

ÚVOD

Existuje možnost napsat dopis sám sobě a poslat ho do budoucnosti. Na webové stránce² nebo v mobilní aplikaci si vyberete doručení za měsíc, půl roku, pět let nebo si zvolíte jiné datum (narozeniny – zpravidla končí nulou –, promoce, výročí – termín dokončení nějakého důležitého projektu, konec funkčního období či jiná významná osobní nebo pracovní příležitost) a text jednoduše odešlete svému budoucímu já (*future self*). Psaní dopisu sobě samému se může zdát jako bizarní úkol, ale je to užitečné, zajímavé i zábavné. Mimo jiné vám může pomoci sledovat vaše cíle. Vždy budou nové věci, které se chcete naučit, dovednosti, v nichž se chcete rozvíjet, a nikdy není pozdě! Důležité je ovšem začít. Povzbudte proto své budoucí já, aby začalo dělat pokroky už dnes!

Většina z nás si pamatuje, jací jsme byli před deseti lety, ale přijde nám těžké si představit, kým budeme za deset roků, říká psycholog na Harvardu Dan Gilbert³. Každý z nás má iluzi, že jeho osobní historie právě dosáhla vrcholu, že jsme se teprve nedávno stali lidmi, kterými jsme vždy měli být a jimiž budeme do konce našich životů. Avšak lidé jsou nedokončené bytosti, které se mylně domnívají, že jsou hotové. Člověk, kterým jste právě teď, je stejně tak prchavý a dočasný jako všechny verze, kterými jste kdy byli. Jedinou konstantou v našem životě je **změna**.

Jedná se o všeobecně rozšířený mýtus o našem vlastním vývoji. Zatímco u dětí a v období dospívání jsou proměny člověka zřetelně patrné, často opomíjíme, že **psychický vývoj nekončí na prahu dospělosti**. Přinejmenším skutečnost, že starší lidé jsou obvykle moudřejší a schopnější orientovat se ve složitějších životních situacích a adaptovat se na ně, svědčí o nabytých zkušenostech – množství informací, které jsme dokázali během života vstřebat. Avšak jak lidé zrají, přemýšlejí vývojově odlišnými **formami myslí**, upozorňuje Jennifer Berger, koučka v oblasti aplikace vývojové psychologie do leadershipu. Tyto formy se liší ve schopnosti brát v úvahu pohled ostatních, určovat si vlastní cíle, ovlivňovat svůj

² *FutureMe* [online]. Dostupné z: <https://www.futureme.org/>.

³ GILBERT, Dan. The Psychology of Your Future Self. In: *TED Talk* [online]. Červen 2014.

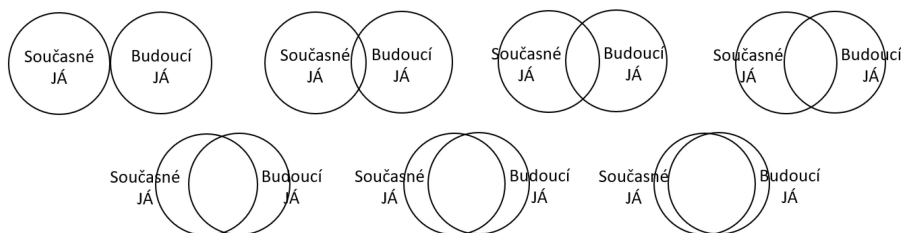
život. Mění se tedy nejen to, co člověk ví, ale i jak o tom přemýšlí a jak pojmá sebe samého.

Když se podíváme zpět, kontrast našeho dřívějšího já s tím, kým jsme dnes, je celkem zřejmý. Vidíme jasně, že se z nás stali jiní lidé. Osoba, která kdysi něco řekla nebo udělala, není jedna a táž. Dnes už jste někým jiným. Když naopak zaměříme pohled dopředu, je celkem zřejmé, že budeme fyzicky o něco starší, ale obtížně si představíme, že **budeme někým zásadně jiným**. Avšak v každé fázi našich životů se vyvíjíme – a děláme rozhodnutí, která významně změní život toho, kým se staneme. A když v tohoto člověka zestárneme, nejsme vždy nadšení z rozhodnutí, která jsme učinili. Je možné, že za dvacet nebo třicet let se na nás naše budoucí já bude ohlížet s nevděkem, s výčitkou? Že se nás zeptá: „Co tě přimělo si myslet, že tohle je to, co bych býval chtěl?“ Pokud přijmete myšlenku, že se za x let stanete jiným člověkem, měli byste převzít aktivní roli při vytváření osoby, která z vás bude. Měli byste být **kurátorem, architektem svého budoucího já**, nabádá vědecký žurnalista Shankar Vedantam⁴.

