacení.“<sup>4</sup> Sedl jsem si a napsal jsem takový dopis, který by mě mohl přimět k zaplacení dávno splatného účtu. Fungovalo to. Protože jsem se myšlenkově vžil do váhavého zákazníka, podařilo se mi sehnat rekordní částky.“<sup>44</sup>

Mnoho politických kandidátů prohraje volby, protože se zapomene pozorovat očima běžného voliče. Jeden z kandidátů na vládní úřad prohrál ve volbách překvapivě vysoko, ačkoliv byl pro tento post právě tak způsobilý jako jeho soupeř. Jeho porážka měla jediný důvod: Vyjadřoval se tak, že mu skutečně rozumělo jen malé procento lidí.

Jeho protivník však vycházel ze stanoviska svých voličů a jejich zájmů. Když mluvil před farmáři, používal jejich řeč. Když hovořil před továrními dělníky, používal výrazy, které jim byly blízké. Když vystoupil v televizi, obracel se ke „konzumentům televize“<sup>44</sup> a ne k univerzitním profesorům.

Vždy si pokládejte otázku: o bychsi o tom myslel, kdybych byl na místě těch druhých?<sup>44</sup>

## **„Báječná“ věc**

Myslet na zájmy lidí, které ch d ^ ^ x J ^ až dé situaci  
výborné přavMloT ^ j

Před lety vyvinula malá elektronická firma pojistku, která se nespálí. Výrobce pro ni stanovil cenu jednoho dolaru a pětadvaceti centů. Tato cena byla ve srovnání s cenami ostatních pojištění velmi vysoká. Firma pověřila reklamní agenturu, aby výrobek nabídla na trhu.

Reklamní agent pověřený kampaní byl do akce celý žhavý. Chtěl zaplavit celou zem bombastickou reklamou v televizi, v rozhlase i v tisku. „Je to báječná věc,“ říkal. „Prodáme v prvním roce deset milionů kusů.“ Někteří kolegové ho varovali. Poukazovali na to, že pojistky nejsou žádné oblíbené zboží, nemají v sobě nic romantického a lidé, kteří si je kupují, chtějí vždy odejít s tím nejlevnějším. „Bylo by asi lépe se omezit na určité časopisy,“ říkali kolegové, „a přiblížit tento druh pojistky lidem z vyšší příjmové kategorie.“

Byli však přehlasováni a kampaň se dala do pohybu. Už za šest týdnů byla zase stažena pro „nedostatečné výsledky“.

Problém byl v tom, že reklamní agent pozoroval výrobek jen svými očima, pohledem člověka, který vydělává třicet tisíc dolarů ročně. Měl se na výrobek dívat očima lidí, jejichž roční příjmy obnášejí sumu mezi čtyřmi a sedmi tisíci dolary, pak by mu bylo jasné, že toto zboží může být zajímavé jen pro majetné vrstvy obyvatelstva.

Vypěstujte si schopnost vcítit se do těch lidí, které chcete oslovit.

### ***To „druhé“ stanovisko je třeba správné***

*Situace nebo postupy*

*Otázky vedoucí k nejlepším  
výsledkům*

- |                                 |   |
|---------------------------------|---|
| 1. Udílení pracovních instrukcí | „Vyjádřil jsem se jasně z hlediska člověka, který je v oboru nový?“                 |
| 2. Psaní reklamního textu       | „Jak bych na tuto reklamu reagoval jako typický konzument?“                         |
| 3. Telefonické rozhovory        | „Kdybych byl na druhém konci drátu, co bych si myslel o svém hlase a způsobu řeči?“ |
| 4. Dárky                        | „Je to dárek, který se líbí mně nebo který se líbí příjemců?“                       |

5. Způsob dávání příkazu	„Prováděl bych rád příkazy, kdyby mi je někdo dával tak, jak je ostatním dávám já?“
6. Výchova dětí	„Kdybych byl dítě, jak bych reagoval (s ohledem na věk, zkušenosti a city) na toto výchovné opatření?“
7. Můj vzhled	„Co bych si myslel o svém nadřízeném, kdyby se oblékal tak jako já?“
8. Vypracování proslovu	„Jak by se mi líbila tato poznámka, kdybych byl posluchač (s ohledem na původ a zájmy)?“
9. Pozvání	„Kdybych byl na místě svých hostů, jakou hudbu, jaké jídlo a jakou zábavu bych měl nejraději?“

Využijte principu vžívánTs<sup>^</sup>du<sup>^</sup>stíiTn<sup>^</sup> prospěchu:

- Berte ohled na situaci druhého. Představte si, že jste v jeho kůži. Myslete na to, že zájmy, příjmy, inteligence, výchova a poměry těch druhých se mohou výrazně lišit od vašich.
- Ptejte se sami sebe: „Jak bych reagoval, kdybych se ocitl v jeho situaci?“
- Pak postupujte způsobem, který by vás přesvědčil, kdybyste byli na místě těch druhých.

### ***Druhý princip: Buďte lidšší***

Velmi významná otázka zní: Jak by se tato záležitost dala vyřešit lidským způsobem?

Lidé ve vedoucích pozicích postupují různě. Někteří zaujímají diktátorské postoje. Diktátor dělá veškerá rozhodnutí bez porady s postiženými. Odmítá vyslechnout stanovisko svého podřízeného, protože má hluboko v nitru vlastně strach, že by podřízený mohl mít pravdu a tím by on sám ztratil tvář.

