

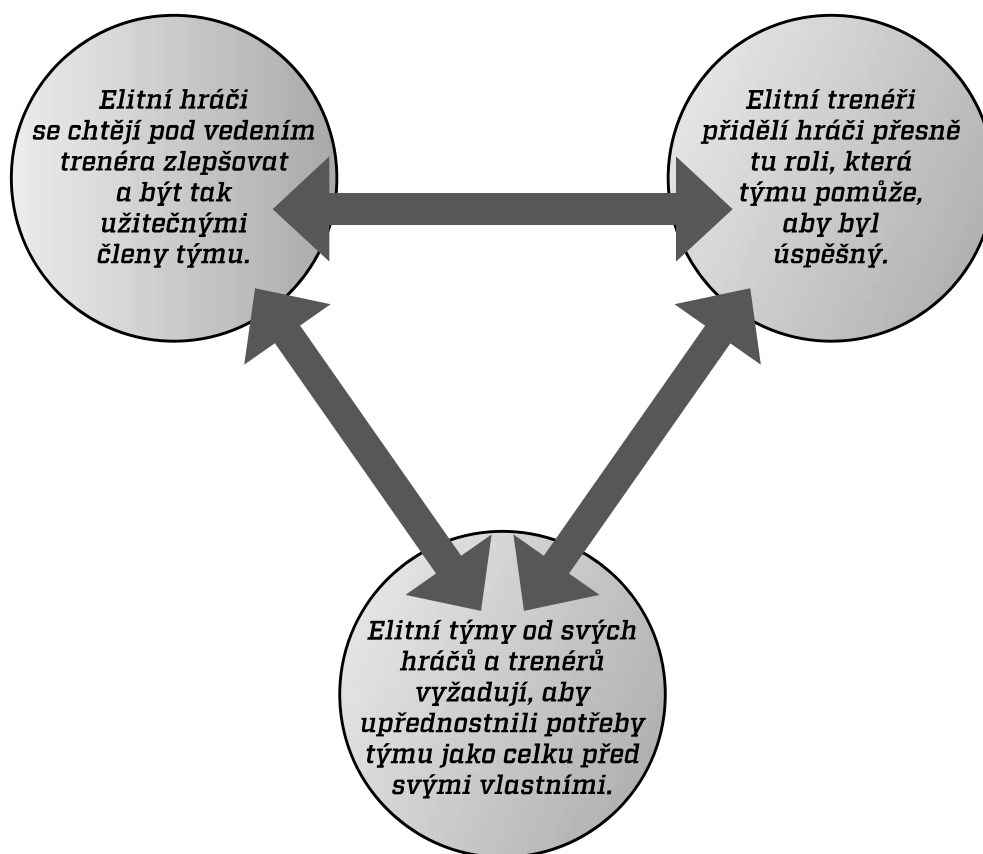
ALAN STEIN JR.
JON STERNFELD

POZVEDNĚTE SVOU HRŮ

ODHALTE TAJEMSTVÍ VYSOKÉ
VÝKONNOSTI ÚSPĚŠNÝCH



Kniha je rozdělena do tří částí: Hráč, Trenér a Tým. V byznysu by seděly k pojmům Zaměstnanec, Manažer/ředitel a Organizace. Každá z těchto částí obsahuje pět charakteristik, které jsou potřebné k dosažení úspěchu v dané roli. Všechny tři na sebe navazují následujícím způsobem:



Je důležité vědět, že všechny kategorie jsou úzce propojené a každá sekce má něco hodnotného, co může být využitelné i pro ostatní. Klíčové vlastnosti trenéra může nyní použít i hráč (nebo také později, bude-li z něj trenér) a naopak – tým pracuje správně za předpokladu, že trenér i hráči plní své role.

Úmyslně jsem rozdělil knihu do tří částí, aby bylo možné se na každou část podívat z více úhlů pohledu a různých perspektiv. Každý z nás totiž plníme v průběhu života jak roli hráče, tak i roli trenéra a spoluhráče. Nezávisle na našem věku nebo povolání vám mohu garantovat, že neustále přepínáte a proplouváte mezi jednotlivými rolemi (a často také fungujete ve dvou či třech rolích najednou).

