

# Jak lépe využít svůj potenciál

## Jak si uvědomit své silné stránky

*Klíčem k úspěchu, v práci i podnikání, je zaměřit se na to, co nám jde lépe než ostatním. Tedy na to, co tvoří naše „konkurenční výhody“. Vykonáváme-li totiž práci, ale i jinou činnost, odpovídající našim jedinečným přednostem, jsme v ní většinou nejen úspěšnější, ale i spokojenější, než věnujeme-li se věcem, ve kterých vynikáme méně.*

Soustředit se na činnosti, ve kterých můžeme uplatnit své silné stránky, je proto jedním z nejlepších receptů, jak „řídít svůj život“.

Důležité je pochopitelně znát i své slabiny, a snažit se je odstranit. Nalézt a využít své přednosti, ať v práci nebo osobním životě, je však většinou důležitější. Kdyby se byl A. Einstein po svém neúspěchu ve zkoušce z francouzštiny soustředil na zdokonalení svých jazykových schopností, přišel by možná svět o předního fyzika.

## Vlastní názory mohou klamat

Své silné stránky, tedy nadprůměrné nebo dokonce výjimečné schopnosti, v jejichž důsledku dokážeme určité věci vykonávat lépe než jiní, ať jsou jakékoli, je proto důležité znát.

Kdyby se byl  
A. Einstein  
po svém neúspěchu  
ve zkoušce  
z francouzštiny  
soustředil  
na zdokonalení  
svých jazykových  
schopností, přišel  
by možná svět  
o předního fyzika.

Jak je však správně rozpoznat? Mohou spočívat v nejrůznějších oblastech, a jejich rozpoznání tak nemusí být jednoduché.

Při rozpoznávání svých silných, ale i slabých stránek trpí navíc často lidé určitou slepotou. U slabých stránek je to přirozené. Nejen proto, že si je často nechceme příliš připustit, ale i z toho důvodu, že po čase si zpravidla lépe vybavujeme situace, ve kterých jsme dosáhli úspěchu, než ty, ve kterých jsme selhali.

Své schopnosti mají lidé navíc často sklon nadhodnocovat. Podle psychologických průzkumů existují dokonce určité osobní předpoklady, které lidé, bez ohledu na skutečný stav, u sebe nadhodnocují téměř vždy. Týká se to například schopností logického uvažování, sklonu jednat nesobecky, ale i schopnosti rozpoznat vtíp.

Chceme-li proto své hlavní silné stránky poznat objektivně, je třeba růžové brýle odložit. Není však ani důvodu si zbytečně nasazovat brýle černé. Často se totiž může stát, že dost dobře nevíme ani o svých nejsilnějších schopnostech či dokonce jedinečném talentu. Nebo si jimi nejsme zcela jisti.

## Pohledy druhých

To, co k jejich poznání potřebujeme, je pohled do zrcadla, které nám nastavují ostatní, především ti, kteří nás dobře znají. Jednoduchá cesta, jak jej získat, je se jich na naše silné stránky zeptat.

Můžeme to provést ústně, ale například i formou e-mailu. Jako „protihodnotu“ jim můžeme nabídnout, že budou-li mít zájem, můžeme jim podobnou informaci předat i ve vztahu k jejich hlavním přednostem. Důležité však je položit jim odpovídající otázku správně.

Neměli bychom se jich ptát příliš obecně, například na to, v čem vidí naše „hlavní schopnosti“ nebo přednosti. Takto formulovaná otázka je může zaskočit a jejich odpověď nemusí být příliš přesná a upřímná, a možná ani zcela srozumitelná. Lépe je požádat o to, aby nám sdělili situaci nebo uvedli krátký příběh, který popisuje, kdy a jak jsme v určitém ohledu vynikli nebo v čem a proč se jim s námi dobře spolupracovalo.

Jakmile tato hodnocení získáme, měli bychom se snažit odhalit, v čem se shodují či co mají společného. Na základě předností, na kterých se naši

hodnotitelé shodli, si pak můžeme vytvořit autoportrét, shrnující naše hlavní přednosti. Měl by zahrnovat činnosti či úkoly, které vykonáváme velmi dobře nebo při kterých jsme doslova ve svém živlu.

Obraz, který získáme, může být překvapivý – může nám otevřít oči nebo dokonce změnit dosavadní život. Předpokladem však je, že u rozpoznaní svých předností nezůstaneme, ale rozhodneme se je skutečně využít.