Diktátoři se v našem hospodářském systému dlouho neudrží. Zaměstnanci mu pravděpodobně nějaký čas projevují loajalitu, ale brzy se začíná šířit neklid. Někteří schopní lidé odcházejí a ti, kteří zůstanou, se proti diktátorovi semknou. Následkem toho podnik nefunguje, jak by měl a diktátor se dostane u svých nadřízených do špatného světla.

Druhá technika vedoucích spočívá v tom, že postupují chladně a mechanicky podle pravidel. Vedoucí síly s tímto postojem zpracovávají všechno přesně podle předpisů a plánů. Nejsou schopni rozpoznat, že každé pravidlo, každý předpis a každý plán jsou míněny jen jako instrukce pro *běžné* případy. Tyto „vedoucí síly“ zacházejí s lidmi jako se stroji. Ale lidé nemají rádi, když jsou považováni za stroje a když se s nimi tak zachází. Chladný neosobní fanatik pravidel není žádným ideálním vedoucím pracovníkem. „Stroje“, které pro něj pracují, rozvíjejí jen část své energie.

### ***Johnova „lidská“ filozofie***

Lidé, kteří to ve vedoucích pozicích dovedou daleko, používají třetí druh techniky, které můžeme říkat „lidskost“.

Spolupracoval jsem před lety s Johnem, který teď řídí konstrukční oddělení jedné velké výrobní hliníku. John ovládá techniku lidskosti dokonale a sklízí s jejím uplatňováním zaslouženou odměnu. Při každé maličkosti dává John svému momentálnímu partnerovi najevo: „Jste člověk. Vážím si vás. Jsem tu proto, abych vám jakýmkoliv způsobem pomohl“

- "Když přišel do<sup>^</sup>jeTo"oddělení~konstruktér z jiného města, pomohl mu John při hledání bytu, což bylo spojeno s velkou osobní angažovaností.

Za pomoci sekretářky a dalších dvou zaměstnankyň pořádá John pro každého jubilanta z oddělení malou narozeninovou oslavu. Půlhodina, kterou tomu obětuje, není ztrátou, nýbrž investicí, z níž se rodí věrnost a lepší výkony.

Když se John dozvěděl, že jeho technický kreslič patří k církevní sektě, zavolal si ho k sobě a slíbil mu, že se postará, aby mohl dodržovat i ty svátky, které se nekryjí se svátky všeobecně uznávanými.

Jestliže onemocní zaměstnanec nebo někdo z jeho rodiny, ptá se John, jak se jim daří a popřeje brzké uzdravení. Udělá si čas i na to, aby svým podřízeným pogrataloval k osobním úspěchům.

Ale nejvelkolepěji demonstruje John svou filozofii „lidskosti“ při realizaci propouštění. Jeden muž, kterého zaměstnal Johnův předchůdce, prostě ztratil potřebné schopnosti a zájem o plnění přidělených úkolů. John se s tím problémem vyrovnal fantasticky. Zavolal muže k sobě, ale ne proto, aby mu -jak je běžné - nejprve sdělil špatnou zprávu a pak mu dal lhůtu k vyklizení pracoviště.

John udělal dvě víceméně neobvyklé věci. Za prvé vyložil muži, proč je jeho osobní výhodou, že si může najít místo, které by lépe vyhovovalo jeho schopnostem a zájmům. Zprostředkoval mu roz-

hovor s uznávaným poradcem v oblasti povolání. Za druhé udělal něco, co daleko přesahovalo jeho povinnosti. Pomohl tomu muži najít nové místo tím, že mu domluvil přijímací pohovory v několika firmách, kde hledali člověka s jeho zkušenostmi a schopnostmi. Už osmnáct dní po „propouštěcím rozhovoru“ měl muž dobré nové místo.

Tento postup při propouštění mě ohromil a proto jsem Johna poprosil, aby mi vysvětlil, co ho k podobnému počínání přimělo.

Rekl mi: „Existuje stará zásada, kterou jsem si osvojil a беру si ji k srdci: Kdo je podřízen jinému člověku, je ale také zároveň pod jeho ochranou. My jsme toho muže vůbec neměli zaměstnat, protože nebyl vhodný pro činnosti, které u nás provozujeme. Jestliže jsme ho však zaměstnali, pak je pomoc při hledání jiné práce tím nejmenším, co pro něj mohu udělat.

Zaměstnávat může každý," dodal John, „ale pravou vedoucí osobnost poznáš podle způsobu, jak se staví k propouštění. Tím, že jsem toho muže umístil jinde, dřív než odešel od nás, jsem u všech pracovníků svého oddělení vyvolal pocit, že mají jisté postavení. Na příkladě jsem jim objasnil, že dokud jsem tady, neocitne se nikdo z nich na ulici.“

Johnův lidský styl vedení se vyplácí. Nekolují o něm žádné tajné drby, jeho lidé s ním rádi spolupracují a ze všech sil ho podporují. Také slovo „fluktuace“ je v jeho oddělení neznámé. John se může na své podřízené plně spolehnout, protože oni se mohou spolehnout na něj.

