

GRADA

JOE NAVARRO

a TONI SCIARRA POYNTER



BUĎTE VÝJIMEČNÍ

**Pět schopností, které
odlišují výjimečné lidi**

OD BÝVALÉHO ZVLÁŠTNÍHO AGENTA FBI

S láskou věnováno památce mého otce, Alberta

GRADA

JOE NAVARRO
a TONI SCIARRA POYNTER



BUĎTE VÝJIMEČNÍ

Pět schopností, které
odlišují výjimečné lidi

OD BÝVALÉHO ZVLÁŠTNÍHO AGENTA FBI

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována a šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude **trestně stíháno**

Joe Navarro, Toni Sciarra Poynter

Budte výjimeční

Pět schopností, které odlišují výjimečné lidi

Přeloženo z anglického originálu knihy Joea Navarra *Be Exceptional; Master the Five Traits That Set Extraordinary People Apart*, vydaného nakladatelstvím HarperCollins Publishers, New York, NY, 2021.

Published by arrangement with William Morrow Paperbacks, an imprint of HarperCollins Publishers. All rights reserved.

Copyright © 2021 by Joe Navarro

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 8391. publikaci

Překlad Ivana Sýkorová

Odpovědná redaktorka Lenka Zajíčková

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 272

První české vydání, Praha 2022

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2022

ISBN 978-80-271-4729-8 (ePub)

ISBN 978-80-271-4728-1 (pdf)

ISBN 978-80-271-3304-8 (print)

Obsah

O autorovi	10
Řekli o knize	12
Než začneme	15
Pět oblastí výjimečnosti	16
Sebezdokonalování: Srdce výjimečného člověka	16
Pozorování: Umění vidět, na čem záleží	16
Komunikace: Od informací k transformaci	16
Činy: Jednejte ve správný čas, eticky a v zájmu společnosti	17
Psychická útěcha: Nejvlivnější silná stránka, jakou lidé disponují	17

PRVNÍ KAPITOLA

Sebezdokonalování	19
SRDCE VÝJIMEČNÉHO ČLOVĚKA	19
Definice sebezdokonalování	21
Učení: Základ znalostí	23
Emocionální rovnováha: Opora stability	34
Svědomitost: Klíčový indikátor úspěchu	45
Nespoutanost: Zpochybněte limity, které nám druzí vymezují	48
Démonologie: Posouzení nedostatků, které nás brzdí	51
Sebedisciplína: Opora úspěchu	58
Řád a priority	60
Záměrný trénink: Síla myelinu	64
Vytrvalost	71
Odměna za sebezdokonalování	72

DRUHÁ KAPITOLA

Pozorování	81
UMĚNÍ VIDĚT, NA ČEM ZÁLEŽÍ	81
Pozorování: Jak proměnit informace v poznání	83
Obnova přirozené schopnosti	86
Limbický systém a pozornost	89
Vědomý přehled o situaci: Pozorování v kombinaci se zkušenostmi	93
Čelem k výjimečnému životu	95
Osvícená pozornost: Cesta k výjimečnému porozumění	97
Zvídavost: Cesta k osvícené pozornosti	105
Pozorování neverbálních signálů	111
Cvičení k posílení pozorovacích dovedností	118
Získávání informací technikou skenování	122
Pozorování lidí technikou skenování	124
Pozorováním k větší ohleduplnosti	127

TŘETÍ KAPITOLA

Komunikace	131
OD INFORMACÍ K TRANSFORMACI	131
Komunikace probíhá nepřetržitě	134
Ohleduplnost a zájem o druhé	136
Věnují vám čas	136
Vytvářejí příležitosti a vyhledávají vaši blízkost	137
Pokládají otázky	138
Validace	138
Udělejte první krok k validaci: Buďte přístupní	142
Čestnost	145
Vyjadřujte své názory, nahlas i beze slov	149
Straňte se lží	150
Inspirujte svou komunikací druhé	152
Prvenství emocí	156
Emoce přicházejí první	156

Navazování spojení: Síla souznění	160
Buďte přítomní	166
Deset možností, jak komunikovat výmluvněji než prostřednictvím slov	167
Léčitelská metoda	174

