

Hod'te za hlavu, co si

o vás

druzí

myslí

Michael Gervais, Ph.D.
s Kevinem Lakem

MICHAEL GERVAIS
KEVIN LAKE

Hod'te za hlavu, co si

o vás

druzí

myslí

Grada Publishing

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**. Automatizovaná analýza textů nebo dat ve smyslu čl. 4 směrnice 2019/790/EU a použití této knihy k trénování AI jsou **bez souhlasu nositele práv zakázány**.

Michael Gervais, Kevin Lake

Hodte za hlavu, co si o vás druzí myslí

Přeloženo z anglického originálu knihy Michael Gervais, Kevin Lake: *THE FIRST RULE OF MASTERY. Stop worrying about what people think of you*, vydavatelstvím Pinnacle Performance Center, Inc. / William Morris Endeavor Entertainment LLC v Bostonu, Massachusetts (USA) v roce 2023.

Copyright © Michael Gervais, 2024. All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401

www.grada.cz

jako svou 9701. publikaci

Překlad Mgr. Lenka Štěpáníková

Odpovědná redaktorka Lenka Zajíčková

Grafická úprava a sazba Eva Hradiláková

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Wagner

Počet stran 216

První české vydání, Praha 2024

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod a.s.

Czech Edition © Grada Publishing, a.s., 2024

Author photo (Michael Gervais) © Alex Wood

Názvy produktů, firem apod. použité v knize mohou být ochrannými známkami nebo registrovanými ochrannými známkami příslušných vlastníků.

ISBN 978-80-271-7507-9 (ePub)

ISBN 978-80-271-7506-2 (pdf)

ISBN 978-80-271-5330-5 (print)

Obsah

Řekli o knize	9
O autorech	11
Úvod	13
Neviditelný limit	16
Mezi nebem a zemí	19
V první linii	21
Využijte svůj FOPO	23
1. Beethovenovo tajemství	27
Problémy s otcem	30
Svatyně	31
Tváří v tvář FOPO	32
Cesta k mistrovství	34
Čím více se zaměřujeme na věci mimo naši kontrolu, tím méně kontroly máme	35
Část první: Odhalení	
2. Mechanismus FOPO	41
Vnitřní monitorovací zařízení	43
Definiční znaky FOPO	45
Nekonečná smyčka FOPO	47
Spouštěče FOPO	53
3. Faktory strachu	57
Naprogramování k ochraně	60
Reflexy mají svůj účel	61

Jak se učíme strachu	62
Když zazvoní zvonek	63
Zázračná pilulka neexistuje	65
4. Identita: Živná půda pro FOPO	75
Co je to identita?	78
Zdroje identity	79
Za starých dobrých časů	80
Když sami sebe definujeme podle výkonu	82
Odvozování vlastní hodnoty od výsledků výkonu	83
Dům vystavěný na písku	86
Dům vystavěný na skále	90
Nastavení mysli učícího se člověka	91
Upřednostňujte hodnotu před uznáním	94
5. Když zdroje naší vlastní hodnoty leží mimo nás	99
Sebehodnota	101
Cena za podmíněnou sebeúctu	104
Jak jsme se do tohoto bodu dostali?	107
Vnitřní hodnota	109
6. Neurobiologie FOPO	113
Sami se svými myšlenkami	113
Tady uvnitř se něco děje	115
Ne zcela nečinná mysl	117
Soustřeďte se, prosím	119

Část druhá: **Posouzení**

7. Barry Manilow a spotlight efekt	125
Lidé jsou jako já	127
Je obtížné zvednout kotvu	128
Když jste středem pozornosti	129
8. Opravdu víme, co si druzí myslí?	133
Posun	137
Bránit, nebo zkoumat?	140
Výrazná dovednost, ale nikoliv superschopnost	141
Místo odhadování se raději zeptejte	144
9. Vidíme věci takové, jaké jsou jací jsme sami	149
Vnímání není pasivní	150
Filtry	152
Potvrzovací zkreslení	154
Nad rámec přesvědčení	157
Všichni máme předsudky	158
10. Společenské bytosti vydávající se za oddělené jednotky	161
Chybné spojení	164
Oddělené „já“	165
Kultura sebestřednosti	166
Mýtus soběstačnosti	169
Sounáležitost	170
Propojení	171
Větší než my	173

