

**Arianna
Huffingtonová**

Skutečný úspěch

**nová definice podle
zakladatelky HUFFINGTON POST**



Arianna Huffingtonová
Skutečný úspěch

**Arianna
Huffingtonová**

Skutečný úspěch

**nová definice podle
zakladatelky HUFFINGTON POST**

NAKLADATELSTVÍ PASEKA
PRAHA – LITOMYŠL

PŘELOŽILA HANA ANTONÍNNOVÁ

THRIVE: THE THIRD METRIC TO REDEFINING SUCCESS
AND CREATING A LIFE OF WELL-BEING, WISDOM, AND WONDER

Copyright © 2014 by Christabella, LLC

All rights reserved

Translation © Hana Antonínová, 2015

Photograph © Art Steriber, 2015

ISBN 978-80-7432-623-3

*Mé matce Elli, která ztělesňovala moudrost, úžas a nesobeckost,
a díky níž bylo psaní této knihy jako návrat domů.*

obsah

úvod / 9

duševní pohoda / 27

moudrost / 105

úžas / 155

dávat / 197

doslov / 228

dodatky / 231

poděkování / 244

poznámky / 248

rejstřík / 277

úvod

Ráno 6. dubna 2007 jsem ležela na podlaze své domácí pracovny v kaluži krve. Při pádu jsem narazila hlavou do hrany stolu, poranila jsem si oko a zlomila si lícni kost. Zhroutila jsem se vyčerpáním a nedostatkem spánku. Krátce poté jsem se rozhodla zjistit, zda se za mým vyčerpáním neskrývá nějaký zásadní zdravotní problém. Chodila jsem od jednoho lékaře ke druhému, absolvovala vyšetření magnetickou rezonancí i tomografem, podstoupila jsem také EKG. Žádný zdravotní problém se nenašel, ale ukázalo se, že čekárny lékařských ordinací jsou pro mě výborným místem, kde si mohu klást spousty otázek o tom, jaký život vlastně vedu.

V roce 2005 jsme založili *Huffington Post* a o dva roky později jsme se rozšiřovali neuvěřitelnou rychlostí. Moje fotografie se objevovaly na obálkách časopisů, časopis *Time* mě zařadil mezi stovku nejvlivnějších lidí na světě. Po mém pádu jsem si ale musela položit otázku: Tak takhle tedy vypadá úspěch? Opravdu chci vést takový život? Pracovala jsem osmnáct hodin denně sedm dní v týdnu. Snažila jsem se vybudovat podnik, rozšířit naše zpravodajství, přilákat investory. Ale uvědomila jsem si, že život se mi vymkl z rukou. Podle tradičních měřítek úspěchu, jež se soustředí na peníze a moc, jsem byla velmi úspěšná. Ale podle jakékoli rozumné definice úspěchu jsem rozhodně nevedla úspěšný život. Věděla jsem, že se něco musí zásadně změnit. Takhle už to dál nešlo.

Můj úraz byl klasickým poplašným signálem. Ohlédnu-li se zpět, podobných varování už jsem zažila několik, ale nikdy jsem jim nevěnovala pozornost. Tentokrát ale ano. V mnoha ohledech jsem změnila způsob života a zařadila jsem každodenní činnosti, které mě měly udržet na správné cestě – a mimo čekárny lékařských ordinací. Výsledkem mého úsilí je uspokojivější život, který mi dává prostor se nadechnout a důkladněji pohlédnout na všechny souvislosti.

Nápad napsat tuto knihu se zrodil v oněch několika týdnech, v nichž jsem se snažila dát dohromady všechny postřehy o své práci a životě, abych je mohla použít ve svém projevu, který jsem měla přednést při promoční slavnosti absolventek Smith College v roce 2013. Jako matka dvou vysokoškolaček беру promoční projevy nesmírně vážně. Pro absolventy je to velmi důležitý okamžik – chvíle zastavení, něco jako krátká přestávka po čtyřech (nebo pěti či šesti) letech soustavného studia a rozvoje, těsně před začátkem dospělého života, v němž absolventi začnou používat všechny získané znalosti. Je to jediný životní milník – a pro mě to znamenalo, že pro sebe budu mít patnáct minut soustředěné pozornosti absolventek. Člověk by měl říci něco, co odpovídá významu příležitosti, co bude užitečné v napjaté době nových začátků.

„Od řečníků na promócích se očekává,“ pronesla jsem k absolventkám, „že svým posluchačům řeknou, jak stoupat po žebříčku úspěchu. Ale já vás chci požádat, abyste nově definovaly úspěch. Protože svět, do něhož míříte, to zoufale potřebuje. A protože vy na to máte. Jako absolventky této školy máte právo zaujmout ve světě takové místo, jaké budete chtít. Můžete pracovat v kterémkoli oboru a v každém z nich se můžete dostat na vrchol. Já vás ale nabádám k něčemu jinému: neměly byste jen zaujmout své místo na vrcholu světa, vy byste měly svět změnit.“

Díky dojemné reakci na tento proslov jsem si uvědomila, jak je mezi lidmi rozšířená touha po nové definici úspěchu a co to znamená žít „dobrý život“.

„Co je to dobrý život?“ ptají se filosofové již od dob starého Řecka. Ale my jsme tu otázku ztratili někde cestou a zaměřili jsme pozornost na to, kolik peněz dokážeme vydělat, jak velký dům si můžeme koupit a jak vysoko dokážeme vystoupat po profesním žebříčku. Jsou to naprosto oprávněné otázky zejména v době, kdy se ženy ještě pořád snaží prorazit skleněný strop. Ale jak jsem na vlastní kůži bolestně zjistila, podobné úvahy jsou velmi vzdálené otázkám, které jsou při usilování o úspěšný život opravdu důležité.

Představa naší společnosti o úspěchu se postupem času zúžila na peníze a moc. Vlastně je pravda, že pojmy *úspěch*, *peníze* a *moc* jsou pro mnoho dnešních lidí synonyma.

Taková představa o úspěchu může fungovat – přinejmenším zdánlivě – z krátkodobého pohledu. Ale z dlouhodobého hlediska jsou peníze a moc samy o sobě jako židle o dvou nohách – můžete na ní chvíli balancovat, ale nakonec se stejně skácíte. A kácí se stále více a více lidí, i velmi úspěšných.

Absolventky Smith College jsem tedy upozornila na to, že náš způsob definování úspěchu je nedostačující. A není už ani udržitelný: není udržitelný ani pro lidské bytosti, ani pro společnost. Máme-li vést takový život, jaký chceme a jaký si zasloužíme, a ne jen takový, s jakým se spokojíme, potřebujeme najít třetí měřítko úspěchu, jež peníze a moc přesahuje. Toto měřítko stojí na čtyřech pilířích: podpírají je duševní pohoda, moudrost, úžas a schopnost dávat. O každém z nich pojednává jedna část této knihy.

V první řadě chci přemýšlet o duševní pohodě: pokud nepřehodnotíme dosavadní pojetí úspěchu, budeme za něj platit stále vyšší cenu v podobě zdraví a duševní pohody, jak jsem zjistila na vlastní kůži. Jakmile jsem otevřela oči, uvědomila jsem si, že tato nová fáze v mém životě je do značné míry v souladu s *zeitgeist*, duchem naší doby. Zdálo se mi, že všechny rozhovory, které jsem vedla, se nakonec stočily k problémům, s nimiž se potýkáme všichni: jsme příliš zaneprázdnění, přepracovaní,

zbytečně často komunikujeme prostřednictvím sociálních sítí a málokdy komunikujeme sami se sebou a bezprostředně se svým okolím. Z mého života a ze života mnoha mých známých se skoro vytratily mezery, odmlky, prázdná místa, ticho – tedy věci, které nám umožní spočinout a načerpat novou sílu.

Zdalo se mi, že lidé, jimž se v životě skutečně dařilo, si dokázali vytvořit prostor pro duševní pohodu, moudrost, úžas a ne-sobeckost. Tady někde se zrodila představa o „třetím měřítku“ – o třetí noze stoličky, kterou bychom mohli nazvat úspěšným životem. Úvahy o novém pojetí své životní cesty a o přeskupení priorit mě přiměly všimnout si nového pocitu, který se šíří celým světem. Vstupujeme do nové epochy. Mění se naše měřítka úspěchu.

Změna přichází právě včas – zejména pro ženy. Máme totiž stále více důkazů o tom, že ženy platí za falešný příslib úspěchu vyšší cenu než muži. Ženám ve stresujících povoláních hrozí téměř o 40 procent vyšší riziko srdečních chorob¹ a téměř o 60 procent vyšší riziko cukrovky.² V uplynulých třiceti letech začaly ženy zastávat významnější pracovní pozice, ale míra stresu podle jejich vlastních slov vzrostla o 18 procent.³

Účinky pocítují ti, kteří právě začali pracovat, ale i ti, kteří ještě ani nezačali. Podle průzkumu Americké psychologické společnosti zaujímá generace Y⁴ první místo v žebříčku míry stresu.⁵ Přeskočila tak generaci narozenou v poválečných letech a „zralou“ generaci, jak autoři studie nazvali ty, kteří překročili věk 67 let.