ČÁST 1: HRÁČ

Za hráče považuji každého jednotlivce, který je součástí týmu, společnosti nebo nějaké organizace. Tato sekce je rozdělena do 5 kapitol, každá se soustředí na konkrétní vlastnost, kterou musí člověk mít, aby mohl uspět. Každá z těchto vlastností staví na předchozí a poslední z nich - sebedůvěra, je výsledkem harmonického fungování čtyř předchozích.

KAPITOLA 1: Sebeuvědomění

Vše, o čem se v této knize dočtete, vychází právě z této klíčové vlastnosti. Udělat sám sebe svým projektem. Sebeuvědomění znamená mít a rozvíjet porozumění toho, kdo jste. Co jste, nebo naopak nejste ochotni udělat. Když nevíte, z jakého bodu vlastně vycházíte, je nemožné rozvinout způsoby, které vás pozvednou na další úroveň. Vše začíná právě u sebeuvědomění.

KAPITOLA 2: Vášeň

Vášeň je něco, co je velmi složité se naučit, zároveň čemu je nesmírně důležité se věnovat. Je to láska k tomu, co děláte. Vnitřní hnací motor k plnění vašich cílů. Ochota udělat to, co je potřeba, což zahrnuje i ty nepříjemné věci. Je to o tom dát do toho srdce a odevzdat se tomu, co chcete dělat.

KAPITOLA 3: Disciplína

Disciplína je o osvojení si nových zvyků a strategií, které vás dovedou k dosažení vašich cílů. Je to o děláni věcí, které nedělá nikdo jiný. O neustálém zjišťování, kudy se posunout dál. A také o porozumění, že samot-

ný talent nemusí zdaleka stačit. Disciplína je systém, který ti dostatečně sebedvědomí a vášniví používají, neustále upravují a zdokonalují.

KAPITOLA 4: Koučovatelnost

Úspěšní lidé jsou otevření učit se novým věcem. Ti nejlepší si nikdy nedají pokoj. Zavázali se k tomu, že budou neustále nacházet své mezery, které budou postupně zaplňovat. A to je přesně to, co je dovedlo až tam, kde jsou nyní. Udržuje je to stále v pohybu vpřed. Těmto lidem nechybí skromnost, aby uznali, že docela dobré není nikdy dost dobré. Pokud nejste koučovatelní, tak se nikdy nebudete posouvat dál. Být koučovatelný je o správném přístupu k sebezlepšování.

KAPITOLA 5: Sebedůvěra

Tato vlastnost je výsledkem předchozích čtyř. Zasloužená sebedůvěra je o nadhledu a přístupu. Je to uvědomění si, že uspěji, protože jsem tomu věnoval svůj čas a snahu. Obětoval jsem tomu tolik úsilí, abych se to naučil zvládnout na té momentálně nejlepší úrovni. Je to vaše osobnost a co vyzařujete, když vše uvnitř šlape jako hodinky.

ČÁST II: TRENÉR

Pojmem trenér se pro naše účely rozumí někdo, komu byla svěřena autorita nad ostatními. Může to být šéf firmy, manažer, dohlížející osoba, trenér nebo třeba rodič. Může to být někdo, kdo má na starosti jednoho člověka anebo tisíc. Druhá část knihy je pro všechny, kteří chtějí zlepšit svou schopnost vést lidi, ovlivňovat je a mít na druhé pozitivní vliv. Tato část je opět rozdělena do pěti kapitol, každá se znovu soustředí na jednu z vlastností, které je potřeba zvládnout, abyste byli úspěšní. Stejně jako

ÚVOD

v první části stojí každá vlastnost na té předchozí a poslední pátá vlastnost je výsledkem harmonického fungování předchozí čtveřice. V tomto případě je jí Zmocňování.

KAPITOLE 6: Vize

Úkolem trenéra je být vždy o krok před konkurencí a vidět to, co ostatní nevidí. Aby mohl posunout sebe a vést lidi vpřed, musí mít jasnou představu. Představu o tom, co chce vytvořit a jaké kroky je nutné podniknout, aby svou vizi uskutečnil. Vize je mapou budoucnosti. A její součástí je komunikovat ji ostatním tak, aby je inspirovala k tomu ji následovat.

KAPITOLA 7: Kultura

Trenér je silný pouze natolik, jak silné je prostředí, které utváří. Mělo by to být místo, kde se lidé cítí bezpečně, kde jsou dostatečně motivovaní a inspirovaní. Kultura zahrnuje fyzické prostředí, kde pracujete. Způsob, jakým se k sobě lidé chovají. A také pravidla a hodnoty, které trenér nastavuje, podporuje a odměňuje. Trenér by měl vytvořit pracovní prostředí, kde jsou všichni schopni dosáhnout své nejvyšší úrovně a dělat to, co je nejlepší pro tým jako celek. Správná kultura potom umí lidi přesvědčit, že co je nejlepší pro konkrétní člověka, prospěje nejvíce i týmu a naopak.