### ***Bobova „čtyřstupňová formulace“***

Už mnoho let patří k mým nejbližším přátelům muž, kterému budeme říkat Bob. Bliží se mu šedesátka. Měl tvrdé dětství a mládí a ve výchově a vzdělání byl velmi zanedbaný. Jako mladý muž zažil nezaměstnanost a dostal se tenkrát do hrozné situace, protože byl úplně bez peněz. Ale Bob patří k lidem, kteří se vždycky vzchopí. Nepoddal se tenkrát svému trápení a zařídil si v garáži tapetovací dílnu. Díky jeho neúnavnému snažení se podnik zmáhal a nakonec se rozvinul v moderní továrnu na nábytek se třemi sty zaměstnanci.

Dnes je Bob milionář. Peníze a materiální statky už mu nedělají starosti, obojího má dost. Ale Bob je bohatý i z jiného pohledu. Je milionář i co do počtu přátel a míry spokojenosti.

Mezi Bobovými dobrými vlastnostmi kraluje jeho trvalé přání pomáhat druhým. Bob je *lidský* a je mistrem v tom, že umí zacházet s lidmi přesně tak, jak si přeje, aby s nimi bylo zacházeno.

Jednou jsme se spolu bavili na téma „kritika lidí“. Bobův lidský způsob vyjadřování kritiky lze označit za mistrovský. Popisoval své jednání takto: „Myslím, že nenajdeš nikoho, kdo by mě považoval za slabocha. Řídím firmu. Když někde něco nefunguje, dám to do pořádku. Ale důležitý je způsob, jak to dělám. Když moji lidé něco udělají špatně nebo se dopustí chyby, jsem dvojnásobně opatrný, abych nezranil jejich city a zabránil jim, aby se mohli cítit poníženi nebo dočasně ztráceli čtyřmi duchovními kroky“

První: Hovořím s nimi o samotě.

Za druhé: Chválím je za práci, kterou provedli výborně. Neznám totiž člověka, který by produkoval jen špatnou práci.

Za třetí: Upozorním je na věc, kterou by momentálně mohli dělat líp a pomůžu jim najít cestu, která to umožní.

Za čtvrté: Ještě jednou je pochválím, tentokrát za dobré argumenty, které vnesli.

Toto čtyřstupeňové pravidlo funguje. Pokud takto postupuji, jsou mi lidé vděční, protože si právě takové zacházení přejí. To zjišťuji stále znova. Když jsem z mé kanceláře, jsou si vědomi toho, že pracují velmi dobře, ale že by mohli být ještě lepší

„To celý svůj život jsem vsázel na lidi,“ řekl Bob. „A čím lépe jsem se k nim choval, tím víc dobrého se mi vracelo. Opravdu, plyne to z mých zkušeností.“

Vylíčím ti jeden příklad. Přibližně před pěti nebo šesti lety se stalo, že jeden z mých dělníků přišel do práce opilý. Brzy došlo v podniku k pozdvižení. Podle všeho ten muž naplnil dvacetilitrový kanystr lakem a všude ho rozléval. Ostatní dělníci mu nakonec kanystr sebrali a vedoucí dílny ho vyvedl na vzduch.

Šel jsem za ním ven. Zhroutil se jako omámený u zdi výrobní haly. Pomohl jsem mu na nohy, posadil ho do auta a odvezl domů. Jeho žena byla úplně zdrcená. Pokusil jsem se ji uklidnit a řekl jsem jí, že bude všechno v pořádku. „Ne, ne, vy mi nerozumíte,“ opakovala. „Jeho šéf (tedy já) nestrpí, aby se někdo opilý objevil v práci. Jim přijde o místo, co budeme dělat?“ Ujistil jsem ji, že Jim propuštěn nebude. Ptala se, jak to můžu vědět. Odpověděl jsem, že to musím vědět, protože jsem šéf.

Žena málem omdlela. Slíbil jsem jí, že udělám všechno, co je v mé moci, abych Jima v podniku udržel. Pak jsem ji požádal, aby zajistila, že Jim příští den přijde do práce.

Když jsem se vrátil, šel jsem do Jimova oddělení a promluvil s jeho kolegou. Řekl jsem: „Viděli jste dneska něco velmi nepěkného a já bych rád, abyste na to zapomněli. Jim zítra přijde. Buďte“

k němu přivětiví. Je to dobrý pracovník a zaslouží si dostat ještě jednu šanci.'

Jim pak zase pracoval bezvadně a s alkoholem už nikdy problémy neměl. Já jsem na tu událost brzy zapomněl. Ale Jim ne. Před dvěma lety k nám odbory poslaly zástupce, kteří měli pro členy místní skupiny vyjednat novou smlouvu. Ti pánové měli ohromující, absolutně nereálné požadavky. Tichý a mírný Jim se najednou stal vůdcem. Předstoupil a připomněl mužům, že jsem s nimi v otázkách smlouvy vždy jednal férově. Pak řekl, že si od lidí z venku nepotřebujeme nechat radit v tom, jak si své záležitosti uspořádáme.

Ti ‚z venku‘ tedy odešli a my jsme vyjednali smlouvu opět jako přátelé. Díky Jimovi."

### ***Řešte všechno lidským přístupem***

Příběhy Johna a Boba jasně ukazují, že otázka: „*Jak to mohu vyřešit<sup>^</sup> lidským přístupem?*“ má plné opodstatnění.

Nechte se touto otázkou inspirovat, když mezi vašimi spolupracovníky panují rozpory nebo když někdo dělá potíže.

Myslete na Bobova pravidla pro způsob, jak druhým pomoci při korekci jejich chyb. Zabraňte každému sarkasmu, každému cynismu, zabraňte tomu, aby byl někdo ponižován a ostře napomínán.