Hnacími momenty západní pracovní kultury – jež se šíří i do mnoha dalších částí světa – jsou stres, nedostatek spánku a vyhoření. S tímto problémem jsem se setkala tváří v tvář – přesněji řečeno tváří v podlahu –, když jsem se zhroutila. Stres podrývá naše zdraví. Nedostatek spánku (který pocítuje mnoho lidí usilujících o pracovní úspěchy) zásadně a negativně ovlivňuje naši tvořivost, výkonnost a rozhodovací schopnosti. Ztroskotání lodi *Exxon Valdez*,⁶ exploze raketoplánu *Challenger* a havárie

v jaderných elektrárnách v Černobylu a Three Mile Island byly přinejmenším částečně způsobeny nedostatkem spánku.

V zimě roku 2013 vykolejil v New Yorku vlak příměstské železnice Metro-North, když jeho strojvedoucí William Rockefeller usnul při řízení.⁷ Tato katastrofa obrátila pozornost veřejnosti k nebezpečí spánkové deprivace v oblasti dopravy. Jak říká John Paul Wright, technik jedné z nejvýznamnějších nákladních železničních přepravních společností: „Největším problémem zaměstnanců železnic nejsou mzdy, ale únava. Jsme placeni velmi dobře. Ale abychom si vydělali, musíme pracovat dlouhé hodiny a obětuje tomu tělo i rozum, a to už vůbec nemluvím o vysoké rozvodovosti, polykání prášků a stresu.“⁸

Více než 30 procent lidí ve Spojených státech⁹ a Velké Británii¹⁰ nemá dostatek spánku. Netrpí tím jenom rozhodovací schopnosti a kognitivní funkce. Nedostatek spánku ovlivňuje dokonce i vlastnosti, jež spojujeme s osobností a hodnotami. Badatelé z Armádního výzkumného zdravotního ústavu Waltera Reeda zjistili, že spánková deprivace snižuje naši emoční inteligenci, sebeúctu, asertivitu, smysl pro nezávislost, empatii vůči druhým lidem a kvalitu mezilidských vztahů, omezuje pozitivní myšlení a ovládání impulzů.¹¹ Studie prokázala, že při nedostatku spánku se zlepší jen jedna věc: „magické myšlení“ a spoléhání na pověry. Chcete-li se tedy zabývat předpovídáním budoucnosti, začněte ponocovat. My ostatní se musíme znovu zamyslet nad tím, čeho si ceníme, a musíme změnit pracovní kulturu tak, aby práce dlouho do noci, pracovní vyčerpání a kruhy pod očima přestaly být předmětem obdivu a začaly být důvodem k pohrdání.

Podle nové definice úspěchu nestačí hromadit finanční kapitál a starat se o něj. Musíme dělat všechno, co je v našich silách, abychom chránili a podporovali svůj lidský kapitál. Výborně to uměla moje matka. Vzpomínám si, že když mi bylo asi dvánáct, přišel k nám domů na večeři jeden velmi úspěšný řecký obchodník. Vypadal sešle a vyčerpaně. Když jsme ale usedli ke stolu, vyprávěl nám, jak skvěle se mu daří. Byl nadšený, že se

mu podařilo získat smlouvu na výstavbu nového muzea. Na matku to neudělalo žádný dojem. „Nezajímá mě, jak skvěle se daří vašemu podnikání,“ řekla mu bez obalu. „Nepečujete o sebe. Váš podnik má možná skvělé výsledky, ale nejdůležitějším kapitálem jste vy. Z účtu ve svojí pomyslné zdravotní bance nemůžete čerpat donekonečna, ale vy pořád vybíráte. Když tam brzy něco nevložíte, můžete skončit na mizině.“ A skutečně, zanedlouho potom odvezli toho muže do nemocnice, protože potřeboval akutní angioplastickou operaci.

Pokud do definice úspěchu zahrneme svou vlastní duševní pohodu, změní se i náš vztah k času. Pro nervózní pocit, že nikdy nemáme dost času na všechno, co chceme udělat, dokonce existuje speciální výraz „časové hladovění“. ¹² Zdá se, že pokaždé, když se podíváme na hodinky, je více hodin, než jsme si mysleli. Já sama jsem měla vždycky velmi napjatý vztah k času. Krásně to vyjádřil dr. Seuss: „Jak to, že je najednou tak pozdě? Je večer, a ještě ani nebylo odpoledne. Je prosinec, a ještě ani nebyl červen. Propánakrále, jak ten čas letí. Jak to, že se najednou udělalo tak pozdě?“ ¹³

Je vám to povědomé?

Žijeme-li v trvalém časovém hladovění, okrádáme se o schopnost prožívat další klíčový prvek třetího měřítka úspěchu: přestáváme žasnout, ztrácíme schopnost radovat se z tajemství vesmíru i z každodenních malých zázraků, jež vyplňují náš život.

Moje matka měla ještě jeden dar: neustále žasla nad okolním světem. Ať už myla nádobí, krmila racky na pláži nebo peskovala přepracované obchodníky, udržovala si schopnost žasnout nad životem. Kdykoli jsem si na něco stěžovala nebo mě něco rozčilovalo, vždycky mi poradila totéž: „Miláčku, přepni na jiný program. Ovladač máš v rukou. Nepřehrávej dokola ten špatný a děsivý film.“

Duševní pohoda, úžas. To jsou klíče k vytvoření třetího měřítka. A existuje ještě jeden nezbytný klíč k novému definování úspěchu: moudrost.

Kdykoli se rozhlédneme po světě, uvidíme chytré vůdce – v politice, podnikání i v médiích –, kteří přijímají hloupá rozhodnutí. Nechybí jim inteligence, ale moudrost. Není to vlastně nijak překvapivé: ještě nikdy nebylo obtížnější čerpat ze své vnitřní moudrosti, protože kdybychom to měli udělat, museli bychom se odpoutat od svých všudypřítomných hraček, vynálezů, přístrojů, displejů a sociálních sítí – a znovu se spojit se svým vnitřním já.

Abych byla upřímná, v tomto ohledu se mi nijak zvlášť nedaří. Moje matka se na mě naposledy před svou smrtí rozzlobila, když mě viděla, jak čtu e-maily a současně mluvím s dětmi. „Hnusí se mi, když někdo dělá moc věcí najednou,“ řekla s řeckým přízvukem, proti němuž je ten můj lehký jako vánek. Jinak řečeno, jsme-li povrchně spojeni s celým světem, nemůžeme být hluboce a opravdově spojeni s těmi, kteří jsou nám nejbliže – ani sami se sebou. A právě zde nacházíme moudrost.

Jsem přesvědčena, že v souvislosti s lidskými bytostmi platí dvě základní pravdy. První z nich je ta, že v každém z nás má své místo moudrost, harmonie a síla. Tuto pravdu v té či oné formě uznávají všechna světová náboženství, ať už je to křesťanství, islám, judaismus nebo buddhismus: „Království Boží je ve vás samotných.“¹⁴ Nebo, jak řekl Archimédes: „Dejte mi pevný bod, a pohnu zeměkoulí.“¹⁵

Druhá pravda je, že každý z nás se od tohoto důležitého místa bude znovu a znovu odchylovat. Je to přirozené. Ve skutečnosti jsme častěji na špatné cestě než na té správné.

Otázka je, jak rychle se dokážeme vrátit na ono ústřední místo moudrosti, harmonie a síly. Právě na tomto posvátném místě přestává být život zápasem a stává se výsadou a člověk je najednou navzdory překážkám, obtížným úkolům a zklamání naplněn důvěrou. Jak řekl Steve Jobs ve svém dnes již legendárním promočním projevu na Stanfordově univerzitě: „Nikdy nevíte předem, které tečky se spojí v čáru, to vidíte, jen když se ohlédnete. Musíte tedy věřit, že se vám jednou v budoucnu nějak

pospojují. Musíte se na něco spolehnout – na svou kuráž, na osud, život, karmu, na cokoli. Jedině tak budete mít dost sebe-důvěry k tomu, abyste šli za svým srdcem. Tenhle přístup mne v životě nikdy nezklamal a dokázal mi změnit život.“¹⁶

Náš život má smysl, dokonce i když ten smysl někdy zůstává skrytý; dokonce i ty nejdůležitější a rozhodující okamžiky a nejhlubší žal začnou dávat smysl, teprve když se ohlédneme. Je tedy možné, že v našem životě – jak napsal básník Rúmi – je všechno zařízeno tak, aby to bylo k našemu prospěchu.¹⁷

Naše schopnost vracet se pravidelně na ono místo – stejně jako tolik jiných schopností – závisí na tom, jak ji procvičujeme a jaký význam jí v našem životě přiřkneme. Pokud vyhoříme, je mnohem těžší začít čerpat z vnitřní moudrosti. Bývalá finanční ředitelka banky Lehman Brothers Erin Callanová, která z firmy odešla několik měsíců před jejím bankrotem, psala v *New York Times* o tom, jak se poučila z vlastního vyhoření: „Práce byla vždycky na prvním místě, před rodinou, přáteli a manželstvím – které se rozpadlo jenom o pár let později.“

Při zpětném pohledu si uvědomila, jak bylo pracovní přetížení kontraproduktivní: „Teď jsem přesvědčena, že jsem mohla dosáhnout podobných cílů, i kdybych kladla větší důraz na svůj soukromý život,“ napsala.¹⁸ Práce až za hranici vyhoření neškodila jen jí osobně. Teď už víme, že byla nepříznivá i pro banku Lehman Brothers, která dnes už neexistuje. Úkolem vedení je koneckonců upozorovat ledovce dříve, než do něj *Titanic* narazí. Jste-li vyčerpaní a vyhořelí, je mnohem obtížnější zřetelně rozeznat nebezpečí – nebo příležitost –, které je před vámi. A právě toto spojení potřebujeme začít vytvářet, chceme-li urychlit změny ve své práci a ve svém životě.