Část třetí: Přehodnocení

11. Výzvy pro naše hluboce zakořeněná přesvědčení	179
Náš mozek nerozlišuje mezi našimi nejosobnějsími přesvědčeními a naší identitou	180
Mozek nás chrání před názory, které ohrožují naši identitu	181
Co obzdiváme a co necháváme za zdí?	183
12. Kdopak to mluví?	185
Kulatý stůl	187
13. Zatěžkávací zkouška	191
Čeho nejvíc litujeme před smrtí	191
Neusilujeme o to, čeho si nejvíce ceníme	192
Život bez časomíry	193
Smrt a bolest zubů	197
Čeho budete na konci svého života litovat?	198
Poznámky	201
Poděkování	213

Řekli o knize

Miluji Mikea Gervaise – jeho postřehy, jeho skvělé rady i to, jak o všem mluví přímo na rovinu! Mike se opírá o nejnovější výzkumy a své vlastní postupy a zásady a vysvětluje, proč nám tolik záleží na názorech ostatních lidí a co s tím můžeme dělat.“

Angela Duckworthová, autorka bestselleru *Houževnatost: Síla vytrvalosti a vášně*; spoluzakladatelka neziskové organizace The Character Lab

Ať už se snažíme být co nejlepší v podnikání nebo ve sportu nebo chceme být co nejlepšími rodiči, kniha Michaela Gervaise *Hodte za hlavu, co si o vás druzí myslí* nás nabádá k soustředění pozornosti na věci, které máme pod kontrolou, místo abychom plýtvali energií na ty, které pod kontrolou nemáme.

Satya Nadella, generální ředitel společnosti Microsoft

Jako baletka, která se během své kariéry musela potýkat s pořádnou dávkou kritiky, všem z celého srdce doporučuji knihu *Hodte za hlavu, co si o vás druzí myslí*. Michael Gervais nás v ní stránku za stránkou laskavě vede k osvobozujícímu poznání, že naše hodnota není definována soudy a názory druhých, nýbrž naším vlastním sebeuvědoměním, vášní a oddaností našemu řemeslu.

Misty Copelandová, sólistka American Ballet Theatre

Knih *Hodte za hlavu, co si o vás druzí myslí* výmluvně a přesvědčivě prezentuje současné postřehy i nadčasovou moudrost, aby nás osvobodila od strachu z názorů druhých lidí (FOPO), a my tak mohli prozkoumat a naplno využívat svůj potenciál, přínosným způsobem obohatit život svůj i životy ostatních a pomáhat druhým. Tato

perspektiva podpořená množstvím důkazů napříč různými vědními obory podněcuje k sebereflexi a nabízí nám praktický soubor nástrojů, kterých můžeme využít v reálném světě.

Brady Brewer, výkonný ředitel Starbucks Corporation

Je děsivé, jak všichni dovolujeme FOPO, aby ovlivňovalo naše dny, naše sebevědomí, a nakonec i prostor, který v životě zaujímáme. Tato kniha je pro nás všechny nepostradatelnou mapou na cestě k sebeovládání.

Kerri Walsh Jenningsová, plážová volejbalistka, pětinasobná účastnice olympijských her a čtyřnasobná držitelka olympijské medaile

Moc bych si přála, aby se mi tato kniha dostala do ruky mnohem dříve. Jedná se o naprosto zásadní čtení pro každého, kdo se chce stát svým co nejlepším já – a co je nejdůležitější, také svým nejšťastnějším já – ve světě, který zoufale potřebuje, abychom byli obojím.

Julie Foudyová, dvojnásobná mistryně světa v ženském fotbale a dvojnásobná olympijská vítězka

Kniha *Hodte za hlavu, co si o vás druzí myslí* skvěle vysvětluje, jak zacházet s FOPO. Postřehy Michaela Gervaise by si měli přečíst všichni vedoucí pracovníci, kteří se snaží vytvořit takové prostředí, v němž je důležitější soustředit se na vlastní rozvoj než na názory okolí.