Teoreticky můžeme zvažovat tolik budoucích verzí sebe samých, kolik chceme; jsme omezeni pouze svou představivostí. Ale příliš fantaskní vize nás samých, i když jsou užitečné pro brainstorming, mohou být k ničemu, pokud nám chybí schopnost identifikovat, které z nich jsou **věrohodné**. Abychom nezůstali odtrženi od reality, vymyšlené já by mělo propojovat naši dnešní osobnost s pravděpodobnými okolnostmi v průběhu času a tím reprezentovat osobu, jíž se můžeme reálně stát.

V roce 2009 psycholog Hal Ersner-Hershfield ze Stanfordu a jeho kolegové vyvinuli jednoduchou metodu, jak zaznamenat náš pocit spojení s pozdějšími verzemi toho, kdo jsme. Jedná se o **škálu** sedmi dvojic kruhů. Každý pár obsahuje jeden kruh označený jako „současné já“ a druhý kruh s označením „budoucí já“. Na této sedmibodové škále se první dvojice kruhů současnosti a budoucnosti vůbec nepřekrývají, což naznačuje, že člověk vidí jen malý vztah mezi tím, kým je v současnosti, a osobou, kterou by se mohl stát. Každá další dvojice škály se překrývá o něco více až do závěrečného, sedmého páru já, kde jsou kruhy téměř přes sebe. Škála vám umožňuje vybrat pár, který zobrazuje, **jak se cítíte spojeni se svým pozdějším já**.

⁴ VEDANTAM, Shankar. You Don't Actually Know What Your Future Self Wants. In: *TED Talk* [online]. Říjen 2022.

Obrázek 1 Škála kontinuity přítomného a budoucího já

Zdroj: Eskreis-Winkler, Fishbach, 2019.

Naneštěstí tak jako nemáme vybudovaný žádný vztah s lidmi, které neznáme nebo kteří ještě nejsou na světě, nic nás nevede k tomu, abychom se chovali ohleduplně a odpovědně ke svému o dvacet let staršímu já – také ono **dosud neexistuje**. Výzkum nicméně ukazuje, že pokud najdeme způsob, jak překlenout mezeru v empatii mezi naším současným a budoucím já, začneme více přemýšlet o tom, co bychom nyní mohli udělat, abychom **ke své budoucí verzi byli vstřícní**. Podle klinické psychologičky Meg Jay⁵ bychom se měli snažit porozumět svému budoucímu já. Neboť budeme-li trávit čas spojením s touto osobou, umožní nám to klást si otázky o tom, jak do sebe naše přítomnost a naše budoucnost mohou zapadnout, nebo se alespoň potkat někde napůl cesty (jako se překrývají kruhy na škále).

Co konkrétně to znamená? Stanovte si určitý časový horizont a zkoumejte, kde jste (kde bydlíte), s kým žijete, co děláte v práci: Baví vás vaše práce? Je smysluplná? Je důležitá? Kam jste se vypracovali? Co děláte po práci? Čeho jste dosáhli? Na čem vám opravdu záleží? atd. Jakmile si začnete klást tyto otázky, přivede vás to k úvaze: Co z toho pro mě **vyplývá teď**? Co musím nyní udělat? Pamatujte, že dříve či později se stanete někým jiným, vaše budoucí já bude mít schopnosti, silné stránky a moudrost, které dnes ještě nemáte. Proto se musíte pečlivě rozhodovat, jak jich tento člověk nabude. Uvědomte si, že tím, kdo s vaším přístupem v přítomnosti nemusí souhlasit, může být právě vaše vlastní já v budoucnosti. Anebo naopak, až se na vás vaše budoucí verze ohlédne za dvacet nebo třicet let, řekne: „Děkuji.“

⁵ JAY, Meg. Essential Questions to Ask Your Future Self. In: *TED Talk* [online]. Červen 2021.

Přemýšlení o budoucnosti

Myšlenky výše citovaných odborníků a mnohých dalších reprezentují novou oblast poznání v psychologii. Výzkum (Seligman, 2013) přináší důkazy, že chování člověka není diktováno výhradně minulou zkušeností – jsme spíše **přitahováni svou budoucností**. Jako lidský druh máme výhradní schopnost přemýšlet o své budoucnosti, která má nekonečně možných scénářů (např. pro jaké zaměstnání se rozhodneme a jak se bude vyvíjet naše kariéerní cesta). Máme před sebou stovky a tisíce potenciálních budoucností, které můžeme naplnit, a nekonečno možností, jak ovlivnit svůj život. Nakonec se pro jednu rozhodneme a tím určíme svému životu nový směr. Psychologové označují tuto lidskou schopnost předvídavostí (prospekce, *prospection*).

