

OBSAH

Poděkování	16
Autorčina poznámka	16
Předmluva	17
Úvod	23
Principy vnitřní dokonalosti	32
Vůdcovství nového paradigmatu	37

ČÁST PRVNÍ: I-ŤING: STRUČNÉ RÉSUMÉ	39
Deset velkých pojmů	41

ČÁST DRUHÁ: STO NESNADNÝCH PRACOVNÍCH PROBLÉMŮ	61
---	----

1. Jak zvládat svou kariéru	63
------------------------------------	----

1. Jak by se Konfucius domáhal zvýšení platu?

2. Právě jsem dostal velkou příležitost. Mám rád svou práci – a teď mi bylo nabídnuto povýšení. Proč jsem z toho celý nervózní?

3. Dnes se mi mé zaměstnání líbí, nedokážu si však představit, že bych je vykonával do konce života. Kdy se to změní a já začnu pracovat na své dlouhodobé kariéře, které pak budu chtít zůstat věrný až do smrti?

4. Naše vztahy se šéfem jsou fantastické, teď ale nastala nová situace. Dostal jsem od jednoho podniku výhodnou nabídku, kterou bych rád přijal, nevím ale, jak to udělat, abych nezranil jeho city.

5. Měl jsem ty nejlepší předpoklady k povýšení, přesto byl navržen jiný. Mám bojovat?

6. Přijímací pohovor proběhl bez problémů, už je to ale pár týdnů a oni se neozvali a mně výslovně řekli, abych sám nevolal. Jak to mám vydržet – aniž bych je namíchl přílišným otravováním?

7. Právě jsem odpromovala na univerzitě a jediné místo volné v průmyslovém odvětví mé specializace je místo sekretářky. Mám zůstat doma a počkat si, až se naskytne něco lepšího, nebo mám skočit po tom, co se mi nabízí?

8. Před krátkou dobou jsem nastoupil na své první místo a stačil jsem už zbabrat slušnou řádku věcí. Snažím se ze všech sil udělat radost svému šéfovi tím, že dělám, co si myslím, že on si přeje – a nakonec to stejně skončí fiaskem. Kde dělám chybu?

9. Nabídl jsem své služby několika firmám a teď čekám, zda to u některé z nich vyjde. Jak některá odpoví, to místo vezmu, ale pokud ne, budu tam, kde jsem byl. Může

však trvat měsíce, než všichni odpoví, pokud vůbec odpoví. Existuje něco, co bych mohl udělat, abych se v tom mezidobí alespoň částečně zbavil pocitu úzkosti?

10. Miluji svou práci, ale nenávídím svého šéfa. Co mám dělat, aby se to změnilo?

11. Dělal bych práci své šéfové lépe než ona. Co mám dělat, abych se dostal na její místo?

II. Vize a cíl

87

12. Mám sen, jehož splnění si vyžádá mé životní úspory – přičemž může trvat dost dlouho, než se můj sen zúročí i finančně. Věřím si, cosi mi však brání udělat první krok. Jak mám překonat svůj strach?

13. Pročpak jsem se se vším svým takzvaným potenciálem nedostal ve své kariéře dál než tam, kde teď právě jsem?

14. Chodím se svým rukopisem od nakladatele k nakladateli a celkem dvanáctkrát jsem byl odmítnut. Jak dlouho ještě vydržím věřit ve svou knihu a sám v sebe, než hodím rukopis do popelnice?

15. Léta jsem pracoval v solidním podniku, ale práce sama mě pekelně otravovala. Teď jsem nastoupil do zaměstnání, které má všech pět pé – pohřichu však firma, u níž pracuji, je na tom finančně dost špatně. Proč nemůžu mít všechno najednou?

16. Dal jsem přednost akciím před vyšším platem v domněni, že na tom vydělám. Teď je konec: akcie jsou bezcenné. Kde jsem udělal chybu?

17. Uvažuji o tom, dát průchod své touze a vrátit se zpět na školu, abych se připravil na novou životní dráhu. Jenže v mém věku, při mé odpovědnosti a mých závazcích – uvažuji vůbec realisticky?