KAPITOLA 8: Služebník

Správní vůdci slouží svým lidem a ne naopak, jak můžeme často vidět. Lídři jsou dostupní a ochotní naslouchat těm, které vedou. Být sloužícím lídrem je o porozumění potřebám druhých lidí a o snaze tyto potřeby naplňovat. Je to protipól brutálnímu stylu managementu, který je založen na pozici a síle, a který je v dnešní době často zastaralý a neefektivní.

Sloužící lídr dokáže empaticky naslouchat, zůstává otevřený, přizpůsobivý a nevádí mu zašpinit si ruce prací při naplňování vize a kultury.

KAPITOLA 9: Charakter

Charakter odkazuje na to, jakým člověkem trenér je, i když pro něj z dané činnosti nic nekouká. Je to o tom být někým, kdo má čest a integritu. Komu ostatní mohou věřit a za koho se mohou postavit. Nikdo nechce pracovat pro lháře, pitomce nebo podvodníka. Mít charakter znamená být takovou osobou, pro kterou byste sami rádi pracovali. I když občas může vyhrát ten, kdo si zvolí zkratkovité řešení, v dlouhodobém měřítku vždy vítězí silný charakter.

KAPITOLA 10: Zmocňování

Zmocňování je kulminací čtyř předchozích trenérských charakteristik. Je to poslední krok, protože i lídři musí někdy upustit uzdu. Dát svým lidem svobodu a pomoci jim, aby se oni sami stali lídry. Zmocnit někoho znamená, že se vaši lidé budou cítit vážení a hodnotní. Lídr svému týmu věří takovým způsobem, že jsou si všichni členové jistí tím, že nezbytnou částí přispívají k tvorbě celkového výsledku.

ČÁST III: TÝM

Tým je jakákoliv skupina, byznys nebo organizace, která pracuje společně, aby dosáhla společné vize a mise. Tato kategorie je opět rozdělena do pěti částí, kdy každá navazuje na tu předchozí. I když pracujete pro netradiční organizaci nebo jen sám pro sebe, vždycky jste součástí týmu. Nikdo nedosáhne úspěchu zcela sám. I přesto, že uděláte všechnu těžkou práci vy, každý občas potřebuje v něčem pomoci. Všichni jsme

ÚVOD

součástí něčeho většího, než jsme my sami – v práci, rodině či komunitě. Všichni jsme tak závislí na spoluhráčích, na které se můžeme spolehnout, a na těch, které chceme podporovat. Všichni jsme něčí spoluhráči, byť mnoha různými způsoby.

KAPITOLA 11: Důvěra

Důvěra je základem všeho, co umožňuje týmu stát se úspěšným. Důvěra je výchozí přístup, bez kterého se tým zkrátka neobejde. Věřit znamená být přesvědčen o tom, že tým může uspět. Vědět, že to, co dělám, je pro tým prospěšné. Díky tomu lidé v týmu vědí, že se mohou jeden na druhého spolehnout. Každý člen týmu do toho dává vše a tím si jeden druhému vzájemně dodávají sílu.

KAPITOLA 12: Nesobeckost

Sobeckost je tím, co dokáže spolehlivě zničit lečjaký tým. Každý člen týmu musí být nesobecký, musí mu upřímně záležet na jeho spoluhráčích, trenérech a na společné misi – nejen na jeho vlastním úspěchu, posunu nebo zásluze. Každý musí být ochoten upřednostnit tým před svým individuálním záměrem a potřebami. A uvědomit si, že je součástí většího celku. Nesobeckost znamená pochopení, že společný úspěch je primárním cílem všech.

KAPITOLA 13: Role

Mít jasno o své roli v rámci týmu je klíčovým aspektem toho, jak tým funguje, a jak se k sobě jednotliví členové chovají. Každý člen rozumí svému místu v rámci celku, do kterého všichni zapadají. Úspěšné týmy vědí, že záleží na všech jednotlivcích a že všichni tvoří jednotlivé dílky puzzle,

které do sebe přesně pasují. Bez dílčích kousků, z nichž každý má nějaký význam, tým nefunguje a jeho činnost postrádá smysl.

