

PRINCIPY OSOBNÍHO VEDENÍ

*To, co je za námi, a to, co je před námi,
jsou drobnosti
ve srovnání s tím, co je v nás.*

OLIVER WENDEL HOLMES

NA ČTENÍ NĚKOLIKA NÁSLEDUJÍCÍCH STRÁNEK si najděte klidné místo, kde budete sami a nikdo vás nebude rušit. Pusťte z hlavy všechno ostatní – časový rozvrh, práci, rodinu, přátele – a zcela se soustředte na to, co budete číst a co budete dělat.

Zkuste si představit, že jedete na pohřeb někoho vám blízkého, koho jste měli velmi rádi. Ve svých myšlenkách se vidíte přijíždět k obřadní síni nebo kapli, před níž zaparkujete auto a vejdete dovnitř. Vidíte květiny a slyšíte tichou hudbu varhan. Vnímáte obličej přátele a příbuzných, které míváte. Sdílíte s nimi smutek nad ztrátou blízkého člověka. Cítíte, tak jako ostatní přítomní, pocit štěstí, že jste zesnulého znali.

Přicházíte k rakvi – a hledíte si do tváře. Je to váš vlastní pohřeb – ode dneška za tři roky. Všichni lidé kolem vás přišli, aby vám vzdali čest a vyjádřili vám svoji lásku a úctu.

Zatímco sedíte mezi ostatními smutečními hosty a čekáte, až obřad začne, prohlížíte si program. Budou hovořit čtyři řečníci. První bude mluvit za vaše blízké i vzdálené příbuzné – děti, sourozence, synovce a neteře, tety, strýce, bratrance a sestřenice, prarodiče, kteří se sjeli ze všech koutů země. Druhým řečníkem je jeden z vašich přátel, který bude hovořit o tom, jakým člověkem jste byl. Třetí řečník zastupuje vaše kolegy ze zaměstnání nebo profese. Čtvrtý je členem vašeho církevního společenství nebo organizace reprezentující místní komunitu, v nichž jste pracovali.

A teď se důkladně zamyslete. Co byste chtěli, aby každý z nich řekl o vás a o vašem životě? Jakého manžela či manželku, otce nebo matku by měla jejich slova představit? Jakého syna nebo dceru, bratrance či sestřenici? Jakého přítele? Jakého kolegu nebo spolupracovníka?

Jak byste chtěli, aby vyličili váš charakter? Které zásluhy a úspěchy by měli přítomným připomenout? Pozorně se podívejte na lidi kolem sebe. O jaké změny v jejich životech byste se bývali chtěli zasloužit?

Než budete číst dál, stručně si poznamenejte své dojmy. Pomůže vám to pochopit návyk 2.

CO ZNAMENÁ „ZAČÍNAT S MYŠLENKOU NA KONEC“

Pokud jste vše vzali skutečně vážně, dotkli jste se ve svých představách některých závažných, základních hodnot. Dostali jste se do kontaktu s vnitřním systémem, který se nachází v samém centru okruhu vlivu a vede vaše jednání.

Zamyslete se nad slovy Josepha Addisona:

„Při pohledu na hroby velikánů ve mně umírá jakýkoli pocit závisti; při čtení epitafů na náhrobcích známých lidí mizí všechny mé vášně; když vidím smutek rodičů nad hroby, mé srdce se naplňuje soucitem; když vidím jejich vlastní hroby, přemyslím o marnosti smutku těch, které musíme brzy následovat; když vidím krále odpočívat vedle těch, kteří je svrhli, když vidím duchaplné nebo svaté muže, kteří rozdělili svět svými spory, spočívat bok po boku, uvědomuji si s lítostí a úžasem malost lidského soupeření, nesvárů a hádek. Když čtu data na náhrobcích nedávno zemřelých i těch, kteří odešli před šesti sty lety, přemyslím o onom velkém dni, kdy se všichni staneme současníky a zjevíme se pospolu.“

Ačkoli se návyk 2 týká mnoha různých okolností, oblastí a etap života, to nejdůležitější, co pro jeho praktické využití můžete udělat, je představit si konec svého života, resp. přijmout paradigma „Začínajte s myšlenkou na koniec“ jako měřítko nebo kritérium pro všechno ostatní. Vše v životě – to, jak jednáte dnes, zítra, příští týden, následující měsíc – je možné posuzovat v širším kontextu celku, v rámci toho, co je pro vás skutečně nejdůležitější. Pokud to uděláte, můžete se kdykoli přesvědčit, zda všechno, co děláte, není v rozporu s nejdůležitějšími kritérii, která jste si stanovili, a zda každý den smysluplně přispívá k dosažení vaší životní vize.