18. Vypracoval jsem projekt, který mi zaručuje milionové zisky, a udělám vše pro to, abych uspěl. Nic mi nesmí vstoupit do cesty. Potíž je pouze v tom, že až dosud se nenašel podnikatel, který by to riskl a této velké příležitosti využil. Proč jsou takoví?

19. Řídil jsem se hlasem svého srdce a teď se mi všechno rozpadá doslova pod rukama. Stále se však domnívám, že jsem si počínal a i nadále počínám správně. Jak mám vydržet všechny ty rány osudu a nedat se jimi úplně udolat?

20. Po letech bojů se dostalo mé práci až nekritického obdivu a podpory, jaké si – podle mého mínění – vždy zasloužila. Jenže teď, když moji práci druzí konečně vzali na vědomí a je po ní „poptávka“, pociťuji tak málo nadšení jako snad ještě nikdy předtím. Jak získám zpět svůj entuziasmus?

21. Konečně jsem realizoval svůj projekt a dosáhl tak svého životního cíle – namísto však, abych pociťoval radost, jsem sklíčený. Co mám dělat?

22. Jelikož překážky, jež se mi postavily do cesty, jsou nad moje síly, jsem nucen ohlásit úpadek. Finanční břemeno je už samo o sobě dost zlé, co je však ještě horší, je vědomí, že se nesplnil můj sen. Jak mohu vůbec doufat, že se z toho vzpamatuji?

III. Jak řídit druhé

23. Uložil jsem své asistentce nepříjemný úkol, ale byl bych, upřímně řečeno, šťastný, kdybych jí ho nebyl musel dávat. Když jsem jí ho dával, zdálo se mi, jako bych zahlédl v jejích očích záblesk vzteku. Kdybych jí o tom, čeho jsem si všiml, řekl, byl by to z mé strany projev upřímnosti – nebo obtěžování?

24. Soudě podle toho, co se o mně říká u automatu na kávu, moji podřízení mě moc nemilují. Myslí si, že na ně kašlu, zatímco pravda je, že já jen vyžaduji, aby se pořádně dělalo. Jak mám, aniž bych musel slevit ze svých požadavků, změnit toto pro mě nepříznivé veřejné mínění?

25. Můj sekretář dělá svou práci na úrovni a je navíc milý, má však ošklivé lupy. Řekl jsem mu, aby si to léčil, a taky to trochu pomohlo, pořád to však není ono. Nikomu jinému, kromě mě, to, jak se zdá, nevádí. Co mám dělat?

26. Snažím se, aby se mé pracoviště stalo zrcadlem hodnot, kterých si vážím, aby bylo prodechnuto vlastnostmi, jako jsou poctivost a mravní integrita. Když přijímám nové zaměstnance, snažím se, aby pochopili, že to, co říkám, také dělám. Proč tedy nemohu najít nebo si udržet dobrou sekretářku?

27. Jak se mám vypořádat s faktem, že jeden z mých lidí, který zastává odpovědnou funkci, ignoruje image i úzus naší firmy a odmítá chodit na schůzky s klienty jinak než v kombinovaných střevčících?

28. V práci se mi vždy líbilo, ale teď firma přijala pracovníci, ale jen samotný tón jejího hlasu mě dohání k šílenství – a ta dotyčná má stůl hned vedle mého! Každý den ta osoba komentuje, co mám na sobě, když s někým mluvím, špicluje každé mé slovo a dělá milion dalších věcí, jež mi jdou na nervy. Zmínila jsem se o tom svému vedoucímu, ale ten mi řekl, že se s tím musím nějak srovnat. Pomozte!

29. Mám pocit, že můj obchodní partner si mě neváží, nemám však tušení proč. Když se ho na to přímo zeptám, nevy pustím tím džina z láhve?

30. Můj sekretář – šéfův synovec! – je beznadějný případ. Snažím se být k němu milosrdný, obávám se však, že ještě chvílku, a něco mu řeknu. Co mám dělat?

