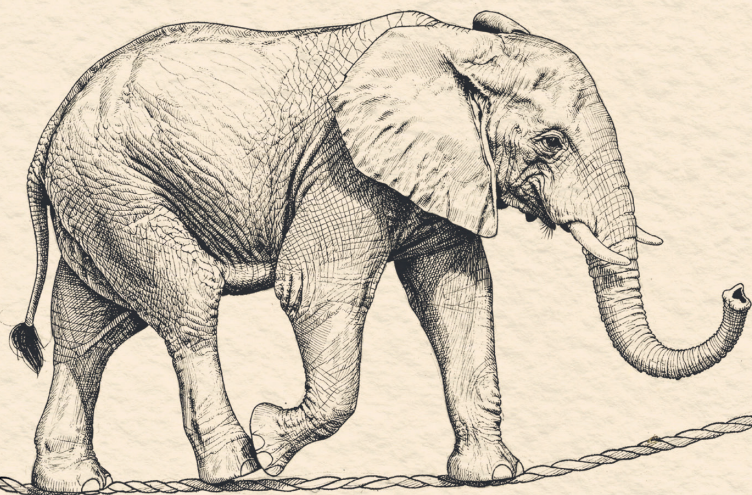


Návyk lídra

Prodán
1 milion
výtisků

Mluvte **méně**,
ptejte se **více**,
ved'te **lépe**



Michael Bungay Stanier

NÁVYK LÍDRA

Mluvte méně, ptejte se více, ved'te lépe

Copyright © 2016 by Michael Bungay Stanier

All rights reserved. Published in the United States
by arrangement with Transatlantic Literary Agency Inc.

Podle anglického originálu The Coaching Habit: Say Less, Ask
More & Change the Way You Lead Forever vydalo v edici Žádná velká věda
nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2026. Žádná část této
knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení,
s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických
článků a recenzí.

Překlad Viktorie Hanišová

Odpovědná redakce Lenka Čížková

Jazyková redakce Zuzana Kačerová

Jazyková korektura Hedvika Landová

Šéfredaktor Marek Vlha

Redakční spolupráce Pavel Dvořák

Odborná spolupráce Kristýna Dvořáčková

Grafická úprava a sazba David Dvořák

Obálka Alex Gutrai

Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání první

Jan Melvil Publishing, 2026

Všechny naše knihy najdete na

www.melvil.cz



Chyby a připomínky: melvil.cz/chyby

Recenze a pochvaly: [melvil.cz/kniha-navyk-lidra, libisemi@melvil.cz](mailto:libisemi@melvil.cz)

Knihy vychází také elektronicky a jako audiokniha.

Vyzkoušejte aplikaci Melvil:

- e-knihy i audio na jednom místě
- vlastní poznámky
- plynulé přepínání mezi čtením a poslechem

ISBN 978-80-7555-300-3

Volně šířitelná ukázka z knihy NÁVYK LÍDRA: Mluvte méně, ptejte se více, ved'te lépe

VĚNOVÁNO **MARCELLE**

Obsah

- Potřebujete si osvojit návyk lídra** 11
- Jak vybudovat návyk** 25
- Ptejte se jako mistři: Část 1**
Pokládejte vždy jen jednu otázku 39
- 1 Úvodní otázka** 45
- Ptejte se jako mistři: Část 2**
Zkraťte úvod a položte otázku 59
- 2 Zvídavá otázka** 65
- Ptejte se jako mistři: Část 3**
Máte pokládat řečnické otázky? 83
- 3 Cílená otázka** 89
- Ptejte se jako mistři: Část 4**
Držte se otázek, které začínají slovem „co“ 109
- Neodolatelná kombinace 1-2-3** 115
- 4 Základní otázka** 119
- Ptejte se jako mistři: Část 5**
Sžijte se s tichem 137

- 5 Líná otázka** 143
- Ptejte se jako mistři: Část 6**
Skutečně poslouchejte odpověď 163
- 6 Strategická otázka** 169
- Ptejte se jako mistři: Část 7**
Berte na vědomí odpovědi, které
dostáváte 189
- 7 Reflektivní otázka** 195
- Ptejte se jako mistři: Část 8**
Využívejte všechny možné prostředky
k pokládání otázek 211
- Závěr** 217
- Truhla s dalšími poklady** 225
- Poděkování 235
- O Michaelovi 238

Po přečtení této knihy se nestanete lídrem.