Začínat s myšlenkou na koniec znamená mít jasnou představu cíle. Znamená to vědět, kam směřujeme. To nám umožní lépe pochopit, kde se v současnosti nacházíme, a nasměrovat své kroky správným směrem.

Nechat se lapit do pastí přílišné zaneprázdněnosti, podlehnout tlaku mnoha požadavků každodenního života, pracovat stále usilovněji a usilovněji ve snaze stoupat po žebříčku úspěchu jenom proto, abychom nakonec zjistili, že se opírá o nesprávnou zeď, je mimořádně snadné. Být zaneprázdněn – dokonce velmi zaneprázdněn – ještě neznamená, že jednáme efektivně.

Lidé často zjišťují, že dosáhli vítězství, která nic neznamenají, že zaznamenali úspěchy, jichž docílili na úkor věcí, kterých si cení mnohem více. Lidé ze všech oblastí – lékaři, vědci, herci, politici, ekonomové, sportovci a řemeslníci – často usilují o vyšší příjem, uznání nebo odbornost, aby nakonec zjistili, že honba za tímto cílem jim znemožnila vidět věci, na nichž nejvíce záleží a které jsou nenávratně pryč.

Když skutečně víme, co je pro nás velmi důležité, nepouštíme to ze zřetele a jednáme v souladu s tím, na čem (nám) nejvíce záleží, náš život se podstatně změní. Když se žebřík, po němž během života stoupáme, neopírá o správnou zeď, každý krok nás jenom rychleji přibližuje na nesprávné místo. Můžeme být velmi zaneprázdnění, můžeme být velmi *výkonní*, ale skutečně *efektivní* budeme pouze tehdy, když budeme začínat s myšlenkou na konec.

Když pečlivě zvážíte, co byste si přáli, aby o vás lidé říkali při vašem vlastním pohřbu, naleznete *vlastní* definici úspěchu. Může být velmi odlišná od toho, co jste až dosud za úspěch pokládali. Možná že sláva, výsledky, peníze nebo něco jiného, o co usilujete, nejsou dokonce ani jedním z kamenů zdi, o níž by se žebřík vašeho života měl opírat.

Začínáte-li s myšlenkou na konec, získáte jiný pohled na věci kolem sebe. Na pohřbu společného přítele se jeden muž zeptal druhého: „Kolik toho po sobě zanechal?“ A přítel mu odpověděl: „Všechno.“

VŠECHNO VZNIKÁ DVAKRÁT

Návyk „Začínajte s myšlenkou na konec“ vychází z principu, že *všechno vzniká dvakrát*. Všechno vzniká nejdříve mentálně a teprve poté fyzicky.

Vezměme si například stavbu domu. Dříve než zatlučete první hřebík, dům do nejmenších detailů navrhnete. Snažíte se přitom udělat si jasnou představu, jaký dům vlastně chcete. Pokud je vašim cílem rodinný dům, naplánujete umístění obývacího pokoje tak, aby byl přirozeným místem, kde by se scházela celá rodina. Do plánů zakomponujete posuvné dveře a místo, na němž by si mohly hrát děti. Pracujete ve své mysli s myšlenkami tak dlouho, až si vytvoříte přesnou představu toho, co chcete postavit.

Potom nakreslíte projekt a stavební výkresy. To vše uděláte předtím, než poprvé kopnete do země. Pokud budete postupovat jinak, budete muset při druhém, fyzickém vytváření domu dělat nákladné změny, které mohou náklady na stavbu zdvojnásobit.