ČTVRTÁ KAPITOLA

Činy	179
JEDNEJTE VE SPRÁVNÝ ČAS, ETICKY A V ZÁJMU SPOLEČNOSTI	179
Činy vypovídají o tom, jací jsme	182
Činy a nečinnost hovoří jasně	184
Protokol etického jednání	187
Posilují mé činy a chování důvěru?	189
Jsou mé činy a chování přínosné?	190
Ovlivňují mé činy a chování ostatní v pozitivním duchu nebo je inspirují?	193
Jsou mé činy a chování v zájmu společnosti?	195
Buďte připravení jednat na výjimečné úrovni	199
Nová definice hrdinů	203

PÁTÁ KAPITOLA

Psychická útěcha	207
NEJVlivnější silná stránka, jakou lidé disponují	207
Psychická pohoda a útěcha: Prvotní potřeba	210
Experiment „Vizuální útes“	212
Experiment „Kamenný obličej“	214
Péče a starostlivost: Most k psychické pohodě	216
Empatický model společenských interakcí	219
Vyhodnoťte situaci	221
Zaujměte partnera	227
Uzavřete transakci	234
Zmírňování strachu: Úkol, který na sebe berou výjimeční lidé	237

Zamyšlení na závěr	247
Poděkování	251
Bibliografie a odkazy	255

Ačkoli rukopis této knihy před vydáním revidoval a schválil Federální úřad pro vyšetřování (FBI), názory a myšlenky v knize vyjádřené patří výlučně autorovi.

*Uvědomujte si své myšlenky – neboť z myšlenek se stávají slova.
Uvědomujte si svá slova – neboť ze slov se stávají skutky.
Uvědomujte si své skutky – neboť ze skutků se stávají návyky.
Uvědomujte si své návyky – neboť z návyků se stávají povahové vlastnosti.
Uvědomujte si svou povahu – neboť povaha utváří osud.*

—Upraveno podle Lao'c

O autorovi

JOE NAVARRO působil dvacet pět let v FBI jako zvláštní agent se zaměřením na kontrarozvědnou činnost. Zároveň byl zakládajícím členem elitního programu behaviorální analýzy, vedeného divizí FBI pro národní bezpečnost. Tento program se zabýval studiem chování špiónů, teroristů a zločinců. Po svém odchodu od FBI se začal věnovat přednáškám a psaní publikací na téma lidského chování. Mimo jiné je autorem mezinárodního bestselleru *Jak prokouknout druhé lidi* (Grada, 2010). Do češtiny byly přeloženy i další z jeho knih: *Jak prokouknout kolegy i obchodní partnery* (Grada, 2011), *Jak poznat, když vám někdo lže* (Grada, 2013), *Nebezpečné osobnosti* (Grada, 2015), *Tajemství řeči těla* (Grada, 2019) nebo bestseller *Tři minuty do soudného dne* (Grada, 2017). Více informací o Joeovi najdete na internetových stránkách JNForensics.com.

TONI SCIARRA POYNTER je spisovatelka a redakční konzultantka, která se zabývá nakladatelskou činností více než pětadvacet let. Specializuje se na psychologii, osobní rozvoj, vědu a společenské trendy. Spolupracovala na několika z výše zmíněných publikací Joea Navarra. Žije v New Yorku.



Řekli o knize

„Joe Navarro nabízí neocenitelné rady, jak se stát nejlepší verzí sebe sama. Tuto knihu si musíte přečíst.“

Amy Cuddy, autorka knihy *Presence*,
bestselleru podle deníku *New York Times*

„Chcete-li se naučit odhadnout lidi a získat si jejich důvěru a loajalitu, najděte lepšího učitele, než je Joe Navarro. Tuto knihu si musí přečíst každý, kdo usiluje o úspěch – ať už profesní, osobní, nebo kombinaci obou. Kniha *Buďte výjimeční* představuje praktické dovednosti, které vám pomohou zvládnout každou situaci a stát se... ano... výjimečnými.