Duševní pohoda, moudrost a úžas. Poslední složkou třetího měřítko úspěchu je ochota dávat něco ze sebe. Tato ochota vychází ze soucitu a schopnosti vcítit se.

Otcové zakladatelé Spojených států byli natolik přesvědčení o myšlence hledání štěstí, že ji zakotvili do Prohlášení

nezávislosti. Ale jejich představa „nezcizitelného práva“ neznamenalala, že bychom měli usilovat o více možností, jak se nechat bavit. Otcové zakladatelé měli na mysli štěstí, které vyvěrá z toho, že člověk je přínosem pro společnost a přispívá k jejímu blahu.

Mnoho vědeckých výzkumů jednoznačně prokazuje, že empatie a služba bližním zvyšují pocit duševní pohody. Díky tomu se všechny složky třetího měřítka úspěchu stávají součástí řádného koloběhu.

Máte-li štěstí, narazíte na příslovečnou „poslední kapku“ ještě dříve, než je pozdě. Pro mě to bylo zhroucení z vyčerpání v roce 2007. Pro Marka Bittmana, který psal do *New York Times* o jídle, to byl okamžik, kdy při zaoceánském letu nutkavě kontroloval svou e-mailovou schránku ve sluchátku vestavěném do sedadla. Přimělo ho to k přiznání: „Jmenuji se Mark a jsem závislý na komunikační technice.“¹⁹ Pro Carla Honorého, autora knihy *Chvála pomalosti*, to byla situace, kdy uvažoval o tom, že svému dvouletému synkovi bude před spaním číst „minutové pohádky“, aby ušetřil čas.²⁰ Pro výkonného ředitele společnosti Aetna Marka Bertoliniho to byl úraz na lyžích, při němž si zlomil krční páteř, a poúrazová rehabilitace jej přivedla k józe a meditacím.²¹ Pro prezidentku společnosti HopeLab Pat Christenovou to bylo znepokojivé zjištění, že kvůli závislosti na technologiích se „přestala dívat do očí svým dětem“.²² Pro Annu Holmesovou, zakladatelku oblíbených internetových stránek Jezebel, to bylo poznání, že dohoda, kterou uzavřela sama se sebou, ji přišla hodně draho: „Uvědomila jsem si: ‚Dobrá, když pracuji na 110 procent, mám dobré výsledky. Když budu pracovat o kousek usilovněji, vymáčknu z toho ještě o něco víc.‘ Stinnou stránkou toho úspěchu ale bylo, že jsem se nikdy neuvolnila. (...) Byla jsem čím dál více ve stresu. (...) Nejenomže jsem dvanáct hodin v kuse uveřejňovala nové příspěvky každých deset minut, ale pracovala jsem už dvě a půl hodiny předtím a taky dlouho do noci, abych připravila příští vydání.“ Nakonec

se rozhodla, že Jezebel opustí. „Trvalo rok, než jsem upustila páru (...) rok, než jsem se dokázala soustředit spíš na sebe než na to, co se dělo na internetu.“²³

Od chvíle, kdy do mého poháru dopadla poslední kapka, jsem začala hlásat potřebu odpoutat se od našich neustále propojených životů a znovu navázat spojení se svým já. Z tohoto přesvědčení se zrodila také redakční filosofie rubriky o životním stylu v našem internetovém periodiku *HuffPost* ve Spojených státech. Zastáváme názor, že člověk se může postarat sám o sebe, vést vyvážený a vyrovnaný život a současně kladně ovlivňovat okolí. Vzhledem k tomu, že se *HuffPost* šíří do celého světa, snažíme se začlenit tento názor do všech našich zahraničních vydání – v Kanadě, Velké Británii, Francii, Itálii, Španělsku, Německu, Japonsku, Brazílii a Jižní Koreji.

Pamatuji se na to, jako by to bylo včera. Bylo mi třiaadvacet a byla jsem na propagačním turné své první knihy, *The Female Woman* (Ženská žena), která se nečekaně stala mezinárodním bestsellerem. Seděla jsem ve svém pokoji v nějakém neosobním evropském hotelu. Pokoj vypadal jako nějaké krásně uspořádané zátíší. Kytice žlutých růží na stole, švýcarská čokoláda na nočním stolku, francouzské šampaňské v nádobě s ledem. Jediným zvukem bylo praskání zvolna tajícího ledu. Mnohem hlasitěji se ozýval můj vnitřní hlas: „A to má být všechno?“ Otázka, kterou kdysi ve své slavné písni položila Peggy Leeová (pro ty, kteří jsou dost staří, aby si to pamatovali), mi zněla v hlavě jako přeskakující deska a připravovala mě o všechnu radost, kterou mi podle očekávání měl přinést můj úspěch. „A to už je opravdu všechno?“ Jestli je tohle „žítí“, kde je tedy život? Copak cíl života skutečně spočívá jen v penězích a uznání? Jedna část mého já – ta část, která je dcerou mé matky – hlasitě odpovídala: „Ne!“ Právě tato odpověď mě postupně, ale neochvějně odkláněla od výnosných nabídek znovu a znovu hovořit a psát o „ženských ženách“. Místo toho jsem vykročila na dlouhou cestu.

Moje cesta od onoho prvního poznání, že nechci žít v hranicích toho, co naše kultura vymezuje jako úspěch, rozhodně nebyla přímočará. Občas jsem kráčela po spirále dolů a někdy jsem uvízla ve víru, o němž jsem věděla, že nevede k mému vytouženému životu.

Tak silná je přitažlivost oněch prvních dvou měřítek – dokonce i pro někoho jako já, kdo byl obdařen matkou, která žila podle třetího měřítka dávno předtím, než jsem vůbec zjistila, že něco takového existuje. Právě proto je pro mě tato kniha skoro jako návrat domů.

Když jsem v 80. letech přišla do New Yorku, chodívala jsem na obědy a na večere s lidmi, kteří byli úspěšní podle prvních dvou měřítek – měli peníze a úspěch –, ale pořád hledali ještě něco dalšího. Nám v Americe chybí tradice šlechty a králů, a proto jsme na královskou úroveň pozvedli ty, kteří mají nejvíce peněz a moci. V dnešní společnosti už nezískáme korunu tím, že se prostě narodíme do správné rodiny, ale prostřednictvím viditelných známek úspěchu. Proto sníme o prostředcích, které nám umožní korunovaci. Možná že to souvisí také s neustálým očekáváním, které do nás vtloukají od dětství, že každému z nás se může splnit americký sen, bez ohledu na skromný původ. Americký sen, který jsme mezitím vyvezli do celého světa, je v současné době definován jako vlastnění věcí: domů, aut, člunů, tryskových letadel a dalších hraček pro dospělé.

Jsem přesvědčena o tom, že druhá dekáda tohoto století je naprosto odlišná. Samozřejmě že pro miliony lidí jsou stále ještě měřítkem úspěchu peníze a moc. Jsou odhodláni nikdy nevystoupit z onoho únavného kolotoče, přestože za úspěch platí duševní pohodou, zdravím a spokojenými vztahy. Miliony lidí stále ještě zoufale touží po povýšení a po milionové výplatě, která jim podle jejich názoru přinese lepší pocit, nebo alespoň umlčí jejich nespokojenost. Jenže na Západě i v nově vznikajících ekonomických soustavách se každým dnem objevuje stále více lidí, kteří si uvědomují, že to všechno jsou slepé uličky – že

se honí za zničeným snem. Že naše současná definice úspěchu sama o sobě není odpovědí, protože – jak kdysi řekla Gertrude Steinová o Oaklandu – „Nic tam není.“²⁴

Stále více vědeckých studií a zdravotních statistik ukazuje, že náš starý způsob života – to, co klademe na první místo a čeho si ceníme – není funkční. Stále více žen – i mužů – odmítá být na seznamu obětí. Místo toho přehodnocují svůj život a chtějí spíše vyniknout než pouze uspět podle běžných měřítek úspěchu.

Nejnovější vědecké studie dokazují, že vzrůstající stres a vyhoření mají zásadní důsledky pro naše zdraví i pro systém zdravotní péče. Badatelé z Carnegie Mellon University zjistili, že v letech 1983 až 2009 se úroveň stresu ve všech demografických skupinách zvýšila o 10 až 30 procent.²⁵ Vyšší hladina stresu vede k vyššímu výskytu cukrovky,²⁶ srdečních chorob²⁷ a obezity.²⁸ Podle údajů Střediska pro prevenci a kontrolu nemocí se plné tři čtvrtiny výdajů na zdravotní péči ve Spojených státech vynakládají právě na léčbu těchto chronických stavů.²⁹ Pracovníci Benson-Henryho ústavu při všeobecné nemocnici v Massachusetts odhadují, že 60 až 90 procent návštěv u lékaře souvisí s léčbou chorob vyvolaných stresem.³⁰ Ve Velké Británii se v posledních letech stal stres nejčastější příčinou chorob.³¹ Ředitel informačního střediska zdravotní a sociální péče Tim Straughan vysvětlil: „Mohli bychom předpokládat, že stres a úzkost jsou stavy, které člověka přivádějí spíše do ordinace praktického lékaře než do nemocničního pokoje. Z našich údajů však vyplývá, že v Anglii jsou každoročně hospitalizovány tisíce pacientů trpících stresem a úzkostí.“³²

Náš stres pociťují i naše děti. Časopis Americké pediatrické společnosti se zabýval účinky stresu na děti – dokonce i během nitroděložního vývoje.³³ Nicholas Kristof v *New York Times* uvedl: „Signály z nepřátelského nebo lhostejného prostředí zaplaví nemluvně, nebo dokonce i plod stresovými hormony (například kortizolem), což může narušit metabolismus či stavbu mozku. V konečném důsledku jsou takové děti trvale narušeny.

