

Kory Kogon, Adam Merrill, Leena Rinne

# PĚT MOŽNOSTÍ

Cesta

k mimořádné  
produktivitě

1. vydání

MANAGEMENT PRESS  
**mp**

MANAGEMENT PRESS

# PĚT MOŽNOSTÍ





Kory Kogon, Adam Merrill, Leena Rinne

# PĚT MOŽNOSTÍ

Cesta  
k mimořádné  
produktivitě

1. vydání

MANAGEMENT PRESS, PRAHA 2015

Kory Kogon, Adam Merrill, Leena Rinne:  
*The 5 Choices: The Path to Extraordinary Productivity*  
Published 2015 by Simon & Schuster, New York, NY, USA

Copyright © 2015 by FranklinCovey Company  
Translation © Aleš Lisa, 2015  
Cover design © Petr Foltera, 2015

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks  
of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

This translation published under license  
All rights reserved

ISBN 978-80-7261-312-0

*Věnováno Stephenu C. Coveymu*



# OBSAH

*Úvod: Je toho na vás moc?* 9

## **MANAGEMENT ROZHODOVÁNÍ**

- Možnost 1: Zabývejte se důležitým, nereagujte na naléhavé 27  
Možnost 2: Usilujte o mimořádné, nespokojte se s obyčejným 63

## **MANAGEMENT POZORNOSTI**

- Možnost 3: Naplánujte Velké kameny, nepřehazujte štěrky 87  
Možnost 4: Ovládněte své technologie, nedovolte, aby ovládly vás 105

## **MANAGEMENT ENERGIE**

- Možnost 5: Udržujte oheň ve svém nitru, nevyhořte 145  
Závěr: Váš mimořádný život 175

## **ZVLÁŠTNÍ ODDÍL: JAK BÝT LÍDREM V KVADRANTU II**

- Co mohou lídři dělat 181  
Vytváříme kulturu Kvadrantu II ve své organizaci 191

*Příloha A: 25 nejlepších e-mailových protokolů* 199

*Příloha B: Klíčové modely* 203

*Poděkování* 207

*Literatura* 211

*O autorech* 217

*Rejstřík* 221





## ÚVOD

# JE TOHO NA VÁS MOC?

**K**dyž se letadlo roztřásl, Jaivon polekaně otevřel oči. Rozhlédl se kolem sebe a uvědomil si, že to byly jenom turbulence a nic vážného se neděje ... a jen opět usnul, tak jako již mnohokrát.

Poslední hodinu střídavě podřimoval a probouzel se, i když se pokoušel zůstat vzhůru a pracovat. „Vůbec bych tady neměl být,“ pomyslel si rozhněvaně. „Měl bych být doma s Kalishou!“ Od jejich svatby před několika měsíci neuběhlo mnoho času a zrovna se stěhovali do nového domu. Pracovní cestu, kterou právě podnikal, neměl vůbec v plánu.

Ve skutečnosti ani nemohla přijít v horší dobu. Vzal si, stejně jako Kali, v zaměstnání volno, aby připravili stěhování, jenže jeden z největších klientů naléhavě potřeboval odbornou pomoc a on byl tím nejvhodnějším člověkem, který mu ji mohl poskytnut. „Alespoň že mi zrovna teď nikdo nepíše,“ pozdechdl si. „To je výhoda, když člověk cestuje přes noc.“

Když se opět složil do své poněkud „opotřebované“ a rozhodně nijak pohodlné sedačky mezi dvěma dalšími cestujícími v prostřední řadě sedadel, hlavou se mu začaly honit myšlenky na několik posledních týdnů. Na tom, že byl v zaměstnání mimořádně vyčerpán, nebylo nic překvapivého. Konec konců, byl jedním z hlavních vývojových pracovníků v malé, ale rostoucí

softwarové firmě. Navíc nedávno převzal další úkoly týkající se vedení týmu a těch, kteří od něj něco potřebovali, tak ještě přibylo. Pokud zrovna nechtěli něco vědět lidé z prodeje, zcela jistě s něčím přišli jeho vývojáři. Tolik rozhodnutí, jež musí učinit! Jaivonova elektronická pošta i mobilní telefon doslova přetékalý dotazy, které zjevně nemohl zodpovědět nikdo jiný. Jeho život mu připadal jako jeho sedadlo – přeplněný – a celý problém se nadále zhoršoval.

