
ČÁST 2

Počátky vaší Skvělé práce

Je čas začít

MAPA 2 Co je skvělé?

Nezbývá než věřit *od Penelope Trunkové*

MAPA 3 Jaké je vaše nejlepší já?

MAPA 4 Kdo je skvělý?

Koučovací okénko: Pochopte svou motivaci

Stůjte si za svým

Je čas začít

Ted' už máte představu, co pro vás znamená Špatná, Dobrá a Skvělá práce. A také máte představu, jak vypadá váš „koláč“ – jaký prostor zaujímá právě teď každý typ práce ve vašem životě.

Pokud jste se svým koláčem spokojeni, můžete knihu odložit a dál už nečíst. Gratuluji! Pokud ale úplně spokojení nejste a chtěli byste něco změnit – a zejména pokud chcete trávit víc času Skvělou prací – je čas začít.

Výchozím bodem pro víc Skvělé práce je ujasnit si, kdo vlastně jste, za čím si stojíte a na čem vám záleží. Následující tři mapy vám v tom pomohou.

Na mapě 2 se podíváme na vrcholné okamžiky z vaší minulosti a řekneme si, jak vás mohou nasměrovat k podobným okamžikům v budoucnu. Mapa 3 vám pomůže najít správná slova pro to, jak se cítíte a chováte, když jste ve svém živlu a když v něm nejste. A na čtvrté a poslední mapě této části uvidíte, jak vám idoly a životní vzory mohou poskytnout lepší představu o tom, jaké schopnosti byste možná chtěli při své Skvělé práci využívat.

MAPA 2

Co je skvělé?

Vaše minulost je klíčem k vaší budoucí Skvělé práci

TOTO NENÍ „INVESTIČNÍ PŘÍLEŽITOST“. Všimli jste si někdy inzerátů na podílové fondy, které slibují senzační výsledky a zároveň drobným písmem upozorňují, že „minulá výkonnost nezaručuje budoucí výsledky“? U Skvělé práce to neplatí. Minulé výsledky – nebo přesněji minulé pocity účasti a zadostiučinění – jsou ve skutečnosti výborným indikátorem budoucích výsledků. Vodítka k tomu, co je vaše Skvělá práce, jsou jako hmyz v jantaru uchována ve vrcholných okamžicích vašeho dosavadního života.

CO PŘESNĚ JE VRCHOLNÝ OKAMŽIK?

Vrcholný okamžik je chvíle, kdy vidíte a cítíte, že děláte něco víc než obvykle, že jste vykročili ze svých každodenních hranic a udělali něco jinak,

Mapa 2: Co je skvělé?

zkusili něco nového a měli úspěch. Je to chvíle, kdy cítíte naplnění a zadostiučinění ze své práce, kdy máte pocit, že jste sami sebou.

Vrcholné okamžiky vypadají u každého člověka jinak a jinak na něj působí. Jde o jeden z paradoxů a komplikací Skvělé práce.

Vrcholný okamžik může být jako scéna z *Titaniku*, v níž se Leonardo DiCaprio naklání proti větru a křičí: „Jsem král světa!“ Může být jako zatatá pěst Rogera Federera, když získá bod. Může být jako výraz v obličeji gymnastky po bezchybném doskoku na olympijských hrách.

Může to být tiché vědomí, že váš příspěvek na poradě byl tím rozhodujícím, který dal věci do pohybu. Může to být okamžik, kdy jste konečně vyřešili problém, se kterým jste se dlouhou dobu potýkali. Může to být chvíle, kdy vaše práce na projektu, který vás zaujal a pohltil na celé měsíce a donutil vás vydat ze sebe to nejlepší, konečně přinesla ovoce – finální moment, kdy stisknete skutečné či pomyslné tlačítko „start“ a vše začne fungovat.

Může to být chvíle, kdy přijmete výzvu a vyřešíte krizi, která ohrožuje vaše pracoviště. Může to být okamžik náhlého prozření, jako byste se na sebe podívali zvenčí: *Já to skutečně dělám, dělám to dobře a jsem tím nadšený.*

Může to být velký veřejný projekt nebo malý osobní triumf. Ať už jsou okolnosti jakékoli, jde o okamžik jistoty, uvědomění, kdy řeknete sami sobě: *Tak toto si budu pamatovat. To je moje skutečné a nejlepší já.*

Oslavujte to, čeho
chcete víc.