Předvídavost je **schopnost předpovídat** (případně talent k předpovídání), co se stane, co bude potřeba nebo co bude hrozit v budoucnosti. Studie naznačují, že velká část každodenního lidského myšlení je zaměřena na potenciální budoucí události. Prospekce vychází z účelnosti či zaměřenosti k nějakému cíli, tedy každé lidské jednání má nějaký záměr, smysl, je orientováno na dosažení určitého **cíle**, i když si ho třeba přímo neuvědomujeme. Existují-li následky, po nichž toužíte (např. zdraví, úspěch nebo prosperita), můžete jich dosáhnout, pokud **vytvoříte příčiny**, které k nim povedou. Vy sami určujete, co se vám stane, protože na to myslíte.

Jakmile si ujasníme směr, musíme podniknout kroky ke splnění našich cílů. Abychom se stali lidmi, kterými si přejeme být, učíme se plánovat krátkodobé i dlouhodobé cíle. Někteří lidé jsou v takovém stanovování cílů lepší než jiní – dokážou si lépe vybrat cíle, které jsou vzájemně konzistentní.

Tyto poznatky mají řadu praktických aplikací. Například behaviorální ekonom Daniel Goldstein⁶ se svými kolegy za pomoci počítačů vyvinul nástroj, který modeluje **finanční budoucnost** uživatele prostřednictvím stovky možných směrů, jakými se bude ubírat pokračování jeho života. Každý ze scénářů je reprezentován jedním obdélníčkem situovaným v určitém řádku, který představuje úroveň finančního zajištění ve stáří. Horní pozice znamenají, že budete žít v blahobytu, a naopak dolní ukazují, že se budete potýkat s nedostatkem. Tím, jak se chováte v přítomnosti, vlastně akceptujete jednu ze sta situací, které mohou definovat

⁶ GOLDSTEIN, Daniel. The Battle Between Your Present and Future Self. In: *TED Talk* [online]. Prosinec 2011.

vaši ekonomickou realitu. Program umožňuje „ovlivňovat“ váš osud tím, že děláte v přítomnosti jistá finanční rozhodnutí odpovídající aktuálnímu stupni vaší finanční gramotnosti (např. začnete spořit). Jakmile kliknete na „hotovo“, obdélníčky začnou mizet jeden za druhým. Na konci zůstane poslední obdélník, který určí váš příjem ve stáří.

Evoluce lidského druhu nás naneštěstí nevybavila přirozenou schopností přemýšlet na dekády dopředu. Praveký lovec se nezabýval myšlenkami, jak si bude užívat v pětadesáti letech. Místo toho se soustředil na to, jak přežít další den. Ale většina z nás již dnes nemusí setrvávat v tomto reaktivním, krátkodobém módu a může proaktivně plánovat na dlouhou dobu dopředu úspěšný a spokojený život. A čím více jste propojeni se svým budoucím já, tím moudřejší a cílevědomější rozhodnutí můžete dělat teď a tady. Kvalitní rozhodování vyžaduje mít jasno v tom, kam se chcete dostat. Čím jasnější budete mít tuto představu, tím méně se budete utápět v nekonečnu možností před vámi. Začít **představou koncového stavu** vás povede spíše než k cíli **reverzně od cíle zpět** k potřebným akcím v přítomnosti. Jakmile si začnete vědomě představovat budoucnost a své budoucí já za hranicemi svých aktuálních možností v přítomnosti, vaše vědomí si začne všimnout dříve nerozpoznaných příležitostí: To, co hledáte, bude hledat vás. Začnete přetvářet své nynější podmínky tak, abyste se stali tím, kým chcete být. Strategický kouč Dan Sullivan k tomu říká: Stanovte si absurdně velký cíl a okamžitě začnete vidět cestu – naše oči vidí jen to, co hledá náš mozek.

