

7 MĚKKÝCH DOVEDNOSTÍ, KTERÉ VÁS POSUNOU KUPŘEDU

Přizpůsobivost
Kritické myšlení
Empatie
Poctivost
Optimismus
Proaktivita
Odolnost



EMMA SUE-PRINCE

Bizbooks®

PŘÍZPŮSOBIVOST

Změna je všude kolem nás – reagujte lépe na příležitosti tím, že budete flexibilní a pružní.

KRITICKÉ MYŠLENÍ

Udržujte si otevřenou mysl – uvažujte prozíravěji, nápaditěji, tvořivěji a kolektivněji.

EMPATIE

Rozvíjejte své vztahy tím, že se naučíte aktivně naslouchat a rozumět druhým.

ČESTNOST

Důvěra, hodnoty, principy a čest jsou dnes, kdy máme méně času, důležitější než kdy dřív.

OPTIMISMUS

Odhoďte svá zklamání – tento bod spočívá v udržení si pozitivního přístupu bez ohledu na to, co vám život postaví do cesty.

PROAKTIVITA

Ukažte, že dokážete začít sami od sebe – raději odpovídejte, než reagujte, a naučte se objevovat své nové já.

ODOLNOST

Budete dělat chyby, ale podstatné je umět se rychle vzpamatovat, vzít si ze zkušenosti ponaučení a posunout se k další výzvě.

7 měkkých dovedností, které vás posunou kupředu

Emma-Sue Prince

Překlad: Helena Michková

Jazyková korektura: Pavlína Zelníčková

Obálka: Pavel Ševčík

Odpovědná redaktorka: Petra Kryštofová

Technický redaktor: Jiří Matoušek

Authorized translation from the English language edition The Advantage: The 7 soft skills you need to stay one step ahead.

© Pearson Education Limited 2013 (print and electronic).

This translation of The Advantage 1/e is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Translation © Helena Michková, 2016

Objednávky knih:

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka 800 555 513

ISBN 978-80-265-0451-1

Informace o knihách z nakladatelství BizBooks:

www.bizbooks.cz

www.facebook.com/NakladatelstviBizBooks

www.twitter.com/BizBooks_knihy

Vydalo nakladatelství BizBooks v Brně roku 2016 ve společnosti Albatros Media a. s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4. Číslo publikace 23 611.

© Albatros Media a. s. Všechna práva vyhrazena. Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem bez písemného souhlasu vydavatele.

1. vydání

 **ALBATROS MEDIA** a.s.

*Tato kniha je věnována mému
manželu Nickovi, bez něhož by
nikdy nemohla vzniknout.*

Obsah

	<i>Předmluva</i>	7
	<i>Úvod</i>	9
	Svět, v němž žijeme	13
1	Přizpůsobivost	39
2	Kritické myšlení	67
3	Empatie	97
4	Čestnost	131
5	Optimismus	159
6	Proaktivita	189
7	Odolnost	215
	Začátek	239
	<i>Poznámky</i>	245
	<i>O autorce</i>	253
	<i>Autorčino poděkování</i>	254
	<i>Poděkování britského vydavatele</i>	255

Předmluva

Emma-Sue se cestou sebeporozumění a sebeuvědomění protlouká už mnoho let. Po většinu toho času jsem ji znal jako klient i jako její kolega. V knize *7 měkkých dovedností* se spojuje veškerý zdravý rozum, který má, znalosti, jež nashromáždila jak ze svého profesního, tak i z domácího života, a citlivost člověka se skutečnou emocionální inteligencí, bez jakýchkoli dogmat, kterých byste se mohli obávat.

Jakožto psychoterapeut a poradce se 28 let snažím pomáhat lidem k tomu, aby si dokázali vytvořit odstup a byli schopni podívat se na sebe objektivněji. To může nakonec vést k tomu, že člověk bude přijímat opravdová rozhodnutí a zároveň akceptuje, že existují určité věci, které nelze změnit. Slovy jednoho klienta: „Stát se větším odborníkem na sebe sama.“

Každá kapitola tohoto textu je originální a jedinečná, zaměřuje se na vnitřní zdroje a schopnosti, které má každý z nás, jestliže je upřímně chceme rozvíjet. Kniha *7 měkkých dovedností* je pragmatická a díky ní budete mít pocit, že máte svůj život pod kontrolou. Bude se vám lépe dařit docílit svých tužeb, a to aniž byste ovládali nebo byli ovládáni. Po přečtení knihy už nemusíme mít strach z budoucnosti, která nám brání žít a využívat to nejlepší z přítomnosti.

Nejhorší situace, v jaké se můžete ocitnout, je pocit zaseknutí se, uvěznění v pasti a bezmoc. Tato kniha vám umožní, abyste se do těchto stavů nikdy nedostali. „Mohl bys to udělat líp“ neznamená „měl by ses prostě jen víc snažit“. To, co nebo jak cítíme, nemůžeme ovládat. Avšak zvládání emocí není totéž co libování si v nich.

Díky každé z kapitol se originálním a osobitým způsobem podíváte na základní koncepty, a jestliže tyto způsoby prozkoumáte a přijmete, určitě se budete cítit lépe než v opačném případě. A dostane se vám tak skutečné životní výhody.

Dr. Malcolm Kirsh

The Hale Clinic, Londýn

Úvod

Knihu *7 měkkých dovedností* jsem napsala proto, že vím, že každá ze sedmi dovedností, které popisují, přispěla k úspěchu v mém vlastním životě – ale toho jsem si začala být vědoma až během psaní samotných textů. Průpůsobivost bude to, co odliší všední od nevšedního. Správné schopnosti kritického myšlení vám umožní být kreativní, vynalézaví a bystří. Jak byste mohli mít zdravý, průzračný a smysluplný vztah bez empatie? Čestnost potřebujete k tomu, abyste mohli žít život spjatý s hodnotami a zodpovědností. Bez zdravého optimismu je těžké vytvořit život, který chcete vést. Jestliže jste proaktivní, chytáte se příležitostí a rozumíte tomu, že máte na věci okolo sebe odpovídat, nikoli reagovat, uspějete. A k tomu, abyste toho všeho dosáhli, je třeba odolnost a síla.

Moje životní zkušenosti nebyly vždy snadné, ale vím, že můj život je a byl bohatý, vzrušující, nádherný a plný výzev a že takový bude i nadále. Od mladého věku jsem se musela naučit být soběstačná a přijmout životní přístup těch, kteří přežijí, abych se mohla vyrovnat s duševními nemocemi v naší rodině, velkými přesuny do Německa a do Spojených států, spojenými mimo jiné s výrazným narušením mého procesu vzdělávání, se sexuálními zneužíváním a odchodem z domova v šestnácti letech a bez podpory rodiny. To vedlo k několika náročným letům v období mé pozdní puberty a rané dospělosti, které zahrnovaly osud rodičky samoživitelky, rozvod, vážné finanční těžkosti a ztrátu mé matky při dramatické dopravní nehodě.

V pětadvaceti letech jsem si už prošla tím, co většina lidí prožije v období dvojnásobně dlouhém. Trvalo mi nějaký čas, než jsem se dokázala konfrontovat a srovnat se s emocemi, vinou a špatnými vztahovými rozhodnutími, které jsem udělala. A ještě déle mi trvalo, než jsem své zážitky přijala a učinila z nich součást člověka, jímž jsem dnes.

Ať už jsem přizpůsobivá a nezdolná od přírody, nebo v důsledku mých raných životních zkušeností, nikdy jsem se samozřejmě nezdráhala pustit se do výzev a vždy jsem byla odhodlána vydolovat ze všeho to nejlepší. Nechtěla jsem finančně strádat, a tak jsem se postarala o to, abych dokončila potřebné vzdělání, a ukázalo se, že se mi daří vydělávat peníze. Musela jsem být proaktivní, abych si vybuodovala život, který pro mě měl smysl a neznamenal ustrnutí ve vyšlapané brázdě. To, abych dokončila vzdělání, které mi chybělo, pro mě bylo natolik důležité, že moje první pracovní zkušenosti zahrnovaly práci v prodejně sýrů, v kavárně, pekařství a v několika restauracích a barech, často jsem pracovala na dvou a někdy na třech místech naráz, abych vyšla s penězi.

Po celý život jsem byla optimistka – bylo to těžké, ale podařilo se mi to. Kritické myšlení mi umožnilo být kreativní a nezdolná, co se týkalo vyřešení toho, co jsem potřebovala, abych se dostala tam, kde jsem chtěla být.

Podrobně jsem se seznámila s celým tím hnutím za osobní rozvoj, přečetla jsem desítky knih a udělala stovky různých cvičení. Některá pomohla, jiná ne. Co mi však skutečně pomohlo překonat období z nejnáročnějších, byl umíněný terapeut, který mě tlačil do toho, abych vstala a ze svého života, dovedností a potenciálu vytěžila maximum. K tomu, abych to vůbec byla schopná provést, jsem si musela vybudovat schopnost empatie a čestnost – obojí muselo začít u MĚ. Byla to dřina? Ano, ale stálo to za to.

Takoví terapeuti a poradci jsou velice vzácní. Nicméně, kniha *7 měkkých dovedností* vám nabízí zkratku k některým lekcím, které jsem si osvojila.

Kam mě tedy tyto dovednosti přivedly? Co se týče kariéry, moje práce se v průběhu let vyvinula a dosud obsáhla učení, přednášení, školení, výzkumy, hodnocení kvalifikace, vybudování mé vlastní poradenské firmy, navrhování školicích programů, podporu znevýhodněných mladých lidí,

dobrovolnictví, výpomoc na dobročinných akcích a členství v dozorčí radě. Ve všech těchto činnostech se vyskytuje kreativita, podstupování rizik a rozpoznávání a chápání se příležitostí. Moje práce mi umožnila často cestovat do zemí, kde je extrémní chudoba a sociální problémy, a já jsem nesmírně vděčná za možnost proniknout do jejich podstaty. Školení, zlepšování dovedností a rozvíjení lidí jsou moje vášně.