Tesaři dobře znají osvědčené pravidlo: „*Dvakrát měř, jednou řež*.“ Musíte mít jistotu, že projekt, tj. výsledek prvního vytváření, skutečně představuje to, co chcete, že jste všechno dobře promysleli. Teprve potom ho převedete do reálné podoby z cihel a malty. Každý den zajdete do stavební buňky, vyn-

dáte výkresy a naplánujete postup dalších prací. Začínáte s myšlenkou na konec.

Další příklad je ze světa podnikání. Chcete-li úspěšně podnikat, musíte nejdříve jasně stanovit, čeho chcete dosáhnout. Pečlivě zvážíte – z hlediska cílového trhu – jaký výrobek nebo službu chcete nabízet. Potom se postaráte o všechno potřebné k realizaci svého cíle – finance, výzkum a vývoj, výrobu, marketing, lidi, zařízení a budovy atd. Schopnost vytvořit úspěšný podnik často závisí na tom, nakolik jste na začátku mysleli na konec. Mnoho pokusů podnikat ztroskotalo již na počátku na takových věcech, jako jsou nedostatek kapitálu, nesprávný odhad trhu nebo nedostatečný či žádný podnikatelský plán.

Totéž platí pro rodičovství. Pokud chcete vychovat odpovědné děti, schopné sebekázně, musíte mít tento cíl neustále na paměti při každodenní komunikaci s nimi. Nemůžete s nimi jednat tak, aby to podlamovalo jejich sebekázeň a sebeúctu.

Tento princip používáme v různé míře, v rozmanitých sférách života všichni. Než se vydáte na cestu, stanovíte si cíl a naplánujete nejlepší trasu. Než začnete vysazovat zahradu, uděláte si představu o rozmístění jednotlivých rostlin ve své hlavě nebo si nakreslíte plánek. Přednášky si předtím, než je přednesete, napíšete. Územní úpravy si před tím, než se do nich pustíte, představíte ve své mysli. Dříve než se chopíte jehly, uděláte si představu, jaké šaty chcete, a vytvoříte jejich návrh.

V míře, v níž chápeme princip dvojího vytváření a jednáme v souladu s ním (převezmeme odpovědnost za první i druhé vytváření), jednáme uvnitř okruhu vlivu a rozšiřujeme ho. V míře, v níž nejednáme v souladu s tímto principem a nepřevzeme odpovědnost za první vytváření, zmenšujeme svůj okruh vlivu.

PODLE PLÁNU, NEBO PODLE OKOLNOSTÍ

To, že se všechno vytváří dvakrát, je princip. První vytváření ale není vždy vědomým procesem. Pokud nerozvineme (ve sféře soukromého života) vlastní sebeuvědomění a nepřevzeme odpovědnost za první vytváření, dáváme druhým lidem a okolnostem, nacházejícím se vně našeho okruhu vlivu, větší možnost ve velkém rozsahu formovat náš vlastní život. Jednáme reaktivně a žijeme v souladu s životními scénáři, které pro nás „napsal“ někdo jiný – rodina, spolupracovníci, partneři, jiní lidé se svými vlastními agendami, resp. se řídíme okolnostmi a jednáme pod jejich tlakem – žijeme v souladu s životními scénáři pocházejícími z dřívějších let, žijeme podle scénářů vytvořených výchovou a vzděláním, odbornou přípravou a podmíněností prostředím.

Tyto scénáře jsou dílem lidí a nejsou založeny na principech. Dopřáváme jim sluchu vzhledem k naší hluboké vnitřní nejistotě, naší závislosti na druhých

lidech, naší potřebě a touze uznání a lásky, sounáležitosti, příslušnosti, vlastního významu a ceny, pocitu, že nejsme zbyteční a že pro někoho něco znamenáme.

První vytváření existuje, bez ohledu na to, zda si to uvědomujeme nebo ne, zda je kontrolujeme či nikoli. Každý z nás je výsledkem druhého vytváření, realizovaného buďto podle vlastního proaktivního projektu, nebo v souladu s agendami druhých lidí, s okolnostmi či s minulými návyky.