Kathleen Hoganová, vedoucí oddělení lidských zdrojů, Microsoft

Kniha Michaela Gervaise nás učí zaměřit se na to, kým skutečně chceme být, nikoliv na to, kým si myslíme, že bychom měli být podle ostatních. Tato kniha poskytuje mistrovskou lekci v hledání hodnoty v našem vlastním nitru. Jsem nadšený, že se taková publikace dostává do rukou čtenářů z celého světa!

Apolo Ohno, osminásobný olympijský medailista

O autorech



Michael Gervais, PhD, je jedním z nejlepších světových psychologů a výkonnostních koučů. Mezi jeho klienty patří držitelé světových rekordů, olympionici, mezinárodně uznávaní umělci a hudebníci, nejlepší hráči světa a generální ředitelé společností objevujících se v žebříčku *Fortune* 100. Je spoluzakladatelem Institutu vědy o výkonnosti na Univerzitě Jižní Kalifornie a zakladatelem společnosti s názvem Jak dosáhnout mistrovství (*Finding Mastery*), která poskytuje poradenství klientům pohybujícím se v prostředí s vysokými nároky na výkon. Věnuje se také moderování stejnojmenného podcastu.

Kevin Lake je kreativním ředitelem společnosti Finding Mastery (Jak dosáhnout mistrovství). Spolupracuje s předními světovými osobnostmi. Produkoval celovečerní dokumentární film *Gleason*, který byl zařazen do užšího výběru na Cenu Akademie. Spolu s Robertem Downeym Jr. a Susan Downeyovou vytvořil a produkoval film s názvem *Playing It Forward*. Sedm let vedl filmovou divizi společnosti Icon Productions založenou Melem Gibsonem.

Úvod

*„Vše, co nás irituje na druhých,
může vést k lepšímu pochopení nás samých.“*

CARL JUNG

Přikládáme-li větší význam názorům druhých lidí než svým vlastním, pak žijeme život podle nich, ne podle sebe. Svě o tom ví i softballová hvězda Lauren Regulaová, která se s tímto dilematem potýkala v období před olympijskými hrami v roce 2020. Poté, co o jedenáct let dříve ukončila sportovní kariéru, dostala Regulaová životní příležitost – reprezentovat znovu tým Kanady a opět se zúčastnit největší sportovní události, kterou sleduje celý svět. Vyhrát olympijskou medaili poté, co na ni v roce 2008 téměř dosáhla, ale pak po srdcervoucí prohře v boji o bronz skončila v Pekingu čtvrtá. Regulaovou, které v té době bylo třicet devět let, měla tři děti a podnikala se svým manželem, tehdy kontaktoval kanadský trenér a snažil se ji vylákat ze sportovního důchodu, aby využila poslední šance získat olympijskou medaili.

Ve filmové verzi tohoto příběhu Lauren v tomto okamžiku pravděpodobně křičí radostí. Její reakce představuje emocionální vrchol – moment, který má rozehrát sentimentální strunu.

Ve skutečnosti však Lauren váhala.

V hloubi duše věděla, že to chce udělat, musela by však překonat spoustu problémů a pochybností. Po zkušenostech z dvojích

předchozích olympijských her si velice dobře uvědomovala, že nestačí odjet na několik týdnů potrénovat a zase se vrátit domů.¹

Uskutečnění jejího snu by znamenalo dlouhé odloučení od dětí, kterým bylo v té době jedenáct, deset a osm let. Ke složitosti situace navíc přispívalo i to, že sportovci mohli v době před zahájením her opustit karanténní „bublinu“ pouze jednou za šest měsíců.

„Jako pro mámu pro mě nebylo lehké rozhodnout se, zda říct ano a pokusit se dostat na olympiádu,“ řekla mi. „Nehledě na to, že jsem byla máma, která tréninkem svého sportu strávila za posledních dvanáct let na hřišti jen několik málo měsíců. A máma, která spolu se svým manželem vlastnila a vedla firmu.“

Ale nakonec nebyl nejdůležitější věk, dlouhé odloučení od rodiny, podnikání ani roky boje s poporodními depresemi, které jí málem znemožnily start na Olympijských hrách v Tokiu, nýbrž šířavý strach z toho, co si o ní budou myslet ostatní lidé.