Dokonce i o mnoho let později a v dospělosti se u nich s větší pravděpodobností projeví srdeční choroby, obezita, cukrovka a další poruchy. Nejspíše budou mít také potíže ve škole, budou popudlivé a mohou mít potíže se zákonem.“³⁴

Stres do našeho života vstupuje mimo jiné i proto, že nemáme čas, abychom se starali sami o sebe. Jsme příliš zaneprázdnění honbou za příznakem úspěšného života. V každodenním životě není vždy patrný rozdíl mezi úspěchem a tím, co nám přináší prospěch. Zřetelněji se to vyjeví teprve při pohledu do zpětného zrcátka. Všimli jste si, že pohřební řeč hodnotí náš život podle jiných měřítek, než podle jakých společnost definuje úspěch?

Proslovy na pohřbu ve skutečnosti vycházejí z třetího měřítka. Nutno přiznat, že není obtížné vést život, jehož součástí je třetí měřítko, ale je velmi snadné toto měřítko ze života vypustit. Je snadné nechat se pohltnout vlastní prací. Je snadné nechat se zahltnout pracovními povinnostmi a zapomenout na věci a lidi, kteří jsou naší oporou. Je snadné nechat se vtáhnout do ztrápené a stresované existence. Ve skutečnosti je snadné nevšimnout si, o co v životě vlastně jde. A potom najednou život skončí. Pohřební proslov je často prvním formálním shrnutím našeho života – základní výpovědí o tom, co jsme po sobě zanechali. Pohřební proslov vypovídá o tom, jak si nás lidé pamatují a v jaké podobě žijeme v jejich mysli a srdci. Velmi výmluvné je i to, co se v pohřebních proslovech neobjevuje. Takřka nikdy neslyšíme věty:

„Vrcholným úspěchem jeho života bylo, když se stal starším viceprezidentem společnosti.“

Nebo:

„Během svého funkčního období několikanásobně zvýšil podíl své firmy na trhu.“

Nebo:

„Neustále pracovala. Obědvala u svého pracovního stolu. Dennodenně.“

Nebo:

„Nikdy nestihl důležitý baseballový zápas svých dětí, protože vždycky musel ještě jednou projít všechny výkazy.“

Nebo:

„Neměla sice žádné skutečné přátele, ale měla šest set přátel na Facebooku a každý večer vyřídila všechny příchozí e-maily.“

Nebo:

„Jeho prezentace v PowerPointu byly vždycky dokonale připravené.“

Pohřební proslovy jsou vždy o něčem jiném: o tom, co jsme dávali, jaké jsme měli vztahy, co jsme znamenali pro rodinu a přátele, co nás v životě zajímalo a čemu jsme se smáli.

Proč tedy věnujeme tak velkou část svéhoездеjšího času věcem, o kterých v pohřební řeči nikdy nepadne zmínka?

„Pohřební řeč není profesní životopis,“ napsal David Brooks. „Popisuje starostlivost, moudrost, pravdomluvnost a odvahu zemřelého. Popisuje nespočet malých morálních rozhodnutí, která vycházejí z vnitřní sféry člověka.“³⁵

A přesto vynakládáme tolik času a energie na položky profesního životopisu, které ztrácejí na významu v okamžiku, kdy nám přestane tlouci srdce. Dokonce i pohřební proslovy těch, kteří mají úžasné životopisy na Wikipedii a jejichž život byl ztělesněním úspěchu a výkonnosti, se soustředí většinou na to, co dělali, když se nehnali za úspěchem. Pohřební proslovy nejsou vázány naší současnou a pokřivenou definicí úspěchu. Podívejte se na Steva Jobse, jehož život, přinejmenším v očích veřejnosti, byl spojený s vytvářením věcí – ano, ty věci byly úžasné a změnily nám život. Ale když Stevova sestra Mona Simpsonová promluvila při smutečním obřadu, soustředila se na něco jiného.

Ano, hovořila o Stevově práci a jeho pracovní morálce. Ale většinou se o nich zmínila v souvislosti s jeho zálibami. „Steve pracoval na tom, co miloval,“ vzpomínala. Na lásce mu záleželo ze všeho nejvíce. „Láska pro něj byla vrcholnou ctností, jeho nejvyšším božstvem,“ řekla Mona.

„Když se narodil Reed [Stevův syn], Steve nikdy nepřestal překypovat citem. Byl součástí života všech svých dětí. Dělal si starosti kvůli Lisiným mládencům a Erinině cestování a délce sukní a kvůli Evině bezpečnosti při její oblíbené jízdě na koni.“

A potom zmínila jeden dojemný okamžik: „Nikdo, kdo byl na Reedově promočním večírku, nikdy nezapomene na to, jak spolu Reed a Steve pomalu tančili.“³⁶

Stevova sestra dala ve svém smutečním projevu více než zřetelně najevo, že Steve Jobs byl mnohem více než chlapík, který vynalezl iPhone. Byl bratr a manžel a otec, který znal skutečnou hodnotu toho, od čeho nás technika tak snadno odvádí. I když vymyslíte kultovní předmět, který se stane součástí našeho života, vaši nejbližší lidé budou nejvíce vzpomínat na to, co s vámi prožili.

Marguerite Yourcenarová píše ve své knize *Hadriánovy paměti* o tom, jak římský císař uvažuje o své smrti: „Ve chvíli, kdy píšu tyto zápisky, se mi zdá nepodstatné, že jsem byl římským císařem.“³⁷ Nápís na náhrobku Thomase Jeffersona jej popisuje jako „autora Prohlášení nezávislosti Spojených států (...) a zakladatele University of Virginia“.³⁸ Ani zmínka o jeho prezidentském úřadu.

Jedno staré rčení říká, že bychom každý den měli žít tak, jako by to byl náš poslední. Znamená to, že bychom neměli čekat, až bude smrt nablízku, ale začít si vážit důležitých věcí už teď. Každý, kdo má chytrý telefon a plnou schránku e-mailů, ví, že je snadné mít napilno a neuvědomovat si, že vlastně žijeme.

Život v souladu s třetím měřítkem úspěchu bere ohled na případný pohřební proslov. „Vždycky se mi uleví, když někdo přednáší pohřební řeč a já si uvědomím, že jej poslouchám,“ žertoval George Carlin.³⁹ Proslov na svém vlastním pohřbu neuslyšíme, ale vlastně jej celou dobu píšeme. Otázka je, s čím bude muset náš řečník pracovat a jaké podklady od nás dostane.

V létě roku 2013 se virálně rozšířil nekrolog Jane Lotterové ze Seattlu, která v šedesáti letech zemřela na rakovinu. Autorkou nekrologu byla ona sama.

„Umírání na endometriální karcinom třetího stupně a fáze IIIC, který metastázuje do jater a břišní dutiny, má jednu výhodu,“ napsala Jane. „Máte čas napsat si vlastní nekrolog.“ Nejprve zábavně a živě popsala svůj život a potom ukázala, že žila podle skutečné definice úspěchu. „Moji milovaní, Bobe, Tesso a Riley,“ napsala. „Moji milovaní přátelé a rodino. Byli jste pro mě nesmírně drahocenní. To, že jsem vás znala a měla ráda, je opravdovým úspěchem mého života.“⁴⁰

Ať už věříte v posmrtný život – jako já – nebo ne, pokud žijete naplno a zapojíte se do života lidí, které milujete, nepíšete si jen vlastní nekrolog, ale tvoříte také velmi skutečnou verzi svého posmrtného života. Je to neocenitelné ponaučení, jímž se můžeme snáze řídit v situaci, kdy se těšíme pevnému zdraví a máme dostatek energie a volnosti, abychom vedli smysluplný život. Dobrá zpráva je, že každý z nás má dosud čas, aby žil v souladu s nejlepší možnou verzí vlastního pohřebního proslovu.