Jedinečné lidské vlastnosti a potenciál – schopnost sebeuvědomění, představitivost a svědomí – nám umožňují zkoumat průběh a výsledky prvního vytváření a převzít odpovědnost za první vytváření sebe sama, napsat si vlastní životní scénáře. Jinak řečeno, zatímco první návyk říká: „Ty jsi tvůrce“, druhý návyk představuje samo první vytváření.

VEDENÍ A ŘÍZENÍ – DVOJÍ VYTVÁŘENÍ

Návyk 2 je založen na principech osobního vedení, což znamená, že vedení je prvním vytvářením. Vedení není totéž co řízení. Řízení (management) je druhé vytváření a budeme o něm hovořit v následující kapitole, věnované návyku 3. Nejdříve je ale na řadě vedení.

Řízení se zaměřuje na faktory, jejichž realizace představuje spodní hranici našeho snažení: Jak něco udělat nejlépe? Vedení se zabývá tím, co představuje horní hranici: Co chci dokázat? Slovy Petera Druckera a Warrena Bennis: „Řídit znamená dělat věci správně; vést znamená dělat správné věci.“ Řízení umožňuje dosahovat při stoupání po žebříku úspěchu dobrého výkonu. Vedení určuje, zda se náš žebřík opírá o správnou zeď (zda děláme správné věci).

Význam rozlišení těchto dvou pojmů rychle pochopíte, když si představíte skupinu lidí, kteří si mačetami prosekávají cestu džunglí. Jsou to lidé, kteří něco produkují, kteří řeší problémy. Vysekávají podrost a čistí cestu.

Manažeři jdou za nimi. Ostří jim mačety, určují taktiku a sestavují plán, sepisují pracovní návody, realizují tréninkové programy, zavádějí dokonalejší technologie, sestavují pracovní rozvrhy a vytvářejí soustavy odměňování pro pracovníky s mačetami.

Lídrem je ten, kdo šplhá na nejvyšší strom, rozhlíží se kolem a volá: „Jsme ve špatné džungli!“

Jak ale všichni tito zaneprázdnění, výkonní lidé s mačetami a manažeři často reagují? „Bud' zticha! Vždyť postupujeme dopředu.“

Jednotlivci, skupiny nebo podnikatelské subjekty jsou tak často zaneprázdnění prosekáváním podrostu, že si nevšimnou, že jsou v nesprávném lese. V rychle se měnícím prostředí, v němž žijeme, je vedení – ve všech aspektech života, ve všech oblastech nezávislých vztahů i vztahů vzájemnosti – důležitější než kdykoli dříve.

Potřebujeme spíše vizi nebo představu o tom, kam směřujeme, kompas (soubor principů nebo směrů, způsobů rozvoje) než mapu krajiny, v níž se pohybujeme. Často nevíme, jaký terén je před námi nebo co budeme potřebovat, abychom se dostali dál. Náš úspěch v mnoha směrech závisí na našem úsudku. Vnitřní kompas nám ale vždy udá směr.

Efektivnost, a často i přežití, nezávisí výlučně na vynaloženém úsilí, ale na tom, zda ho vynaložíme správným směrem (ve správném lese). Proměny, jimiž procházejí téměř všechna odvětví a obory, vyžadují na prvním místě vedení a poté řízení.

Ve sféře podnikání procházejí trhy tak rychlými změnami, že mnohé výrobky a služby, které před několika roky vyhovovaly vkusu a potřebám zákazníků, jsou dnes zastaralé. Proaktivně vést znamená neustále sledovat změny prostředí, zejména nákupní chování a motivy spotřebitelů, a přinášet přesvědčivé argumenty, podněty a potřebnou sílu umožňující vhodně uspořádat zdroje a zaměřit je správným směrem.

Takové změny, jako deregulace letecké dopravy, závratný růst nákladů na zdravotní péči nebo vyšší kvalita a množství dovážených automobilů, výrazně ovlivňují tržní prostředí. Kdyby lidé působící v jednotlivých odvětvích nesledovali prostředí, v němž se pohybují, včetně aktivit vlastních pracovních týmů, a nepůsobili by v nich tvůrčí lídři, kteří je vedou správným směrem, ani ti nejlepší manažeři by nemohli zabránit jejich úpadku.