Otázka: „Jak to mohu vyřešit lidským přístupem?“ se vždy vyplatí - někdy dřív, někdy později, ale vyplatí se určitě.

### ***fDůstojnost každého člověka je nedotknutelná***

Dejte svým chováním najevo, že lidé jsou pro vás na prvním místě. Ukažte zájem o soukromé úspěchy svých spolupracovníků. Jednejte s lidmi tak, aby nebyla zraněna jejich důstojnost. Důležitý poznatek zní: Hlavním smyslem života je radost ze života.

Chvalte své spolupracovníky u vlastních nadřazených co nejčastěji. Všeobecně jsou oblíbení lidé, kteří stojí na straně slabších. Vaši spolupracovníci chválu ocení a budou vůči vám ještě loajálnější. A neobávejte se, že by taková chvála mohla snížit u nadřazených váš vlastní význam. Člověk, který umí být skromný, je mnohem důvěryhodnější než nejistý člověk, který má za to, že musí stále upozorňovat na své výkony. Trochu skromnosti vám bude slušet a dovede vás dál.

Chvalte své spolupracovníky při každé vhodné příležitosti. Chvalte je za dobrou spolupráci. Chvalte je za každý výjimečný  
L výkon. Chvála je nejpůsobivější individuální pobídkou, kterou jim



můžete poskytnout a nestojí vůbec nic. Kromě toho nevíte, kdy a kde budou mít vaši spolupracovníci příležitost se revanšovat tím, že vystoupí jako vaši obhájci.

Učte se chválit lidi. Jednejte s nimi správně. Budte lidští.

### ***Třetí princip: Myslete pokrokově***

Jedno z nejlichotivějších hodnocení, které o vás může někdo podat, říká: „Zastává pokrokové myšlenky. Je to správný člověk na svém místě.“ /

Ve všech oborech jsou povyšováni lidé, kteří věří v pokrok a výrazně se o něj zasazují. Opravdových vedoucích osobností je nedostatek. Existuje mnohem víc zastánců statu quo (se stanoviskem: Všechno je v nejlepším pořádku, nepotřebujeme své plány měnit) než pokrokových průkopníků (se stanoviskem: Je tu velký prostor pro zlepšování; dejme se do práce a udělejme to lépe). Pokuste se patřit k vedoucí elitě. Směřujte svůj pohled kupředu.

Pro osvojení progresivního postoje můžete udělat dvě věci:

- Při všem, co děláte, přemýšlejte o zlepšení.
- Při všem, co děláte, si stanovte velmi vysoká měřítka. [

### ***Případ tří zástupců***

Před několika měsíci mě požádal šéf jedné středně velké firmy, abych mu pomohl při důležitém rozhodnutí. Ten muž firmu sám vybudoval a pět let zastával funkci vedoucího prodeje. Mezitím zaměstnával sedm obchodních zástupců a teď si řekl, že logickým krokem je udělat jednoho z nich vedoucím prodeje. Do užšího výběru se dostali tři muži, kteří měli přibližně stejné zkušenosti a docilovali přibližně stejných pracovních výsledků.

Mojí úlohou bylo strávit s každým z nich jeden pracovní den a pak rozhodnout, který by se podle mého názoru nejlépe hodil na vedoucí funkci. Každému z mužů bylo sděleno, že k němu přijde poradce, který s ním probere celý program marketingu. Ze zjevných příčin zůstal pravý důvod mé návštěvy utajen.

Dva z mužů reagovali velmi podobně. Oba se cítili mou přítomností stísněni. Jako by vytušili, že se mým přičiněním má „něco změnit“. Oba obhajovali stávající podmínky a naprosto schvalovali současný způsob práce. Dával jsem jim otázky o rozdělení obvodů, o systému provizí, o reklamních materiálech a jiných oblastech marketingu. Ale na všechny mé dotazy odpovídal každý z nich: „Všechno je v nejlepším pořádku.“ K jednotlivým bodům oba vysvětlovali, proč by současná praxe nemohla a neměla být prováděna jinak. Jednou větou: Oba chtěli, aby současný stav

zůstal nezměněný a všechno bylo při starém. Jeden z nich, když mě večer vysadil před hotelem, řekl: „Vlastně nevím, proč jste se mnou strávil den, ale vyřídíte ode mě šéfovi, že je všechno v nejlepším pořádku tak, jak to je. Jenom nic neměňte!“

Třetí z mužů reagoval naštěstí úplně jinak. Firma se mu líbila, byl hrdý na její rozmach. Ale nebyl úplně spokojený. Přál si jistá zlepšení. V průběhu celého dne mi tento obchodní zástupce objasňoval své myšlenky o rozšíření obchodu, o lepším servisu pro zákazníky, o redukci promarněného času a o tvorbě nového systému provizí, který by povzbuzoval k větším výkonům. Měl vypracované plány na novou reklamní kampaň, kterou sám vymyslel. Jeho poslední slova před naším rozloučením byla: „Jsem moc rád, že jsem si s někým mohl pohovořit o svých nápadech. Jsme dobrý tým, ale já myslím, že bychom mohli být ještě lepší.“

Přírozeně jsem šéfovi doporučil třetího muže.

Věřte na rozvoj, zvýšení výkonu, nové výrobky, nové postupy, lepší školy a rostoucí blahobyt! Věřte v pokrok, snažte se o něj a stanete se vedoucí silou!