Lauren k tomu říká:

Když jsem zveřejnila příběh o tom, že bych ráda uskutečnila svůj sen a že musím hodně trénovat a cestovat, lidé reagovali spoustou komentářů. Tady jsou některé z nich:

To bych nikdy nedokázala... Nikdy bych nedokázala opustit svou rodinu na tak dlouho.

(Komentář odsuzující Lauren jako mámu.)

Pořád si myslíš, že to zvládneš? Chci říct, nebojíš se, že už nikdy nebudeš tak dobrá jako dřív?

(Komentář typu „Kdo si sakra myslíš, že jsi?“)

A nejsi náhodou nejstarší hráčkou vůbec?

(Komentář odsuzující Laurenin věk.)

Nevadí Daveovi, že tak často trénuješ a odcházíš?

(Komentář odsuzující Lauren jako manželku a matku, která opouští rodinu)

Hrozně jsem se kvůli těm negativním názorům stresovala. Stresovala jsem se tím, co si o mně a o mých rozhodnutích myslí druzí. Stresovala jsem se kvůli tomu, že mě ostatní považovali za špatnou matku a špatnou manželku. Že tvrdili, že jsem příliš stará. Že to nikdy nezvládnou. A to mě opravdu přimělo zastavit se. Můj svět se točil kolem toho, co si o mém rozhodnutí mysleli ostatní.

Sice jsem dostávala více pozitivních komentářů než těch negativních; ale ty negativní na mě působily mnohem víc. Tehdy měly větší váhu. To, jak jsem se babrala v těch odsuzujících slovech, mi připomíná jeden z mých oblíbených citátů. „Z jednoho stromu se dá vyrobit tisíc zápalek. A jedna zápalka může spálit tisíc stromů.“

Lauren neustále srovnávala svůj vlastní pohled na své schopnosti s tím, jak je posuzovali jiní lidé. Její dilema představovalo výzvu, které my všichni čelíme v různých podobách. Máme se řídit svým vlastním vnitřním přesvědčením, nebo se podřídít společenským normám a očekáváním?

Jinak řečeno, Lauren trpěla FOPO (z angl. *Fear of Other People's Opinion*) – tedy syndromem strachu z názorů ostatních lidí, a to ji málem připravilo o poslední šanci splnit si svůj sen.

Neviditelný limit

Náš strach z toho, jak nás posuzují ostatní, představuje skrytou epidemii dnešní doby a může se stát zabijákem našeho potenciálu.²

V současném moderním světě se naše obavy z názorů druhých stávají iracionální, neproduktivní a nezdravou posedlostí. Jejich negativní dopady zasahují do všech oblastí našeho života.

Když zažíváme FOPO, ztrácíme víru v sebe sama a náš výkon trpí. To je lidská přirozenost.

Ale pokud se nebudeme mít na pozoru, může FOPO zcela ovládnout naši mysl a pomalu nás otrávit. Místo toho, abychom se soustředili na své vlastní myšlenky a pocity, začneme být posedlí myšlenkami a názory druhých, ať už přímo vyslovenými nebo domnělými, a tato posedlost pak může ovlivňovat naše rozhodnutí a činy.

A náš život.

Vezměte si Lauren. Kdyby nechala své negativní myšlenky – tedy svůj strach z názorů ostatních – zvítězit, promarnila by poslední šanci dokázat to, kvůli čemu celý život trénovala. FOPO je součástí naší vrozené lidské výbavy, protože náš mozek funguje stejně jako před dávnými časy. Touha po společenském uznání vedla naše předky před tisícovkami let k opatrnosti a důvtipu. Pokud totiž zodpovědnost za neúspěšný lov padla na vaše bedra, mohlo být vaše místo v kmeni ohroženo.

Ale dnes, v důsledku rozvoje sociálních médií, intenzivního tlaku na úspěch, zejména v raném věku, a naší přílišné závislosti na vnějších odměnách, metrikách a oceněních, je FOPO na vzestupu, protože pro něj má ideální podmínky.