Cílem této knihy je pomoci čtenářům, aby nejen věděli, co dělat, ale aby to skutečně dělali. Až příliš dobře vím, že to není jednoduché. Změna hluboce zakořeněných návyků je hodně obtížná. Ještě obtížnější je, pokud jsou tyto návyky výsledkem pevně zakořeněných kulturních norem. Před tímto náročným úkolem stojíme, chceme-li nově vymezit úspěch. Před tímto náročným úkolem stojíme, chceme-li třetí měřítko úspěchu převést do každodenního života. Tato kniha je o ponaučeních, která jsem získala, a o mé snaze ztělesnit zásady třetího měřítka. Mám v plánu zabývat se tím po celý svůj život. Shromáždila jsem nejnovější údaje, výsledky akademických výzkumů a vědecká zjištění (některá jsem uložila do poznámek na konci knihy) a doufám, že tyto informace přesvědčí i ty nejskeptičtější čtenáře o tom, že náš současný způsob života není funkční a že existují vědecky

prokázané způsoby, jak žít jinak. Dokážeme-li to, bude to mít okamžitý a měřitelný dopad na naše zdraví a spokojenost. Chci, aby tato kniha byla co nejpraktičtější, a proto jsem do ní zařadila mnoho cvičení, pomůcek a metod, které lze snadno začlenit do běžného života. To všechno směřuje k jednomu společnému cíli: znovu navázat vztah sám se sebou, se svými milovanými nejbližšími a s lidmi z našeho společenství – stručně řečeno: prospívat a vzkvétat.

duševní pohoda

Velice dlouho jsem měl pocit, že mám život teprve před sebou – ten pravý život. Neustále mi stály v cestě nějaké překážky, vždy existovalo něco, co bylo nutné vykonat ze všeho nejdřív, dokončit nějakou práci, věnovat něčemu čas, splatit nějaký dluh. A potom už začnu žít. Pak mi najednou svitlo, že právě ony překážky byly vlastně mým životem.

— OTEC ALFRED D'SOUZA⁴¹

Nový projekt: je čas modernizovat strukturu našeho života

Nic není lepší než nadbytek, říkají nám. Pokud je kousíček něčeho dobrý, větší kus musí být lepší. Takže pracovat osmdesát hodin týdně musí být lepší než pracovat čtyřicet hodin. A být k dispozici čtyřadvacet hodin denně sedm dní v týdnu se dnes považuje za standardní požadavek každého zaměstnání, které stojí za to. Znamená to, že schopnost vystačit s minimem spánku a neustálé plnění několika úkolů najednou je rychlovýtah na vrchol současného pracovního světa. Je to tak?

Nastal čas, abychom tyto předpoklady přezkoumali. Jakmile to uděláme, začne být jasné, že za tento způsob myšlení a života platíme příliš vysokou a neudržitelnou cenu. Struktura našeho života naléhavě potřebuje obnovit a opravit. To, čeho si skutečně ceníme, není v souladu s naším způsobem života. Naléhavě potřebujeme nové plány, podle nichž bychom tyto dva aspekty mohli skloubit. Platón ve své *Obraně Sókratově* hovoří o jeho životním poslání: Sókratés chce Athénanům otevřít oči, aby si uvědomili naléhavou nutnost pečovat o vlastní duši. Jeho nadčasové upozornění, že člověk se má spojit s vlastním já, nám připomíná, že jinak nelze skutečně prosperovat.

Příliš mnoho z nás nechává při odchodu do práce za sebou svůj život – a vlastně i svou duši. Je to základní pravda této kapitoly i celé knihy. Vyrůstala jsem v Athénách a vzpomínám si, jak mě v hodinách klasických studií učili Sókratův citát: „Život bez zkoušek nestojí za žití.“⁴² Pro Řeky nebyla filosofie jen akademickým cvičením. Byl to způsob života – každodenní cvičení v umění žít. Moje matka nikdy nestudovala na vysoké

škole, ale stejně v naší malé kuchyni v Athénách předsedala dlouhým poradám, při nichž se diskutovalo o zásadách a učení řecké filosofie, aby mně a mé sestře Agapi pomohla při hledání cesty a rozhodování.

Naši současnou představu o úspěchu, podle níž se řítíme k zemi, ne-li rovnou do hrobu – a podle níž je práce až do vyčerpání a vyhoření považována za symbol cti –, zavedli muži a uplatňuje se na pracovištích ovládaných muži. Jenže tento model úspěchu u žen nefunguje, a vlastně nefunguje ani u mužů. Pokud přehodnotíme význam úspěchu, pokud do něj kromě peněz a moci začleníme také třetí měřítko, budou v čele tohoto vývoje stát ženy – a doma i v práci se k nim vděčně připojí také muži osvobození od představy, že jediná cesta k úspěchu vede po dálnici s názvem Srdeční infarkt přes město jménem Stresov.

Toto je naše třetí ženská revoluce. První ženskou revoluci vedly sufražetky před více než sto lety, kdy odvážné ženy jako Susan B. Anthonyová, Emmeline Pankhurstová a Elizabeth Cady Stantonová bojovaly za volební právo žen. Druhou revoluci vedly Betty Friedanová a Gloria Steinemová, které bojovaly – a Gloria v boji pokračuje – za rozšíření úlohy žen v naší společnosti a za to, aby ženy měly ničím neomezený přístup ke všem mocenským pozicím, v nichž se přijímají významná rozhodnutí.

Druhá zmíněná revoluce dosud probíhá, a tak to má být. Ale na třetí revoluci už nemůžeme déle čekat.

Příčinou je skutečnost, že ženy platí ještě vyšší cenu než muži za svou účast v pracovním procesu, jehož hnacím motorem je stres, nedostatek spánku a vyhoření. Je to jeden z důvodů, proč tolik talentovaných a vzdělaných žen zastávajících důležitá pracovní místa opouští kariéru ve chvíli, kdy si to mohou dovolit. Za svou kariéru totiž platí značnou částí osobního života. Jak už jsem se zmínila v úvodu – ale je to tak důležité, že to zopakuji ještě jednou –, ženám ve zvláště stresujících profesích hrozí až o 40 procent vyšší riziko srdečních chorob a infarktu

než ženám pracujícím v méně stresujících podmínkách. Stresovaným ženám hrozí o 60 procent vyšší riziko, že onemocní cukrovkou 2. typu (mimořádně, u mužů nebyla taková souvislost vůbec prokázána). Ženy postižené srdečním infarktem umírají do jednoho roku po infarktu dvakrát častěji než muži.⁴³ Ženy ve stresujícím povolání se stanou alkoholičkami s vyšší pravděpodobností než ženy, které v práci čelí menšímu vypětí.⁴⁴ Stres a tlak spojený s náročnou a důležitou pracovní pozicí může způsobit obnovení poruch příjmu potravy u žen ve věkové skupině 35 až 60 let.⁴⁵

Ženy na vysokých pracovních pozicích mívají často potíže se sladěním kariéry a rodiny. Je na čase si přiznat, že za současné situace se mnoho žen ani nechce dostat na vrchol a setrvat tam, protože za to nechtějí platit svým zdravím, pohodou a štěstím. Pokud žena opustí významnou pracovní pozici, hovoří se obvykle o rozhodování mezi postavením matky na plný úvazek a nezávislé ženy plně soustředěné na budování vlastní kariéry. Jenže když se žena na vrcholu – nebo téměř na vrcholu – rozhodne vystoupit z kolotoče, není to jen kvůli dětem – i když uprázdněné místo někdy zaujmou právě děti. Souhrn všech důvodů, proč ženy odcházejí z práce, má své důsledky i pro muže.

Jednou z oněch žen na vrcholu byla i Caroline Turnerová, autorka knihy *Difference Works: Improving Retention, Productivity, and Profitability Through Inclusion* (Rozdíly fungují: jak zlepšit retenci, produktivitu a ziskovost prostřednictvím inkluze). Jakmile úspěšně vystoupala na vrchol pracovního žebříčku, rozhodla se odejít. A nebylo to kvůli dětem, ty už byly v té době dospělé. „Opustilo mě nadšení, které bylo nezbytné k tomu, abych vytrvala,“ svěřuje se Turnerová. „Začala jsem si uvědomovat, jaké lidi jsem měla kolem sebe jakožto bývalá úspěšná ředitelka, začala jsem přemýšlet o tom, co mě opravdu přimělo k odchodu.“

Objevila výsledky výzkumu, které potvrzovaly, že péče o děti a staré rodiče se uváděla jako nejčastější příčina odchodu žen

z vysokých pracovních pozic. Druhou nejčastější příčinou byla ztráta zájmu o práci a radosti z práce. Samozřejmě že žádný z uvedených tří důvodů nepůsobí sám o sobě. „Pokud žena nemá ráda svou práci, je méně ochotná a schopná zvládat kromě pracovních i rodinné povinnosti,“ konstatuje Turnerová. „Je-li plně zaujatá prací, stojí jí za to hledat cestu, jak zvládnout práci i rodinu.“⁴⁶

To, co při pohledu zvenčí tedy vypadá jako jednoduché rozhodnutí odejít z práce a věnovat se dětem, bývá ve skutečnosti složitější. Děti jsou úžasná možnost – čas s nimi strávený může být smysluplný a zábavný. Jakmile přestane být pracovní kariéra smysluplná a zábavná, ženy, které mají tu možnost, se rozhodnou pro děti. Pravda je taková, že 43 procent matek v určitém momentu odejde z práce.⁴⁷ Asi tři čtvrtiny z nich se do práce znovu vrátí, ale jen 40 procent z nich pracuje na plný úvazek. Turnerová uvádí, že pokud se ženy hodlají zapojit do práce, potřebují mít pocit, že si jich na pracovišti váží. Mnohá pracoviště jsou ale uspořádána tak, že si cení spíše maskulinního typu úspěchu – spojeného se stresem a pocitem vyhoření. Vzpomeňte si například na Wall Street, kde pětadvacet let pracovala Roseann Palmieriová a stala se generální ředitelkou v investiční bance Merrill Lynch. V roce 2010 si ale najednou uvědomila: „Mám krásnou kancelář. Dokázala jsem to. Vytvářela jsem sítě, drala jsem se nahoru, říkala jsem ‚ano‘, říkala jsem ‚ne‘, dala jsem do toho všechno svůj čas a úsilí, ale nechalo mě to chladnou. To, co jsem za to všechno dostala, pro mě bylo nepřijatelné.“⁴⁸

Nejste svůj bankovní účet, nejste svoje ctižádostivost. Nejste ta studená hrouda s velkým břichem, která po vás zůstane, až zemřete. Nejste sbírka chodících poruch osobnosti. Jste duše, jste láska.