Nyní jsem šťastně vdaná za lásku svého života a mám mladou rodinu. Žiju v báječné komunitě, jíž jsem aktivní členkou. Udržuji fantastickou rovnováhu mezi prací a životem. Život je dobrý. Ale takovým byl vždycky, vážně. A nyní jsem napsala tuto knihu.

Každý z nás má své vlastní příběhy a své vlastní zkušenosti. Každý z nás se může rozvíjet a stát se tím nejlepším „já“. Na tom stále pracuji.

Z vlastních zkušeností vím, že těchto sedm dovedností může vyvolat změnu a komukoli z nás nabídnout do života výhodu. Chci, abyste to zažili i vy.

Tak proč ne právě teď?

SVĚT, V NĚMŽ ŽIJEME

**„Každý přemýšlí o tom, jak změnit svět,
ale nikdo nepřemýšlí o tom, jak změnit
sebe.“**

Lev Nikolajevič Tolstoj

Všimli jste si, jak se svět v posledních letech změnil? Žijeme v době neslýchaných změn, složitostí a soutěžení. Pokroky v technologiích, globalizace, ekonomická nejistota, nestálá pracovní místa a měnící se společenská dynamika nás všechny staví před výzvy a příležitosti, jaké lidstvo dosud nepoznalo. A všechno se to děje tak rychle.

Ve spojitosti s tím začíná být zřejmé, že nás školy, univerzity ani zaměstnavatelé nevybavují nástroji a dovednostmi, které potřebujeme k tomu, aby se nám v dnešním světě dařilo. Učíme se informace a postupy, jak věci dělat, ale zdá se, že všichni pracujeme usilovněji a déle, aniž bychom viděli nějaký skutečný užitek. Podle uvažování mnoha lidí na Západě v posledních deseti letech už jsme nemohli pracovat usilovněji, museli jsme si půjčovat peníze, museli jsme si nakoupit majetek, nové auto a jet na drahou dovolenou. A nyní už nemůžeme pracovat usilovněji, nemůžeme rozjíždět podnikání, protože nám banky nepůjčují peníze, nemůžeme si najít práci, protože žádná není nebo jsme moc staří, nemáme dostatek zkušeností, a nemůžeme opustit svou zemi, abychom pracovali nebo žili jinde. Něco se bude muset změnit, neboť tak, jak je to v současnosti nastavené, to zkrátka nefunguje.

Co nám tedy poskytne výhodu, abychom byli ve svých životech opravdu efektivní? A nejen na pracovišti, ale i doma a s našimi milovanými?

Odpověď je možné najít v měkkých dovednostech (angl. soft skills – pozn. red.) neboli schopnostech práce s lidmi a v charakterových rysech, o něž se opírají úspěšní a efektivní lidé. Tito lidé nejsou prostě jen dobří a výkonní týmoví hráči nebo dobří vůdci nebo přesvědčiví komunikáto-

ři – mají k dispozici celou armádu dovedností. Možná že jste o měkkých dovednostech už něco slyšeli, možná nikoli, ale sám pojem může být vykládán mnoha různými způsoby. Například, v případě tvrdých dovedností se jedná o hmatatelné věci, jako je sepsání podnikatelského záměru nebo příprava rozpočtu. Často si je lidé spojují s technickými znalostmi a porozuměním určitému procesu. Další příklad: dovednosti související se zaměstnatelností se mohou zaměřovat na techniku ucházení se o pracovní místo, jako je napsání dobrého životopisu; ale měkké dovednosti znamenají, že se dobře prezentujete na pohovoru a že jste sebevědomí.

Tato kniha nově definuje měkké dovednosti jako „osobní kompetence“, které mají skutečně sílu měnit stav věcí a které naprosto každému z nás pomohou lépe se potýkat s neobvyklými změnami a výzvami, chopit se příležitostí, jež přicházejí, a v důsledku toho žít lepší a šťastnější život.

Každý z nás se nyní musí naučit rozvinout silnější osobní dovednosti, které nám pomáhají dobře pracovat, dosáhnout svého potenciálu, být finančně zajištěn, mít naplňující vztahy a rodinný život a, obecně řečeno,

Je načase převzít
odpovědnost za naši
vlastní budoucnost.

příspěvat společnosti i životu tím nejlepším z nás samotných, co můžeme nabídnout. My všichni potřebujeme převzít odpovědnost a přiznat si osobní povinnost rozvíjet kompetence a dovednosti, které potřebujeme ne-

jen k přežití ve světě, v němž nyní žijeme, ale také k tomu, aby se nám v něm dařilo.

Dobrá zpráva je, že tyto klíčové dovednosti můžeme rozvíjet všichni – všech sedm z nich. Kniha vám ukáže, proč právě těchto sedm dovedností je a bude důležitějších než kdykoli dříve a proč je tak zásadní věnovat se jim. Ještě důležitější ale je, že vám tato kniha ukáže, jak tyto dovednosti rozvíjet, jak je používat a aplikovat a jak být v důsledku toho opravdu úspěšnými a efektivními.

Čí je to tedy vina?

Rozpoutala se vlna nespokojenosti a my jsme si vyvinuli kulturu viny, jak si všimnete, jestliže budete číst různé články k tématu poslední ekonomické krize. Lidé obviňují vládu, bankéře nebo osobnosti, které rozhodují o světě, firmy, které se reorganizují a snižují počty svých zaměstnanců, a mnohem méně důrazu kladou na jednotlivce hlásící se k zodpovědnosti a skutečně se vypořádávající s novou realitou.

Jenže obviňování politiků a bankéřů za současnou krizi v západních zemích je omezené a neužitečné. Ať se nacházíme v jakýchkoli poměrech, nejsme bezbranné oběti – každý z nás má v sobě nevyužitý potenciál a síly, z nichž většinu neuplatňujeme na maximum. Jaká lepší okolnost by vám umožnila je objevit než situace, která před vás staví úkoly dosud nevídané? Jiný způsob náhledu na dobu, v níž žijeme, spočívá ve vnímání tohoto období jako vzrušující éry příležitostí a změn. Je obtížná a náročná – ano. Ale že není možné se nad ni povznést a uspět? Nikoli nutně, zejména pokud budete uvnitř této doby hledat svou sílu, zdroje a jistotu.

Pravdou je, že ve společnosti je hodně sklíčenosti a beznaděje. Adrian Done ve své knize *Global Trends* v zásadě tvrdí, že žijeme ve světě s vysoce nejistými ekonomickými vyhlídkami a se životními podmínkami, které se pro miliony lidí zhoršují kvůli chybám v minulosti a kvůli tomu, že jsme nebojovali s tím, co bylo „předvídatelné a žalovatelné“. Neměli bychom se však na celou situaci dívat jako na příležitost pro každého z nás postavit se výzvě, skutečně převzít zodpovědnost, stát se a být tím nejlepším možným „já“? Je třeba, abychom se začali více spoléhat sami na sebe a naše vnitřní zdroje.

V minulosti jsme nemuseli být **odolní** ani **optimističtí** – což jsou dvě osobní kompetence, které dnes potřebujeme. Nemuseli jsme být soběstační, protože nám příliš mnoho času zabíralo vedení se na obecné vlně, utrácení peněz, které jsme neměli, a spoléhání se na zdánlivě bezpeč-

né a podporující vnější prostředí a jeho snadné půjčky, jistá zaměstnání a tak dále.

Naše vzdělání a zkušenosti nás nevybavují nástroji a dovednostmi, které potřebujeme, a to začalo být zřejmější během poslední ekonomické krize. Je čas na změnu!

Nové dovednosti pro svět, v němž nyní žijeme

Myšlenka, že existují osobní kompetence a schopnosti související se zaměstnatelností, není nijak nová. Již před více než deseti lety bylo prokázáno, že lidé, kteří vstupují na pracovní trh, postrádají schopnosti, jako jsou verbální komunikace, spolupráce s druhými lidmi, pracovní etika, sebedisciplína, psaná komunikace a řešení problémů; volně se jim začalo říkat „dovednosti pro jednadvacáté století“¹. Ale i přesto, že tyto dovednosti jsou napevno na pořadu dne, nezdá se, že by se situace nějak zlepšovala. Tyto schopnosti stále ještě chybí na všech úrovních pracovního trhu, od jeho vrcholu až po jeho dno. Proč tomu tak je?

V posledních deseti letech společnost, způsob naší spolupráce a vzájemné komunikace a aktuálněji také dramatické události v ekonomice zkrátka a jednoduše způsobily, že se tyto dovednosti staly méně relevantními a naléhavými. Zčásti je to způsobeno tím, že schopnosti jako psaná komunikace a řešení problémů jsou výrazně ovlivňovány rychlým nárůstem v používání nejrůznějších technologií, a zčásti je na vině fakt, že dobré ekonomické časy, které jsme zažívali před propadem, znamenaly, že jsme se jimi ve skutečnosti nemuseli trápit, protože sklenička byla neustále z poloviny plná.

Tyto dovednosti jsou samozřejmě stále životně důležité, ale je stále těžší rozvíjet je bez potřebných vnitřních zdrojů. A – což možná někoho překvapí, jak vysvětlím později – nové technologie a způsob, jak je používáme ke komunikaci, stále vyžadují dobrou mezilidskou komunikaci. Právě ona je klíčová pro úspěch na moderním pracovišti, a proto jsou

dnešní trendy hluboce znepokojující. Neposilovali jsme svoji schopnost soustředit se, komunikovat a spolupracovat s druhými, a nyní tuto schopnost den za dnem výrazně oslabujeme. Je třeba, abychom zpomalili. Rychlost, ať už způsobená bleskovým myšlením a jednáním, nebo technologiemi, z nás dělá špatné komunikátory – mizerně nasloucháme ostatním a po prvních několika slovech si odvozujeme, kam ten druhý míří, a pak ho přerušujeme. Výkonná funkce znamená soustředit se, ignorovat rušivé elementy, pamatovat si a používat nové informace, plánovat své kroky, revidovat plány a tlumit rychlé impulzivní myšlenky a činy. **Empatie** bude klíčovou schopností, kterou bude třeba si osvojit a rozvíjet, v zájmu všech našich vztahů, ať offline, nebo online.