Možná ve vás ale probudí vůdčí, manažerské a obecně lidské vlastnosti dobrých lídrů. V praxi to znamená vytvořit návyk, který je jednoduchý, ale přesto obtížný: zůstat zvědavý o trochu déle, s rozhodováním a radami nespěchat. **Jde o svižné a praktické čtení a já věřím, že vás to bude bavit.**



TheCoachingHabit.com

[#TameYourAdviceMonster](https://twitter.com/TameYourAdviceMonster)

Americký textař Harlan Howard tvrdil, že každá skvělá country písnička je na tři akordy a obsahuje pravdu.

V této knize najdete sedm otázek a nástrojů, z nichž si můžete vytvořit každodenní návyk, díky kterému uděláte s menším úsilím víc práce se skutečným dopadem.

Volně šiřitelná ukázka z knihy NÁVYK LÍDRA: Mluvte méně, ptejte se více, ved'te lépe

Volně šiřitelná ukázka z knihy NÁVYK LÍDRA: Mluvte méně, ptejte se více, ved'te lépe

Jak vybudovat návyk

Zapomeňte
na mýty a lži,
které najdete
na internetu.

**V této kapitole
vám odhalíme
vědecké postupy,
jak změnit své
chování.**

Změna chování, která je podstatou této knihy, spočívá v jednoduchém principu: klást lidem o trochu víc otázek a o něco míň jim říkat, co mají dělat. Jednoduché ale neznamená snadné a teorie, kterou neumíme uvést do praxe, je k ničemu. Než se tedy zaměříme na to, co se má změnit, nejdřív musíme pochopit, *jak* to změnit.

Už víte, že změna zažitého chování není snadná, i když to myslíte dobře. Věřím, že nejsem sám:

- kdo přísahal, že jeho první ranní činností nebude čtení e-mailů, a stejně sám sebe v brzkých ranních hodinách přistihl s tváří ozářenou bledým světlem displeje;
- kdo chtěl skrze každodenní meditaci dosáhnout vnitřního klidu, ale nenašel si ani pět minut, aby se soustředěně posadil a dýchal;
- kdo si dal závazek, že si bude dělat skutečné pauzy na oběd, ale drobky, které vyklepával z klávesnice, ho usvědčily, že jen zhltl sendvič u obrazovky; nebo

- kdo se rozhodl na chvíli přestat s pitím, a přesto se mu večer v ruce záhadně objevila sklenice dobrého australského shirazu.

Nic z toho není až tak překvapivé, když zjistíte, že podle studie provedené Dukeovou univerzitou je minimálně 45 procent našeho bdělého chování zautomatizovaných. Ačkoli bychom rádi věřili, že máme všechno pod palcem, ukazuje se, že svou vědomou mysl nedržíme dostatečně na uzdě a spíše jsme ovládáni svou podvědomou nebo nevědomou myslí. Tohle zjištění je úžasné, ale zároveň i trochu znepokojivé.

Odjakživa máme k dispozici přehršel informací, jak změnit své chování. Anebo přesněji řečeno jsme zavaleni neprostupnou zmetí matoucích informací, která pokaždé zesílí na přelomu roku, kdy se dostávají na přetřes novoroční předsevzetí. Už jste někdy zaslechli radu, že když budete něco provádět po dobu 21 dní, vytvoříte si nový návyk? Ve skutečnosti jde o něčí výmysl, jenž vás teď pronásleduje po internetu jako zombie odmítající zemřít.

Naštěstí se objevuje stále víc podložených závěrů vycházejících z neurovědy a behaviorální ekonomiky, jež v posledních letech pomáhají prokrestit cestu touto neprostupnou džunglí. Abyste si dokázali vybudovat nový účinný návyk, potřebujete pět základních ingrediencí: rozum, spouštěč, mikronávyk, efektivní nácvik a plán.