Proč musí být cíle zapsané

Psaní dopisů svému budoucímu já je jedním ze způsobů, jak si stanovovat cíle a reflektovat svůj pokrok. Lidé, kteří si své plány či předsevzetí zapisují, jich dosáhnou spíše než lidé, kteří o nich jen přemýšlejí nebo o nich mluví. Pouhé přemýšlení o tom, že něco uděláte, zdaleka neznamená, že se do toho skutečně pustíte, a často vás psychicky klame. Výzkumně se potvrzuje, že psaní samo o sobě spouští **psychologickou dynamiku**, která se promítá do skutečných, hmatatelných výsledků. Když si své cíle sepíšete, ať už se jedná o menší, krátkodobé cíle, nebo velké vize, dramaticky se zvyšuje šance na úspěch. Existuje řada teorií, které tento jev vysvětlují.

Čas strávený sepisováním vašich cílů způsobí jejich lepší **uložení do paměti**. Čím více smyslů přitom zapojíte, čím barvitěji a v detailech si vizualizujete žádoucí výsledek, tím více si ho budete pamatovat a připomínat. Proces psaní vás nutí

lépe se koncentrovat na to, o co usilujete, důkladněji zvážit, proč to chcete. Se-psání cílů vám pomůže určit, na co se zaměřit. Všechny vedlejší cíle, které vás ve skutečnosti odvádějí z hlavní cesty, můžete odložit a soustředit se na to, na čem skutečně záleží. Zapsané cíle můžete také snáz rozdělit do menších, snadněji plánovatelných úseků. Tím spíše bude váš časový odhad realističtější a tím dosažitelnější vaše cíle budou.

Když si stanovujete cíle, měli byste je **zkoumat**. Měli byste shromáždit dostatek znalostí, abyste se mohli skutečně informovaně rozhodnout o dalším směřování. Psáním své představy **destilujete** a možná budete chtít přidat informace, které by vás samy od sebe ani nenapadly, kdybyste tuto vágní, nehotovou ideu nechali jen tak plout ve své hlavě. A zároveň tyto informace znovu vstřebáváte v lepší formě. Tím je cesta vpřed jasnější a díky vynaloženému mentálnímu úsilí se pro vás cíl stává důležitějším a zvyšuje vaši motivaci skutečně začít jednat k dosažení žádoucího výsledku. Na druhou stranu **příliš mnoho analýz** a informací vás může poměrně snadno zmást, takže skončíte jen s nejasně definovanou představou o tom, jaký by měl váš cíl být. V praxi není neobvyklé, že lidé zabývající se přehnaně analýzou nemají absolutně žádné konkrétní cíle. Jejich cíl je tak špatně definovaný, volný, beztvářý, a tudíž jen málo přitažlivý, že jsou nakonec jen málo motivovaní o něj usilovat. Neexistuje žádný pocit naléhavosti, takže neustále shromažďují informace a ani poté, co vynaloží obrovské množství času a úsilí, se nedoberou k ničemu, co má skutečnou hodnotu.

Psané cíle jsou jasnější a snáze se formulují, než kdyby byly jen ve vaší mysli. Pokud máte nejasnosti ohledně cílů, jichž chcete dosáhnout, a nemůžete se k nim vrátet, je příliš snadné **vymlouvat se na neúspěch**. Pokud jsou vaše cíle vágně vymezené, snadno se necháte oklamat iluzí, že téměř jakýkoli výsledek je jejich naplněním. Samozřejmě, pokud k sobě budete upřímní, budete vědět, zda jste dosáhli odpovídajícího pokroku. Avšak je těžké tyto pokroky měřit, když jsou vaše cíle nejednoznačné kvůli tomu, že jste si je nezapsali. Písemné cíle vyžadují konkrétní, měřitelné a zúčtovatelné výsledky, které pro vás bude obtížnější zfalšovat. Budete se méně vymlouvat a zaměříte se na skutečný pokrok.

Jak byste (si) tedy měli dopis napsat?

Existuje řada lifehacků (vychytávek), jak si zorganizovat svoje priority a stanovit cíle. Například e-book *Dreamers' Guide for Taking Action and Making Goals Happen* nabízí jednoduchou, tříbodovou agendu:

1. Zapište si svůj cíl a nutné kroky: Stanovte si **jednu věc**, které chcete nejvíce dosáhnout – jednu věc, o které jste přemýšleli, že ji uděláte, ale ve skutečnosti jste pro ni nevyvinuli příliš horlivé úsilí. Poté vypište kroky, které byste měli podniknout, abyste jí dosáhli – úkoly, které musíte udělat, návyky, které je třeba rozvíjet, nebo dovednosti, které se musíte naučit.
2. Stanovte **termín**: Vyberte datum a vyznačte ho do kalendáře. Ještě lepší je ho zveřejnit. Sdílejte se svými přáteli nebo blízkými předsevzetí, že svůj cíl splníte do termínu, který jste si stanovili.
3. Nastavte si **plán jednotlivých kroků** a držte se ho.