Chris Voss, autor bestselleru *Never Split the Difference*

„Joe Navarro to opět dokázal! V úžasné nové knize *Buďte výjimeční* představuje komplexní program, který vám pomůže plně rozvinout váš potenciál. Joe Navarro analyzuje, proč jsou lidé opravdu výjimeční, přičemž čerpá z dlouhodobých zkušeností a nabízí čtenářům nejen srozumitelného průvodce na cestě k výjimečnosti, ale navíc jim pomáhá uvědomit si, že možnost stát se výjimečným mají na dosah.“

Joshua Weiss, PhD, spoluzakladatel programu Global
Negotiation Initiative na Harvardově univerzitě
a autor knihy *The Book of Real-World Negotiations*

„Úžasná sbírka moudrých rad, které pomohou každému z nás být světu skutečně prospěšný. Joe Navarro v knize mistrně snoubí informace ze života historicky významných osobností, vědecký výzkum a vlastní cenné zkušenosti formou, která může pomoci každému stát se opravdu výjimečným.“

Andy Wasynczuk, přednášející na Ekonomické fakultě Harvardovy univerzity a bývalý provozní ředitel klubu New England Patriots

„Pokud stejně jako já stále přemýšlíte, jak se zdokonalovat, zlepšovat – být výjimeční –, měli byste si přečíst tuto knihu. Joe Navarro čerpá z široké škály výjimečných životních zkušeností a učí čtenáře, jak dosáhnout výjimečnosti v pěti přímočarých krocích. Není to jen kniha, je to manuál. Přečtěte si ho. Studujte ho. Nebudete toho litovat.“

Christopher Hadnagy, autor knihy *Human Hacking*

Než začneme

Je-li pro tebe těžké něčeho dosáhnout, nemysli si, že to není v lidských silách; a je-li to v lidských silách, uvědom si, že to máš na dosah.

— Marcus Aurelius

Co dělá člověka výjimečným? Nad touto otázkou jsem dlouho přemítal, možná stejně jako vy. Za více než čtyřicet let, kdy zkoumám lidské chování – přičemž jsem pětadvacet let působil ve službách FBI, jsem zakládajícím členem elitního programu FBI National Security Behavioral Analysis Program, v terénu jsem uskutečnil více než deset tisíc výslechů, roky jsem se věnoval konzultační činnosti pro nadnárodní organizace po celém světě a napsal jsem tucet knih o lidském chování a jednání – nic mě neupoutalo víc než lidé, u nichž se projevují výjimečné vlastnosti. Dávají vám najevo, že jste důležití. Ihned vás zaujmou svou laskavostí, ohleduplností a péčí. Povzbuzují vás svou moudrostí a empatií. Po setkání s nimi se cítíte lépe. Chcete, aby takoví lidé byli vašimi přáteli, sousedy, kolegy, kouči nebo trenéry. Rozhodně byste chtěli takového učitele, manažera, místního politika nebo voleného zástupce ve státních institucích.

Co je za tím, že jsou takoví, jací jsou – proč mají takový vliv, proč jsou tak efektivní, proč je chce tolik lidí následovat a proč dokážou tak skvěle vést druhé? Vlastnosti, díky nimž vynikají, nesouvisejí s úrovní vzdělání, příjmy ani talentem – řekněme sportovním nebo uměleckým či dokonce obchodním. Ne, tyto jedinci excelují v tom, na čem opravdu záleží: Zdá se, že vědí, co říct a co udělat, aby si získali důvěru, zajistili respekt a pozitivně ovlivňovali a inspirovali dokonce i ty nejprotivnější morousy mezi námi.

Materiál na tuto knihu jsem začal shromažďovat již před více než deseti lety, vlastně to nebylo záměrné, protože jsem tehdy pracoval na knize *Nebezpečné osobnosti*. V ní jsem zkoumal vlastnosti lidí, kteří zklamali sebe

i ostatní zavržením hodným jednáním, špatnými rozhodnutími, zanedbáváním priorit, neschopností ovládat své emoce či projevit starost o druhé, nebo svou nesvědčitostí.