### ***Jak nová učitelka zvládla chaos***

Už jako chlapec jsem pozoroval, jak neuvěřitelně rozdílné výkony způsobil u „osazenstva“ školy rozdílný způsob myšlení dvou vedoucích sil.

Chodil jsem do obecné školy na venkově: osm tříd, jediná učitelka a čtyřicet dětí. Nástup nové učitelky byl vždycky vzrušující událostí. Školáci pod vedením „velkých“ kluků - sedmáků a osmáků - zkoušeli, co všechno si mohou dovolit.

V jednom roce tu panoval téměř nepopsatelný chaos. Každý den se odehrávaly tucty oblíbených kousků: žáci pořádali například „války“ s papírovými koulemi nebo letadly. Pak byly větší prohřešky. Jednou nebyla učitelka celý půlden vpuštěna do budovy a jindy zase dlouhé hodiny zamčena uvnitř. Pak zase přivedli všichni chlapi z vyšších ročníků do třídy své psy.

Samozřejmě nebyly děti žádní zločinci. Neměly ve svém programu takové věci jako krádeže, tělesné násilí nebo úmyslné ublížení na zdraví. Byli to prostě zdraví, venkovským životem otužilí mladí lidé, kteří potřebovali ventil pro svou přebytečnou energii a bujnou fantazii.

Učitelka nějak dokázala vydržet až do konce školního roku, ale nikdo nebyl překvapen tím, že se v září objevil někdo jiný.

Nová učitelka přiměla děti k úplně jinému výkonu. Apelovala na jejich hrdost a cit slušnosti a vybízela je k tomu, aby si tvořily

vlastní úsudek. Na každého z žáků přenesla určitou zodpovědnost: Jeden se musel starat o utírání tabule, jiný o čistotu utěrek, další měli připravovat materiál pro nižší třídy a podobně. Nová učitelka uvedla do tvořivých kolejí energii dětí, která byla v minulém roce špatně nasměrována. Její výchovný program se soustředil na formování charakterů.

Proč se jeden rok děti chovaly jako malí ďáblové a další rok jako andělci? Příčina toho rozdílu byla jen v učitelce. Otevřeně řečeno: nemůžeme mít dětem za zlé, že celý školní rok jen vyváděly. Způsob chodu školy byl jak v prvním, tak v druhém roce určován učitelkou.

První učitelce bylo v nejhlubším nitru úplně lhostejné, jestli děti dělají pokroky nebo ne. Nestanovila dětem žádné cíle. Nepovzbuzovala je. A neuměla se ovládat. Vyučování jí nepřinášelo sebelepší radost a proto neměly děti žádnou radost z učení.

Naproti tomu druhá učitelka si určila vysoká pozitivní měřítko. Měla děti upřímně ráda a chtěla, aby se hodně naučily. Dívala se na každé dítě jako na samostatnou osobnost. Dosáhla bez námahy disciplinovaného chování, protože sama byla disciplinovaná ve všem, co dělala.

V prvním i druhém případě řídili žáci své chování podle příkladu, jaký jim dávala učitelka.

### ***Člověk se orientuje podle vedení***

Také studenti se orientují podle příkladu, který jim dávají profesori. U jednoho profesora zanedbávají přednášky, opisují semestrální práce a podvádějí všemožnými způsoby, aby dorazili k cíli bez opravdového studia. Ale stejní studenti pracují u jiného profesora dobrovolně a pilně, až látku skutečně ovládají.

Ve světě obchodu a průmyslu si lidé ve svém myšlení také berou příklad ze svých představených. Když se člověk přesněji zaměří na skupinu zaměstnanců, když pozoruje například jejich zvyky a gesta, chování vůči firmě, morálku a sebeovládání a srovná pak celkový obraz s chováním jejich představeného, zjistí překvapivě podobnosti.

Každý rok dochází k novému rozmachu mnoha stagnujících podniků. A jakým způsobem? Vystřídáním určitých lidí ve *špičce*. Firmy (stejně jako školní třídy, církevní obce, kluby, odbory, spolky a všechny ostatní druhy organizací) lze s úspěchem přetvořit *jen* shora dolů, nikoliv opačně. Jestliže se změní myšlení vedoucích, automaticky se mění i myšlen' v'nizsicft poscnTrdjefct  
začnou se její členové

okamžitě orientovat podle měřítek, která stanovíte. Nejzřetelněji je to vidět v několika prvních týdnech. Hlavní snahou lidí je „rozebrat si“ vás a zjistit, co od nich očekávají. Lidé sledují každý váš krok a ptají se: Kolik prostoru mi nechá? Jak chce mít vyřízené to a to? Čím se mu zalíbím? Nakolik je shovívavý? Co bude říkat, když udělám to či ono?

— Jakmile znají členové skupiny odpovědi na tyto otázky, jednají podle nich. Dávejte proto velký pozor, jaký příklad dáváte.

Existuje staré úsloví, které říká: „Jaký by byl tento svět, kdyby v něm byl každý jako já?“ Mohlo by však také znít takto: „Jaká by byla tato *firma*, kdyby tu byl každý jako já?“ Přesně tak můžete svět nahradit *klubem*, *obcí*, *školou* nebo *farností*. Myslete, mluvte, jedněte a žijte tak, jak byste chtěli, aby mysleli, mluvili, jednali a žili vaši spolupracovníci, pak s vámi budou v pravém smyslu slova *spolu-pracovat*.