Napište svému budoucímu já, že si berete **předsevzetí být moudřejším, empatičtějším a efektivnějším leaderem**. V čem se chcete zlepšit? Co se musíte naučit? Jaké úkoly vás čekají? Jaké zkušenosti potřebujete získat? Kam se chcete posunout? Hodit se vám přitom může postřeh Petera Druckera: Lidé velmi přeceňují, co dokážou udělat za rok, ale zároveň obrovsky podceňují, co dokážou udělat za pět let. Zvažte tedy doručení až v roce 2028.

Část 1

RŮST

UČENÍ

ČÁST 1 | UČENÍ A RŮST

Existuje mnoho způsobů, jak být skvělým leaderem a efektivně řídit týmy nebo celé organizace. V pracovním světě, kde je tempo změn rychlejší než kdy jindy a počasí rozpadu jakékoli dovednosti sotva pět let, je jednou z nejdůležitějších věcí, které může leader dělat, **se neustále učit**. Jako leader si nemůžete dovolit zaostávat. Abyste mohli lépe vést ostatní, musíte se v první řadě (na)učit lépe vést sami sebe. Potřebujete rozvíjet své dovednosti, abyste posunuli svou osobnost o stupeň výše, a stali se tak efektivnějším vedoucím pracovníkem.

Každý den budou váš pracovní čas pohlcovat rutinní úkoly, které se od vás očekávají. Vaše pracovní náplň, vaše pracovní povinnosti. Budete na nich tvrdě pracovat a budete postupovat účelně, abyste všechny stihli, protože od jejich dosažení se odvíjí vaše pracovní ohodnocení. Ale ve skutečnosti, když se na svoji současnou práci podíváte perspektivou celého svého profesního života, vás tyto činnosti pouze ukotvují v tom, co už děláte. Když nebudete cílevědomě posouvat své hranice, uvíznete v nich. Pokud chcete **uspět v dlouhodobém horizontu**, pak je nekonečně důležitější zaměřit se na všechny dostupné **transformační příležitosti**. Jedině díky nim se naučíte nové věci a rozvinete nové dovednosti. Nikdo v práci je po vás vyžadovat nebude. Možná to budou nové povinnosti, které byste mohli dobrovolně vykonávat, nebo nové týmy, do kterých byste se mohli zapojit, nebo nové dovednosti, které byste se mohli naučit, nové kurzy, do nichž se můžete přihlásit, nebo neznámé věci, které můžete vyzkoušet. Váš nadřízený od vás neočekává, že se jimi budete zabývat, nikdo se vás na ně neptá ani vám je nenavrhuje. A přesto právě ty vás kvalifikují dělat vaši příští práci.

Nejlepší leaderi se **učí ze zkušeností** – včetně neúspěchů – a aplikují tyto lekce na neznámé situace v budoucnu. Výzvy vnímají jako příležitosti namísto hrozeb, proaktivně vyhledávají zdroje poučení, aby zůstali na vrcholu svých kompetencí v rychle se měnícím profesionálním prostředí, určují svoje oblasti rozvoje a zkoušejí nové způsoby, jak věci dělat. Mají to, čemu říkáme **růstové myšlení**, což je postoj a přesvědčení, že všichni můžeme zlepšit své dovednosti, schopnosti a emoční inteligenci časem, úsilím a energií. Neustále se pohybují mezi chytrými

lidmi, sdílejí zkušenosti a diskutují o nápadech. Nebrání se riskantním a obtížným úkolům, protože právě s nimi často přicházejí ty nejcennější profesní aha momenty. Vždy se ptají: „Co dál?“ a rozvíjejí sebe, své organizace a své lidi.

Nemusíte vždy dělat chyby, abyste se z nich poučili. Učenliví lidé jsou natolik moudří, že čerpají lekce ze zkušeností ostatních. Tajemstvím naplňujícího života je neustále zkoušet nové věci, učit se novým dovednostem a sdílet znalosti s ostatními. Jen tak se dostanete na vyšší úroveň jako leader i člověk. Čím více se učíte, tím více rostete, a čím více rostete, tím lépe můžete sloužit druhým.

Učte se stále!