Tyto dovednosti mohou vyvolat velikou změnu.

Co tyto trendy pohání?

Pojďme se tedy zblízka podívat na některé z nejdůležitějších trendů a změn ve světě, v němž žijeme, a na to, co jeden každý z nich znamená v souvislosti se sedmi klíčovými osobními kompetencemi a dovednostmi, které nyní potřebujeme rozvíjet.

Technologie

Pokroky v oblasti technologií zcela změnilý svět, v němž dnes žijeme. Obýváme veliký, tlustý, provázaný svět – jsme stále více online a globalizace znamená, že spolu soutěžíme nejen lokálně, ale i mezinárodně.

Technologie jsou zásadním faktorem, který způsobil, že naše měkké/mezilidské dovednosti potřebují pomoc. Proč? Existují dva důvody, jež jsou úzce provázané:

1. Nyní trávíme stále více času komunikací s elektronickou obrazovkou, stejně tak často nás bombarduje vyložené přehlcení informacemi, zprávami a daty. Z toho vyplývá, že dovednosti potřebné pro mezilid-

ská jednání, které člověk nejlépe rozvíjí tváří v tvář a prostřednictvím pokusů a opakování, momentálně ignorujeme.

2. Veškerý ten čas strávený „online“ má vliv na naši schopnost soustředit svou pozornost, koncentrovat se a poslouchat – což jsou klíčové prvky pro efektivní komunikaci. Jen se zamyslete nad typickým večerem doma, „v klidu“: je pravděpodobné, že se nejspíše díváte na film, zatímco si s někým povídáte, něco si ověřujete na internetu, odpovídáte na e-maily a píšete esemesky. Domníváte se, že zvládáte více věcí najednou, ale ve skutečnosti váš mozek ztrácí schopnost účinně se soustředit. To, čemu se doopravdy věnujete, spočívá v prostém přepínání z jednoho úkolu na druhý a rozdělování pozornosti.

Zastav se a přemýšlej!

Zažila jsem to docela nedávno, když jsem sama sebe přistihla při zlovyku – vzala jsem si do postele svůj iPad, abych si mohla číst naposledy staženou knihu. Avšak navzdory tomu, že jsem si říkala, že nesmím, jsem se nechala rozptýlit a skončila jsem u kontrolování e-mailu, Twitteru a Facebooku. Kvůli tomu jsem si nemohla odpočinout, a tak byl můj spánek narušený. Jednalo se o zlovyk, kterému se snadno podléhá, ale je mnohem těžší se jej zbavit.

Co se týče samotných technologií, produkty se vyvíjejí a také zastarávají mnohem rychleji než v minulosti. Technická, detailní znalost výrobku, jakým je řekněme iPad, bude překonána za méně než tři roky, ale srovnajme to například s automobilem z 50. let 20. století. Tehdy mohl mechanik úspěšně opravovat motory se stále stejnými znalostmi po celá desetiletí. Dnes musíme pracovat mnohem usilovněji, abychom zůstali napřed před změnami.

Nyní lidstvo v masivní míře používá internet. Blogy, stránky wiki-pedie, web a sociální média využíváme jako každodenní komunikační

nástroje, ať už jako jednotlivci, zaměstnanci, nebo firmy. V oblasti sociálních sítí a mikroblování přes Twitter zažíváme doslova explozi.

Jestliže se domníváte, že se v posledních dvaceti, deseti nebo dokonce pěti letech v technologiích a sociálních médiích věci změnily k nepoznání, to vše se bude jen zrychlovat. Dojde k dalšímu nárůstu změn existujících technologií – jak by váš život ovlivnil například bezdrátový přenos energie ve stylu avatarovské robotiky nebo léky proti stárnutí? Technologie, které dnes dobře známe, se budou dále rozvíjet a měnit. Například, na svých webových stránkách mám diskusní fórum, ale už teď můžu vidět, jak se jen během krátkého časového období stává zastaralým způsobem sdílení informací a diskutování, protože zažíváme rozmach Twitteru a sociálních médií. Nevyvíjejte proto přehnané úsilí u věcí, které už jsou vám známé – musíte porozumět těm novým a neustávat v pohybu a učení se. Obecně řečeno, tyto změny budou přicházet postupně, takže si jich sotva všimnete. Z tohoto důvodu se zdá být ještě důležitější, abyste se ujistili, že vaše úsilí je konstantní a tvoří součást vašeho každodenního života. Brzy už nebude dostačující, když si řeknete: „Myslím, že se dnes naučím něco nového.“ Ignorovat svůj potenciál pro další rozvoj je nebezpečné. Věci se mění každý den!

Vaše měkké dovednosti se s každým novým technologickým pokrokem stávají důležitějšími.

Má to ovšem i stinnou stránku – řada firem krachuje v důsledku své neschopnosti adaptovat se na nové způsoby práce, statistiky nicméně ukazují, že díky inovacím a schopnosti rychle inovovat dokonce ještě větší počet nových firem vzniká. Technologie mají schopnost otevírat spoustu nových příležitostí novým hráčům s tím správným zaměřením a odhodláním.

Dobrym příkladem toho, jak se mění schopnosti nezbytné pro práci v určitém oboru, je příchod 3D tisku. 3D tisk dnes dokáže stejně levně

vytvořit jediný kus zboží jako masově produkovat tisíce kusů. Prototypy mohou být vyráběny rychle a levně. V tuto chvíli je těžké odhadovat, jaký dlouhodobý dopad 3D tisk přinese, ale ekonomové tvrdí, že svět ovlivní stejně pronikavě jako kdysi továrny. Dává tedy smysl domnívat se, že ty firmy nebo jednotlivci, kteří se chopí příležitostí v rámci 3D tisku a podle tohoto vývoje se zachovají, budou prosperovat, přestože proto podstoupí také nějaká rizika.

U společností, podniků a jednotlivců přístupných natolik, že dokážou takové technologie přijmout, se samozřejmě zvyšuje šance na zdravý růst, protože dnes je výroba nových prototypů a protlačení nových výrobků na trh jednodušší i levnější. Jedná se o další důvod, proč se stát přizpůsobivějším, jelikož tuto schopnost potřebujete k tomu, abyste se s těmito změnami zvládli poprat. Musíte být schopni přemýšlet o nepředstavitelných věcech a navzdory tomu prosperovat. **Přizpůsobivost** je pro dnešní svět základní kompetencí.

Některé z řečených věcí se nám zpočátku mohou zdát děsivé a znepokojivé a budou nás vyzývat k tomu, abychom přijali změnu a postoupili kupředu sebevědomě, odhodlaně a optimisticky – s kvalitami, které máme uvnitř sebe a které jsou nyní životně důležitým zdrojem.

Pracoviště

Neustále se vyvíjí a mění. Už nějaký čas upadají tradiční organizační struktury, a dokonce i „kancelář“, místo výkonu našeho zaměstnání, se proměňuje. Naše nástroje a technologie ovlivňují podobu společenských, ekonomických i politických organizací, jichž jsme součástí. Z těchto změn brzy vyplyne, že se musíme postavit následujícím výzvám:

- Mít větší kontrolu nad svou prací a kariérou. Jistota zaměstnání ve smyslu, v jakém ji rádi chápeme, dnes už opravdu neexistuje. Výkonný ředitel a zakladatel sociální sítě LinkedIn Reid Hoffman ve své knize *Váš osobní StartUp* (Bizbooks 2013) říká, že lidé jsou

od přírody podnikavci a že právě tento podnikavý způsob myšlení nám v nové éře pomůže. Je třeba, abychom tyto instinkty znovu objevili. Hoffman mluví o tom, že práce a kariéra jsou jako předvídatelný „eskalátor“ – je nutné sledovat konkrétní cestu vzdělávání, pracovních zkušeností, odborné přípravy, zaměstnání a služebních povýšení. Jde o to, že tento eskalátor je v každém uzlovém bodě „zastávkou“. Potřebujeme – a také musíme – najít způsoby, jak jej „uvolnit“. **Proaktivita**, další klíčová dovednost, začne mít zcela nový význam.

- Pracovat flexibilně, chytře a samostatně, virtuálně spolupracovat napříč časovými zónami i zeměmi. Schopnosti mezilidské komunikace tváří v tvář je třeba přenést na naši virtuální komunikaci přes internet a e-mail a mezi kulturami. Zde přichází ke slovu **empatie**.
- Stát se lepším a výkonnějším v práci s daty. Ať už řídíme firmu, nebo si hlídáme vlastní zdraví a finance, náš pracovní i osobní život bude ve vzrůstající míře vyžadovat schopnosti odpovídat na data, vidět v datech schémata, rozhodovat se na základě dat a používat je při plánování vysněných výsledků. Nové mediální technologie v současnosti způsobují transformaci toho, jak komunikujeme. To nás jednoznačně donutí zesílit své **schopnosti kritického myšlení** nad úroveň, kterou známe.
- Budeme pracovat ještě dlouho poté, co dosáhneme důchodového věku, a tak je důležité, abychom dělali práci, která nás baví, pro kterou jsme vyškoleni a která nám umožňuje stále znovu objevovat naše nové „já“. Existuje řada báječných příležitostí, avšak zároveň to znamená, že musíme odhodit naše tradiční nazírání na práci a kariéru, které jsme doposud zastávali.

Změny na pracovišti značí příležitosti pro rovnováhu mezi prací a životem, pro nové podnikání a práci na hranici našich sil.

Všechno na pracovišti se dnes zaměřuje na výkon a je krátkodobé, a tak se změnila veškerá pravidla. Žádné zaměstnání není jisté. Lidé tedy pro tuto novou ekonomiku potřebují nové dovednosti! Je třeba, abychom se neustále přizpůsobovali, a tím zůstávali mladí a čilí.