Bylo dílem náhody, že mi při sbírání materiálů o nebezpečných osobnostech přímo před očima vystupovaly příklady jejich přesných protikladů – lidí, kteří mají tak neuvěřitelně pozitivní vlastnosti, že zlepšují život všem ve svém okolí. Právě ony protiklady a také tisíce postřehů, které jsem získal během práce pro FBI a při mezinárodní konzultační praxi, vykryštalizovaly do podoby této knihy.

Co dělá lidi výjimečnými? Ukázalo se, že výjimečné jedince odlišuje od ostatních pouze pět vlastností. Je jich jen pět, ovšem mají velký vliv. Nazývám je **Pět oblastí výjimečnosti**.

Pět oblastí výjimečnosti

Sebezdokonalování: Srdce výjimečného člověka

Jsme-li ochotní se v životě učit, pochopit sebe sama prostřednictvím upřímné sebereflexe a kultivovat klíčové návyky, které vedou k osobním úspěchům, tvoříme základy výjimečného života.

Pozorování: Umění vidět, na čem záleží

Rozvíjíme-li schopnost vypořádat se s potřebami, preference, záměry a touhy druhých, a také jejich strach či obavy, dokážeme lépe, rychleji a přesněji prokouknout lidi i různé situace a získáme jistotu, co je nejlepší, co je správné a co je účinné.

Komunikace: Od informací k transformaci

Využijeme-li jak verbální, tak neverbální dovednosti, dokážeme vyjadřovat své názory efektivněji a s konkrétním záměrem, zapůsobíme v emoční i v myšlenkové rovině a navážeme vztahy na bázi důvěry, loajality a společenské harmonie.

Činy: Jedněte ve správný čas, eticky a v zájmu společnosti

Známe-li a uplatňujeme-li etický a sociální rámec správných činů, můžeme se naučit „dělat správné věci ve správný čas“, stejně jako výjimeční lidé.

Psychická útěcha: Nejvlivnější silná stránka, jakou lidé disponují

Pochopíme-li základní pravdu, že lidé nakonec vždy hledají psychickou útěchu, můžeme objevit, co vědí výjimeční lidé: Vítězí ten, kdo poskytuje druhým psychickou útěchu svou laskavostí a upřímným zájmem.

V následujících kapitolách vám nabídnu kombinaci rad ověřených v praxi, příkladů a příběhů, které jsem sesbíral za desítky let působení v oboru behaviorální analýzy a při své konzultační činnosti, a také příklady vycházející z historie, současného dění a každodenního života, s jejichž pomocí prozkoumáme pět oblastí výjimečnosti, a vysvětlíme si, jak je můžete využít, chcete-li zlepšit a pozvednout svůj život, chcete-li se odlišit od ostatních a především, chcete-li pozitivně ovlivňovat druhé na cestě k empatictějšímu a etičtějšímu životu – takovému, jaký skutečně výjimeční lidé žijí každý den.

Tito lidé dennodenně prokazují, že být výjimečným člověkem, znamená dělat výjimečné věci, a začneme-li jejich příběhy zkoumat, nevyhnutelně v nich najdeme poučení a ovlivní nás. Vše, co potřebujete, abyste vynikli, je pět vlastností, které vám změní život. Ve chvíli, kdy je začleníte ke svým každodenním zvykům, bohatě se vám odmění. Umocní vaši schopnost pozitivně ovlivňovat druhé a nepochybně se díky nim stanete lepším člověkem. Také vám pomohou stát se lepším lídrem – budete nejen připraveni vést druhé, když se naskytne příležitost, ale zároveň budete mít i všechny potřebné kvality výborného lídra.

Vydejte se tedy se mnou na cestu objevování toho, jací jsme a jací bychom mohli být. Pojďme prozkoumat ten neobyčejný svět lidí, které považujeme za čestné, důvěryhodné, cílevědomé a spolehlivé, ale především za výjimečné.

Sebezdokonalování

SRDCE VÝJIMEČNÉHO ČLOVĚKA

Jsme-li ochotní se v životě učit, pochopit sebe sama prostřednictvím upřímné sebereflexe a kultivovat klíčové návyky, které vedou k osobním úspěchům, tvoříme základy výjimečného života.