KAPITOLA 1 | JAK SE NEUSTÁLE ZLEPŠOVAT

V únoru 2017 přednesl populární motivační řečník Eduardo Briceño v Manhattan Beach na konferenci TED (Technology, Entertainment, Design) příspěvek s názvem How to Get Better at the Things You Care About (Jak se zlepšit v tom, na čem vám záleží). V necelých dvanácti minutách vyložil Briceño podstatu úspěchu prakticky v kterékoli oblasti lidského života, založenou na obousměrně dostupných zónách učení a výkonu. Jeho vystoupení má nyní už vysoko přes čtyři miliony zhlédnutí a díky platformě TED se dále virálně šíří po celém světě, a je tak dostupné i pro vás⁷.

Zóna učení a zóna výkonu

Briceño⁸ si získává pozornost svých posluchačů hned v úvodu vystoupení, když konstatuje, že většina z nás se v životě snaží, jak nejlépe umí, ať už v práci, doma, nebo ve škole, ale ačkoli věcem věnujeme sebevíc času a úsilí, naše pokroky se nám zdají pomalé a výsledky nás neuspokojují. Každý si dokáže nějakou situaci, kdy v něčem stagnujeme, vybavit. Avšak vysoce efektivní lidé a týmy, ujišťuje nás vzápětí Briceño, dělají něco, co si **my všichni můžeme snadno osvojit**: po celý svůj život vědomě přestupují mezi dvěma zónami – zónou učení (*learning zone*) a zónou výkonu (*performance zone*).

V zóně učení se nacházíme, když je naším cílem se zlepšit. Provozujeme činnosti určené ke zlepšení, soustředíme se na to, co jsme dosud nezvládli, a to znamená, že musíme počítat s chybami a přijímat je jako důležitý zdroj učení. Jde o velmi odlišný přístup od toho, co děláme, když jsme ve **výkonnostní zóně**. Zde je naším cílem něco udělat, jak nejlépe umíme. Soustředíme se na to, co jsme již zvládli, a snažíme se chyby minimalizovat.

⁷ BRICEÑO, Eduardo. How to Get Better at the Things You Care About. In: *TED Talk* [online]. Únor 2017.

⁸ Briceño je spoluzakladatelem a výkonným ředitelem společnosti Mindset Works, jež je vzdělávací agenturou nabízející celosvětově trénink v tzv. růstovém nastavení mysli. Svou misi shrnuje tato společnost ve vyjádření: utvářet svět, ve kterém lidé neustále hledají příležitosti k trvalému učení a uspokojují své potřeby osobního růstu. Stránky společnosti jsou dostupné na www.mindsetworks.com.

Obě zóny by měly být součástí našich životů. Je ale důležité uvědomovat si, kdy v které zóně chceme být, co je naším cílem, k čemu se upínáme. V zóně výkonu maximalizujeme momentální výsledek, zatímco v zóně učení maximalizujeme svůj růst a své výkony v budoucnu. Za důvod, proč se mnozí z nás příliš nezlepšují navzdory tvrdé práci, Briceño považuje, že máme **tendenci trávit téměř všechn svůj čas ve výkonnostní zóně**. To paradoxně brání našemu růstu a v dlouhodobém horizontu i našemu výkonu.

Podobenství o Démosthenovi

Aby Briceño rozdíl mezi oběma zónami srozumitelně vyložil, použil jako příklad Démosthena, starořeckého politika a právníka. Démosthenes se nestal vlivným řečníkem tím, že všechn svůj čas trávil v soudní síni (což by byla jeho zóna výkonu). Namísto toho trénoval své schopnosti mnoha různými způsoby. Samozřejmě že se hodně učil právo a filozofii od svých učitelů, ale rovněž si uvědomoval, že být skvělým právníkem vyžaduje dobré argumentační schopnosti. Proto studoval významné projevy a vystoupení. Aby se zbavil zlovyku neuvědoměle zvedat při řeči ramena, trénoval před zrcadlem a nad sebe si zavěsil meč, jehož hrot pocítil, kdykoli ramena pokrčil. Aby vyslovoval srozumitelně i navzdory svému pysku, vkládal si do úst oblázky. Nechal si vystavět podzemní místnost, kde mohl trénovat své projevy, aby nebyl vyrušován a neobtěžoval ostatní lidi. A jelikož soudní tribunály byly v dané době velice hlučné, chodil Démosthenes na břeh moře a překřikoval vlnobití.

Jeho činnosti v zóně učení se velmi odlišovaly od jeho počínání u soudu, v jeho výkonnostní zóně. V zóně učení rozložil Démosthenes své dovednosti do dílčích komponent a měl stále na mysli, jakým dílčím dovednostem potřebuje věnovat pozornost (např. držet ramena dole). To vyžadovalo pevné soustředění a také nutnost vystoupit ze „**zóny komfortu**“, kde se nám dobře daří, a znovu a znovu opakovat, upravovat a procvičovat, až k úplné dokonalosti.