TOM PETERS,
autor knih o managementu

MAPA 2: CO JE SKVĚLÉ?

TUTO MAPU SI MŮŽETE ZDARMA STÁHNOUT
NA WWW.DOMOREGREATWORK.COM.

SÍLA VRCHOLNÉHO OKAMŽIKU

Zastavit se a vychutnat si své vrcholné okamžiky má mnoho půvabů. Jedním z nich je, že vám to pomůže vyjasnit si vaši osobní definici úspěchu.

Neptejte se sami sebe: *Udělal jsem to dobře? Dočkal jsem se pochvaly? Dostalo se mi uznání a poklepání na rameno? Vyhrál jsem hlavní cenu? Ptejte se: Mělo to pro mě význam? Překročil jsem své limity, naučil se něco nového, byl jsem šťastný?*

Toto cvičení nám pomáhá rozšířit spektrum našich možností. Často omezuje to, co umíme a co bychom měli dělat, na naše vzdělání, přípravu a praxi. Pokud jste například právník, je pravděpodobné, že o svých schopnostech a možnostech uvažujete v rámci právnícké praxe a podobných činností.

Vrcholné okamžiky nás posunují dál. Čerpají sílu spíš ze subjektivního prožitku než z objektivních úspěchů. Když přemýšlíte o svých vrcholných okamžicích (tak jako za chvíli), pamatujte na jednu věc: vzpomeňte si na to, jak jste se cítili, ne na to, co jste dokázali z pohledu okolí (i když tyto dvě věci mohou jít ruku v ruce).

KRESLENÍ MAPY

1. Ponořte se do minulosti a vzpomeňte si na tři nebo čtyři vrcholné okamžiky svého pracovního života. Pro někoho to bude hračka a bude schopný spatřit vyjmenovat chvíle, kdy cítil, že ze sebe vydává to nejlepší. Pro většinu z nás to však tak jednoduché nebude. Možná se vám nic nevybaví a začnete si myslet, že *jste za celou svou kariéru nezažili jediný skvělý okamžik* nebo se prostě jen budete cítit zmatení a trochu zaskočení.

Nepanikařte. Možná vám pomůže, když si znovu přečtete „Šest paradoxů Skvělé práce“ na str. 11–13 a připomenete si, že Skvělá práce znamená pro každého z nás něco jiného.

Pracujte méně, udělejte více

Beze spěchu si v duchu projděte svou minulost a zaměřte se na okamžiky, kdy jste dělali smysluplnou práci – práci, která z vás dostala to nejlepší. Pravděpodobně jste už tenkrát věděli, že se jedná o něco významného. Je to něco, na co jste hrdí, něco, co vám utkvělo v paměti: možná se při vzpomínce na ten okamžik usmíváte ještě teď a znovu cítíte to nadšení.

2. Pokud chcete, přidejte jeden nebo dva vrcholné okamžiky ze svého soukromého života.

Nejúžasnější věta, kterou můžete od vědce slyšet, věta, která je předzvěstí nových objevů, není „Heuréka!“, ale „To je divné...“

ISAAC ASIMOV,
spisovatel a vědec

Můžete si vybrat událost, která se vztahuje k času strávenému s rodinou a přáteli, k vaší charitativní činnosti, domácímu kutilství, oblíbenému sportu nebo koníčku. (Pokud jste rodiči, nepočítejte prosím narození svých dětí. Víím, že se jedná o vrcholný okamžik, ale chtěl bych, abyste se pro účely tohoto cvičení zaměřili na okamžiky, které se týkají jenom vás.)

3. Každý z těchto vrcholných okamžiků pojmenujte a názvy vepište do trojúhelníků na mapě.

4. Teď přidejte krátký popis (jednu nebo dvě věty) toho, co se stalo. Můžete popřemýšlet například nad následujícími otázkami:

- ▶ Jakým způsobem se v této situaci projevilo „vaše (téměř) nejlepší já“?
- ▶ Jak jste se cítili?
- ▶ Kde se to stalo?
- ▶ Jaká byla vaše role?
- ▶ Co jste dělali? Jak jste se chovali?
- ▶ Co jste nedělali? Jak jste se nechovali?
- ▶ Jaké schopnosti jste využili?

- ▶ Jak jste překonali případné překážky?
- ▶ Co bylo rozhodujícím klíčovým okamžikem?
- ▶ Kdo další (pokud vůbec někdo) byl do věci zapojen?
- ▶ Na co jste obzvlášť hrdí?