FOPO se projevuje například tehdy, když se vedoucí pracovníci zdráhají projevit svůj názor a dělat obtížná rozhodnutí, nebo když

generální ředitelé upřednostňují krátkodobé zisky akcionářů před dlouhodobým finančním zdravím svých firem. Anebo když politici hlasují v souladu se svou stranou, nikoliv se svým svědomím.

Čím dříve zásadně změníte svůj vztah k názorům ostatních, tím dříve se stanete svobodnými. Zcela svobodnými, abyste mohli žít v souladu sami se sebou, ať už jste kdekoli.

FOPO se projevuje téměř ve všech oblastech našeho života – a jeho důsledky jsou obrovské. Raději hraje na jistotu a neodvažujeme se riskovat, protože se bojíme kritiky okolí. Když někdo zpochybní naše názory či chování, začneme se chovat jako dikobraz a chráníme své ego s pomocí své vlastní verze pichlavých ostnů, nebo se vzdáme svého pohledu na věc. Vyměníme svou autenticitu za souhlas. Nezvedneme ruku, když nemůžeme ovlivnit výsledek. Snažíme se naladit na pocity ostatních ne z benevolence, ale kvůli potřebě pocitu sounáležitosti. Smějeme se věcem, které nejsou vtípné. Koušeme se do jazyka, když někdo řekne něco urážlivého. Svou reakci formulujeme během naslouchání ostatním. Zajímá nás získání moci, ne naše poslání. Snažíme se potěšit, ne provokovat. Honíme se za sny druhých místo za svými vlastními.

Externalizujeme své sebevědomí a svůj pocit vlastní hodnoty. Hledíme sami na sebe očima druhých. Rozhlížíme se kolem sebe, abychom určili, jak se cítíme.

Pokud lidé naše rozhodnutí schvalují, cítíme se skvěle. Pokud nepřijímají nás nebo naše rozhodnutí neschvalují, cítíme se hrozně.

Běháme po světě a snažíme se zalíbit ostatním a být takoví, jaké by nás ostatní nejspíše chtěli mít, a ne takoví, jací skutečně jsme. Snažíme se vybudovat si svou sebehodnotu, ale své vlastní potřeby si při tom buď neuvědomujeme, nebo je odmítáme.

Svůj vymezený kratičký čas na této úžasné planetě strávíme hraním nějaké role, s níž souvisí přijetí určité identity, a přizpůsobováním se domnělému očekávání druhých. Nikdy nezjistíme, kým se skutečně můžeme stát.

Zamyslete se nyní nad rozhodnutími, která jste ve svém životě učinili. Vybrali jste si svou kariéru kvůli tomu, že vás daný obor bavil, nebo jste se rozhodli pro právo, podnikání či cokoli jiného proto, že se to od vás očekávalo? Nebo jinak: Cítili jste někdy nutkání něco ve svém životě změnit nebo nebojácně přijmout novou výzvu, ale nakonec jste to neudělali ze strachu, co by si o vás pomysleli ostatní?

Všichni jsme to někdy zažili.

Ale pozor: Pokud začnete věnovat stále méně pozornosti tomu, **co vás dělá vámi** – tedy svým talentům, přesvědčením a hodnotám – a začnete se řídit tím, co si myslí či nemyslí ostatní, výrazně omezíte svůj potenciál a přestanete se rozvíjet.

Všichni máme své jedinečné vlastnosti a silné stránky – a naším úkolem je co nejlépe jich využít. Neustále se rozvíjíme, ale tento proces, tato snaha stát se člověkem, jakým chceme být, je velmi křehká a snadno podlehne vnitřním a vnějším tlakům každodenního života. Je třeba hlubokého vnitřního odhodlání a vize, abychom vytrvali.³

Jsmo-li příliš ovlivňováni vnějšími silami, jako jsou například názory jiných lidí či společenský tlak, můžeme se velmi snadno uzavřít do sebe, a přijít tak o šanci naplno využít své možnosti.⁴ Místo abychom podnikli další krok, si spíše řekneme, **že nemáme šanci nebo že nejsme dostatečně chytrí**. Místo toho, abychom se odhodlali ke změně kariéry, vymluvíme se, **že jsme příliš staří**. Pokud své možnosti nevyužijeme, pak se tyto příběhy mohou stát skutečností, reálnou a neměnnou.