31. Můj podřízený se chová, jako bych ho neustále „šmíroval“, zatímco já pouze sleduji, jak plní úkoly, jimiž jsem ho pověřil. Co se to děje?

32. Moje podřízená selhala. Budu-li k ní ohleduplný a dám jí najevo, že mám pro její situaci plné porozumění, co ji bude motivovat, aby se příště víc snažila?

33. Nemám o svých lidech právě to nejlepší mínění, neboť se až příliš snaží mě uspokojit tím, že mi říkají, co si myslí, že chci slyšet. Požádal jsem je, aby byli upřímnější, jsem však zklamaný, protože se i nadále drží zpátky. Proč jsou takoví?

IV. Životem motivované vůdcovství

125

34. Aby zůstal konkurenceschopný, potřebuje náš podnik radikálně snížit počet pracovníků. Nejvyšší vedení mluví o tom, že nás bude hodnotit a vzájemně porovnávat vždy zvlášť v každé pracovní kategorii a ti slabší budou muset odejít. Neexistuje humánnější způsob?

35. Věřím, že společnost, pro kterou pracuji, se zase sebere, ale momentálně máme finanční potíže. Co mám dělat, aby moji lidé neztratili motivaci, když v dohlednu není naděje na zvýšení platu či na prémie?

36. Jsem přesvědčený, že v tom, co vám teď řeknu, je nějaké ponaučení: Naše společnost dělá kontraproduktivní politiku, která podkopává morálku mého týmu. Když jsem o této politice vyjádřil své pochybnosti, dostalo se mi ostré kritiky ze strany ostatních oddělení, jimž stávající situace v podniku vyhovovala. Mohl jsem to udělat nějak jinak, chytřeji?

37. Právě jsem se chystal propustit ženu, která nastoupila poměrně nedávno a ukázala se být zcela nezpůsobilá, když tu té ženě neočekávaně zemřela matka. Bere si teď týden volno na pohřeb a na vyřízení rodinných záležitostí. Podnik si nemůže dovolit dál ji zaměstnávat – ale jak a kdy jí mám dát výpověď? Mám to udělat hned teď, když bude pryč – aspoň se bude moci plně věnovat svým záležitostem a my za ten týden ušetříme –, nebo mám počkat, až se vrátí?

38. Léta mi trvalo, než jsem dal dohromady loajální a odpovědný tým. Nyní se v důsledku celkového ekonomického poklesu naše zisky dramaticky snížily a v dohlednu není naděje na zlepšení. Zredukoval jsem už, co se dalo, je to však stále málo. Mám si vypůjčit, abychom nějak přežili, než se ekonomická situace zaselepší, nebo sáhnout k tomu poslednímu – že část lidí propustím—, i když dobře vím, že to neblaze zapůsobí na morálku těch, kdo zůstanou?

39. Jeden z kandidátů na místo, jež nutně potřebujeme obsadit, má průměrné schopnosti, zato však vyniká ochotou vše, co v něm je, obětovat ve prospěch naší společnosti. Ten druhý lépe splňuje požadavky, jež toto místo na uchazeče klade, má však na zřeteli především svou vlastní kariéru. Komu z nich mám dát přednost?

40. Napadá mě hned několik lidí v našem podniku, kteří by, kdyby navštívili terapeuta, na tom byli o hodně lépe. Jenže jak na to zavést hovor?

41. Kdo by měl zaplatit lunch?

V. Riskování

137

42. Trochu jsem riskoval. Teď už se sice věci nevyvíjejí tak, jak jsem doufal, já však stále věřím, že jsem se rozhodl správně. Rodina a přátelé mě prosí, abych to vzdal. Mám je poslechnout?

43. Pořád se mi to honí hlavou: Společnost, kterou vlastním a řídím, na tom je v současné době dobře, pokud jde však o budoucnost, je tu jeden problém, s kterým si dost dobře nevím rady. Nebudu-li totiž investovat do nového vybavení, může se stát, že nás konkurence předstihne. Pokud investovat budu, investice se nám jen tak brzy nevrátí. Co mám dělat?