5. Ted' si tyto příběhy o vrcholných okamžicích jeden po druhém projděte. Vidíte v nich nějaký opakující se motiv nebo jinou podobnost? Tak například: Spolupracujete s někým, nebo jste sami? Chováte se nějakým určitým způsobem? Máte nějakou oblíbenou roli? To všechno jsou vodítka k tomu, kde leží počátky vaší Skvělé práce. Některá z nich vypovídají o vás – jací jste a co děláte, když se jedná o Skvělou práci. Jiná se týkají určitých typů situací, které vám pomáhají dělat víc Skvělé práce.

ČTENÍ MAPY

- 1. Když na své vrcholné okamžiky vzpomínáte, jaký z nich máte pocit? Na chvíli se posaďte, třikrát se zhluboka nadechněte a zkuste tyto pocity znovu prožít.** Je užitečné si vzpomenout, jaký máte pocit, když děláte Skvělou práci, a pocítit to znovu na vlastní kůži. Může jít o důležitý „vnitřní kompas“, který vám pomůže určit, jestli děláte, nebo neděláte Skvělou práci.
- 2. Ukažte svůj seznam motivů někomu, kdo vás dobře zná – partnerovi či partnerce, blízkému příteli, dlouholeté spolupracovníci – a proberte ho s nimi.** Zeptejte se jich, jestli se podle nich jedná o přesný obrázek vašeho nejlepšího já. Zeptejte se, co na něm případně chybí či jestli by volili jiná slova.
- 3. Vrcholný okamžik může být tím konečným „aha!“.** Vzpomeňte si, jaké kroky vás k danému okamžiku dovedly. Jak to celé začalo? Jaká rozhodnutí jste udělali? Jak jste se dostali do situace, kde se vám nabídla možnost

Skvělé práce? Kdo další nebo co dalšího tam tenkrát bylo a teď tam možná chybí?

NAPŘÍKLAD...

Od chvíle, kdy Šárka nastoupila do svého současného zaměstnání, začala její kariéra strmě stoupat. Její firma se zabývá výrobou a propagací potravin různých obchodních značek pro supermarkety a Šárka v ní nedávno dosáhla přelomového povýšení: z ředitelky se stala viceprezidentkou informačních technologií (IT).

Povýšení s sebou přineslo řadu výhod jako například vyšší plat, prestiž nové pozice, první služební auto a možnost nákupu firemních akcií, ale přes všechny tyto benefity je nová role těžší, než čekala.

Pokud jste schopni být sami sebou, nemáte žádnou konkurenci. Jediné, co musíte udělat, je dostat se k tomu jádru co nejlíže.

*BARBARA COOKOVÁ,
zpěvačka a herečka*

Odborná zdatnost, důvod Šárčina úspěchu, náhle není tak důležitá jako dřív. Místo toho se musí víc zaměřovat na řízení svého velkého týmu, a co je ještě důležitější, na budování vztahů s novými kolegy na vedoucích pozicích.

Šárka má pocit, že tento náročný projekt se stane její novou Skvělou prací. Ačkoliv jí její šéf fandí, má v nové pozici dva zásadní problémy. Je žena a všichni kolegové jsou muži. Je také mladší než většina ostatních.

Při vyplňování mapy vrcholného okamžiku zmínila Šárka jako první projekt, který vedla minulý rok. Spolupracovala s externím dodavatelem na vybudování nové IT infrastruktury v organizaci. Projekt začal špatně a pokračoval ještě hůř. Než se stihla vzpamatovat, byla pod palbou ze všech stran: její šéf byl nervózní, tým bez energie

a dodavatel se na jejich firmu začal dívat spíš jako na nepřítele než na spojence. Vrcholný okamžik přišel ve chvíli, kdy zavolala lídrovi dodavatelského týmu a domluvila se s ním, že si po práci zajdou na skleničku a neoficiálně si promluví.

Ten rozhovor všechno změnil. Nejenže Šárka tomu člověku vysvětlila, co přesně od něj požaduje, ale zmínila také svoje obavy a přiznala vlastní podíl na současné situaci. Od té chvíle se vztahy s dodavatelem výrazně zlepšily a to vlilo jejímu týmu do žil nový elán. Dokázala projekt vrátit zpátky do správných kolejí.