— ANNE LAMOTTOVÁ⁴⁹

Jakmile Paulette Lightová získala magisterský titul na Harvardově univerzitě a MBA na Whartonově podnikatelské fakultě, zahájila úspěšnou kariéru v poradenství. Za deset týdnů po narození dcery byla zpátky v práci. „Byla jsem vyčerpaná a nervózní troska,“ přiznává Paulette. Její firma zaujala vstřícný postoj, aby si ji udržela. Říkali jí, že stačí, když „jenom odevzdá svou práci“, ať už to udělá jakkoli. Ale „v tom byl právě ten problém“, píše Paulette. „Když člověk chtěl odevzdat práci, musel do toho dát všechno.“⁵⁰

Odešla tedy ze zaměstnání a měla další tři děti. Ale odchod ze světa podnikání ještě neznamenal, že ji opustila touha něco dokázat a být úspěšná. Ani zdaleka. Od té doby otevřela mateřskou školku, spoluzakládala synagogu a spustila internetový projekt momstamp.com, jehož posláním je usnadnit život maminkám. Začala také zkoumat možnosti, zda by dveře do světa podnikání mohly být obousměrné a zda by bylo možné využít nadání a dovednosti těch, kteří se rozhodli jít alternativní cestou. Správně fungující ekonomika musí umět nejen efektivně rozdělovat kapitál, ale také talent. Stále více lidí – mužů i žen – zjišťuje, že se nechtějí upracovat až do naprostého vyčerpání. Proto je důležité vytvořit přijatelné stezky vedoucí zpátky do práce, aby jejich dovednosti nepřišly nazmar.

Jednou z možností je klást větší důraz na projekty – podniky by prostě kvalifikovaným pracovníkům zadaly projekt a určily termín dokončení. „Chcete-li znovu zapojit výkonné matky do pracovního procesu, nedávejte nám kancelář a pracovní týden s pevnou pracovní dobou. Dejte nám pracovní úkol a řekněte nám, kdy má být hotový,“ navrhuje Lightová.⁵¹

Alternativní možnosti nehledají jenom ženy s dětmi. Kate Sheehanová se po promoci rychle vypracovala v oboru komunikace a ve svých sedmadvaceti letech psala projevy pro výkonného ředitele významné finanční společnosti. Ale po sedmi letech, kdy pracovala většinou dvanáct hodin denně, začala více uvažovat o tom, kam vlastně směřuje. Začala si klást nové

otázky. „Přestala jsem se ptát, co chci dělat, ale jakým životem chci žít,“ říká. Při hledání odpovědi si uvědomila, že musí něco změnit.

Nesnažím se tančit lépe než kdokoli jiný. Snažím se jenom tančit lépe než dříve.

– MICHAEL BARYŠNIKOV⁵²

Odstěhovala se tedy na Cape Cod a založila firmu specializovanou na konzultace v oboru komunikací. „Být na Cape Cod mělo něco do sebe – inspirovalo mě tamní krásné prostředí i lidé, díky kterým to všechno fungovalo. Začala jsem uvažovat o nezávislejší pracovní cestě. Inspirovala mě okolní příroda, blízkost oceánu, u kterého jsem vyrůstala. Měla jsem k dispozici větší prostor pro tvorbu – z emočního, psychického i fyzického pohledu,“ vypráví Kate.

„Mnoho žen dělá to, co dělám já,“ tvrdí Kate, „ale dělají to o patnáct nebo dvacet let později. Nechci mít za patnáct let hrozné zdravotní problémy a pocit, že jsem nežila smysluplný život.“⁵³

Podle průzkumu internetového periodika *ForbesWoman* neuvěřitelných 84 procent pracujících žen tvrdí, že usilují o finanční luxus zůstat doma a vychovávat děti.⁵⁴ Vypovídá to stejnou měrou o naplnění a uspokojení, jež nám přináší práce, i o lásce k našim nepochybně roztomilým dětem.

Vyhoření: naše civilizační choroba

Belgický filosof Pascal Chabot nazývá vyhoření „civilizační chorobou“. Vyhoření je nepochybně příznačné pro moderní dobu. „Není to jen individuální porucha postihující ty, kteří nezapadají do systému, kteří jsou příliš odhodlaní nebo kteří neumějí vymezit hranice své práce,“ uvádí Chabot. „Je to také porucha, která jako zrcadlo odráží některé nepřiměřené hodnoty uznávané naší společností.“⁵⁵

Marie Asbergová, profesorka stockholmské Karolinska Institutet, popisuje vyhoření jako „trychtýř vyčerpanosti“, do něhož sklouzneme, když se vzdáme toho, co nepovažujeme za důležité.⁵⁶ „Velmi často se nejprve vzdáme věcí, které nás nejvíce podněcují, ale které vypadají jako ‚volitelné‘,“ píše Mark Williams a Danny Penman ve své knize *Všímavost: Jak najít klid v uspěchaném světě*. „Výsledkem je, že nám stále častěji zůstává jen práce a další stresující faktory a nemáme nic, co by nás znovu naplnilo nebo podpořilo – a to všechno skončí vyčerpaním.“⁵⁷

Kdybych měl jen několika slovy vyjádřit podstatu všeho, co jsem se snažil sdělit jako spisovatel a kazatel, řekl bych asi toto: Naslouchejte svému životu. Považujte jej za neuchopitelné tajemství, jímž ve skutečnosti je. Všímejte si nudy a bolesti stejně jako vzrušení a radosti: dotýkejte se života, ochutnávejte život, číchejte k životu tak dlouho, až proniknete k jeho posvátnému a skrytému jádru, protože při posledním zamyšlení jsou všechny okamžiky klíčové a samotný život je milost.

– FREDERICK BUECHNER⁵⁸

Dalším důsledkem naší současné toxické definice úspěchu je šířící se epidemie drogové závislosti. Více než dvaadvacet milionů lidí ve Spojených státech užívá ilegální drogy,⁵⁹ více než dvánáct milionů lidí užívá analgetika,⁶⁰ aniž mají bolesti, a téměř devět milionů lidí neusne bez léků na spaní.⁶¹ Počet dospělých lidí užívajících antidepresiva vzrostl od roku 1988 o 400 procent.⁶²

Vyhoření, stres a deprese se staly celosvětovou epidemií. Na londýnské konferenci o třetím měřítku úspěchu v létě 2013 a na podzim téhož roku v Mnichově jsme si uvědomili, že potřeba nově definovat úspěch je celosvětová. Ve Velké Británii vzrostlo od roku 1991 množství předepsaných antidepresiv o 495 procent. V letech 1995 až 2009 se v Evropě zvyšovala spotřeba antidepresiv téměř o 20 procent ročně.⁶³ Na celém světě se stále

více projevují důsledky stresu. Jedna dánská studie tvrdí, že ženám, které popisují pracovní stres jako „poněkud vyšší“, hrozí o 25 procent vyšší riziko srdečních chorob.⁶⁴ Zdravotní sestra June Davisonová, která pracuje v Britské nadaci pro choroby srdce, varuje: „Pokud jsou zaměstnanci ve stresu a pod tlakem, osvojí si někdy nezdravé zlovyky, které zvyšují riziko výskytu srdečních chorob.“

V Německu tvrdí 40 procent pracujících, že v posledních dvou letech se zvýšila míra stresu spojená s jejich prací. V roce 2011 bylo v Německu zmeškáno kvůli psychickým nemocem 59 milionů pracovních dní, to je o 80 procent více než před patnácti lety.⁶⁵ Nynější německá ministryně obrany a bývalá ministryně práce a sociálních věcí Ursula von der Leyenová odhaduje, že syndrom vyhoření stojí Německo až deset miliard eur ročně. „Nic není dražší než poslat dobré pracovníky do důchodu v pětačtyřiceti letech, protože vyhořeli,“ varuje von der Leyenová. „Tyto případy už nejsou žádnou výjimkou. Je to trend, na který musíme nějak reagovat.“⁶⁶

Podle průzkumu z roku 2012 uvádí 75 procent Číňanů, že v několika posledních letech pociťují vyšší úroveň stresu (celosvětový průměr je 48 procent).⁶⁷