Touha zapadnout a ochromující strach z toho, že se někomu znelíbíme, oslabují naši schopnost usilovat o život, který si chceme vytvořit.

Ačkoli je náš mozek odpradáвна naprogramován tak, aby vyhodnotoval FOPO jako každodenní hrozbu, neměli bychom se tímto strachem nechat ovládnout natolik, aby nám bránil dělat to, co skutečně chceme.

Mezi nebem a zemí

Příběh Woodyho Hoburga nám ukazuje možnosti, které se nám otevírají, pokud nepodlehne cizím názorům a vydáme se svou vlastní cestou. Woody je jedním z nejlepších lidí, jaké jsem kdy potkal. Je to člověk, který jede na plné obrátky – emocionálně, psychicky, intelektuálně i fyzicky. Jeho mocně vyvinutému smyslu pro dobrodružství se vyrovná snad jen jeho silná zvědavost a pokora. Odmalička rád lezl po skalách a snil o tom, že se jednou vydá do vesmíru. Získal na Massachusettském technologickém institutu (MIT) bakalářský titul v oboru letectví a kosmonautiky a poté se přihlásil k dalšímu studiu na Berkeley, kde chtěl získat doktorát z informatiky.

Woody rád řešil složité technické problémy, byl si však vědom toho, že určitou stránku jeho „já“ tato životní dráha zcela nenaplnuje. Během studia na Berkeley často jezdil o víkendech lézt po skalách do nedalekého Yosemitekého národního parku a dělal si pilotní průkaz, cítil však potřebu proměnit svá dobrodružství v něco strukturovanějšího a smysluplnějšího. Chtěl uplatnit své dovednosti v práci, která by měla smysl, napadlo ho proto pokusit se získat certifikát záchranáře a přihlásit se k Yosemiteké pátrací a záchranné službě.

Provádění záchranných akcí v horách se samozřejmě neslučovalo se studiem informatiky, a tak se Woody obrátil pro radu ke svým akademickým mentorům, lidem, kterých si hluboce vážil a dodnes je považuje za své mentory a přátele. Byl fascinován tím, jak se ho mnozí z nich snažili odradit. Z jejich úst si vyslechl věty typu: „Nemyslím si, že je to úplně dobrý nápad. Nejsem si úplně jistý, jak ti to pomůže v tom, o co usiluješ.“

Věnujete-li se akademické dráze, mají pro vás názory akademiků obrovskou váhu. Woody k tomu říká: „Jednalo se o lidi, kterým hluboce důvěřuji a vážím si jich, a chtěl jsem slyšet jejich názory.“ Odolal však pokušení se těmito názory řídit. „Nakonec jsem se musel rozhodnout... Prostě jsem věděl, že do toho půjdu, a jsem moc rád, že jsem to udělal, protože to byl jeden z nejlepších zážitků v mém životě.“

Woody dokončil doktorát na Berkeley, začal učit na MIT a trénoval horolezce v horolezeckém centru, když se od svého nejlepšího přítele dozvěděl, že NASA po čtyřleté přestávce začíná přijímat nové astronauty. Woody vyplnil internetový formulář na adrese USAjobs.gov a stiskl tlačítko **Odeslat** s pocitem, že jeho šance jsou absolutně nulové. O rok a půl později už byl jedním z dvanácti kandidátů, kteří byli vybráni do třídy astronautů z více než osmnácti tisíc kvalifikovaných uchazečů. V době, kdy vzniká tento text, se doktor Hoburg nachází na Mezinárodní vesmírné stanici a je na počátku své šestiměsíční mise. On a já jsme právě dokončili nahrávání vůbec prvního podcastu z vesmíru.

Proč byl vybrán právě Woody? On sám věří, že jeho výběru pomohlo působení v Yosemiteké pátrací a záchranné službě. Jeho odmítnutí podřídit se tlaku ostatních mu zařídilo letenku do vesmíru a umožnilo mu splnit jeho dětský sen.