Když do firmy před dvěma roky nastupoval, společnost i její vyhlídky ho plnily elánem. Firma vytvářela zajímavý, moderní software a programování, které dělal, ho bavilo. Jeho a Kalshina práce jim umožňovala, aby se začali poohlížet po místě, kde by se mohli usadit a případně založit rodinu. „Pokud ale půjdou věci nadále tak jako dosud, nebudeme mít dost času na to, abychom mohli vůbec být spolu, natož mít rodinu!“

Kali pracovala jako manažerka v maloobchodní firmě a byla, tak jako on, dost vyčizená. Protože měla na starost několik obchodů s módním oblečením, domů se obvykle vracela poměrně pozdě, protože obchody byly otevřené až do večerních hodin. Navíc mnohdy pracovala i večer doma – když někdo zatelefonoval, že onemocněl, musela upravit rozpis směn, kontrolovala zásoby a řešila další obdobné záležitosti.

Myšlenky, které se mu honily hlavou, v něm vyvolaly pocity, které až dosud nepoznal – beznaděj a zoufalství. „Skončí to vůbec někdy?“

Připadá vám něco z toho povědomé?

Nejspíš ano, i když třeba projevy a souvislosti jsou jiné.

Když jste se rozhodli přečíst si tuto knihu, nejspíš jste tak udělali z jednoho či dvou důvodů:

**1. Hledáte nové nápady, jež by vám umožnily být produktivnější.**

Možná si vedete docela dobře, ale chcete být ještě lepší. Chcete lépe nakládat se svým časem, chcete každý den využívat ještě lépe než dosud. Chcete něco změnit, pokročit v kariéře, mít víc času na lidi, kteří vám jsou blízcí, chcete dosáhnout skutečně významných cílů.

**2. Dnes a denně zakoušíte pocit, že je toho na vás příliš, a hledáte něco, co by vám pomohlo zbavit se tohoto břemene.**

Možná máte, stejně jako Jaivon, neodbytný pocit, že zápolíte s neustále se zvětšující horou záležitostí, které máte vyřídit, požadavků, jež na vás vznášejí druzí lidé a rozhodnutí, která máte učinit. Možná si připadáte jako ně-

kdo, komu se může o vyrovnaném životě jenom zdát a pouze zřídka nalezne dostatek času věnovat se sám sobě. Možná si myslíte, že vaše vztahy a zdraví tím vším trpí a že vaším největším cílem je den za dnem prostě nějak ve zdraví přežít. Víte, že pokud se brzy něco nestane, již to příliš dlouho nevydržíte.

Pokud se vás týká jeden nebo oba z těchto dvou důvodů, nejste zdaleka sami. Stále více lidí zjišťuje, že dosáhnout v životě toho, o co usilují, není vůbec snadné. Vidí skvělé příležitosti, jež se jim nabízejí, ale připadají si přetížení; ve snaze postoupit kupředu, v obavách, že by mohli zaostat a s nedobytným pocitem, že čím více toho dělají, tím více se toho na ně ze všech stran valí, se neustále ženou od jedné věci k další. Úkoly, porady, jednání, schůzky, povinnosti a závazky se valí jako nekonečná lavina, která je dusí a hrozí pohřbít je zaživa.

Tato kniha si klade za cíl pomoci vám vyhrabat se z této laviny, nadechnout se z plných plic čerstvého vzduchu a začít opět žít. Pomohou vám v tom principy, postupy a nástroje, které vám ukáží cestu, jak svrhnout tyranii nikdy nekončícího přívalu záležitostí, jež se na vás neustále valí. Nenabízíme ovšem žádná rychlá řešení. Nenajdete zde nic, co by vám umožnilo zjednat nápravu jako mávnutím kouzelného proutku ze dne na den. To, co nabízíme, vyžaduje určité úsilí a práci. Každá kapitola ale obsahuje spoustu jednoduchých a účinných kroků, které můžete uskutečnit okamžitě a jež zásadně ovlivní váš život.

Až začnete vše, o čem zde hovoříme, postupně, krok za krokem, jednu věc za druhou, uvádět do života, věci se začnou měnit k vašemu prospěchu a přinášet vám užitek. Vyhrabete se z laviny, jež vás zavalila. Budete produktivnější a to, co děláte, vás bude více naplňovat. Ujasníte si, co je pro vás důležité a zaměříte se na to. Každý den budete končit s pocitem, že jste dosáhli toho, čeho jste chtěli a že jste v tom, co děláte, skutečně dobří.

## **PARADOX PRODUKTIVITY**

V dosavadní historii lidstva nebylo až dosud nikdy tak snadné dělat skvělé věci, jako je tomu v současnosti. Značnou měrou se na tom podílí závratný technologický rozvoj s nebyvalými dopady na naši produktivitu.