Každý chce napravit lidstvo, ale nikoho nenapadne,
že by měl začít u sebe.

— Lev Nikolajevič Tolstoj

Jedno z mých nejtěžších rozhodnutí v pozici velitele zásahové jednotky SWAT jsem musel udělat ještě před zahájením operace.

Jako velitel jednotky zodpovídáte za plán zásahu i precizní a bezpečnou realizaci plánu. Jakmile dostanete „zelenou“ ke spuštění akce, jste v plné výstroji, máte připravené a nabitě zbraně a do vysílačky řeknete „přebírám velení, přebírám velení, přebírám velení,“ mnoho lidí se spoléhá na to, že vše řídíte s plným soustředěním. Veřejnost to očekává. Stejně jako vaši nadřízení. A kolegové ze zásahové jednotky potřebují, abyste měli úsudek ostrý jako břitva, protože na něm závisí jejich bezpečnost i úspěch celé akce.

V tomto konkrétním případě se vše seběhlo rychle – ozbrojený útočník držel svou přítelkyni jako rukojmí ve zchátralém motelu na předměstí Haines City na Floridě a vyhrožoval, že ho nikdy nedostaneme živého. Za normálních okolností podobné situace řeší vyjednaváci, jenže oběť nutně

potřebovala léky a její život byl v ohrožení. Nemohli jsme ztrácet čas, ne-příjemné vedro navíc umocňovalo podrážděnost, podezřelý nebyl ochotný jakkoli spolupracovat a poslední, co jsem potřeboval, bylo, aby jeden z příslušníků zásahové jednotky FBI nebyl na úkol připravený. Tento operatívec nezpracovával dostatečně rychle otázky, ani neřešil detaily finálního plánu tak svižně jako obvykle. Nevybavovaly se mu možné problémy, na které by normálně upozornil – například jaká je konstrukce budovy (abychom určili, jak hluboko by se mohla zavrtat zbloudilá střela); zda se dveře otvírají směrem dovnitř nebo ven (abychom zvolili strategii otevření a rozhodli se, jaké nástroje budeme potřebovat); nebo jak blízko můžeme zaparkovat sanitku, aby ji útočník nezahlédl; kde je nejbližší nemocnice s traumatologickým centrem a tak podobně. Uvědomil jsem si, že jeho mysl není na zásah připravená. Nakonec jsem si řekl: „Musíš to řešit, a rychle.“ Neměl jsem čas zkoumat příčiny. Jen jsem věděl, že se s ním něco děje, a musel jsem něco udělat. Moji nadřízení si toho v té vypjaté situaci nevšimli, ačkoli jsme byli ve stejné místnosti – řešili spoustu manažerských rozhodnutí – komunikovali s centrálou FBI, zvažovali poslední změny a předávali informace o tom, co se chystáme podniknout, místní policii. Ale jako velitel jednotky jsem to nemohl ignorovat. Jeden příslušník zásahovky nebyl ve své kůži. Byla to nejhorší možná chvíle na řešení personálních změn – a možná by si toho nikdo ani nevšiml, kdybych si to nechal jen pro sebe a během zásahu se nic nezvrtlo – jenže já jsem si toho všiml a bylo na mně, abych to vyřešil. Nemohl jsem někoho takového pustit do akce, kde hrozilo vysoké riziko střelby v obydlené oblasti a bylo potřeba rychlé rozhodování. Jako velitel nesmíte hazardovat s bezpečností ostatních, pokud můžete riziku zabránit, a je jedno, jak moc takový člověk chce být součástí důležité akce, nebo zda, jako v tomto případě, se klíčovým způsobem podílí na plánování složité operace, kdy má být zatčen únosce a osvobozena mladá žena se zdravotními problémy, kterou podle rodinných příslušníků drží jako rukojmí proti její vůli.

Šel jsem za velícím zvláštním agentem, který zrovna po telefonu předával informace o vývoji situace na centrálu FBI, a řekl jsem: „Musím jednoho z našich mužů odvolat z této mise.“ Když jsem ta slova vyslovoval, uvědomil jsem si, že za dvacet let působení u zásahové jednotky se mi to ještě nikdy nestalo.