Když Šárka vyprávěla tento příběh, celá se rozzářila. Byla velmi hrdá na to, jak dokázala dát špatně se vyvíjející situaci do pořádku. Když ale začala přemýšlet, co je v pozadí tohoto příběhu, napadly ji ještě další věci. Takto vypadal její seznam popisující, jaká je, když dělá Skvělou práci:

- ▶ Buduje vztahy a propojuje různé skupiny lidí.
- ▶ Řeší krize.
- ▶ Přebírá vedení.
- ▶ Jde příkladem v otevřeném rozhovoru.

Ve svých dalších příbězích našla podobné motivy. Vypadalo to, že při Skvělé práci vždycky spojovala nesourodé skupiny lidí a přiměla je spolupracovat tím, že jim ukázala, jak vypadá otevřená a přímá komunikace.

To všechno byly pro Šárku užitečné postřehy. Okamžité řešení své momentální pracovní situace tím nezískala, ale připomněla si, v čem je nejlepší, a začala přemýšlet, jak by to mohla využít a dokázat svým novým kolegům, že na svou práci stačí.

PŘÍBĚH MÉHO VLASTNÍHO VRCHOLNÉHO OKAMŽIKU

Ted vám povím příběh o mém vlastním vrcholném okamžiku. Po skončení střední školy jsem před nástupem na univerzitu strávil rok v Anglii, kde jsem pracoval v soukromé škole. Měl jsem za to, že tam budu takový „kluk pro

Pracujte méně, udělejte více

všechno“, ale místo toho jsem – jako čerstvě osmnáctiletý – nastoupil jako učitel na plný úvazek.

Je zřejmé, že ta škola buď musela mít zoufalý nedostatek personálu, nebo se tam někdo zbláznil. Možná obojí. V každém případě jsem si sáhl na dno.

Dostal jsem na starost třídu desetiletých kluků. Všichni měli nějaké problémy s učením. Šest z nich špatně slyšelo, z toho čtyři byli skoro hluší. A několik jich bylo hyperaktivních a měli problémy se soustředěním.

Během šesti měsíců, kdy jsem je učil, se mi jen jednou podařilo, aby všichni tiše seděli a četli. To byla chvíle slávy sama o sobě, ale opravdu pamětihodným se stal den, kdy jedno z dětí prohodilo židli oknem. Následovala tříšť rozbitého skla, slzy, křik, rvačka – zkrátka povstání.

Z objektivního úhlu pohledu bylo všechno špatně. Z mé vlastní perspektivy se však situace vyvíjela směrem k vrcholnému okamžiku. I přes hrozný chaos bylo na tom, co se dělo a co jsem musel udělat, abych situaci vyřešil, něco podmanivého – i když v tu chvíli bych asi nebyl schopný přesně formulovat, o co šlo.

Získat si zpět autoritu a důvěru třídy se pro mě stalo Skvělou prací. Musel jsem napnout všechny síly, udělat věci, které jsem nikdy předtím nedělal, čelit výzvě a čerpat z toho nejlepšího, co ve mně je. Odtrhnout od sebe peroucí se děti, uklidit rozbité sklo, uklidnit třídu tím, že jsem neztratil kontrolu nad situací – a že mně samotnému nepovolily nervy – to vše mi pomohlo, abych se s daným problémem vypořádal.

Když teď rozebírám svůj příběh o vrcholném okamžiku s názvem „Pomoc! Jsem učitel!“ a některé další ze své minulosti, vynořují se mi následující motivy:

O MNĚ:

- ▶ Často učím nebo vysvětluji koncepty či myšlenky.
- ▶ Mnohdy mám nějaký nový nápad a jsem schopný ho lidem vysvětlit.

- ▶ Často někoho podporuji a pomáhám mu naplnit jeho potenciál.
- ▶ Nikdo mi neříká, co mám dělat.

O SITUACI:

- ▶ Někdy jsem s lidmi, někdy ne.
- ▶ Rád zkouším nové věci, místo abych vylepšoval ty staré.
- ▶ Mám rád příležitosti, které nabízí šanci na dobrodružství.
- ▶ Rád dělám věci, které nejspíš budou mít velký význam.
- ▶ Pracuji s širokým okruhem lidí.

To všechno jsou postřehy, které mě přivedly k tomu, že dělám víc Skvělé práce. Stejným způsobem můžete vytěžit ze svých vrcholných okamžiků užitečné postřehy i vy a použít je jako stavební kameny pro svou vlastní Skvělou práci.