Globalizace

Západ už nedrží monopol v oblasti tvorby pracovních míst, inovace ani politické síly. Ekonomická a politická sféra vlivu se naklonila směrem k zemím BRIC (Brazílie, Rusko, Indie a Čína) a jedná se o trend, jenž navzdory ekonomickým poklesům nevykazuje znaky zastavování. Všem je nám znám příklad call center v Indii. Takový outsourcing vede na Západě ke ztrátě pracovních míst v IT, ve službách pro zákazníky i v oblasti vývoje softwaru, ale tímto rozvoj zemí BRIC nekončí. Nově se vynořující trhy dnes stoupají vzhůru po společenském žebříčku – překračují hranice tahanic o špatně placené dělnické profese a postupují směrem k lepší pozici v náročnějším výzkumu a vývoji, v inovaci a designu. Indie má 200 milionů vysokoškoláků a britské a americké univerzity na tom vydělávají tím, že se rozšiřují do zahraničí. Univerzita v Lancashire právě nedávno otevřela svůj první britský kampus v Thajsku za investovanou částku 7,5 milionu liber, a přitom mnoho dalších univerzit poskytuje mezinárodní vzdělávání, takzvané TNE (trans-national education), v Malajsii, Číně a Singapuru.² Indie ve spolupráci s americkými institucemi založila 14 univerzit zaměřených na výzkum a inovace. To je výmluvné, neboť v Británii lidé beztak trh s vyšším vzděláváním považují za pouhý začátek globalizace.³

Konkurenční boj týkající se zaměstnání bude tudíž na globalizovaném trhu ještě lítější. Pracovní místa se budou ve zvyšující se míře dělit na dobře placená, vysoce odborná a profesionální a na zaměstnání ve službách, jako jsou maloobchod, volný čas nebo zdraví a pohostinství, která jsou placená mizerně. Tato globalizace nicméně také vytvoří

příležitosti pro to, aby spolu vzájemně začaly spolupracovat rozmanité kultury, a jedinci s touto kapacitou budou v konkurenční výhodě.⁴

Ekonomiky zemí BRIC rostou *rychle* a s tím přichází politická moc.⁵ Jestliže s těmito zeměmi nemáte nic do činění, pravděpodobně se nacházíte ve stále se zmenšujícím rybníčku, což je dalším důvodem pro to, abyste zvýšili své schopnosti! I přes nedávné ekonomické otřesy a společenské změny budou Čína, Indie, Rusko a Brazílie i nadále mířit k tomu, aby z nich byly hnací motory s obřím potenciálem, které řídí světovou ekonomiku. Spojené státy americké jsou největším světovým dlužníkem a Čína jejich největším věřitelem. Jestliže světové trendy vydrží, bude Čína do roku 2025 druhou největší světovou ekonomikou.

V rámci našeho proměňujícího se geopolitického regionu se nachází mnoho příležitostí – vzrůstající mocnosti střední velikosti, jako jsou Brazílie, Indonésie a Turecko, budou schopny změnit definici své role v regionálním i mezinárodním měřítku a zároveň vytvoří nové fórum pro řešení geopolitických problémů. Objeví se větší potřeba spolupráce v rámci byznysu a společnosti.

V takto proměnlivé a dynamické geopolitické situaci budou mít jedinci, kteří jsou dobře informovaní, flexibilní a schopní adaptovat se, nejlepší šanci na úspěch. Otevře se tak prostor pro nové podnikatele, kteří budou moci odpovídat na tržní potřeby po celém světě. Tento jev může v rozvinutých zemích udržet současnou úroveň života a v rozvojových zemích dokáže lidi pozvednout z chudoby.⁶ Zároveň se lidé díky němu stanou mobilnějšími a budou otevřenější možnostem práce a bydlení v různých zemích.

Demografické změny

Současné demografické změny, které zažíváme, v budoucnosti zcela jistě zásadně ovlivní to, jak žijeme a pracujeme. Žijeme déle, jsme obecně zdravější a také se od nás očekává, že budeme déle pracovat. Odchod

do důchodu ve věku 65 let nebo dříve je už dnes pro většinu lidí záležitostí minulosti a v budoucnu nebude neobvyklé pracovat ještě po sedmdesátém, či dokonce osmdesátém roce života. Celosvětově se prodlužující délka života znamená, že mladí lidé budou čelit konkurenci proškolenějších a zkušenějších starších lidí. Při zachování současných trendů budou po celém světě v roce 2050 na jednoho člověka staršího 65 let připadat jen čtyři potenciální pracovníci⁷. To znamená, že pokud bychom i nadále očekávali, že budeme odcházet do důchodu ve věku 65 let, neexistovala by žádná dlouhodobě udržitelná finanční podpora. To je skutečnost, kterou je třeba přijmout. Jedná se o alarmující fakt, z něhož vyplývá, že zkrátka nemáme jinou možnost než se přizpůsobit nové budoucnosti, která už tu je, a pochopit ji.

Také mladí lidé všude na světě musejí tyto schopnosti rozvinout, aby mohli rychle sahat po příležitostech a budovat nové podniky. A staří mohou samozřejmě také pracovat spolu s mladými, že? Možná se staneme svědky velkého návratu odborného vedení. Rovněž se domnívám, že je všeobecně důležité tyto starší lidi, ať už jsou kdekoli, povzbuzovat v tom, aby měli chuť přispívat hodnotně do oblasti podnikání, ekonomiky a společnosti i poté, co překročí tradiční důchodový věk.

Firmy, které si dovedou udržet zkušenosti a hodnotné znalosti starší pracovní síly a zároveň si přivlastnit vitalitu odlišné mladé pracovní síly, budou právě ty, které v tomto scénáři vyniknou.

Zastav se a přemýšlej!

Myslíte si, že tento fakt je těžké překousnout? Přeneste se přes to – možná budete pracovat až do pozdního stáří, a tak byste raději měli dělat něco, co skutečně zbožňujete a co odpovídá vašim silným stránkám. Tím větší je to motivace pro vás, abyste si zvýšili své osobní dovednosti a kompetence a uvnitř sebe začali hledat



zdroje, s nimiž si budete vědět rady. A zdroje, s nimiž je třeba umět si poradit, má každý z nás. My všichni máme mnohem větší kapacitu, než si myslíme, k tomu, abychom byli odolní, proaktivní a přizpůsobiví!

Já osobně neočekávám, že bych někdy odešla do důchodu, protože svou práci vnímám jako něco úzce spjatého s mými silami a tím, čím přispívám světu. Svou práci ve skutečnosti chápu jako fáze, v nichž se znovu objevuji, čerpám z veškerých mých zkušeností a dovedností, které jsem za ty roky nashromáždila, a v tom, co dělám, se bez přestání zlepšuji. Je třeba, aby lidé ve středních letech, kteří právě budují svou kariéru, nepřestávali být inovativní a byli připraveni na další nový krok ve své kariéře, nejen proto, že budou pracovat déle, ale také proto, že se může změnit způsob jejich práce i místo, kde pracují. To, čemu jste se věnovali posledních přibližně deset let, nemusí na dalším kariérním stupni hrát roli. Každý z nás jako jednotlivec si musí udržet otevřenou mysl ve vlastních očekáváních pozdějšího života. Beztak nás všechny čeká delší život, takže je nutné, abychom našli způsoby, jak jej udělat zdravým, spokojeným a naplňujícím, nikoli chápaným opačně nebo dopředu počítajícím se špatnou variantou.

Nejlepší příležitosti se naskytanou kvalitně vzdělaným lidem, kteří mohou společnosti i podnikání hodnotně prospět. Všude bude po nich neustále poptávka. Probouzející se a rozvojové ekonomiky poskytnou těm, kteří přinášejí nějaké hodnoty, podnikatelské aktivity, rozvoj kariéry i osobní růst.

Zdraví

Víme, že podle všeho budeme žít déle. Delší život není automaticky skvělý, jestliže člověk roky navíc stráví v utrpení kvůli špatnému zdraví. Je mnohem důležitější, abyste delší život prožili v *lepší* zdravotním stavu.

Součástí rozvoje osobních kompetencí a dovedností je zvyšování povědomí o vlastním zdraví a zodpovědnost za ně. A vědci prokázali, že když jste silnější po fyzické stránce, zvyšuje se vaše šance na to, že budete také mentálně odolní.

Další klíčovou dovedností, kterou musíme mít, je **odolnost**. Povaha našich zdravotních problémů se momentálně nečekaně proměňuje v důsledku faktorů, jakými jsou celosvětové stárnutí populace, urbanizace, změny související s globalizovaným životním stylem, zrychlené celosvětové šíření nakažlivých chorob a vyšší zatížení chronickými onemocněními. V zemích s vysokými příjmy se více než 70 procent úmrtí vyskytuje mezi lidmi staršími 70 let a u této postarší části populace narůstá pravděpodobnost, že budou v průběhu stárnutí trpět četnými chronickými nemocemi. Na Západě budeme pravděpodobně svědky návratu k tomu, že se mladší členové rodiny budou ve vyšší míře starat o staré, neboť zdravotnický systém nebude schopen zaopatřit potřebnou úroveň péče a náklady na takovou péči pravděpodobně porostou.

Naše zdraví i způsob, jak žijeme, jsou provázány s našimi vnitřními zdroji a dovednostmi. Například, je prokázáno, že když si člověk chce vybudovat psychickou odolnost, výrazně ho v tom může posunout, jestliže začne u svého těla a vybuduje si fyzickou sílu. Pokud budeme rozvíjet svou schopnost být **optimističtí**, budeme pravděpodobně dle výzkumů žít déle a zdravěji. A optimismus potřebujeme také k tomu, abychom dokázali svůj život i svou budoucnost snášet s odhodláním a vervou.

Řada dovedností, které musíme posílit, má své kořeny v neurovědě a v našem mozku. Vědci už například prokázali, že můžeme rozvíjet to, čemu se říká „pracovní paměť“, a že ta se posiluje spolu s přibývajícím věkem. Proč je to důležité? Naše pracovní paměť slouží jako mentální zápisník, jenž nám umožňuje přizpůsobovat se a měnit naše chování. Vědomí, že se tato schopnost s věkem zlepšuje, spíše než upadá (jak se lidé

tradičně domnívají), je průlom, který náš pohled na stáří obrací vzhůru nohama.