### ***Žádaný je progresivní myslitel***

1. *Smýšlím progresivně o své práci?*
  - Posuzuji svou práci s postojem: „Jak bych ji mohl dělat lépe?“
  - Chválím svou firmu, její příslušníky a její výsledky při každé vhodné příležitosti?
  - Jsou teď má osobní měřítka s ohledem na kvalitu a kvantitu mých výkonů vyšší než před třemi nebo šesti měsíci?
  - Dávám svým spolupracovníkům prvotřídní příklad?
2. *Smýšlím progresivně o své rodině?*
  - Je má rodina dnes šťastnější než před třemi nebo šesti měsíci?
  - Sleduji skutečně plán, který by zlepšil životní standard mé rodiny?
  - Má moje rodina dostatek podnětných činností mimo dům?
  - Dávám svým dětem příklad průkopníka pokroku?
3. *Smýšlím progresivně sám o sobě?*
  - Mohu upřímně potvrdit, že jsem dnes hodnotnějším člověkem než před třemi nebo šesti měsíci?
  - Provádím soustavný „program sebevylepšování“, kterým bych pro ostatní zvýšil svou hodnotu?
  - Mám připravené plány do budoucnosti nejméně na pět let?
  - Jsem užitečným a prospěšným členem organizace, k níž patřím?
4. *Smýšlím progresivně o své obci?*
  - Udělal jsem v posledních šesti měsících něco, o čem mohu poctivě tvrdit, že to přispělo v obci (sousedství, církvi, škole) ke zlepšení?

- Podporuji ve své obci výhodné projekty, místo abych měl námitky, kritizoval a stěžoval si?
- Převzal jsem někdy iniciativu, abych mohl ve své obci prosadit nějaké vylepšení?
- Hovořím dobře o svých sousedech a spoluobčanech?

### ***Čtvrtý princip: Rad'te se sami se sebou***

Vedoucí osobnosti si většinou představujeme jako velmi zaměstnané lidi a těmi také jsou. Většinou se však přehlíží pozoruhodná skutečnost, že se tito lidé často uchylují do ústraní, aby mohli být sami se svými myšlenkami.

Sledujeme-li život velkých náboženských vůdců, zjistíme, že každý z nich si vyhradil čas, v němž by mohl být o samotě. V těchto často velmi dlouhých obdobích meditací a prohlubování duchovní síly, dospívali k novým poznatkům, které jim zase dodávaly sílu k šíření jejich učení. Každý významný církevní vůdce, ať už se jednalo o Mojžíše, Ježíše, Buddhu nebo Mohameda, žil dlouho v osamění, daleko od rozptýlení, která poskytuje civilizace.

Také političtí vůdci těžili ze samoty. Zajímavou otázkou je, zda by Franklin D. Roosevelt dokázal rozvinout své neobyčejné vůdčí schopnosti, kdyby nebyl dlouhé měsíce sám v době zotavování po dětské obrně. Harry S. Truman vyhledával často vědomě samotu na jedné farmě v Missouri. A Lenin našel během svého švýcarského exilu sílu, která z něj udělala vůdce ruské revoluce.

### ***Udělejte si čas pro nerušené přemýšlení***

Některé významnější univerzity vyžadují od svých profesorů, aby přednášeli během týdne nanejvýš pětkrát. Mají tak k dispozici dostatek času, v němž se mohou do hloubky zabývat vědeckými problémy.

Výjimečné vedoucí osobnosti v hospodářství a průmyslu jsou často celé dny obklopeny asistenty, sekretářkami a spisy. Ale kdybychom takového člověka sledovali po sedm set dvacet pracovních hodin v měsíci, zjistili bychom, jak velké množství času stráví nerušeným přemýšlením.

Z toho plyne závěr, že úspěšní lidé ze všech oborů potřebují čas, v němž se radí sami se sebou. Vedoucí pracovníci používají samotu k tomu, aby si objasnili problémy, vypracovali řešení, ukuli nové plány, prostě: oddali se přemýšlení.

Mnoho lidí promešká šanci zapojit své tvořivé vedoucí schopnosti, protože se radí s každým, jen ne se sebou samým. Tento typ člověka znáte. Podniká všechno možné, jen aby *nebyl* o samotě.

Obklopuje se stále lidmi. Nesnáší, když je ve své kanceláři sám, proto vyhledává společnost druhých, jak jen to jde. Jen málokdy tráví sám večery. Má stále nutkavou potřebu hovořit s jinými. Konzumuje tak přirozeně i strašné množství klepů a nezávažného tlachání.

Jestliže vnější podmínky přinutí člověka tohoto typu být sám tělesně, pak si najde cestu, aby zabránil alespoň své „duševní“ samotě. V takové chvíli hledá útočiště u televize, novin, rádia, telefonu, u všeho, co ho zbavuje nutnosti přemýšlet.

### ***Zázračná síla plánovité samoty***

Člověk, který neumí být sám, se bojí samostatného myšlení. Vypíná svůj rozum. Psychologicky vyjádřeno - má strach z vlastních myšlenek. V průběhu času je stále povrchnější. Dělá často nepromyšlené kroky a nerozvíjí svou cílevědomost a osobní pevnost. Bohužel nezná sílu, která leží nedotčená za jeho čelem.

**I** "Nebud'te lidmi, kteří neumějí být sami. Úspěšné vedoucí osobnosti zapojují svou supersílu působením samoty. Umíte to i vy.  
> Podívejme se, jak se to dělá.