Mít výkonný management bez efektivního vedení je, jak kdysi někdo řekl, totéž jako „rozkládat lehátka na palubě Titaniku“. Sebelepší řízení nemůže nahradit nedostatečné vedení. Vést ale není snadné, protože často zůstáváme v zajetí paradigmat managementu.

Na závěrečném zasedání ročního kurzu pro výkonné řídicí pracovníky v Seattlu ke mně přišel prezident ropné společnosti a řekl mi: „Když jste ve druhém měsíci našeho programu poukázal na rozdíly mezi vedením a řízením, přemýšlel jsem o své roli prezidenta společnosti a uvědomil jsem si, že jsem nikdy nebyl lídrem. Vždy jsem byl natolik zaměstnán řízením a řešením naléhavých úkolů a každodenních logistických problémů, že jsem na to neměl čas. Rozhodl jsem se proto stáhnout se z řízení a přenechat ho druhým. Chtěl jsem svoji organizaci skutečně vést.“

„Nebylo to rozhodně snadné. Musel jsem se vyrovnat s tím, že mnohé akutní, naléhavé záležitosti, jejichž zvládnutí mi přinášelo okamžitý pocit úspěchu, jdou nyní mimo mě. Když jsem se pustil do řešení záležitostí týkajících se zaměření společnosti, vytváření firemní kultury, hloubkové analýzy problémů a využívání nových příležitostí, nepociťoval jsem žádné velké uspokojení. Ostatní lidé ve společnosti také trpěli, protože museli změnit dosavadní styl práce a rozloučit se s pohodlným životem. Chybělo jim, že ke mně nemají tak

snadný přístup, na jaký byli až dosud zvyklí. Chtěli, abych jim byl k dispozici, abych jim pomáhal řešit jejich každodenní problémy.

Vytrval jsem. Byl jsem pevně přesvědčen, že mým úkolem je vést. A nakonec jsem to dokázal. Dnes je naše situace úplně jiná. Přizpůsobili jsme se požadavkům prostředí. Zdvojnásobili jsme výnosy. Zisk jsme zvýšili na čtyřnásobek. A já jsem skutečným lídrem.“

Jsem přesvědčen, že rovněž rodiče jsou příliš často v zajetí paradigmatu řízení. Uvažují v takových pojmech, jako jsou kontrola, výkonnost a pravidla – místo toho, aby se snažili usměrňovat, zaměřit pozornost na smysl a cíl a vytvářeli vztah k rodině.

Ještě víc nám ovšem chybí vedení v osobním životě. Soustředíme se na řízení a výkonnost, vytyčujeme si a dosahujeme cílů, aniž bychom si napřed třeba jen ujasnili, jaké jsou naše vlastní hodnoty.

PŘEPISUJEME VLASTNÍ ŽIVOTNÍ SCÉNÁŘ – STÁVÁME SE PRVNÍMI TVŮRCI SEBE SAMÝCH

Již dříve jsme viděli, že možnost proaktivního jednání je založena na jedinečné lidské schopnosti sebeuvědomění. Dalšími dvěma jedinečnými, výlučně lidskými vlastnostmi, jež nám umožňují zvětšit svou proaktivitu a vést sami sebe, jsou *představivost* a *svědomí*.

Představivost nám umožňuje v duchu si vybavit dosud nevytvořený potenciál, jímž můžeme disponovat. Svědomí nám umožňuje kontakt s univerzálními zákony nebo principy, s naším jedinečným nadáním, s tím, jak můžeme přispět k běhu světa, s tím, co nás vede, určuje hranice našeho jednání a v mezích čeho můžeme neefektivněji rozvíjet své nadání a jednání. Společně se sebeuvědoměním nám představivost a svědomí umožňují vytvořit si vlastní životní scénář.