Stejně tak platí, že posilování těla prostřednictvím jógy, pilates, kondičního cvičení a meditace má výrazný dopad na naši mentální kapacitu a je provázáno s naší schopností projevovat **empatii**, další naši kompetenci a vlastnost, kterou v sobě máme zakódovanou. Posilování těla tímto způsobem má pozitivní vliv na naši schopnost být odolnými.

Meditace, jóga a pilates se stávají stále oblíbenějšími metodami, jak dosáhnout odolnosti a schopnosti empatie.

Vzdělání

My na Západě poskytujeme příliš mnoho vzdělání, aniž bychom předávali základní dovednosti. Naši mladí lidé končí své vzdělání bez vlastností, které potřebují k tomu, aby je někdo zaměstnal. Počet mladých lidí vycházejících ze škol a univerzit s vážnými nedostatky ve svých schopnostech najít si práci je stále vysoký, jak ukazuje anketa britské organizace CBI/EDI týkající se vzdělávání a dovedností z roku 2012.⁸ Hlavními slabinami absolventů základních, středních i vysokých škol jsou shodně komunikace, práce v týmu, řešení problémů a řízení sebe sama. To stejné se odráží rovněž v celosvětových průzkumech. Co se týče klíčových dovedností potřebných na pracovišti a jejich široce rozšířeného nedostatku, mezi stávajícími zaměstnanci jsou na vrcholu seznamu gramotnost a matematická gramotnost. Po celém světě neumí číst nebo si vést bankovní účet přibližně 775 milionů dospělých – to je 16 procent celosvětové populace včetně obyvatel západních států.

Do studentů v rozvinutých zemích zkrátka tlačíme příliš mnoho složitých informací, uvážíme-li, kudy se jejich životy budou nejspíše ubírat. Mají tendenci být „překvalifikovaní“ a v poslední době vám univerzitní diplom ani nezaručí pracovní místo, ani vás nevybaví schopností najít si

práci a dalšími základními měkkými dovednostmi. Jiným problémem je skutečnost, že ekonomický tlak na zaměstnanost nutí stále mladší děti, aby se zapojily do systému celodenní péče nebo vzdělávání v mateřské škole, což na oplátku vede k přemíře „učení se“. Obecně řečeno, vzdělávání na Západě a na rodících se trzích dnes začíná příliš brzy a pokračuje příliš dlouho. Vzdělávací systémy nejsou napojeny na pracovní trh, a tak se udržuje potenciál stálé a systematické nezaměstnanosti. Dokonce i když jsou pracovní místa k dispozici, jedinci bez vhodného školení pravděpodobně nemají požadovaný soubor dovedností. Je nutné, aby vlády lépe porozuměly firmám, aby mohly určit, co firmy doopravdy chtějí a potřebují, a tyto požadavky se musejí stát součástí vzdělávání. K tomu pomalu začíná docházet, ale jedná se o běh na dlouhou trať.

Znovu platí, že kultura viny na Západě obviňuje učitele, školy, velikost tříd, financování, vládu i rodiče místo toho, aby nějakou zodpověd-

Každý z nás je scho-
pen tyto dovednosti
rozdíjet.

nost uložila samotným mladým lidem. Jenže z pohledu systému může být v pořádku, že jedinci nejsou zodpovědní za své činy, protože prvotní příčina neúspěchu při snaze něčeho dosáhnout podle všeobecného přesvěd-

čení nespočívá v jedinci, ale v situaci nebo ve vnějších okolnostech. To se na oplátku odráží ve způsobu, jak v poslední době reagujeme na události ve světě a na ekonomické změny. Dobrá zpráva je, že mladí lidé si mohou dovednosti rozvíjet i bez drahého vzdělávání nebo školení a že také nemusejí nutně čekat na to, až je někdo zaměstná.

To, že mladí lidé studují a v průběhu vysoké školy se specializují, je všeobecně vzato dobré – pod podmínkou, že své znalosti zároveň mohou uvést do praxe; musí to mít nějaký důvod, jinak je diplom z humanitních věd luxus, který si může dovolit jen pár jedinců, pokud snad tito studenti nemají v plánu vzdělávat se dále, například v účetnictví, učitelství nebo právu. Nicméně i tyto profese nyní bleskurychle přijíma-

jí bakaláře a čerstvé absolventy s dobrými známkami, aniž by nejdříve požadovaly nějaký diplom. Absolventi, kteří jsou všeobecně zaměřeni, už v současnosti nemohou automaticky přejít rovnou na dobře placené pracovní místo. V Německu mohou mladí lidé například studovat jeden z 350 řemeslných oborů, které nabízejí střední odborné školy a učiliště. Mládež, kterou nic netáhne na univerzitu, se hlásí na tříleté programy kombinující učení se ve třídě s praktickými zkušenostmi ve firmách, které se s tímto schématem plně ztotožnily. Ohromné dvě třetiny žáků v Německu vstupují do učebního oboru a náklady se dělí mezi firmy a vládu, na což německá společnost nahlíží víceméně pozitivně. Výsledkem je vynikající německá kvalita ve všem, počínaje účesy a konče prací servírky! Tento systém byl samozřejmě široce kritizován a Německo se dočkalo obvinění z toho, že neprodukuje dostatek absolventů vysokých škol, ale nezačíná tento duální systém v naší dnešní ekonomice vypadat atraktivněji?⁹ Ve Velké Británii lidé na odborné vzdělání už dlouho nahlízejí jako na něco méně lákavého kvůli přesvědčení, že je vedle akademického vzdělání nějakým způsobem druhořadé. V poslední době vneslo Německo prostřednictvím Volkswagenu svůj model učňovství do Spojených států amerických a v příštím roce dokončí první ročník amerických učňů svá studia. Podobné programy nabývají na popularitě a pravděpodobně tomu tak bude i nadále.

Existuje naprosto jasná potřeba celoživotního vzdělávání se. Náš moderní svět je komplikovaný a zcela určitě neumožňuje stagnaci myšlení, jakmile jednou dostanete diplom. Vždycky se najdou další znalosti, které si musíte osvojit. Martin Seligman ve své knize *Vzkvétání* (Jan Melvil Publishing 2014) tvrdí, že se každý mladý člověk potřebuje naučit jak dovednosti užitečné na pracovišti, tak i pozitivní psychologii včetně schopnosti cítit se dobře. Říká, že kdybyste se měli zeptat rodičů, co si přejí pro své děti, nejspíše by vám odpověděli, že to, aby jejich děti byly šťastné, sebevědomé, vyrovnané, laskavé, zdravé a milující. Školy vyučují dosa-

žení výsledků, schopnost myslet, úspěch, gramotnost, vyplňování testů a disciplínu. Seligman zastává názor, že je důležité, abychom spolu s tím budovali i charakterové přednosti, jako je čestnost, loajalita, vytrvalost, kreativita, laskavost, moudrost, odvaha a poctivost.

Nyní potřebujeme vhodné a užitečné teoretické znalosti současně s praktickými dovednostmi, společenskými hodnotami a dovednostmi souvisejícími se zaměstnatelností. Vedení k hodnotám, celoživotním dovednostem, gramotnosti a matematické gramotnosti zůstane i pro budoucí generace potřebnou výbavou.

Jak zajistit, že se to stane

Velká část tradičních rad typu „pomoz si sám“ tvrdí, že jestliže chcete vylepšit svůj život, musíte nejdříve změnit způsob svého uvažování, a to prostřednictvím pozitivní vizualizace, afirmací a také prostě obecně tím, že budete myslet pozitivně. To bude mít následně dopad na vaše emoce a na to, jak se budete cítit, což vyústí v to, že se změní vaše chování a jeho výsledky. V principu můžeme říci, že některé z těchto metod znějí naprosto rozumně, ale v praxi jsou často neefektivní. Jeden z důvodů možná souvisí s tím, že potvrzování a vizualizace člověk dosáhne za použití relaxačních technik a žádná z nich se nezaměřuje na řešení nezdarů, opravdové vypětí sil ani na těžkou drinu, které jdou ruku v ruce se snahami dosáhnout určitého cíle nebo změny v chování.

A přesto JE změna možná. Desítky let výzkumu ukazují, že skutečně existuje jednoduchý, ale vysoce účinný způsob, jak změnit své myšlení a cítění tím, že se člověk nejdříve zaměří na to, jak se chová¹¹. Používáním a uplatňováním sedmi měkkých dovedností zdůrazňovaných v této knize začnete pronikat ke svým vnitřním zdrojům a rozvíjet je a ony vám umožní to uskutečnit.

Časopis *The Economist* v květnu 2012 uvedl povídku Julia Cortazara z roku 1956¹². Je to příběh o mladíkovi zraněném při nehodě na motor-

ce, který leží v nemocnici, kde ho mučí živé a vracející se noční můry, v nichž ho loví aztéctí bojovníci. Autor článku v *The Economist* srovnává zkušenost tohoto mladého muže s tím, jak se cítí řada Evropanů – touží slyšet, že odříkání, škrtky a těžkosti jsou ve skutečnosti jen noční můrou, ze které se probudí.

Zastav se a přemýšlej!