Podle studie lékařské fakulty Harvardovy univerzity neuvěřitelných 96 procent vedoucích pracovníků uvádí, že pociťují příznaky vyhoření.⁶⁸ V roce 2013 dostala investiční společnost SAC Capital rekordní pokutu ve výši 1,2 miliardy dolarů za zneužití neveřejných informací při obchodování s akciemi.⁶⁹ Její výkonný ředitel Steve Cohen se hájil tím, že si nevšiml upozornění na tuto skutečnost, protože denně dostává tisíc e-mailových zpráv.⁷⁰ Takový každodenní přívál informací si vyžádal svou daň. Po necelém roce ve funkci výkonného ředitele skupiny Lloyds Banking Group si António Horta-Osório v roce 2011 vzal dvouměsíční dovolenou. Tehdejší předseda správní rady společnosti Lloyds sir Winfried Bischoff to zdůvodnil „přepřarováním a nedostatkem spánku“.⁷¹ Horta-Osório po návratu

řekl: „Teď už vím, že jsem měl trochu zpomalit.“⁷² V říjnu roku 2013 si ředitel pro dohled nad dodržováním pravidel Hector Sants z Barclays Bank vzal dovolenou. O měsíc později z banky odešel úplně, neboť cítil vyčerpání a stres.⁷³

Slovo „stres“ v jeho současném moderním významu poprvé použil lékař Hans Selye v roce 1936. Znamená to „nespecifickou reakci těla na vnější nároky“. Imunoložka Esther Sternbergová ve své knize *Healing Spaces* (Léčivé prostory) píše:

Starí Římané používali slovo *stringere* v podobném významu: „pevně stisknout“, „odřít se“, „zasáhnout“ nebo „zranit“. Když toto slovo ve 14. století proniklo do angličtiny, označovalo tělesné strádání způsobené vnějším prostředím. V 19. století se začal tento výraz používat pro tělesnou reakci na působení vnějšího prostředí. Fyziolog Walter B. Cannon v roce 1934 prokázal, že zvířata v reakci na stresové faktory produkují adrenalin. To byl skutečně první důkaz, že vnější prostředí může vyvolat tělesnou reakci. Selye dovedl tuto představu ještě o krok dál a dokázal, že tělo v reakci na stres vyplavuje mnoho dalších hormonů, které mohou mít trvalé důsledky na tělesné funkce.⁷⁴

Stresující faktory jsou velmi subjektivní. Jako by se stres neustále vznášel v ovzduší a vyhlížel, na co – nebo na koho – se snese. Velmi často přistane na zcela bezvýznamných a nedůležitých věcech. Jejich bezvýznamnost – a to, že si nezaslouží naši pozornost, natožpak abychom se jimi nechali stresovat – si uvědomíme teprve tehdy, když do naší každodennosti vstoupí něco skutečně významného: ztráta milované osoby, nemoc, obavy o zdraví.

Nejúčinnější zbraní proti stresu je naše schopnost dát přednost jedné myšlence před jinou.

– WILLIAM JAMES⁷⁵

Vzpomínám si na dobu, kdy jsme se přestěhovali do Washingtonu. Věnovala jsem se zařizování nového domu, vozila jsem naše dvě malé děti do nové školy, odpovídala jsem svému vydavateli na otázky související s rukopisem, který jsem krátce předtím odevzdala, a organizovala jsem narozeninovou večeři. Uprostřed toho všeho jsem jela do nemocnice v Georgetownu na běžnou lékařskou prohlídku. Bezmyšlenkovitě jsem absolvovala všechna vyšetření a v duchu jsem si přitom procházela seznamy svých povinností, zatímco mi zdravotní sestra měřila tlak. Lékařka byla chvíli v ordinaci, potom odešla a znovu se vrátila. V jednom okamžiku jsem si uvědomila, že mluví s nezvyklou vážností. Moji pozornost upoutalo slovo „bulka“. Měla „být co nejdříve venku“.

Mám ve zvyku vždycky očekávat to nejlepší, dokud mi někdo neřekne to nejhorší. Přesně v souladu s tímto přístupem jsem předpokládala, že bulka, které jsem si už dříve všimla, je jenom neškodná cysta. Podobnou už jsem měla dříve, nebyl to problém. Jenže lékařka nyní používala slova jako „biopsie“ a „operace“ a říkala mi, že obsah onoho útvaru není možné „odsát“ a že jej chce ihned odstranit. Měla jsem pocit, že omdlím. Požádala jsem, jestli si mohu lehnout na vyšetřovací lůžko, a lékařka mi zatím vysvětlovala, co to všechno znamená. Její hlas ke mně doléhal jakoby zdálky. Mluvila o tom, jak dlouho budeme čekat „na laboratorní výsledky po operaci“ a že vždycky zve pacienty k sobě do ordinace, aby s nimi osobně prošla výsledky a probrala všechny možnosti. V tu chvíli vzaly za své všechny moje plánované termíny a okamžitě jsem přehodnotila priority.

Za týden po operaci přišly výsledky. Bulka byla nezhoubná. Byl to dlouhý týden plný úvah typu „co když“. Během onoho týdne jsem si uvědomila, s jakou lehkostí dokáže jedna velká krize smést ty menší, které se ještě před chvílí zdály tak naléhavé. Všechny naše malé obavy a všední starosti se vypaří, jakmile si najednou uvědomíme, na čem doopravdy záleží. Osud nám připomene pomíjivost toho, co jsme považovali za věčné, a hodnotu toho, co jsme považovali za samozřejmé.

Většinou tomu začneme věnovat pozornost teprve tehdy, když se dostaví osobní zdravotní krize. Takový okamžik zažil na podzim roku 2013 Kchaj-Fu Le-e, bývalý prezident čínské divize společnosti Google, když mu lékaři diagnostikovali rakovinu. Le-e sdělil padesáti milionům svých příznivců na S'-na Wej-po (čínské sociální síti), že se rozhodl změnit svůj život: „Míval jsem ve zvyku naivně soutěžit s ostatními, kdo dokáže méně spát. Řídil jsem se heslem ‚bojovat až do smrti‘. (...) Teprve teď, když stojím před možností, že ztratím třicet let života, jsem se dokázal zklidnit a začít znovu uvažovat. Taková úpornost byla možná omyl.“ Jaký je jeho nový plán? „Dostatek spánku, upravit jídelníček a začít znovu cvičit.“⁷⁶

Svět vás každý den popadne za ruku a bude křičet: „Toto je důležité! A toto je důležité! A toto je také důležité! Musíš si dělat starosti kvůli tomuto! A tomuto! A také kvůli tomuto!“

Každý den je na vás, abyste se mu vyškubli, položili si ruku na srdce a řekli: „Ne. Toto je důležité.“

— IAIN THOMAS⁷⁷

Zdraví zaměstnanci, dobré hospodářské výsledky

Podíváme-li se na dnešní západní pracoviště, spatříme dva velmi odlišné a soupeřící světy. V jednom z nich vidíme zřetelné projevy vyhoření: podniková kultura je posedlá čtvrtletními hlášeními o zisku, maximalizací krátkodobých zisků a překonáváním plánovaného růstu. Ve druhém z obou světů si lidé stále více uvědomují, jak se stres odráží na duševní pohodě zaměstnanců a na hospodářských výsledcích firem.

Existuje stále více důkazů o tom, že dlouhodobě dobré hospodářské výsledky firmy a zdravotní stav jejích zaměstnanců spolu velmi úzce souvisejí. Pokud k těmto veličinám přistupujeme odděleně, platíme za to vysokou cenu z osobního i kolektivního pohledu. Na individuální úrovni ohrožujeme své zdraví a štěstí. Na podnikové úrovni budou náklady

vyčísleny v dolarech a centech, v nevyužitém talentu zaměstnanců a snížené produktivitě. Platí také opačné tvrzení – co je dobré pro jednotlivce, je dobré i pro podniky a pro státy.⁷⁸ Péče o nemocné je mnohem nákladnější než péče o zdravé.

Každoroční setkání Světového ekonomického fóra ve švýcarském Davosu bývá obvykle spojováno s hledáním odpovědí na zásadní ekonomické problémy, jimž čelí naše společnost. Velmi často působí jako větrná korouhvička ukazující směrem k myšlenkám a představám, kterými se zabývají významní světoví politikové a představitelé světového obchodu a podnikání. V roce 2013 a ještě výrazněji v roce 2014 bylo mnoho pracovních setkání zaměřeno na ohleduplné řízení, meditace, objevy neurovědy, a dokonce i na „přehodnocení života“. Vyplyvá z toho, že stále častěji vnímáme souvislost mezi schopností vyrovnat se s krizemi a tím, jak žijeme a staráme se o své tělo, mysl a ducha. Plenární zasedání, které jsem moderovala v lednu 2014, neslo název „Zdraví je bohatství“. Bylo tím myšleno zdraví jednotlivců, firem i celých států.

Některé studie ukazují, že u amerických zaměstnavatelů jsou nepřímé náklady v souvislosti se zdravotní péčí (v podobě pracovních absencí, placené nemocenské a nižší produktivity) o 200 až 300 procent vyšší než náklady na skutečnou zdravotní péči.⁷⁹ Velká Británie kvůli stresu každoročně přichází o 105 milionů pracovních dní.⁸⁰ Není divu, že profesor Michael Porter z Harvard Business School doporučuje podnikům, aby věnovaly „zvýšenou pozornost dobrému zdraví, prevenci, plošnému vyšetřování a aktivnímu přístupu k chronickým onemocněním“.⁸¹ V našem vyhořelém světě se stále častěji ozývá hlas zdravého rozumu, který zpochybňuje běžnou praxi, při níž podniky v době krize snižují příspěvky na zdravotní péči pro zaměstnance.