44. Nenávídím svoji práci, vím však, že mohu být šťastný, že ji mám. Mám to za současné ekonomické situace risknout a hledat něco, co bych mohl dělat opravdu s nadšením, nebo mám vydržet tam, kde jsem, a čekat, až se ekonomická situace zlepší?

45. Do plného důchodu mi zbývá šest let – a každý den, který strávím v zaměstnání, mi působí utrpení. Mám to risknout a najít si nějaké jiné místo, jež by mě víc uspokojovalo – nebo to mám vydržet a zůstat?

46. Celá naše rodina obětovala mnoho let, aby udržela při životě rodinný podnik. Jedna část mého Já si představuje, jak převezmu podnik a udělám z něj něco grandiózního, ta druhá mi však říká, že je to ta poslední věc, kterou bych chtěl udělat. Jak mám přemoci své obavy?

47. Chci vám položit tuto otázku již dlouho, nenacházím však stále ta správná slova. V podstatě jde o to, že jsem váhavec. Co se s tím dá dělat?

48. Potřebuji okamžitou pomoc! Dostal jsem vzkaz, že mám ihned přijít k šéfovi a nemám nejmenší tušení proč. Co mám dělat, abych se cestou nezbláznil?

49. Musím co nejdřív učinit životně důležité rozhodnutí. Jenže – i když sbírám informace, kde se dá, kdekoho žádám o pomoc a mé srdce je vyladěné na tu správnou vlnu, pořád nemám jasno, jak nejlépe se rozhodnout. Co mám udělat, abych měl jistotu, že nezvolím špatně?

50. Sním o tom založit společnost, která by učila lidi riskovat – mám však strach, že bych neuspěl. Co s tím?

VI. Neúspěch a krize

151

51. Co mám dělat, když jsem se dozvěděl, že na mě přijde kontrola?

52. Jaká slova moudrosti máte pro toho, kdo si myslí, že může mít všechno najednou?

53. Co budu dělat, když z nějakých příčin, jimž nemohu zabránit, nedokážu prodat ani za nejnižší možnou cenu, nebo moje výrobní skupina zastará? Co když mě potká nějaké jiné neštěstí? Zemětřesení? Válka?

54. Můj život mi připadá jako jedna z těch příležitostí, co se jich člověk musí chopit a něco předvést. Když ale pořád nemám možnost udělat si čas na zotavenou, jak si mám udržet vitalitu a energii?

55. Dělal jsem v dané situaci maximum – a stejně jsem neuspěl. Co teď?

56. Svěřil jsem svému spolehlivému společníkovi velké pravomoce a pomohl mu tak získat v našem oboru renomé. Pak náhle, bez jediného varování, můj společník od firmy odešel, aby si založil konkurenční podnik. Kde jsem udělal chybu?

57. Náš podnik provedl velice potřebnou reorganizaci. Můj přítel vypadl ze hry, já naopak povýšil. Přítel je mi líto, pokud jde o mne, jsem samozřejmě rád. Jenomže teď na mě přítel naléhá, abych dal výpověď. Mám ho poslechnout?

58. Nic z toho, co právě dělám, mi nevychází, ačkoliv dělám všechno přesně jako dřív. Zač jsem trestán?

59. Stále si ještě hledám místo, jež by mě uspokojovalo. Kde je najdu?

60. Měl jsem ten pocit s kdekým: s neomalenými šéfy, s klienty, s dodavateli, s rodinou, s přáteli i s podřízenými. A co z toho?

61. Dělal jsem, co jsem mohl, ale stejně jsem nakonec své lidi zklamal. Chápu mě, ale já se cítím tak hrozně, že nemám odvahu znovu se s nimi setkat tváří v tvář. Jak získám zpět rovnováhu?

62. Když jsem začínal, míloval jsem to, co jsem dělal. Postupně jsem ale „vyhasl“ a výsledek je, že teď už se jen zoufale snažím. Může toto moje úsilí ještě vůbec uspět?

VII. Integrita

171

63. Nepřipadá mi spravedlivé, že lidé s porušenou mravní integritou se často dostanou dál nežli ti, kdo se snaží udělat něco ze sebe poctivě. Proč se jim daří?