## **Na koho se obrátit a které informace použít**

Důležitým předpokladem úspěchu této metody je, na koho se s žádostí o uvedení našich předností obrátíme a které ze získaných informací využijeme. Má-li být pohled objektivní, je třeba oslovit 10 až 20 osob. Mělo by jít nejen o osoby, které nás již nějakou dobu znají, ale i osoby, působící v různých oblastech či setkávající se s námi při různých příležitostech.

Různost osob, na které se obrátíme, je klíčová. Mělo by se proto jednat o skupinu zahrnující jak naše známé, tak i ty, se kterými se stýkáme spíše pracovní či profesionálně. Začít můžeme u své rodiny, pokračovat přes své přátele, známé a kolegy z práce a nakonec dojít až k osobám, se kterými jsme měli možnost jednat jen po určitou dobu.

Různorodé složení osob, na které se obrátíme, je důležité nejen proto, aby pohled, který získáme, byl všestranný a vyvážený, ale i z toho důvodu, aby šlo o pohled, který můžeme prakticky využít.

Ani různorodá skupina osob nám však skutečně cennou zpětnou vazbu zcela nezaručí. Využít bychom měli především pohledy, které jsou věcné a konkrétní. Příznivé hodnocení druhých, například konstatování, že jsme ochotní nebo kreativní, nám může znít dobře, užitečnější je však dozvědět se, v jaké konkrétní situaci, jsme byli schopni druhému pomoci nebo s jakou novou, praktickou myšlenkou jsme přišli. Vyjádřeno jinak, k poznání svých předností či pochopení situací, ve kterých nám pomohly, potřebujeme konkrétní příklady.

Tím se i informace, získávané touto cestou, liší od nejrůznějších „360stupňových zpětných vazeb“, které občas organizují podniky. Hodnocení, které tyto metody produkují, se totiž zpravidla týká spíše

obecných předpokladů. Pro svůj účel může postačovat, hodnocení, která jsou cenná pro nás, jsou však především ta, která naše silné stránky ilustrují na skutečných situacích. Čím konkrétnější tyto situace budou, tím větší šance je, že nám odhalí přednosti, o kterých nevíme, nebo připomenou situace, na které si již nevzpomínáme.

## **Jak se zpětnou vazbou naložit**

Na základě zpětné vazby, kterou dostaneme, bychom si měli vytvořit určitý „akční plán“. V opačném případě nám totiž získané informace nijak podstatně nepomohou. Mohou nám sice zvýšit sebevědomí, dočasně se můžeme i lépe cítit, tento stav však nemusí trvat dlouho. Hlavního cíle této metody – vyšší úspěšnosti – tím nedosáhneme.

Obsahem akčního plánu z krátkodobého hlediska může být snaha přizpůsobit našim hlavním přednostem obsah či náplň našeho pracovního místa nebo zaměření našeho podnikání. Z dlouhodobějšího hlediska se však tento plán může zaměřit i na změnu našeho zaměstnání či oblasti podnikání, a to tak, aby lépe odpovídaly našim jedinečným přednostem, čili – vyjádřeno „tržně“, našim hlavním konkurenčním výhodám.

Na závěr však i jedno varování. Vystihuje je známý výrok O. Wilda: „*Nechci vědět, co o mě lidé za mými zády říkají, byl bych pak příliš domýšlivý.*“ Vyjádřeno jinak, získáme-li na základě výše uvedeného postupu velmi dobrá hodnocení, neměli bychom propadnout narcismu ani spolehat na to, že nám naše přednosti vystačí věčně. I silné stránky, na kterých jsme se rozhodli stavět, je třeba dále rozvíjet.

## **Jak se stát ze dne na den chytřejší nebo tak alespoň působit**

*Náš intelektový potenciál je sice z velké části vrozený, důležité je však i to, jak jej využíváme. To závisí do značné míry na zvycích, o které se naše uvažování opírá nebo které ho provázejí. Pokud některé z nich změníme*

***nebo si vytvoříme nové, můžeme své praktické rozumové schopnosti zvýšit nebo je alespoň lépe využívat. Naše uvažování se tak zlepší.***

Myšlení se věnujeme téměř každý den, a to po většinu života. Měli bychom proto v něm vynikat. Mezi myšlením a správným myšlením je však často rozdíl. Překážkami, které správnému myšlení brání, jsou totiž určité zvyklosti. Pokud se jich zbavíme, staneme se nejen chytřejší, a to se všemi důsledky, která nám tato okolnost přinese, ale velmi pravděpodobně si toho všimnou i ostatní. Jako chytřejší budeme proto i vypadat.