Howard Schultz, výkonný ředitel společnosti Starbucks, čelil takovému tlaku ze strany investorů v letech, kdy společnost vykazovala menší zisky.⁸² Ale neustoupil. Jako sedmiletý

chlapec byl Schultz svědkem toho, jak propustili z práce jeho otce, který pracoval jako řidič. Jednou v zimě otec uklouzl na namrzlém chodníku a zlomil si kotník a kyčel. Poslali ho domů bez zdravotního pojištění, bez odškodnění a bez odchodného. V dřívějších letech Schultz neústupně trval na rozšíření zdravotního pojištění také pro zaměstnance, kteří pro firmu pracovali na částečný úvazek třeba jen dvacet hodin týdně, což bylo na sklonku 80. let něco neslýchaného.⁸³ O dvacet let později v nejobtížnějším období firmy Schultz odmítl vyhovět naléhání investorů, aby omezil tyto zaměstnanecké výhody. Nepovažuje je za „velkorysý a dobrovolný příspěvek zaměstnavatele, ale za stěžejní strategii. Jedněte s lidmi jako se svou rodinou, a oni vám budou oddáni a vydají ze sebe všechno.“ Právě tato zásada vedla k vytvoření plánu zaměstnaneckých akciových opcí BeanStock, díky němuž se zaměstnanci firmy stali jejími společníky.

Mnoho společností si dosud neuvědomuje, jak je prospěšné soustředit se na dobré zdravé zaměstnanců. „Kvůli nedostatku pozornosti vůči potřebám zaměstnanců Spojené státy vynakládají na zdravotní péči více než jiné státy, ale mají horší výsledky,“ říká profesor Jeffrey Pfeffer z podnikatelské fakulty Stanfordovy univerzity. „Nemáme žádné povinné dovolené nebo placenou nemocenskou, ale máme chronicky nemocné, přepracované a stresované zaměstnance. Práce v řadě podniků a organizací je prostě zdraví nebezpečná. (...) Doufám, že společnosti si brzy uvědomí, že když se nestarají o zaměstnance, nedaří se jim dobře.“⁸⁴

Safeway je jednou z firem, která si uvědomila, jak je zdraví zaměstnanců důležité. Bývalý výkonný ředitel tohoto obchodního řetězce Steve Burd vzpomíná, že v roce 2005 vynaložila společnost Safeway na zdravotní péči jednu miliardu dolarů a toto číslo každý rok rostlo o sto milionů dolarů. „Zjistili jsme, že 70 procent nákladů na zdravotní péči souvisí s nesprávným chováním lidí,“ podotýká Steve. „Jsem obchodník a napadlo

mě, že kdybychom dokázali ovlivnit chování 200 tisíc našich zaměstnanců, muselo by se to odrazit na nákladech vynaložených na zdravotní péči.“⁸⁵

Společnost Safeway tedy zřídila takové pobídky, aby zaměstnanci měli snahu hubnout, snižovat krevní tlak a hodnotu cholesterolu. Společnost zavedla slevy na základním zdravotním pojištění, které závisely na konkrétním chování. Steve Burd vysvětlil: „Jste-li zarytý nekuřák, dostanete slevu na pojistném. Máte-li přiměřenou hodnotu cholesterolu, další sleva. Přiměřený krevní tlak – sleva. Chování se tak stává určitým oběživem, jehož prostřednictvím lidé mění svůj životní styl.“ A byl to velký úspěch. „Povzbudíte zaměstnance, aby byli zdravější, oni začnou být výkonnější, vaše firma konkurenceschopnější,“ líčí Burd. „Nemá to jedinou nevýhodu. Vydělávat peníze a konat dobro se vzájemně nevylučuje.“⁸⁶

Esther Sternbergová vysvětluje, že „hojení je proces, tělo se neustále hojí. Takový je život. Znáte to, kámen leží bez hnutí, a jak na něj působí živly, nakonec se promění v písek nebo bláto nebo něco podobného. Ale živý organismus se neustále opravuje na molekulární úrovni, na buněčné úrovni, na emoční úrovni. Nemoc se objeví tehdy, když opravný proces nedokáže držet krok s procesem, který působí škody.“⁸⁷

Opravné procesy ve většině našich podniků i životů jsou dnes pomalejší než procesy škodlivé. K pocitu zdraví a duševní pohody však vedou různé cesty. V následujících kapitolách některé z nich prozkoumáme.

Meditace už není jen cestou k osvícení

Jednou z nejlepších – a nejsnáze dostupných – cest k lepšímu zdraví a větší spokojenosti je bdělá pozornost (*mindfulness*) a meditace. Meditace zlepšuje každý prvek duševní pohody. Některé studie prokázaly, že bdělá pozornost a meditace mají měřitelný kladný vliv na ostatní tři pilíře třetího měřítka úspěchu – na duševní pohodu, úžas a nesobeckost.

Když jsem poprvé začala přemýšlet o bdělé pozornosti, byla jsem zmatená. Moje mysl byla přeplněná a potřebovala jsem ji spíše vyprázdnit. Představovala jsem si ji trochu jako zásuvku, kam člověk odkládá nepotřebné věci – neustále přidává další a další a doufá, že se zásuvka nevzpříčí. Potom jsem si přečetla, co o bdělé pozornosti napsal Jon Kabat-Zinn, a najednou to všechno začalo dávat smysl. „Asijské jazyky mají stejný výraz pro ‚mysl‘ a ‚srdce‘. Chceme-li tedy pochopit bdělou pozornost jako pojem a zejména jako způsob bytí, nesmíme se soustředit jen na svou mysl, ale také na srdce,“ vysvětluje Kabat-Zinn.⁸⁸ Jinými slovy řečeno, bdělá pozornost nesouvisí jen s naší myslí, ale s celou naší bytostí. Řídíme-li se jen rozumem, je náš život vážný a strnulý. Řídíme-li se jen srdcem, je náš život chaotický. Obojí vede ke stresu. Jestliže necháme pracovat rozum a srdce společně, srdce nás vede k empatii a rozum k soustředění a pozornosti, a díky tomu se z nás stává vyvážená lidská bytost. Díky bdělé pozornosti jsem začala plněji prožívat přítomnost dokonce i za velmi hektických podmínek.

Jaký byl váš nejlepší okamžik dnešního dne? (...) Často to bývá chvíle, kdy na někoho čekáte, nebo někam jedete, nebo jenom tak jdete přes parkoviště a obdivujete olejové skvrny a vzorek pneumatiky otisknutý ve změkklém asfaltu. Mně se to jednou přihodilo, když jsem míjel jeden dům, od jehož bílé natřených zdí se odrážely paprsky slunce, a potom jsem se zanořil do stínů stromů, a stíny se rozprostřely na čelním skle auta.

– NICHOLSON BAKER⁸⁹

Mark Williams a Danny Penman přicházejí s řadou rychlých a jednoduchých způsobů, jak pěstovat bdělou pozornost. Jedné metodě říkají „narušování zvyků“. Každý den po dobu jednoho týdne si vyberete nějaký zvyk, například čištění zubů nebo pití ranní kávy nebo sprchování, a začnete prostě věnovat pozornost tomu, co se při dané činnosti děje. Není to ani tak narušování

zvyků, ale spíše jejich uvědomělé provádění. Začnete se znovu soustředit na činnosti, které obvykle děláte naprosto bezmyšlenkovitě. „Nejde o to, abyste se cítili jinak,“ upozorňují Williams a Penman, „ale abyste získali několik dalších okamžiků, kdy jste ‚bdělí‘. (...) Pokud se vám přitom rozběhnou myšlenky, všimněte si, kam se zatoulaly, a potom je zase přiveďte k současnému okamžiku.“⁹⁰

Líbí se mi představa, jak jemně přivádím své myšlenky k současnému okamžiku – aniž je odsuzuji kvůli tomu, že se rozutekly. Nepochybně to bude důvěrně známý proces pro každého, kdo někdy vychovával nebo hlídal batole, což není špatný přírůbek pro náš současný způsob uvažování, při kterém souběžně zpracováváme několik myšlenek. Pokud se týká meditace, byla dlouhou dobu důležitou součástí mého života. Moje matka naučila mě a mou mladší sestru Agapi meditovat, když mi bylo třináct. Přestože jsem tedy výhody meditace znala už od puberty, bylo pro mě těžké najít si na ni čas, protože jsem vždycky měla dojem, že musím „dělat“ meditaci. A neměla jsem čas na další obtížnou věc, kterou bych měla „dělat“. Naštěstí mi jednoho dne jedna kamarádka připomněla, že meditaci „neděláme“ my, meditace „dělá“ nás. Najednou se mi otevřely dveře. Jediné, co musíme při meditaci „dělat“, je nedělat nic. Dokonce i psaní o tom, že nemusím „dělat“ další činnost, je pro mě odpočinkem.

*Přecházíš z jednoho pokoje do druhého
a hledáš diamantový náhrdelník,
který už máš na krku.*

– RÚMÍ⁹¹

Zjistila jsem, že meditovat lze v krátké chvíli, a dokonce i v pohybu. Domníváme se, že dýcháme, ale ve skutečnosti je to samovolný a neuvědomělý proces. V kterémkoli okamžiku se můžeme na chvíli soustředit na to, jak se bez vědomého úsilí