64. Poprvé v životě jsem kradl. Vzal jsem z menší hotovosti deset dolarů pro osobní potřebu. Dělal si kvůli tomu výčitky, přiznat se ale, to mi připadá trapné, a kdybych chtěl peníze vrátit, bojím se, že mě při tom chytí. Co mám dělat?

65. Nedomnívám se, že výrobek, který nabízím, představuje pro zákazníky tu nejlepší volbu, ale potřebuji ho dostat do komise. Co mám dělat?

66. Kdybych měl mít pouze klienty, kterým bych mohl stoprocentně věřit, neměl bych žádné klienty. Jak se mám smířit s konfliktem mezi bezúhonností a placením účtů?

67. Z pokladny soustavně mizí malé částky – jednou čtvrtdolar, podruhé padesát centů. Začíná se mi to nelíbit, neboť to znamená, že mám v oddělení nepoctivce. Co mám dělat?

68. Vím, že náš podnik nabízí výrobek, který neodpovídá požadavkům, jež o něm inzerujeme. Mám zatroubit na poplach?

69. Šéf mě požádal, abych udělal něco, co považuji za nemorální. Bojím se, že mě vyhodí, když odmítnu. Když ho ale poslechnu, jak budu moci v noci spát?

70. Teď když mě zapracovali, zabývám se představou odejít a zřídít si konkurenční firmu, kde bych byl svým pánem, a co bych vydělal, bylo by moje. Nemám snad právo myslet na sebe?

VIII. Snaha o dosažení velikosti

183

71. Mám-li učinit zadost své společenské zodpovědnosti, kolik procent ze své práce a ze své mzdy mám věnovat na charitu?

72. Chci, aby mě moji lidé měli rádi, proto udělám vše pro to, abych se vyhnul negativní zpětné vazbě z mé strany. Jak to ale udělat, abych zůstal hodným chlapcem – a oni přitom dělali, co chci?

73. Ač se sebevíc snažím, aby naše schůzky byly podnětné, vždy vyzní tak nějak doztracena. Co mám dělat, abych své lidi vyburcoval a nadchl pro společnou věc?

74. Měl by můj podnik užitek z demokratičtějšího přístupu managementu?

75. Pomozte mi v následující věci: Rozhodl jsem se pracovat na částečný pracovní úvazek, bývám však v práci déle a mám větší zodpovědnost. Moje kolegyně pracuje na plný úvazek, odpověď na následující otázku bude mít proto větší dopad na kvalitu jejího života než mého. Otázka zní: Kdo má dostat lepší kancelář?

76. Udělal jsem něco, zač mám důvod cítit se provinilý. Dělam, co mohu, abych to odčinil, ale pocit viny mě neopouští.

77. Klient prohlásil, že mi nezaplatí, protože není spokojen s mými výsledky. Já jsem však placený za zprostředkování, negarantuji výsledky. Jak s ním mám bojovat?

78. Jeden z mých nejlepších pracovníků udělal hloupou chybu, jež bude firmu stát tisíce dolarů. Kdo to zaplatí?

IX. Vyváženost a produktivita

197

79. Musím každý den řešit spoustu protichůdných požadavků. Jak mám stanovit priority, a přitom nepřijít o žádný důležitý míč?

80. Mám zaměstnání na plný úvazek, které mě vysává, že mi nezbyvá energie, abych se věnoval své životní vášni – sochaření. Co mám dělat?

81. Naše firma nás všechny vybavila celým arzenálem notebooků a přenosných telefonů, abychom mohli vést boj muže proti muži s konkurencí. Napřed jsme byli nadšení, ale teď zjišťujeme, že se od nás očekává, že buď budeme v práci, nebo aspoň na drátě – a to 24 hodin denně. Pomozte!

82. Můj šéf ode mě vyžaduje víc práce, než by asi kdokoli jiný za těch x hodin, za něž jsem placený, dokázal odevzdat. Teď si mě k sobě pozval, zřejmě aby mi uložil další práci. Jak to mám zvládnout?