Cortazarův příběh končí nečekaným zvratem: muž si uvědomí, že je ve skutečnosti aztéckým vězněm. Moderní život, nemocnice, jeho motorka jako „obrovský kovový hmyz, který mu bzučí mezi nohama“ byly absurdním snem, vytrácejícím se spolu s tím, jak mladík očekával smrt. Evropané si potřebují projít podobným okamžikem zvratu. Po desetiletí zaměstnanci, postavení před skutečnost, že bují globální hospodářská soutěž, brzké odchody do důchodu a dobré živobytí na půjčku, snili o tom, že celoživotní bohatství nahradí celoživotní práci. Nyní je hospodářská soutěž intenzivnější než kdy dříve, společnost stárne a národy jsou chudší, než si ještě před několika lety dokázaly představit. Roky růstu byly jen sen. Těžká dřina a utaženější opasky jsou nová realita!¹³

Ve stejném smyslu, v němž se nese zmíněná povídka, jsme i my žili ve snu a nedělali jsme, co jsme měli dělat. Nyní je tedy potřeba, abychom si nahradili ztracený čas a rychle se postavili velmi náročnému a pohyblivému prostředí nejistoty. Všichni máme to, co k úspěchu v tomto novém světě potřebujeme, uvnitř sebe. Ale v průběhu posledních přibližně 20 let jsme se nevyvíjeli ani jako společnost, ani jako jednotlivci, stali jsme se nečinnými. Je to doopravdy stejné, jako bychom byli náměsíční a nyní přišel čas se probudit.

Tak o čem to všechno je?

Když se děje tolik změn, je jasné, že nemáme jinou možnost než postavit se výzvám okolo nás. Nyní máme opravdovou příležitost, více než kdy jindy, stát se „lepšími verzemi“ nás samotných a doopravdy dosáhnout svého plného potenciálu. A dokážeme to. Každý z nás má skutečně v sobě zdroje a způsobilost rozvíjet klíčové osobní dovednosti a kompetence, které potřebujeme. O těchto výzvách je třeba přemýšlet a v uvažování o tom, jak na ně hodláme reagovat, musíme být proaktivní. Každý den znamená příležitost více se naučit, více udělat, více být, více růst.

Vstupujeme do nové éry. DOKÁŽEME s méně dosáhnout více. Osmdesát procent výsledků pochází z dvaceti procent příčin. Je důležité, abyste se zaměřili na drobnosti, které můžete udělat, a nenechali se ubít představou, že musíte z ničeho nic rozvinout celý soubor nových dovedností. Snaha pracovat naráz na všem je plýtváním sil a zdrojů a postup je omezený. To, co způsobí změnu, spočívá v podnikání malých kroků a v práci na nejdůležitějších 20 procentech.

Takže které osobní kompetence vám poskytnou VÝHODU? Existuje sedm dovedností, které vám pomohou uspět, získat nebo si vytvořit pracovní místo, najít své skutečné silné stránky a naplnit svůj potenciál.

Zde jsou:

1. **Přizpůsobivost:** Dnes více než kdy dříve je důležité být flexibilní, přizpůsobivý a agilní, přičemž potřebné je také množství vynalézavosti a kreativity, díky nimž můžete efektivně reagovat na výzvy a chápat se nových příležitostí. Proč? Protože dnes se věci mění výrazně větší rychlostí a tempem než kdy dříve. Změna je tu s námi a je konstantní.
2. **Kritické myšlení:** Je třeba, aby váš přístup byl otevřenější než kdy dříve. Kritické myšlení je surovinou pro úspěch v jednadvacátém století! K tomu, abychom mohli zpochybňovat předpoklady, musíme být schopni dívat se na věci z jiných úhlů, přemýšlet nekonvenčně, spolupracovat s ostatními, ujasnit si cíle a nacházet řešení. Schop-

nost řešit problémy nikdy nebyla tak klíčová jako nyní. Musíte být dost stateční, abyste dokázali vznést pochybnosti vůči konvenčním přístupům a byli přizpůsobiví k měnícím se situacím a okolnostem. Kdykoli můžete, experimentujte, jinak se vám stane, že jakmile vaše staré metody přestanou být účinné, zůstanete stát na mrtvém bodě.

3. **Empatie:** Jedná se o schopnost a způsobilost doopravdy rozumět tomu, co zažívá někdo jiný, a ujit míli v jeho botách. Proč je empatie důležitá? Protože bez ní nikdy nezískáte opravdu silnou dovednost naslouchat ani schopnost respektovat ostatní a skutečně si vážit svých vztahů. Všechno, co děláte, je dnes viditelnější než kdy dříve. Dobré nakládání se všemi vašimi vztahy a péče o ně patří ke klíčovým dovednostem a kompetencím.
4. **Čestnost:** Spolu s tím, jak se zvýšilo životní tempo, vzrostl také počet lidí, kteří odmítají dělat věci, jež od nich druzí očekávají, jako jsou včasné příchody na schůzky, volání zpátky v případě, že nemůžeme přijmout hovor, a včasné dokončování projektů. Může se zdát, že jde o maličkosti, ale není tomu tak! Ve hře jsou dnes důvěra, hodnoty, principy a poctivost, stejně jako čestnost. Bez výjimek se musíte chovat tak, jak to odpovídá vašim hodnotám. V obdobích intenzivních změn buďte konzistentní – jako přístav v bouři.
5. **Optimismus:** Zvykněte si na to, že budete zklamaní a odmítaní! Mějte přehled o tom, jak rozvíjet a udržovat si pozitivní přístup bez ohledu na to, co vám život naloží. Ale ani to nestačí – je třeba, abyste vytvářeli a vyzařovali dobrou vůli a pozitivní energii, abyste si udrželi konkurenční náskok. Musíte být tou nejpozitivnější osobou, jakou znáte! Tam, kde chybí jistota, musíte být schopni ovlivňovat a inspirovat lidi okolo sebe.
6. **Proaktivita:** Pravděpodobně budete v průběhu svého života i práce nuceni sami sebe několikrát zcela předělat. Být proaktivní znamená, že dovedete přemýšlet a jednat dopředu a používat prozíravost.

V dnešní době, více než kdy předtím, zaměstnavatelé hledají samostatné iniciativní lidi, ne někoho, koho je nutné vést za ruku. Je pravděpodobnější, že nakonec budete pracovat sami na sebe, že budete mít kariéru založenou na portfoliu nebo začnete podnikat. Přinejmenším budete několikrát měnit práci a pozici.

7. **Odolnost:** Potýkání se s nesrovnalostmi, vypořádávání se se stresem a překonávání nezdarů může být emočně vyčerpávající, psychologicky náročné a intelektuálně těžko zvládnutelné. Nezdolnost vám pomáhá rychle se otrěpat a reagovat, jak nejlépe umíte. Abychom citovali Rudyarda Kiplinga: „Když bezhlavost svým okem klidně měříš, ač tupen, sám že nejsi bezhlavý; když, podezříván, pevně v sebe věříš, však neviníš svých soků z bezpráví (...), pak pán, pak vítěz na širé jsi zemi.“ (Český překlad Otokara Fischera, pozn. překl.)

Jak tedy člověk rozvíjí a udržuje tyto dovednosti? Je to prostý recept: úspěch = dovednosti × námaha. Do této rovnice přispíváte svou „námahou“ a námaha je množství času stráveného nad nějakým úkolem. Úhelným kamenem všech vysokých odborností není talent daný od boha, ale odhodlané procvičování a množství času a energie vydané na oddané cvičení. Mozart byl Mozartem primárně ne proto, že měl jedinečný dar, ale hlavně proto, že od batolecího věku nedělal nic jiného, než že svůj dar využíval. Jestliže chcete v něčem dosáhnout na světovou špičku, musíte tomu týdně věnovat 60 hodin po dobu 10 let! Nenaznačuji zde, že my všichni, abychom zdokonalili své dovednosti a kompetence, toto děláme, ale princip spočívá v tom, že je třeba pracovat na rozvíjení těchto dovedností a chování konzistentně a stále. Tvrdá a promyšlená práce je žádaná.

Takže nyní už víte, co potřebujete a proč to potřebujete. S těmito dovednostmi budete mít schopnost a možnost být úspěšní. Předpokládám, že základní otázka zní: jak můžeme tyto dovednosti a kompetence roz-

vinout? Proč se některým lidem zdá, že se určité z nich projeví snadněji než jiné? Můžeme se je naučit? Čtete dál, abyste se mohli dozvědět více.

Každý oddíl v knize *7 měkkých dovedností* se zabývá jednou z těchto dovedností. Zkoumá, co je podstatou této dovednosti, proč ji v našem měnícím se světě potřebujeme a proč je důležitá. Každou z dovedností je možné rozvinout různými způsoby a je na vás, abyste porozuměli tomu, kolik z nich souzní s vaší povahou a osobností a do jaké míry jsou provázány s životní situací, v níž se nacházíte. Zaměřujeme se na poskytování klíčových faktů, na poslední výzkumy a některé jednoznačné cesty, jak lze tyto dovednosti rozvíjet. Každý oddíl končí 10 způsoby, jak dovednost rozvinout, a případovou studií „Den v životě...“, která vás provede dnem někoho jiného, přičemž budeme danou dovednost a to, jaký rozdíl v životě způsobuje, zkoumat pod lupou.

Jestliže potom budete chtít věnovat více času zaměření se na tyto dovednosti, můžete navštívit internetové stránky www.the-advantage.info (v angličtině, pozn. překl.), kde najdete online tipy, cvičení a nápady na začleňování těchto dovedností do každodenního života. Jste-li učitelem nebo asistentem, určitě navštivte naši podpůrnou stránku pro každého, kdo měkké dovednosti předává dalším lidem, na www.unimenta.com (také v angličtině, pozn. překl.). Členství je zdarma.

Chcete si přečíst více?

Done, A. (2012): *Global Trends, Facing up to a Changing World*. Vydalo nakladatelství Palgrave Macmillan.

Gladwell, M. (2014): *David a Goliáš. Outsideři, odpadlíci a umění bojovat s obry*. Přeložila Libuše Mohelská. Vydalo nakladatelství BizBooks.

Hoffman, R., a Casnocha, B. (2013): *Váš osobní StartUp: Připravte se na budoucnost, investujte do sebe, změňte svou kariéru*. Přeložil Zdeněk Mužík. Vydalo nakladatelství BizBooks.

Seligman, M. (2014): *Vzkvétání: Nové poznatky o podstatě štěstí a duševní pohody*. Přeložila Eva Nevrlá. Vydalo nakladatelství Jan Melvil Publishing.