Učiňte slib

Proč byste se měli zatěžovat něčím tak složitým, jako je změna pracovního stylu? Musíte si ujasnit, jaký přínos bude mít změna něčeho tak zaběhlého a účelného (což samozřejmě není to samé jako účinného), jako je vaše staré chování. Udělat si jasno však kupodivu *neznamená* představovat si úspěch. Výzkumy dokládají, že když si příliš dlouho představujete výsledek, vaše motivace odvést potřebnou práci ve skutečnosti poklesne. Přínosný způsob, jak zasadit nové návyky do širšího kontextu, nastiňuje americký spisovatel Leo Babauta ve své knize *Zen Habits – Jak ovládnout umění změny*: učiňte slib, ze kterého budou mít prospěch i ostatní. Leo například přestal kouřit, protože to vnímal jako závazek vůči své manželce a novorozené dceři. Řešte tedy mín, jak se nový návyk vyplatí vám, a víc se zamýšlejte nad tím, jak pomůže člověku nebo lidem, na kterých vám záleží.

Najděte svůj spouštěč

Charles Duhigg v knize *Síla zvyku* uvádí jedno klíčové zjištění: pokud nevíte, co spouští vaše staré chování, nikdy ho nezměníte, protože k němu sklouznete dřív, než si to stačíte uvědomit. Čím přesněji definujete svůj spouštěcí moment, tím užitečnější informaci získáte. Například „na týmové poradě“ můžete přeformulovat na užitečnější „když mám dát na týmové poradě krátký update“ nebo ještě užitečnější „když mě Jenny na poradě požádá o zpětnou vazbu“. Takto specifické vyjádření vám poskytne výchozí bod pro budování nového silného návyku.

Dvojitě S: buďte struční a specifíční

Pokud svůj nový návyk definujete v abstraktních a lehce vágních pojmech, nebudete se mít čeho chytit. Když vám to bude trvat příliš dlouho, váš složitý mozek si najde způsob, jak jakýkoli dobrý úmysl sabotovat. Americký sociální vědec a spisovatel B. J. Fogg na svém webu tinyhabits.com navrhuje, abyste svůj nový návyk definovali jako mikronávyk, jehož uskutečnění vyžaduje maximálně šedesát vteřin. Je třeba si pořádně ujasnit první až druhý krok, který vás může dovést k většímu návyku. Zásada dvojitého S je v perfektním souladu s touto knihou, protože ji splňuje každá ze sedmi zásadních otázek.

Trénujte do hloubky

Dan Coyle ve své knize *Tajemství talentu* zkoumal, proč se v různých částech zeměkoule nacházejí „líhně“ určitých talentů. Brazílie: fotbal. Moskva: ženský tenis. New York: hudba (stačí si vzpomenout na Julliardovu školu). Jedním z klíčových faktorů pro každou líheň je tréninkové know-how – Coyle tomu říká „intenzivní cvičení“. Tvoří ho tři složky:

- Procvičování menších částí většího celku (například místo podávání míčku procvičujete jen jeho vyhazování do výšky).
- Opakování, opakování a... opakování. Dělejte to rychle, dělejte to pomalu, dělejte to jinak. Ale dělejte to pořád dokola.

V DALŠÍM DOPISE
MI PROSÍM DEJTE
NĚJAKOU DOBROU
RADU. **SLIBUJU,**
ŽE SE JÍ NEBUDU
DRŽET.

Edna St. Vincent Millay

- A konečně, přemýšlení nad tím, co děláte, a sledování, jestli se vám daří. Pokud ano, oslavte úspěch. Nemusíte si hned koupit láhev Möetu, ačkoli i to je možné. Klidně však postačí vítězně zařatá pěst.

Naplánujte si, jak se dostat zpátky do sedla

Když klopýtnete (a to se stane každému) je snadné to vzdát. „Teď už ten dort dojím, když jsem si dal kousek.“ Jeremy Dean ve své knize *Making Habits, Breaking Habits* (Vytváření návyků, porušování návyků) pomáhá čtenářům čelit skutečnosti, že během budování návyku nedosáhneme dokonalosti. Občas propásneme vhodný okamžik, někdy celý den. S tím je zkrátka třeba počítat. Důležité je vědět, jak s neúspěchem naložit. Odolný systém má pojistky proti selhání, takže když se něco pokazí, další krok k nápravě je jasný. Udělejte ze svého návyku odolný systém.

Pojďme si to shrnout: vzorec nového návyku

.....

Na workshopech zaměřených na koučovací dovednosti od našeho školícího střediska Box of Crayons se stále víc zaměřujeme na to, abychom účastníkům pomáhali definovat specifické návyky a zavázat se k nim (místo obecného a nerealistického seznamu úkolů). Aby se to mohlo povést, využili jsme některé z výše uvedených poznatků, otestovali je v praxi a poté vytvořili „vzorec nového návyku“: jednoduchý, přímý a efektivní způsob, jak

zformulovat a nastartovat nové chování, kterého chcete dosáhnout.