83. Některé ráno přijdu do úřadu a od okamžiku, kdy uvidím v předpokoji sekretářku, mám odpor ke každému a ke všemu, co spatřím. Přitom všechno přece nemůže být tak špatné, zvlášť když ještě včera mi připadalo vše v pořádku, každý byl fajn. Pomozte mi nějak takový den přežít!

84. Jsem zoufalý. Jsem zdrcený. Můj pracovní život je úplná katastrofa. Co mám dělat?

85. Jde mi na nervy, že můj šéf každou chvíli přijde večer k nám domů kvůli „důležitě“ zprávě, která má být hotová do deseti hodin příštího dne. Myslel jsem si, že mám svou práci rád, neříká však můj nedostatek oddanosti a ochoty něco jiného?

86. Daří se mi, daří. Stačila jsem prchnout ze svého bývalého podniku těsně předtím, než šel ke dnu – a odvedla jsem si s sebou naše klíčové zákazníky jako základ pro novou firmu, kterou jsem pak založila. Teď mi ale začal vyhrožovat manžel, že mě opustí, jestli si nenajdu víc času na rodinu. Co mám dělat, aby měl pro mě víc porozumění?

87. Do zítřka mám napsat zprávu. Chci-li to stihnout, budu si muset nechat ujit školní vystoupení své dcerky, která je ve třetí třídě a zpívá ve sboru.

X. Vnitřní pokoj a duchovní trénink

213

88. I když jsem se velice snažil neztratit svůj optimismus, nakonec jsem z toho zoufalého shánění místa propadl depresi. Jsem odsouzený k záhubě?

89. Vždy jsem věřil, že nejrychlejší cestou ke štěstí je mít to nejlepší, dělat to nejlepší a být nejlepší. Proč teď, když mám, dělám a jsem, nejsem šťastnější?

90. Ustavičně mě cosi nutí hnát se kupředu, dosahovat stále větších a větších úspěchů. Nikdy nemám možnost si odpočinout. Budu vůbec někdy schopen dopřát si chvíli klidu?

91. Mám v práci problém, pro který nemohu v noci spát. Čím méně spím, tím větší mám v hlavě zmatek. Vyspím se vůbec někdy, než ten problém vyřeším?

92. Jsem v koncích s rozumem. Dělán, co umím, a pořád se nemůžu hnout z místa. Pomozte!

93. Medituji každý den, ale když si pak proboujovávám cestu do práce každodenní zácpou, cítím úzkost a jsem napjatý – a pak už to jde se mnou z kopce. Co dělám špatně?

94. Duchovnost jsou žvásty. Fakt. Co vy na to?

95. Jedna část mého Já by chtěla jít od jednoho úspěchu k druhému – ta druhá však touží po tom, věnovat tolik času a prostoru, kolik potřebuji k tomu, abych se mohl rozvíjet duchovně. Která část je lepší?

96. Usilovně hledám pokoj mysli. Koupila jsem si čtrnáct knih na toto téma a dostala spoustu brožur a učebních textů, ale nějak na mě z té záplavy padá úzkost. Kde bych měla začít?

97. Po mnoha letech mě propustili z práce. Vyhličky, že dostanu rovnocenné zaměstnání a plat, jsou nejasné. Jak si mám udržet dobrou mysl, když nevím, co mě čeká?

98. Když jsem nastoupil na duchovní cestu, vzdal jsem se své rychlé kariéry, abych žil prostším životem. Teď jsem otrávený. Jak dál?

99. Mám stále pocit, jako by něco nebylo úplně v pořádku. Jak se zbavím mraku, co nade mnou visí?

100. Dostal jsem se na dno a nemyslím, že budu ještě někdy schopen začít znova.

Dodatky	239
Seznam invokací	239
Napište svou vlastní životem motivovanou modlitbu	240
Moje životem motivovaná modlitba	241
Listina práv dost dobrého člověka	242
Dialog se svým vyšším Já	243
Napravení vlastních představ	244
Sedm stupňů k vnitřní dokonalosti	245
Prameny, z kterých jsem čerpala	246