První kapitola

PŘIZPŮSOBIVOST

„Druh, který přežije, není nejsilnější a není ani nejinteligentnější. Je to druh, který se nejlépe přizpůsobuje změně.“

Charles Darwin

Přizpůsobivost je líbivá vlastnost. Všichni o sobě rádi přemýšlíme jako o lidech flexibilních a přizpůsobivých. Znamená to, že nejsme zkostrnatělí ani zaseknutí, a tím pádem jsme otevření vůči změnám a výzvám. Myslím, že kdybyste se většiny lidí zeptali, zda se považují za otevřené a přizpůsobivé, odpověděli by vám, že ano.

Co je to přizpůsobivost

Přizpůsobivost můžeme definovat jako schopnost změnit se (nebo být změněn) v závislosti na upravených okolnostech. Každý z nás má základní potenciál být přizpůsobivý; kdyby to v nás nebylo pevně zakořeněno, nebyli bychom schopni fungovat ve světě. Po celý svůj život se přizpůsobujeme, a je to vsutku potřeba. Přizpůsobujeme se škole, novým prostředím, práci, vztahům, učení i rozvoji. Ačkoli je přirozené bránit se změně, neboť se nechceme vzdávat, naše schopnost přizpůsobit se je pravděpodobně větší, než se domníváme. Je to proto, že se jedná o základní dovednost nutnou k přežití – schopnost přizpůsobovat se jakékoli situaci bystřeji a rychleji je to, co lidem umožnilo prosperovat a od dob života v jeskyních se neustále posouvat dál.

Avšak přizpůsobivost je něco víc než jen flexibilita – podstatné je, že jste otevření věcem dokonce i za hranicí své komfortní zóny a nevyjadřujete předem zformulované úsudky jako „to bych nikdy nedokázal“ nebo „to pro mě bude příliš těžké“. Je důležité, abychom více rozvíjeli to, čeho jsme skutečně schopni, a naplnili svůj potenciál. A je dost dobře možné, že od toho sami sebe odrazujeme častěji, než si myslíme.

Změna je těžká, protože chceme zůstat uvnitř své komfortní zóny a budeme se bránit čemukoli, co po nás vyžaduje z ní vystoupit. U lidí

Na vaší komfortní zóně závisí, jak jste přizpůsobiví. Zvětšíte ji a vaše schopnost přizpůsobit se prudce vzroste.

méně otevřených změnám, ale i u těch z nás, kteří otevření jsme, je tudíž potřebná vědomá snaha udělat to. Naše komfortní zóny jsou, jednoduše řečeno, tak malé nebo tak velké, jak si je vybudujeme. Zvětšujeme je tím, že se zapojujeme do většího množství aktivit, úkolů, úvah a zkušeností, které leží za hranicí naší komfortní zóny. A čím větší

komfortní zónu máme, tím přizpůsobivější jsme!

Přizpůsobivost nám umožňuje ustavičně pracovat na naplnění našeho individuálního potenciálu a nemuset se nutně zastavit, jakmile dosáhneme určitého stupně nebo bodu v naší kariéře a životě. To je nejspíš výhoda, vezmeme-li v potaz, že všichni budeme žít i pracovat déle.

Je samozřejmé, že čím více se objevuje příležitostí, které nás pobízejí k úspěšnému přizpůsobování se, tím lépe! Neznamená to snad, že bychom měli přijmout změnu namísto naší přirozené reakce, která je obranná? Přizpůsobivost má v našem dnešním světě celou řadu významů:

- Zůstat v klidu, když čelíme problémům.
- Přijmout nejistotu.
- Vydržet tváří v tvář nesnázím.
- Bez váhání se pustit do nových výzev.
- Říci výzvam „ano“.
- Vypořádat se s měnícími se prioritami a pracovní zátěží.
- Improvizovat.
- Otřepat se z proher a vykazovat pozitivní přístup.
- Udržovat si otevřenou mysl.

- Dívat se na věci jako na celek.
- Dobře zvládat neočekávané.

Prizpůsobivost je toto všechno a ještě víc.

Když posunujeme hranice svých možností, když se úmyslně dostáváme do situací, které se nacházejí mimo naši komfortní zónu, není pochyb o tom, že rosteme. Prizpůsobivost dokáže vést k hmatatelným výsledkům v zaměstnání, ale způsobuje také, že se cítíme mnohem šťastnější, jakmile zjistíme, kým ve skutečnosti můžeme být nebo co můžeme dělat, a jakmile začneme naplňovat stále více ze svého lidského potenciálu.

Proč je prizpůsobivost tak důležitá?

Víme, že nyní je více než kdy dříve důležité být flexibilní a pružný, mít dost vynalézavosti a kreativity k tomu, aby člověk mohl účinně reagovat na výzvy a chápat se nových příležitostí. Proč? Protože dnes se věci mění v mnohem větší rychlosti a tempu než dříve. Změna je tu s námi, zdá se, napořád, a, jak jsme viděli v uplynulých letech, spolu s ní i zklamání a těžké časy. Schopnost dát se rychle dohromady, znovu vše přehodnotit a adaptovat se je na prvním místě. A přesto, když změna přijde zvenčí, jako v případě naší nedávné ekonomické situace a krize, vytváří to stres, což znamená, že můžeme být méně prizpůsobiví a flexibilní a projevovat chování, které je s ohledem na dosahování výsledků kontraproduktivní. Podle Kena Buche, vedoucího specialisty ve firmě Managing Concepts Inc., mají lidé nacházející se uprostřed nějaké změny tendenci každodenně zažívat zvýšený stres a zároveň se od nich očekává, že budou pracovat ještě produktivněji. Buch tvrdí, že tyto stresové hormony zůstávají v těle dlouhou dobu a k tomu, aby byli lidé i nadále práceschopní a prizpůsobiví vůči změně, musejí hladiny hormonů klesnout¹. Někdy tedy obtížná prizpůsobivost může být způsobena prostou fyzickou reakcí.

Zde najdete některé hlavní důvody toho, proč je schopnost být přizpůsobivý *dnes* důležitá:

- Pokroky v technologiích znamenají, že se musíme neustále učit a vyvíjet, jinak zůstaneme pozadu, a to doslova. Je snadné uzavřít se vůči nárůstu sociálních médií, neustálým změnám ve vývoji přístrojů a vůči požadavkům, které na nás technologie kladou. Částečně se jedná o obyčejný strach. Avšak přizpůsobivost znamená, že jsme otevření všemu a jakýmkoli změnám, které do našich životů přicházejí, že je dokonce vítáme. Strmá křivka učení bude ještě strmější, jestliže se o její zdolání ani nepokusíme!

Zastav se a přemýšlej!

Kolikrát už jste slyšeli, jak někdo tvrdí, že Twitter je pro blbečky? A přesto se jedná o nesmírně cenný marketingový nástroj, díky němuž se ocitáte přímo ve středu svého oboru a profese. V době, kdy píšu tento text, se na Twitter denně připojuje 500 000 lidí a toto číslo se bude pravděpodobně zvyšovat.

- Týmy pracující na dálku a práce přes telefon se rychle stávají každodenní skutečností. Musíme se naučit, jak se přizpůsobit efektivní komunikaci a práci v tomto novém prostředí. Je třeba, aby firmy pochopily kulturní odlišnosti, a kulturní inteligence od nás všech vyžaduje, abychom byli mnohem přizpůsobivějšími, než momentálně jsme. Dokonce i velké mezinárodní společnosti kupodivu dodnes zápasí s globální rozmanitostí a zvykáním si na rozdílné kultury.
- Rozdílné generace na pracovišti i doma znamenají, že musíme přijmout odlišné přístupy, způsoby práce i života. Přestáváme být tolik izolovaní a více se začínáme zaměřovat na komunitu. Je nám to z velké části vnucováno, ale zároveň jde o dobrou věc. Popravdě, náš život-

ní styl z nás vytvořil poměrně velké samotáře, zaměřené jen na sebe. Toto vše je dnes podrobováno výzvám a změnám.

- Je nezbytné, abychom přijali princip inovace. Ve světě existuje spousta příležitostí pro ty, kteří jsou schopni ji radostně přijmout a uchopit. Takové příležitosti přijdou k těm, kteří budou flexibilní a dostatečně přizpůsobiví na to, aby mohli řídit svůj směr. Vyskytují se tehdy, když člověk něco podniká a je především dost otevřený, aby si jich mohl všimnout.
- Mnoho lidí se potýká s velikými změnami ve svém životním stylu a práci, způsobenými ekonomikou, tím, že dostali výpověď ze zaměstnání nebo si po absolvování vysoké školy nedokázali najít uplatnění. Se změnami, jako je například dlouhodobé bydlení u rodičů nebo náhlé ocitnutí se bez práce, ale s vidinou řady dalších let před námi, chceme a také potřebujeme pracovat.

V moderních dějinách nejspíš neexistuje doba, v níž by přizpůsobivost byla důležitější, než je dnes!

Jaké druhy vlastností tedy člověka činí přizpůsobivým? Důležité jsou následující:

1. **Intelektuální přizpůsobivost** – tím mám na mysli schopnost udržovat si otevřenou mysl, umět hladce a snadno integrovat nové informace a jednoduše přepínat z detailu na celek.
2. **Vnímavost** – zejména vůči změně! Být schopen odpovědět na změnu pozitivně a být ochoten vyzkoušet nové způsoby, jak něco dělat nebo na něco nahlížet. A překonávat prvotní odpor, jenž může klidně přijít jako zcela přirozená první reakce.
3. **Kreativita** – aktivně vyhledávat nové věci a nebát se experimentovat nebo improvizovat.
4. **Styl komunikace** – který můžeme upravovat tak, aby se hodil do rozmanitých kontextů a situací. Z toho plyne potřeba mnohem více si

uvědomovat svůj vlastní styl komunikace a své priority a rozlišovat, jaké druhy komunikace je třeba uplatnit v různých situacích, i když se zrovna liší od vašeho přirozeného stylu.