V rámci jednoho školícího programu pro zaměstnance jsem vyzval všech třináct jeho účastníků, aby se v následujících dvou týdnech každý den na hodinu izolovali. Měli se vzdálit od všech rozptýlení a přemýšlet konstruktivně o něčem, co je napadne.

Po uplynutí dvou týdnů referovali účastníci školení bez výjimky, že to byla úžasně plodná a potřebná zkušenost. Jeden muž řekl, že před hodinou plánované samoty byl rozhodnutý rozejít se s jiným vedoucím pracovníkem své firmy, ale důkladným přemýšlením o problému poznal jeho příčinu a našel cestu, jak záležitost urovnat. Jiní líčili, že vyřešili problémy, které se týkaly tak rozličných témat jako změna místa, manželské neshody, koupě domu a volby školy pro desetileté dítě.

Každý z účastníků nadšeně vykládal, že sám sebe zná teď lépe a daleko víc si rozumí.

Tito lidé udělali ještě jiný, velmi důležitý objev. *Zjistili, že rozhodnutí a zjištění, k nimž dospěli ve chvílích plánované samoty, byla sto procentně správná!* Když se mlha rozptýlila, uviděli jasně a zřetelně správnou volbu. Plánovitá samota se vyplácí.

### ***Osvobod'te se od vnějších vlivů***

Jeden můj kolega změnil nedávno radikálně své stanovisko v jisté nepříjemné záležitosti. Zajímalo mě, co ho přimělo k takovému obratu v problému zásadní povahy. Jeho odpověď zněla: „No,

nevěděl jsem prostě, co mám v té záležitosti podniknout. Vstal jsem tedy ráno o půl čtvrté a udělal si šálek kávy; sedl jsem si na gauč a přemýšlel až do sedmi. Vidím teď celou záležitost mnohem jasněji. Proto jsem nemohl udělat nic jiného než zrevidovat své stanovisko."

A jeho nové stanovisko se ukázalo jako naprosto správné.

Každý by si měl naplánovat denně určitou dobu (nejméně půl hodiny), v níž bude úplně sám a nerušeně přemýšlet.

Můžete tuto dobu vyplnit dvěma rozdílnými způsoby myšlení: cíleným nebo volným.

Při cíleném myšlení byste se měli věnovat největšímu problému, před nímž stojíte. O samotě bude váš rozum problém objektivně zkoumat a přivede vás ke správnému řešení.

Když chcete přemýšlet bez cíle, nechte svůj rozum prostě rozhodnout o tématu. V těchto chvílích podnítí vaše podvědomí paměťovou banku, ta zase napojí vaše vědomí. Volné přemýšlení je velmi potřebné při sebehodnocení. Pomáhá vám dospět k odpovědím na zásadní otázky:—

I Myšlení je hlavní úlohou vedoucí osobnosti a je nejlepší pří-  
Ipravou pro větší úkoly. Prožijte každý den určitou dobu o samotě  
[a promýšlejte se k úspěchu.

### ***Shrnutí vůdčích principů***

1. Vžijte se myšlenkově. To lidé kteří jsou pro vás důležití. ^ijžete lehce dosáhnout toho, aby ostatní dělali, co si přejete, kdyKse budete dívat jejich očima. Než začnete jednat, zeptejte se sam^ sebe: „Co bych si o tom myslel, kdybych byl na místě těch<sup>1</sup> druhých?"
2. Buďte lidští v zacházení s ostatními. Ptejte se: „Jak bych to mohl vyřešit lidským způsobem?" Vyjadřujte všemi svými činy, že je pro vás bližní na prvním místě. Jednejte s ostatními lidmi tak, jak byste chtěli, aby bylo jednáno s vámi. Vyplatí se vám to.
3. Myslete pokrokově. Při všem, co děláte, přemýšlejte nad zlepšeními. Určete si při všech úkolech vysoká měřítka. Podřízení mají sklon k tomu, stát se v průběhu času přesnými kopii svých představených. Postarejte se, aby byla předloha vhodná ke kopírování. Učiňte osobní rozhodnutí: „Jestliže něco znamená doma, v práci nebo v obecném životě pokrok, pak se o to zasadím."
4. Udělejte si přestávky, v nichž se budete radit sami se sebou / a zapojíte nejvyšší sílu myšlení. PláiiiovM^amjQia^řináší pjoxiyf^

V

Využijte osamění k tomu, abyste osvobodili své tvůrčí síly a našli řešení osobních nebo pracovních problémů. Je dobré strávit každý den určitý čas intenzivním přemýšlením. Promyslete se k úspěchu!



## JAK ZAPOJÍTE MAGICKOU SÍLU" VELKORYSÉHO MYŠLENÍ

### *Myslete velkoryse...*

Ve velkorysém myšlení spočívá magická síla. Ale snadno se na ni zapomíná. Když se dostanete do složité situace, vzniká nebezpečí, že vaše myšlení ztratí na velikosti. A když k tomu dojde, prohráváte.

Na dalších stránkách najdete několik krátkých návodů, které vám pomohou uchovat si velkorysost, když jste v pokušení myslet malicherně a úzkoprsě.

### *...když se vás malomyslní pokoušejí stáhnout dolů*

Nepochybně existují lidé, kteří si přejí, abyste prohráli, utrpěli nezdar, byli káráni. Ale tito lidé vám nemohou ublížit, když dáte pozor na tři věci:

- Zvítězíte, když se nebudete snažit malomyslně porazit. Boj s malichernými lidmi snižuje vaši velikost. Zůstaňte velkorysí.
- Počítejte s tím, že budete „ostřelováni“. Je to důkaz vašeho růstu.
- Myslete na to, že lidé, kteří útočí ze zálohy, jsou psychicky nemocní. Buďte velkorysí a takové lidi litujte.