Vzorec má tři části: identifikaci spouštěče, identifikaci starého návyku a definici nového chování. Funguje to následovně.

Identifikace spouštěče: když dojde k tomu, že...

Definujte svůj spouštěč: okamžik, kdy se ocitnete na rozcestí, a buď se můžete pustit po dobře prošlapané staré cestě navyklého chování, nebo se vydat jinudy jako Robert Frost ve své básni „Cesta, jíž jsem nešel“. Pokud ten okamžik nedokážete identifikovat, budete ho nadále míjet a s ním i příležitost změnit své chování.

Čím přesněji to zformulujete, tím líp. Charles Duhigg tvrdí, že existuje jen pět typů spouštěčů: místo, čas, psychické rozpoložení, ostatní lidé a bezprostředně předcházející situace. Tyhle prvky lze navíc kombinovat, a tím definovat

svůj specifický spouštěč. Spouštěčem může například být: „Jsem frustrovaný (psychické rozpoložení), když mi Bob (lidé) na každotýdenní schůzce (čas) řekne: ‚O tom jsem zatím moc nepřemýšlel (situace).‘“

Identifikace starého návyku: namísto...

Zformulujte svůj starý návyk, abyste zjistili, čeho se chcete zbavit. Připomeňme, že čím přesněji ho vyjádříte, tím užitečnější to bude. Třeba: „Zeptám se Boba: ‚Přemýšlel jsi



Poslechněte si rozhovor s Charlesem DUHIGGEM na Great Work Podcast.

o X?' a doufám, že se po mé pseudo-otázce chytne, ačkoli si o Bobovi myslím jen to nejhorší.“

Definice nového chování: příště...

Definujte nové chování tak, aby vám to zabralo maximálně 60 vteřin. Víme, že zásadní posun v chování, kterého chcete pomocí této knihy dosáhnout, je míň radit a víc projevovat zvědavost. Jak ještě zjistíte, na sedmi zásadních otázkách je skvělé, že každou z nich můžete položit do 60 vteřin.

Pro dokončení našeho příkladu: „Zeptám se Boba: ‚Tak co tě k tomu teď napadá?‘“

Na konci každé kapitoly vás požádám, abyste si vytvořili vlastní návyk vycházející z dané otázky. K těmto konceptům se budeme vracet a já vám u každé otázky nabídnu několik příkladů, abyste měli představu, jak vzorec nového návyku a otázky fungují v praxi.



PRO VÍC INFORMACÍ: pokud se chcete hlouběji seznámit s nejnovějšími poznatky o vytváření lepších návyků, stáhněte si krátkou e-knihu *The 6 ½ Habit Gurus* (6 a půl guruů v oblasti návyků) na stránce www.TheCoachingHabit.com/habitgurus. Detailně se v ní věnuji nejnovějšímu výzkumu od autorů, jako jsou **Charles Duhigg, B. J. Fogg, Gretchen Rubin, Dan Coyle, Leo Babauta, Nir Eyal, Jeremy Dean** a záhadný „poloviční guru“.

Závěrečné slovo k vytváření koučovacích návyků

Je to prosté, ne však snadné. Změna chování je komplikovaná a k tomu, abyste dělali věci jinak, potřebujete odvalu a taky odolnost, díky nimž si svůj nový návyk uchováte, přestože vám to poprvé nevyjde na jedničku (s čímž můžete počítat). Jeden ze zákonů změny zní: jen co vyzkoušíte něco nového, dostaví se odpor v podobě rýpavé otázky: „O co se tu vlastně snažíš?“ Abyste tenhle odpor zlomili, držte se následujících tipů:

- **Začněte s něčím jednoduchým.** Pokud chcete někoho vést jiným způsobem, vyberte si člověka, který k tomu bude svolný a přimhouří nad vámi oko. Nebo si zvolte osobu, s níž to jde zpravidla špatně, takže nemáte co ztratit.
- **Začněte v malém.** Nesnažte se implementovat všechny nápady z knihy najednou. Začněte s jednou věcí, zkuste se v ní zdokonalit a „dostat ji do krve“. A teprve pak se přesuňte k další položce.
- **Najděte si partáka.** Kdykoli chci něco změnit a osvojit si pozitivní chování, spoléhám se na následující podpůrný systém: kouče; stejně zaměřenou skupinu, s níž si každý týden dáváme vědět, jak jsme na tom, a jednou za čtrnáct dní si telefonujeme; další podobně zaměřenou skupinu, kde se kontaktujeme každé tři měsíce; a taky tři habituální aplikace v iPhonu. A taky v tom už umím chodit. Najděte si kamaráda nebo kolegyni s podobnými

Jeden ze zákonů změny: **jen co vyzkoušíte něco nového, dostaví se odpor.**

.....

cíli a navzájem se podporujte, procvičujte svůj návyk a hecujte se k výsledku.

- **Dostaňte se zpátky do sedla.** Někdy vám to nevyjde a se-
lžete. Jakmile se dostanete do fáze učení, která by se dala
označit jako „vědomá nekompetence“ (zní to lehce uráž-
livě, ale je to přesné), začnete se cítit divně. Teprve zá-
měrným a pravidelným nácvikem se přesunete do sféry
„vědomé kompetence“, která je mnohem příjemnějším
místem.

Vyslyšte filozofy

.....

Ovidius kdysi prohlásil: „Nic není mocnější než zvyk.“ Je to špatná i dobrá zpráva. Špatná proto, že váš život může být souborem zdaleka ne ideálních odpovědí a reakcí, které jste si vryli do mozku. A dobrá proto, že jen co pochopíte mechaniku návyků, můžete začít budovat vlastní struktury vedoucí k úspěchu. Jak pravil Winston Churchill, „to my formujeme budovy a ony pak formují nás“. Návyky utvářejí náš život. Formujte tedy způsob, jakým chcete vést, a vytvářejte si správné koučovací návyky.

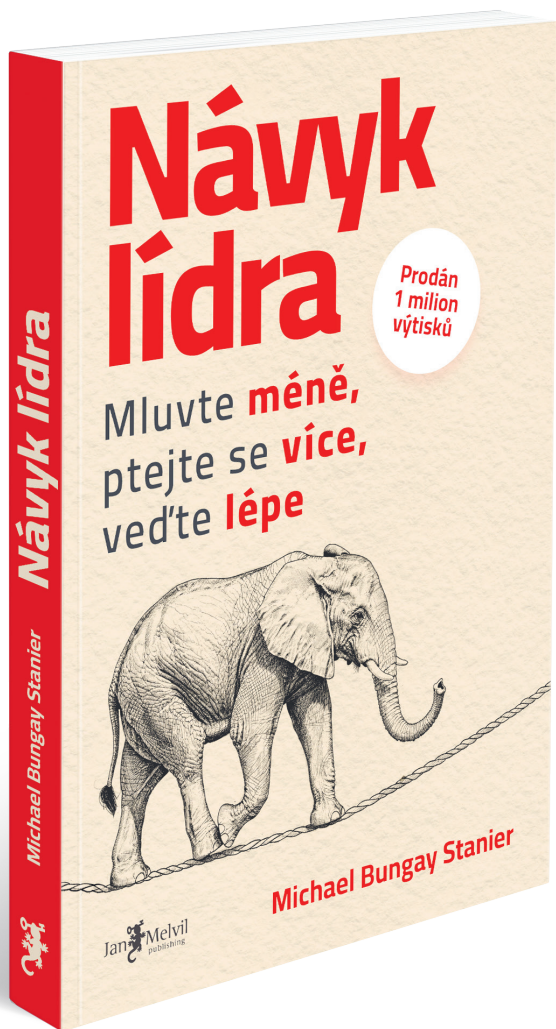
Tyhle nové návyky mohou začít první otázkou, kterou někomu položíte – a právě tomu se věnuje následující kapitola.



PODÍVEJTE SE, JAK TO FUNGUJE

Krátká videa na TheCoachingHabit.com/videos vám pomůžou prohloubit nově nabyté poznatky a uvést je do praxe.

HOW TO BUILD ROCK-SOLID HABITS (JAK SI VYBUDOVAT PEVNÉ NÁVYKY) Série zábavných videí, ve kterých zombíci, opice a vajíčko vysvětlují, jak si vytvořit skálopevné návyky.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy
za skvělou cenu na
www.melvil.cz