A znovu je tu dobrá zpráva, že se všechny tyto nezbytnosti můžeme naučit. Naši schopnost přizpůsobovat se ovlivňují jak přirozenost, tak i výchova. Nezapomínejte na to, že přizpůsobivost provází lidskou rasu už po miliony let. Každý z nás ji má vrozenou. Cokoli, co přirozenosti stojí v cestě, jsme se naučili (viz „Bariéry vůči přizpůsobivosti“ později v této kapitole), a tak možná bude zapotřebí, abychom se některé z těchto zvyků *odnaučili* – jediné tak začneme být znovu propojeni s naší vnitřní flexibilitou a přirozenou otevřeností.



Zastav se a přemýšlej!

Je důležité, aby člověk svou přizpůsobivost budoval postupně. Budete překvapeni už jen tím, jak moc se budete změně bránit! Až se příště budete účastnit nějaké akce ve třídě nebo ve skupině, pokuste se posadit se na jiné místo. Až příště vyrazíte na večeři, vyzkoušejte nový pokrm. Místo „ne“ řekněte „ano“. Vaší prvotní reakcí bude stoprocentně nechuť!

Jak nám přizpůsobivost může pomoci v zaměstnání

Obklopuje nás nejednoznačnost a dnešní pracoviště bývají plná změn, nejistoty a složitostí. To vše je určováno změnami v rytmu práce, v procesech, různých druzích vnitřních kontrolních struktur a stejně tak i tržním prostředím a vlivem technologií. A tak se mění i pravidla pro to, jak v tomto prostředí uspět.

Firmy a lidé, kteří nejsou schopni nebo se nechtějí přizpůsobit, budou následovat osud dinosaurů a budou tiše nahrazeni těmi, kteří se chtějí

prizpůsobit výzvam „nové školy“ a vědí jak. Tržní sféra dychtí po lidech, kteří jsou flexibilní a prizpůsobiví. Zákazníci se den ode dne stávají stále vybíravějšími a informovanějšími.

Zastav se a přemýšlej!

Je ironií osudu, že jsou to často velké korporace, které nejvíce bojují s tím, jak být prizpůsobivými a rychle reagovat, protože ve své organizaci mají příliš mnoho vrstev. Pracujete na volné noze? Budujete si zaměstnaneckou kariéru nebo vedete malou firmu? Pak se nacházíte v jedinečné pozici k tomu, být naprosto každý den prizpůsobiví. A budete takoví muset být.

Jestliže jste prizpůsobiví, lidé na vás budou pohlížet jako na osobu efektivní, optimistickou, loajální a proaktivně hledající řešení. Jestliže nejste prizpůsobiví, snadno by vás lidé mohli hodnotit jako osobu přemoženou, plnou odporu, uvízlou na mrtvém bodě a našťvanou. I když takoví nejste! Já osobně vím, jak chci, aby mě lidé přijímali.

Ve své knize *Adaptability: The Art of Winning in an Age of Uncertainty* odborník na strategie a inovace Max McKeown tvrdí, že v dnešní době je prizpůsobivost rozhodujícím požadavkem pro přežití firmy, neboť spolu s tím, jak se zrychluje tempo změn, stává se pro společnosti stále těžší udržet se nad vodou. Říká, že nejúspěšnější lidé, kteří se dokážou prizpůsobit, jsou zvědaví a vědí, že stabilita je ve skutečnosti jen nebezpečná iluze. Věděli jste, že Twitter byl původně „plán B“, vymyšlený během brainstormingu softwarové firmy bojující o vlastní přežití?

Prizpůsobivost je tedy klíčovou dovedností pro celou organizaci, jež se chce rozvíjet. Anne Loehrová, koučka zaměřující se na vedoucí funkce ve velkých korporacích, která má sama úspěšnou kariéru připomínající chameleona, tvrdí: „Pro úspěch je nezbytná prizpůsobivost lídrů a úspěšné firmy ji vkládají do základů své kultury.“

V dnešním prostředí, kde nás obklopují vysoce inteligentní a odborně vzdělaní pracovníci, prostě těžení z našich starých znalostí a dovedností, přílišné spoléhání se na naše tituly coby definici naší práce a toho, co děláme, a víra v to, že zaměstnání je jisté, už nebudou fungovat. Musíme se přizpůsobit tím, že se budeme neustále vyvíjet a sami sebe přetvářet. To znamená snahu nadále růst a měnit se, stát se lepší verzí sebe sama. To platí na všech úrovních organizace a pro každého z nás, bez ohledu na to, kde pracujeme; změň se, nebo zhyň!

Musíme za to také převzít mnohem větší zodpovědnost. Musíme nyní pracovat poctivěji, abychom si vybudovali vlastní kariérní cestu a nové příležitosti. Jestliže je pravda, že doživotní zaměstnání je minulostí, pak je schopnost přizpůsobit se a definovat si vlastní pracovní roli ještě důležitější. Zaměstnanci dnes na přizpůsobivost pohlížejí jako na klíčovou dovednost a často ji hodnotí nejvyššími čísly, spolu s komunikačními dovednostmi, schopností jednat s lidmi a silnou pracovní etikou. V jakémkoli zaměstnání, v jakékoli firmě se musíte přizpůsobovat kultuře dané společnosti a být schopni „zapadnout“.

Lidé, kteří jsou přizpůsobiví, mají sklony být jak flexibilní, tak i všestranní. A průzkumy ukazují, že se většina lidí chápe jako více flexibilní a přizpůsobiví, než ve skutečnosti jsou. To proto, že si přejeme být flexibilní, otevření a přizpůsobiví. Jedná se o přitažlivé vlastnosti. Takzvaný

Je velmi pravděpodobné, že sami sebe vnímáte jako přizpůsobivější a flexibilnější, než skutečně jste.

inventář emočních kompetencí (Emotional Competence Inventory – pozn. překl.) je vědecky spolehlivý test, který zaměstnavatelé často používají během panelového hodnocení.² Sleduje různé aspekty emoční inteligence a přizpůsobivost měří na čtyřech stupnicích: otevřenost novým nápadům, přizpůsobování se situacím, zvládání neočekávaných požadavků a přizpůsobování se strategiím nebo jejím změnám. Zaměstnavatelé, kteří toto uplatňují,

bování se situacím, zvládání neočekávaných požadavků a přizpůsobování se strategiím nebo jejím změnám. Zaměstnavatelé, kteří toto uplatňují,

mohou začít posuzovat, jak přizpůsobivý určitý jedinec doopravdy je, v protikladu k jeho sebehodnocení.

Práce mezi rozdílnými kulturami na pracovišti rovněž klade nároky na naši dovednost se přizpůsobit. Je třeba, abychom byli ochotni přijmout kulturní rozdíly a pracovat s nimi, a čím přizpůsobivější budeme, tím snadnější se nám to bude zdát. Zamyslete se však nad myšlenkovými scénáři (viz později v této kapitole) a uvidíte, že nás drtí všemožné předsudky a předpoklady a že nejsme vůči jiným kulturám tak otevření, jak bychom si možná mysleli. Znovu platí, že my všichni se rádi domníváme, že jsme otevření, ale to nutně nemusí odpovídat vnitřní skutečnosti.

Bariéry vůči přizpůsobivosti

Přestože je v nás přizpůsobivost hluboce zakořeněná, zároveň jsme přirozeně rezistentní vůči změně a to může stát v cestě naší otevřenosti novým zkušenostem a příležitostem. Také se od přírody bojíme odmítnutí, a proto můžeme vycouvat z šance udělat něco nového nebo vyjít ze své komfortní zóny kvůli strachu z toho, že nás někdo odmítne.

Naše myšlenkové scénáře

Další bariéra vůči přizpůsobivosti má co do činění se způsobem, jak náš mozek zpracovává libovolné nové informace. Vytváří si něco, čemu říkáme „scénáře chování“, což jsou vlastně mentální modely, jež automatizují naše jednání.³ Příkladem může být vytvoření scénáře chování pro jízdu na kole. Praxí se toto chování utužuje a automatizuje, dokud je nejsme schopni provádět bez přemýšlení. Náš mozek má velkou spoustu takových scénářů, od řízení auta, mluvení mateřským jazykem až po vaření našeho oblíbeného jídla. Tyto scénáře zasahují i do dalších našich zkušeností a způsobů dělání různých věcí, které jsme se naučili. Umožňují

nám být efektivnějšími. Ovlivňují nejen naše jednání, ale i to, co vidíme a čemu věříme.

Prizpůsobivost se spojuje s mládím a vitalitou. Během toho, jak stárneme, si vytváříme více myšlenkových scénářů, které mohou naši schopnost přizpůsobit se čemukoli novému opravdu potrápít. A tak se tedy rozvíjením svých schopností přizpůsobovat se napojujeme na zdroj čilosti, mládí a nové energie!

Tato efektivní dovednost má však zároveň i stinnou stránku, protože myšlenkové scénáře mohou způsobit, že začneme ignorovat skutečnost v dané situaci a nebudeme brát v úvahu signály ani nové informace, neboť náš mozek už „ví, co dělat“. Myšlenkové scénáře mohou také ústít v to, že tvrdohlavě setrváváme na názorech typu „takhle jsme to dělali vždycky“ a odmítáme pochopit a přijmout realitu nové situace. Henry Plotkin, psycholog z University College v Londýně, prohlašuje, že lidé mají tendenci „zobecňovat do budoucnosti to, co fungovalo v minulosti“. Proto máme sklony dělat, cokoli v minulosti fungovalo, a držet se toho; cokoli v minulosti nefungovalo, toho se snažíme vyvarovat.

Naše myšlenkové scénáře mohou způsobit, že budeme vůči změně nepružní a neteční, stejně jako to dokáže práce nebo stres, které jsem už dříve zmínila. K dalším bariérám patří soutěžení s ostatními a zažívání nespokojenosti nebo nepříjemných chvil v rámci určité situace – obvykle můžeme i zde vystopovat příčiny až ke strachu nebo k našim myšlenkovým scénářům. Je důležité začít chápat, jakým způsobem tyto věci ovlivňují naše chování. Způsobují, že nejsme flexibilní a už vůbec ne přizpůsobiví, ačkoli se nám tak moc líbí představa, že jsme!

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.