Pomoci nám k tomu může, budeme-li se držet se sedmi pravidel.

## **Nedělejme nesprávné předpoklady**

Nesprávné předpoklady, které správnému uvažování brání, jsou plodem lenivého myšlení. Projevují se tím, že nečekáme, až informace, které ke správnému uvažování potřebujeme, získáme všechny. Závěry učiníme hned, i když veškeré potřebné informace nemáme.

Příkladem je pokladní, která na poznámku zákazníka, „*Myslím, že jste se dopustila chyby*“, reaguje slovy: „*Teď už nemohu nic dělat, měl jste si peníze spočítat hned.*“ Nečeká na to, až se od zákazníka dozví celou informaci, a tak ji nenapadne, že se mohla zmýlit i ve svůj neprospěch. Zákazník ji na to jen chtěl upozornit.

Chceme-li proto učinit závěr, měli bychom se nejdříve přesvědčit, že máme k dispozici skutečně všechny informace nebo že se jejich získání dokonce nebráníme.

## **Dívejme se na věci i z jiných stránek**

Názory, které slyšíme od jiných, nemusejí vždy odrážet jen jejich osobní zájmy či subjektivní stanoviska. Mohou zahrnovat i pohledy svou povahou cenné.

Vyjádřeno jinak, nechceme-li se ve svém uvažování dopouštět chyb, neměli bychom se snažit chápat svůj pohled na věc jako jediný možný. Věci nejsou vždy tím, čím se na první pohled zdají, a chceme-li se dostat k jejich jádru, a správně se rozhodnout, neměli bychom se bránit pohledům jiným.

## **Dejme slovo těm, kteří věc znají z vlastní zkušenosti**

Opačný zvyk, bránící správnému uvažování, se dotýká především těch, kteří o určitých věcech rozhodují, aniž by je sami vykonávali, například manažerů.

Rozhodování o věci a její vlastní provádění jsou však součástí jednoho a téhož procesu. Během postupu, který určité rozhodnutí naplňuje, se proto může provedené rozhodnutí ve světle nových informací změnit. Spolu s ním se pak může modifikovat i způsob jeho vykonávání.

Rozhodujeme-li proto o určité věci, neměli bychom bránit tomu, aby se daného rozhodování účastnili i ti, kteří je vykonávají. Nebo naopak, vykonávání svého rozhodnutí bychom se měli účastnit i sami.

## **Neprofadejme setrvačnému uvažování**

K nesprávnému myšlení vede často i sklon uvažovat setrvačně, tedy stejně, jak jsme uvažovali v minulosti. Pokud jsme totiž v minulosti určitý problém vyřešili, neznamená to, že jej stejnými způsobem vyřešíme i v budoucnu. Vyjádřeno jinak, pokud jsme před časem na určitém místě našli poklad, nemusí to nutně znamenat, že ho tam najdeme i příště.

Podobnou chybou je i sklon domnívat se, že pokud se určité věci udály určitým způsobem v minulosti, budou se stejným způsobem odehrávat i v budoucnu. I tento zvyk je jen sklonem své uvažování zjednodušovat, a to i za cenu jeho nesprávných výsledků.

## **Uvažujme (v určitých ohledech) jako děti**

Výzkumy ukázaly, že počty tzv. synapsí čili nervových spojení v mozku, které podmiňují schopnost správně uvažovat, jsou u malého dítěte větší než u průměrného dospělého. Svou roli pochopitelně hraje stárnutí, důvodem je však i to, že uvažování dítěte není spoutáno sklonem posuzovat věci tak, aby zapadaly do určitých již vytvořených schémat, tedy odpovídaly určitým již vytvořeným názorům.

Jsme-li schopni vnímat a přijímat i okolnosti, které do našich již vytvořených myšlenkových schémat nezapadají, můžeme stárnutí svého mozku zpomalit nebo dokonce pozastavit. Předpokladem je nebránit se

novým podnětům a zkušenostem a neztrácet zaujetí pro nové věci. Tedy uvažovat v určitém ohledu jako dítě.

## **Nepomíjeme detaily**

Ďábel, jak známo, spočívá v detailu, a řada úvah či rozhodnutí proto selhává především na tom, že pomíjejí určité podrobnosti, které se později ukážou být pro úspěch podstatné. Platí však i to, že z podrobností si většinou nelze uskutečnit správný obraz o celku. Známy je starý příběh o tom, jak tři slepí zkoumají slona, každý z nich se dotýká jeho jiné části, a každý tak dospěje i k jinému názoru, o jaké zvíře se jedná.