Myslete tak velkoryse, abyste byli imunní vůči útokům mnoha malých lidí.

### *...když cítíte, že ztrácíte síly*

Když si myslíte, že jste slabí, tak skutečně jste. Když si myslíte, že jste neschopní, tak takoví jste. Když se pokládáte za podřadné, jste podřadní.

Bojujte proti přirozenému sklonu k sebedoceňování těmito zbraněmi:

- Dodejte si významného vzhledu. To vám pomůže významně myslet. Váš vnější vzhled velmi souvisí s tím, jak se vnitřně cítíte.
- Soustřeďte se na své přednosti. Zformulujte si osobní reklamu a *používejte ji*. Poznejte své *pozitivní já*.
- Dívejte se na ostatní lidi ve správných souvislostech. Druhý člověk je také jenom člověk, tak proč se ho bát?

Myslete tak velkoryse, abyste poznali, jak dobří skutečně jste!

### ***...když to vypadá, že neshody jsou nevyhnutelné***

Odolejte pokušení se s někým hádat tím, že:

- se zeptáte sami sebe, jestli je záležitost tak důležitá, že jen hádka povede k řešení;
- si uvědomíte, že hádkou nikdy nic nezískáte, nýbrž vždycky něco ztratíte.

Myslete tak velkoryse, abyste pochopili, že hádky, potyčky, spory a zbytečná vzrušení vás nedovedou tam, kam se chcete dostat.

### ***...když se cítíte poraženi***

Není možné dosáhnout výrazných úspěchů, aniž bychom se nemuseli smířit s porážkami. Je však možné neutrpět už v dalším životě žádný nezdar. Jako velkoryse myslící lidé reagujte na neúspěch pozitivně:

- Dívejte se na nezdar jako na ponaučení. Prozkoumejte ho, nechte se jím vést kupředu. Z každého úspěchu něco vytěžte.
- Spojte vytrvalost s radostí z experimentování. Získejte odstup a začněte znovu - s novým pohledem na věc.

Myslete tak velkoryse, abyste pochopili, že porážka může znamenat velmi důležité poznání.

### ***...když vaše láska polevuje***

Negativní malicherné myšlenky jako: „Ona(on) je ke mně nespravedlivá(^), ale já s ní(ním) zúčtuji" zabíjejí lásku a ničí náklonnost, které se těšíte.

Když pozorujete, že vaše láska ochabuje, podnikněte následující:

- Koncentrujte se na největší přednosti člověka, kterého milujete. Odsuňte malichernosti tam, kam patří: do pozadí.
- Udělejte pro svého partnera něco zvláštního - ale ne jednou, nýbrž často.

Myslete tak velkoryse, abyste mohli stále znovu odkrývat tajemství lásky!

### ***...když cítíte, že pracovní přešlapujete na místě***

Ať děláte cokoli a vykonáváte jakékoli povolání, vyššího postavení a vyššího platu dosáhnete pouze jedinou cestou: zvyšováním kvantity i kvality svého výkonu. Zvykněte si postupovat takto:

- Myslete si: „To mohu udělat lépe." Nejlepší výkon není nedosažitelný, protože je stále možné všechno zlepšovat. Nic na světě není tak dobré, jak by to mohlo být.

- Když si myslíte: „To mohu udělat lépe,“ otvírají se vám automaticky cesty *ke zlepšování*.

Myslete tak velkoryse, abyste poznali, že pozitivní myšlenky uvolňují vaše tvořivé síly.

### ***Bud'te ve svém myšlení vždy velkorysí!***

Osvobod'te se od malicherných, negativních myšlenek. Hledejte si jen takové okolí, kde si můžete být jisti, že se setkáte s velkorysým a pozitivním myšlením. Setkáte se s ním na všech rovinách komunikace, které existují. Je to rovina vašich nejbližších příbuzných, vašich sousedů, vašich spolupracovníků, vašich nadřízených, ale také rovina všech druhů médií.

Samozřejmě budete konfrontováni i s malichernými, úzkoprsými a negativními myšlenkami, ale neplývejte silou svého myšlení ve sporech s méněcennými postoji. Orientujte se na opravdu velké myšlenkové procesy, které se vám denně nabízejí.

*Věřte*, že máte potřebnou sílu k jejich poznání, a pak ji skutečně *budete* mít - a vaše myšlení se stane vaším kapitálem.

Je právě tak lehké být ve svém myšlení „velkým“ jako „malým“. Myšlení v malých dimenzích však vede k odpovídajícímu jednání a okrádá nás o každou lepší šanci. Jak si stanovit velké cíle a jak se odvážit myšlení ve velkém měřítku, to nám ukáže tato kniha. Kdo si zapamatuje toto bohatství praktických rad a originálních technik, dostane se od přemýšlení nad nápady k jednání velkoryse myslícího člověka, a tím k úspěchu. Proto krátce řečeno – cestujte životem v první třídě.

Z obsahu: Věřte v úspěch a budete mít úspěch.

Vybudujte si sebevědomí a zbavte se strachu – jak myslet velkoryse – jak myslet tvořivě – jste tím, čím chcete být...