Kvůli jizvám, které jste utřžili proto, že jste projevili odvahu, se nikdy nebudete cítit méněcenní.

*O.A. BATTISTA,
chemik a spisovatel*

ZA HRANICE MAPY

1. Zeptejte se ostatních – svého šéfa, vrstevníků, kolegů nebo zákazníků – na jejich příběhy o Skvělé práci.

Není to otázka, kterou by lidé dostávali často, ale zároveň jde ve většině případů o otázku, kterou velice rádi zodpovědí. Uslyšíte zajímavé příběhy (to vám mohu zaručit) a zároveň získáte jedinečnou možnost zjistit, co je pro dotyčného člověka opravdu důležité.

2. Vyberte si jeden z motivů, které odrážejí, jak se při své Skvělé práci chováte.

Vyberte si ten, který vám momentálně připadá nejdůležitější, a soustřeďte se na něj.

Pracujte méně, udělejte více

Na stupnici od 1 do 10, kde deset znamená „prožívám to naplno“ a 1 znamená „už dlouho jsem to nezažil“, vyberte číslo, které vyjadřuje, nakolik se tento motiv objevuje ve vašem životě právě teď.

Teď se zamyslete: kdybyste získali 10 bodů z 10, jak by váš život vypadal? Co byste dělali jinak?

ZHODNOCENÍ MAPY

Udělejte si chvilku času a pomocí následujících otázek si zafixujte, co vás mapa naučila:

- ▶ Jakých opakujících se vzorců nebo společných prvků jste si ve svých příbězích o vrcholných okamžicích všimli?
- ▶ Co říkají vaše příběhy o tom, co je pro vás důležité?
- ▶ Ujistili jste se díky tomuto cvičení o některých svých schopnostech?
- ▶ Co vás na cvičení nejvíc překvapilo? Dozvěděli jste se něco, co jste předtím nevěděli?
- ▶ Co pro vás mělo na tomto cvičení největší cenu?

Jak dělat skvělou práci

NEZBÝVÁ NEŽ VĚŘIT

PENELOPE TRUNKOVÁ

Většina lidí, kteří Skvělou práci nedělají, to dává za vinu okolnostem a poměrům ve svém pracovním životě. Vlastně není nic jednoduššího: vždycky se najde něco nebo někdo, na koho můžete ukázat prstem. Moc práce, málo práce. Špatní lidé ve správném čase, správní lidé ve špatném čase. Příliš náročné cíle, příliš snadné cíle.

Skvělá práce je ale osobní záležitost a rozhodnutí, jestli ji budete, nebo nebudete hledat, záleží nakonec jen na vás. Abyste dělali Skvělou práci, nepotřebujete, aby vám za ni platili. Nikdo vám nemůže ve Skvělé práci zabránit tím, že vám dá bezvýznamný úkol. Skvělou práci můžete dělat, protože vy jste skvělí. Možná ji děláte doma, po návratu z kanceláře. Možná existuje pouze ve vaší hlavě, zatímco jste na cestě do koupelny nebo do práce. Možná ji děláte navzdory tomu, co po vás žádá „popis vaší práce“.

Nakonec vám totiž nezbude nic jiného než vy sami. Skvělá práce tedy spočívá v tom, že musíte vědět, kdo jste a co chcete – což je však podstata problému: nikdy to totiž nevíme jistě. Nikdy nebudete vědět zcela přesně, kdo jste, a nikdy nebudete schopni dokonale popsat, co chcete.

Věčně ale čekat nemůžeme. Musíme prostě odhadnout, co je nejlepší, a skočit do toho rovnýma nohama. Abychom udělali krok směrem ke Skvělé práci, nezbývá nám než věřit – a děláme to proto, že žádná z ostatních alternativ nás neuspokojuje. ■

PENELOPE TRUNKOVÁ je výkonnou ředitelkou projektu *Brazen Careerist* (www.BrazenCareerist.com) – nejlepší internetové sociální sítě, která pomáhá mladým lidem (tzv. generaci Y) v rozvoji jejich kariéry. Pracovala také jako manažerka v oblasti softwaru, založila tři společnosti a byla profesionální hráčkou plážového volejbalu. Publikuje svůj sloupek a je autorkou knihy *Brazen Careerist: The New Rules for Success*.