Uvažujeme-li proto o určitém problému a sledujeme přitom řadu jeho dílčích aspektů, neměli bychom ztrácet ze zřetele pohled na věc jako celek. Pomůže nám to vidět jednotlivé části ve správném kontextu.

## **Neuvažujme jen tak, jak se to od nás očekává**

Jednou z nejvážnějších „poruch“ bránících správnému myšlení, je sklon uvažovat jako ostatní, případně tak, jak se domníváme, že se to od nás očekává.

Jde o situaci, kterou zachytil Hans Christian Andersen ve své známé pohádce Císařovy nové šaty. Všichni v jeho zemi, až na malého chlapce, který byl po čas nemocen, a nepropadl tak kolektivnímu vymývání mozků, si totiž nechali namluvit, že císař na sobě má vzácný a drahý kostým. Neviděli či nebyli schopni připustit, že je ve skutečnosti nahý.

Sklonu uvažovat tímto způsobem přitom nepropadají jen jednotlivci nebo skupiny, ale občas i celé podnikové organizace. Ke své vlastní škodě dávají totiž svým členům často přímo či nepřímou najevo, jak by měli uvažovat. Důsledkem je, že brání inovacím. Často jde o organizace, které samostatnému uvažování svých příslušníků všemožně brání, například tím, že téměř jakoukoli aktivitu hodnotí pozitivněji, než kritické myšlení.

Nechceme-li o svou schopnost uvažovat správně přijít, neměli bychom propadat zvyku nechat si to, jak máme uvažovat, říkat od ostatních.

**Častou chybou je  
sklon uvažovat  
jako ostatní**

Shrneme-li to, máme všichni nebo alespoň většina z nás, od přírody schopnost jasně uvažovat. Jde o schopnost, která je součástí lidské výbavy. Náš problém však často spočívá v tom, že se své přirozené schopnosti uvažovat různým způsobem bráníme nebo ji dokonce blokuje. Ve svém uvažování se tak dopouštíme chyb, které nám zbytečně škodí.

Zbavíme-li se sklonu propadat nesprávným předpokladům, činit příliš rychlé závěry a přebírat mechanicky názory druhých, podržíme-li si otevřenost vůči jiným pohledům, schopnost vidět celek i detaily a často i zaujetí pro nové, jež provází uvažování dětí, svou schopnost správného uvažování si podržíme. A to často i přes narůstající léta.

## Jak využít pravidlo 80/20

*Některá pravidla úspěšného jednání i uvažování odporují naší intuici. Patří k nim i pravidlo 80/20. Říká, že osmdesát procent úsilí, které v nej-různějších oblastech vynakládáme, přináší jen dvacet procent výsledků, kterých jsme na jeho základě dosáhli. Kdy a toto pravidlo uplatnit?*

S působením pravidla 80/20 se lze setkat v nejrůznějších oblastech života. S jistou mírou nadsázky je lze chápat jako univerzální princip uspořádání světa či dokonce jako projev jeho „kosmické nevyváženosti“. Z praktického hlediska jde však o velmi důležité pravidlo, jež dává možnost lépe se vyrovnávat s tlaky moderního života. Bez přehánění ho lze považovat za jeden z nejjednodušších i nejučinnějších návodů k myšlení a jednání vůbec.

Pravidlo odráží zkušenost, že skutečně významné činnosti, ale i věci, události či osoby, spadající do určité skupiny, tvoří jen její poměrně malou část. Jejich podíl, a to bez ohledu na povahu souboru, do kterého patří, bývá navíc poměrně stálý, a představuje zhruba dvacet procent. Přesto však na ně připadá rozhodující, zhruba osmdesátiprocentní podíl výsledků dané skupiny jako celku.

### Příklady z praxe

Důvod, proč toto pravidlo, označované po jeho autorovi, italském ekonomovi V. Paretovi, jako pravidlo Paretovo, odporuje naší intuici, je jednoduchý.



Intuitivně totiž většinou předpokládáme, že stejné úsilí, vynaložené v různých směrech, povede i ke stejným výsledkům. Skutečnost je však jiná.