Protože obvykle žijeme v souladu s mnoha scénáři, které pro nás „napsali“ jiní lidé, je vytváření nového životního scénáře ve skutečnosti spíše „přepisováním“ již existujících scénářů nebo posunem paradigmatu – změnou některých základních paradigmat, která máme. Když poznáme své neefektivní scénáře, nesprávná nebo neúplná paradigmata, jimiž se řídíme, můžeme začít proaktivně přepisovat vlastní životní scénář.

Domnívám se, že nejnázornějším příkladem přepisování životního scénáře je život Anvara Sadata, bývalého egyptského prezidenta. Sadat vyrostl a byl vychován podle scénáře hluboké nenávisti k Izraeli. V televizi prohlásil: „Nikdy nepodám ruku žádnému Izraelci, dokud bude Izrael okupovat jedinou píd' arab-

ského území. Nikdy, nikdy, nikdy!“ Mohutné zástupy lidí po celé zemi v odpo-
věď na jeho slova skandovaly: „Nikdy, nikdy, nikdy!“ Tento životní scénář mu
umožnil postavit do jednoho šiku celou zemi, sjednotit vůli a odhodlání všech
lidí.

Životní scénář, jímž se Sadat řídil, z něj dělal nezávislého a silně nacionalis-
tického politika a v lidech vyvolával hluboké emoce. Byl ale také velmi nero-
zumný – a Sadat si to uvědomoval. Tento scénář nebral na vědomí, že vzhledem
k existující vysoké provázanosti a vzájemnosti jednotlivých aktérů je situace
velmi riskantní a potenciálně mimořádně nebezpečná.

Sadat proto svůj životní scénář „přepsal“. Naučil se to, když byl v mládí
vězněm na samotce v ústřední věznici v Káhiře za účast na spiknutí proti králi
Farukovi. Naučil se zde zbavit svou mysl všeho nepatřičného, oprostít se od
svých myšlenek a posoudit, zda jsou jeho životní scénáře přijatelné a rozumné.
Naučil se vyprázdnit svou mysl, meditovat, přemýšlet o věcech, využívat vlast-
ní životní scénáře, udržet si naději a přepsat svůj celkový životní scénář.

Ve svých vzpomínkách uvádí, že se mu téměř nechtělo opustit vězeňskou
celu, protože právě zde si uvědomil, že skutečným úspěchem je změnit sebe
sama. Být úspěšný neznamena mít pozemské statky, ale stát se pánem sebe
sama, zvítězit nad sebou samým.

V době Násirovy vlády byl Sadat odsunut stranou a zastával poměrně bez-
významné místo. Všichni si mysleli, že to zlomilo jeho ducha, ale nebylo tomu
tak. Tyto představy nebyly ničím jiným než projekcí vlastních životních scénář-
ů. Lidé mu nerozuměli. A Sadat čekal, až přijde jeho čas.

Když se stal egyptským prezidentem a musel se vyrovnat s politickou reali-
tou, přepsal svůj scénář týkající se Izraele. Zavítal do Jeruzaléma, navštívil
Kneset a zahájil mírový proces, jaký téměř neměl v historii obdoby – odváž-
nou iniciativu, která vedla k přijetí dohod z Camp Davidu.

Sadat dokázal využít své sebeuvědomění, představivost a svědomí k tomu,
aby dokázal vést sebe sama, změnit základní paradigmatu, získat nový pohled
na situaci. Pracoval na věcech nacházejících se v samém středu okruhu vlivu.
Výsledkem bylo přepsání životního scénáře, změna paradigmatu – a následně
i změna Sadatova jednání a postoje, která ovlivnila životy miliónů lidí nacháze-
jících se v širším okruhu zájmu.

Při rozvíjení sebeuvědomění často narazíme na neefektivní scénáře, hluboce
zakořeněné návyky, jež jsou pro nás naprosto bezcenné a neslučitelné s tím,
čeho si v životě skutečně ceníme. Návyk 2 říká, že se těmito scénáři nemusíme
řídít. Neseme odpovědnost za to, že využijeme svoji představivost a tvořivost,
a s jejich pomocí vytvoříme nové, efektivnější scénáře, jež jsou více v souladu
s našimi nejhlubšími hodnotami a se správnými principy, které těmto hodnotám
dávají smysl.