KAPITOLA 14: Komunikace

Komunikace je lepidlem, které drží tým pohromadě. Je důležité být otevřený, mluvit a poslouchat s respektem a pozorností. Nejde jen o verbální projev, ale také o řeč těla a tón hlasu. Tato vlastnost je využitelná napříč všemi odvětvími, organizacemi i vztahy.

KAPITOLA 15: Soudržnost

Soudržnost vzniká nashromážděním předchozích čtyř vlastností. Je tedy přirozeným výsledkem toho, že všichni členové týmu rozumí svým individuálním rolím, otevřeně komunikují s ostatními, věří ve společnou misi a jsou nesobečtí. Být soudržný znamená fungovat úspěšně jako jeden celek, který je ve výsledku silnější než součet jeho jednotlivých částí.

KAPITOLA 1

SEBEUVĚDOMĚNÍ

Važte si lidí, kteří vám řeknou, že máte plnou hubu keců.

- GARY VAYNERCHUCK

Ted' vám představím klíčový postoj pro zbytek této knihy: nejdůležitější věcí, kterou člověk potřebuje pro to, aby byl úspěšný, je sebeuvědomění. To zahrnuje uvědomění si toho kdo jsem, co umím, co neumím, jaké jsou moje hodnoty a odkud pochází, ale také v čem se potřebuji zlepšovat. Nic, co se vás budu snažit naučit v této knize, nebude fungovat, pokud nezačnete právě tady.

Sebeuvědomění není jen tou nejdůležitější vlastností: je to základ všeho ostatního. Ve světě dnešního byznysu je nejžádanější schopností umět rozpoznat vaši konkurenční výhodu a také vaše slabiny. Na čem stavět, co si udržet, čeho využít a co svěřit jiným – to vše je součástí balíčku sebeuvědomění.

Sebeuvědomění není jen něco, co uděláte jednou za čas jako jarní úklid – na začátku nějakého projektu nebo na konci každého roku. Na to je to příliš důležité. Je to zvyk, který je nutné kultivovat a zdokonalovat každý den. To si zapamatujte: *Praktikování sebeuvědomění je zvyk.*

Když byl generální manažer týmu NBA Houston Rockets, Daryl Morey, průkopník pokročilých statistik v basketbalu, dotázán na to, co by byl rád schopen předpovědět u svých hráčů, odpověděl: „Mají dostatečnou úroveň sebeuvědomění, aby věděli, kde nejsou tak dobří, jak by bylo třeba? Rozumí rozdílu mezi nimi a Chrisem Paulem nebo Jamesem Hardenem či dalšími nejlepšími hráči v lize? A potom ... jaké návyky jim mohou pomoci tento rozdíl smazat?“¹

Sebeuvědomění je jako šipka na Google mapách – začínáte tady a řešíte, kam chcete jet. Poté je to o oddanosti udělat to, co je třeba, abyste se dostali tam, kde chcete být. „Ti nejlepší velmi pozorně sledují sami sebe,“ napsal novinář Geoff Colvin ve své knize *Talent nerozhoduje (Čím se ti nejlepší skutečně liší od ostatních)*. V této knize Colvin zkoumal, co odlišuje ty nejlepší od ostatních ve všech možných doménách a zjistil, že: „Ti nejlepší jsou schopni vystoupit ze svého já, pozorovat, co se děje v jejich mysli, a zeptat se, jak to funguje ... Lidé, kteří podávají ty nejlepší výkony, dělají právě tohle mnohem systematictěji než ostatní, je to součástí jejich běžné rutiny.“²

Měl jsem tu možnost přednášet ve spoustě firem po celých Spojených státech a myslím si, že většina lidí prochází svými pracovními dny jako náměsíční, nebo přinejlepším jedou na autopilota. Bud'te teď k sobě upřímní: Jak často si děláte tento „přehled“ sami o sobě? Každý den? Pokud ne, tak se zkuste zamyslet nad tím, jak zařídit, aby se to stalo součástí vašeho běžného fungování. Toto rozhodnutí může vyvolat spoustu pozitivních změn a povede k vašemu růstu v mnoha různých oblastech.

SEBE-TEST 1:

1. Co děláte opravdu dobře?
2. V čem se potřebujete zlepšit?
3. A jaký je váš plán na řešení odpovědí z otázky číslo 2?