Projevů tohoto pravidla je téměř neomezené množství. Řada z nich se dotýká práce, podnikání, investování či managementu. Příkladem je fakt, že zhruba osmdesát procent firemního zisku většinou přináší 20 % zákazníků, že 80 % procent celkových výnosů firmy bývá výsledkem 20 % procent vynaložených investic (či vytvořených aktiv), že 80 % nových zakázek získává 20 % prodejců, 80 % stížností přichází od 20 % zákazníků nebo že 80 % nemocnosti připadá na 20 % zaměstnanců.

Podobně většinou platí, že 80 % času, stráveného diskuzemi na poradách, připadá na 20 % procent diskutujících, že 80 % všech připomínek, padajících při nejrůznějších prezentacích, přichází od 20 % jejich účastníků, nebo že 80 % času, který vedoucí věnují svým zaměstnancům, připadá na 20 % z nich. Často platí i to, že 80 % chyb, kterých se zaměstnanci dopouštějí, je dílem 20 % z nich.

Rozumné řízení firem i dalších organizací toto pravidlo respektuje a řídí se jím. Svou pozornost, čas, zdroje i úsilí soustřeďuje tam, kde přinášejí (nebo kde je jich zapotřebí) nejvíce. A neplýtvá jimi v oblastech a situacích, které nic podstatného nepřinášejí.

## **Pravidlo funguje i v osobním životě**

Ve stejném duchu působí Paretovo pravidlo i v osobním životě. V souladu s ním totiž většinou platí, že 20 % činností, které během dne vykonáváme, má stejný či dokonce větší dopad než zbývajících 80 %, nebo že 80 % výsledků naší práce plyne z pouhých 20 % úsilí či zdrojů, které jsme na jejich dosažení vynaložili.

Obdobný poměr existuje často i ve vztahu k našemu volnému času: 80 % z něj věnujeme činnostem, které nám přinášejí jen 20 % z celkového potěšení, které v jeho průběhu získáme. Dámy si možná všimnou i toho, že 80 % času tráví ve 20 procentech svého oblečení.

Uvedenou skutečnost můžeme přitom pochopitelně vyjádřit i naopak. Tedy například tak, že 80 % času či úsilí, které vynakládáme, vytváří jen 20 % veškerých výsledků, kterých jsme dosáhli.

Doporučení, které zpravidla z 80/20 plyne, tak není složité. Jeho podstatou je, že k dosažení maximálního efektu s minimálními náklady, časovými i věcnými, je třeba zaměřit svou činnost směrem, který je pro dosažení očekávaných výsledků rozhodující. Prakticky to znamená, že k dosažení co nejlepších výsledků není vždy třeba pracovat déle nebo více. Ve většině případů stačí svou práci a úsilí správně zaměřit. Tedy orientovat ji tam, kde přináší nejvyšší efekt.

Důležité či rozhodující činnosti nelze pochopitelně stanovit obecně: Pro každého spočívají v něčem jiném. Co obecně stanovit lze, však je, že jde o činnosti, které nás prokazatelně nejvíce přibližují našim dlouhodobějším, pracovním či osobním cílům.

## Kdy a jak pravidlo využít

Paretovo pravidlo slouží především jako nástroj pro lepší využití času a vynaloženého úsilí. Slouží však i k omezení stresu a lepšímu stanovení vlastních cílů.

**Nakládání s omezeným časem.** Důležité je toto pravidlo především v situacích, kdy nám náš omezený čas neumožňuje provést vše, o čem se domníváme, že bychom provést měli. V této situaci je třeba si uvědomit, že rozhodující přínos z našich činností či úkolů plyne zpravidla jen z několika z nich. A položit si otázku, které položky na našem seznamu úkolů jsou skutečně důležité, a je třeba je vykonat především.

Není vyloučené, že dojdeme k závěru, že rozhodující či skutečně důležité jsou v dané chvíli jen úkoly dva nebo tři. V souladu s Paretovým pravidlem si přesto můžeme být téměř jisti, že vybereme-li je správně, pak svého cíle z velké a podstatné části dosáhneme.

Nemusí nás proto trápit stres či pocit viny, že jsme nevykonali vše: Velmi pravděpodobně jsme vzhledem k omezenosti času dosáhli dokonce více, než pokud bychom k úkolům přistupovali postupně, a snažili se je vykonat všechny, jeden po druhém.

**Zábrana proti rozptylování.** Pravidlo 80/20 brání i nebezpečí, že naši pozornost odvedou úkoly druhořadé, a že tak přes značný čas a vynaložené úsilí ve skutečnosti ničeho podstatného nedosáhneme.