Co dělají skuteční profesionálové

Dále Briceño odkazuje na výzkumná zjištění, že po několika letech, kdy se zapracujeme v určité profesi, se křivka našeho výkonu zploští. Stane se nám to tehdy, když si začneme myslet, že už jsme ve své práci dost dobří, a přestaneme trávit čas v zóně učení. Všechn svůj čas věnujeme práci – výkonům, což, jak už víme, není cesta zlepšování.

Naopak lidé, kteří v zóně učení vytrvávají, se zlepšují neustále. **Alespoň jednou týdně** se věnují činnostem, jejichž cílem je sebezdokonalování. Studují z knih, konzultují s kolegy, zkoušejí nové strategie, vyhledávají zpětnou vazbu a reflektují svou práci. Nejlepší hráči šachu, uvádí Briceño příklad, zdaleka netráví většinu času hráním partií, což by byla jejich zóna výkonu, ale studiem a analýzou tahů vel mistrů. Každý z nás kupř. pravděpodobně tráví denně hodinu i více psaním na počítači, a přesto se rychlost našeho strojopisu nezvyšuje. Namísto toho bychom se měli 10–20 minut denně soustředit na překlady, které při psaní děláme, a zkusit psát o 10–20 procent rychleji, než je naše zaběhlé, spolehlivé tempo. V tom spočívá **cílevědomé procvičování**, uvádí Briceño. A kolik takových příkladů ze svého života, kdy se navzdory každodenní těžké práci nezlepšujete, můžete najít?

To ale neznamená, dodává Briceño obratem, že zóna výkonu nemá žádnou cenu. Má – a to velkou! Publikum oceňuje souhlasným smíchem další příklad. Vezměte si chirurga. Když musíte podstoupit operaci, neřeknete operatérovi: „Jen si porýpejte a soustřeďte se na to, co neznáte. Vždyť chybami se člověk učí...“ Chceme dobrého chirurga a očekáváme od něj špičkový výkon. Být v zóně výkonu nám umožňuje dělat věci, jak nejlépe umíme, což má i motivační efekt a poskytuje nám informaci, na co se máme soustředit, až budeme zpět v zóně učení. Cesta k excelenci spočívá v **uvědomělém přecházení** ze zóny učení do zóny výkonu a zpět, tedy v cílevědomém budování našich dovedností v zóně učení, které následně uplatníme v zóně výkonu.

Když je Beyoncé (americká zpěvačka), uvádí Briceño další ilustraci, na turné, nachází se ve výkonové zóně. Ale každou noc, když se vrátí do hotelu, vrací se také zpět do své zóny učení. Přehrává si video z vystoupení, které právě skončilo, a hledá příležitosti ke zlepšení – pro sebe, své tanečnický nebo třeba pro kameramana. A příští ráno dostanou všichni poznámky, co mají změnit, na nichž pak celý den pracují. Vzniká spirála neustále narůstající kompetence; je třeba vědět, z čeho se můžeme učit a kdy se od nás očekává adekvátní výkon, a čím více postupujeme oběma zónami, tím více se zlepšujeme.

Co je důležité pro zónu učení

Jak tedy můžeme trávit více času v zóně učení? Klade si Briceño otázku. Na úplně prvním místě se nachází víra, že se zlepšit můžeme. Je to **růstové nastavení myslí**. Za druhé se musíme soustředit na zcela konkrétní dovednosti a musíme mít důvod, který za to stojí, protože naše učení bude vyžadovat čas a úsilí. Za třetí

musíme mít jasno v tom, jak se chceme zlepšit, co zlepšit chceme (nikoli hrát na kytaru stále dokola jednu a tu samou skladbu). Konečně za čtvrté musíme být v bezpečném prostředí, protože při učení lze očekávat chyby a tyto chyby nesmějí mít katastrofální následky. Ani provazochodec si nezkouší nové triky bez záchranné sítě a žádný atlet netrénuje nové pohyby až na šampionátu...

Jedním z důvodů, proč ve svých životech trávíme tolik času v zóně výkonu, je, že se pohybujeme v **prostředí „vysokých sázek“** (*high stakes*), spojených s vysokými **sociálními riziky**. Dokonce i ve školách, od základních po vysoké (a ty jsou přece všechny určeny k učení), prožívají studenti permanentní **strach z chyby** a z ostudy, co si o nich budou druzí myslet, jak je budou soudit. Pak se nelze divit, že se bojí riskovat, což je ovšem zásadní překážka efektivního učení. Učí se, že chyby jsou považovány za něco nežádoucího a že rodiče a učitelé je oceňují jedině za správné odpovědi, namísto aby chyby vítali jako zdroj poučení a přezkoumávali je jako východisko následného zlepšení. Když každý domácí úkol a každou písemnou práci známkuje a započítáváme do výsledné klasifikace, místo abychom jich využívali k procvičování, zpětné vazbě a revizi, vysíláme dětem zprávu, že škola je zónou výkonu, nikoli učení!

A to samé platí v zaměstnání, kde je nastolována kultura úspěchu a kde se kladou vysoké nároky na zaměstnance. To ale paradoxně vede pracovníky, aby setrvali u toho, v čem jsou dobří, než aby zkoušeli nové věci a vystavovali se rizikům chyb. Takže zatímco se společnosti snaží inovovat, zaměstnanci radši zůstávají u osvědčených praktik.

Co můžeme dělat

Jak tedy vytvářet více prostoru pro osobní růst? Briceño radí začít se domlouvat s kolegy, kdy chceme být v které zóně. V čem se chceme zlepšit a jak? A v kterých případech si nemůžeme chyby dovolit? Tímto způsobem si projasníme, co pro nás znamená úspěch a jak se navzájem podpořit. Ale co když žijeme v prostředí, které funguje chronicky na „vysokých sázkách“, a není možné se s nikým začít tímto způsobem bavit? Pak máme stále tři možnosti, které můžeme podniknout jako jednotlivci, uvádí Briceño.

Za prvé si můžeme vytvořit **svůj malý ostrůvek**, „nízkých sázek“ uprostřed oceánu „vysokých vkladů“, kde si můžeme dovolit chybovat bez následků. Můžeme si například najít mentora nebo kolegu, v nějž máme důvěru a s nímž se můžeme dělit

o své nápady, svěřovat se mu s citlivými informacemi, nebo si dokonce nanečisto přehrávat obtížné situace (*role-play*). Nebo můžeme iniciovat poradu s kolegy za účelem vzájemné zpětné vazby. Nebo si můžeme vymežit čas na čtení, sledování videí či online kurzy. A tak dále.

Za druhé můžeme setrvávat u své práce, ale přitom neustále reflektovat, co lze příště udělat lépe, tak, jako to dělá Beyoncé, a **pozorovat a napodobovat práci mistrů**. Pozorování, reflexe a přízpůsobování jsou v zóně učení.

A konečně jako vedoucí pracovníci můžeme **snížovat „sázky“** na své podřízené tím, že s nimi budeme diskutovat o tom, co chceme, aby zlepšovali, s čím si nevědí rady, že jim budeme poskytovat zpětnou vazbu, sdílet vlastní chyby a co jsme se z nich sami naučili, takže se ostatní budou cítit bezpečně, když budou dělat totéž co my. Skutečná odpovědnost, říká Briceño, znamená **modelovat ostatním neustálé učení**, stát příkladem.

Co kdybychom, uzavírá Briceño svou strhující přednášku, namísto neustálého výkonu, výkonu a výkonu trávili více času objevováním, ptáním se, nasloucháním a experimentováním, a tak se nikdy nepřestali zlepšovat a posouvali své schopnosti za hranice svého momentálního maxima?

Proto se hned v následujících kapitolách budeme soustředit na to, jaké zdroje k učení máme k dispozici a jak se v celém procesu vyrovnávat s chybou, která k učení nevyhnutelně patří.

KAPITOLA 2 | ZLEPŠUJTE SE JAKO ČTENÁŘ I LEADER

Americkému prezidentu Harrymu Trumanovi je připisován výrok: „Ne všichni čtenáři se stanou leadery, ale všichni leaderi musí být čtenáři.“⁹ V angličtině má sousloví „read to lead“ (čtením k vůdcovství) znatelně větší zvukomalebnost, poselství je ale zřejmé. A nemusí se jednat výhradně o knihy o leadershipu. Jde spíše o to, jak vás samotné čtení kultivuje. Čtení obecně vám může pomoci lépe rozumět lidem, prohloubit své rozhodovací schopnosti, zdokonalit se v komunikaci s druhými a být kreativnější, což jsou všechno základní charakteristiky moderního leadera.

⁹ V originále: „Not all readers become leaders. But all leaders must be readers.“