Současné technologie umožňují dětem v Bangladéši učit se algebru od nejlepších učitelů na naší planetě; umožňují lidem na celém světě dívat se jeden na druhého a spolupracovat v reálném čase; díky technologiím můžeme „navštěvovat“ ty nejlepší knihovny na světě a zpřístupnit své myšlenky a nápady lidem žijícím v těch nejdlehlších koutech světa. Moderní technologie nám umožňují využívat pokročilejší medicínské postupy, rozluštit lidský genom, svrhávat vlády, šířit státní tajemství a veřejně pranýřovat korupci.

V důsledku pokroku, jehož dosahujeme ve vzájemném propojení, zpracování informací či vývoji mobilních technologií, které měří všechno možné i nemožné, teplotou naší kůže počínaje a rychlostí proudění krve konče, se naše životy, myšlení a technologie, které využíváme, stále více neoddelitelně propojují. A to jsme teprve na samém počátku této revoluce.

Tyto technologie ale – poněkud paradoxně – mohou současně vést k tomu, že dosahovat věcí, jež jsou pro nás důležité, je obtížnější, než dříve.

## PARADOX PRODUKTIVITY

Být mimořádně produktivní a mít pocit, že jsme v životě něčeho dosáhli, je dnes jak snazší, tak obtížnější, než tomu bylo kdykoli dříve.

Tok informací, který současné technologie umožňují, zásobuje naše životy úkoly a požadavky, jež si vyžadují naši pozornost a které, jak se nakonec ukáže, nejsou až tak důležité a příliš na nich nezáleží. Technologie umožňují, aby kdokoli kdekoli na světě něco „vhodil“ do naší digitální schránky a požadoval od nás odpověď, i kdyby to mělo být odmítnutí. Začínáme být zaživa pohřbeni pod nekončícím přívalem všeho možného, což nás připravuje o energii a elán, jež bychom mohli vynaložit na ty činnosti, které nám něco přinášejí a mají pro nás význam. Mnohdy věci došly tak daleko, že jsme za úspěch začali považovat, když se nám podaří všechny věci včas (i když jen tak tak!) vyřídit – namísto toho, abychom pozorně a prvotřídně dělali věci skutečně důležité a měli díky tomu pocit, že odvádíme skutečně špičkovou práci.

Závratné pracovní tempo umožněné moderními technologiemi ve výsledku vede k tomu, že si připadáme vytížení jako nikdy dříve. Stravuje nás pocit,

že jsme zavaleni úkoly a že přestáváme vše zvládat. Pociťujeme neklid a obavy, zakoušíme stres a to při práci i mimo ni. Dlouhodobě, byť ne nepřetržitě, pociťujeme starosti a obavy, jež se šíří naší kulturou, prostupují ji a vysávají z nás sebedůvěru a radost ze života. Tyto závažné důsledky vyvolané paradoxem produktivity dopadají na mnoho lidí, obzvláště pak na ty, jež nevědí, jak tento paradox zvládnout a využít ho ve svůj prospěch.

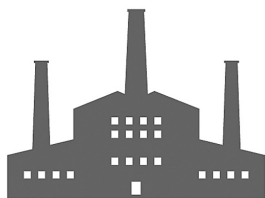
S paradoxem produktivity se pojí tři klíčové problémy, od nichž se odvíjí jeho působení a tyto problémy před nás staví zásadní výzvy, s nimiž se musíme vyrovnat.

## **VÝZVA 1: ČINÍME VÍCE ROZHODNUTÍ NEŽ KDYKOLI DŘÍVE**

Počátkem dvacátého století během období industrializace produktivita výrazně vzrostla v důsledku automatizace pracovních činností. Práce začala sestávat z drobných, opakovatelných úkonů na výrobní lince, které mohl vykonávat kdokoli. Firmy a státy tak mohly vyrábět zboží v mnohonásobně větším rozsahu než kdykoli před tím. Tento růst výrobního potenciálu se stal základem bohatství dvacátého století.

V jednadvacátém století ovšem zdrojem vytvářených hodnot přestala být *manuální práce* spočívající v tom, že lidé sestavují různé věci dohromady, a začala jím být *tvůrčí mentální práce* – navrhování, projektování, obchodování a prodej komplexních procesů, služeb a produktů (jakými jsou software nebo vysoce pokročilá lékařská zařízení). Ekonomická hodnota vzniká jako výsledek práce, která vyžaduje od toho, kdo ji vykonává, mnoho vlastních rozhodnutí – spíše než naše ruce ji vytváří naše mozky.

Potíž spočívá v tom, že naše práce vyžaduje, abychom se rozhodovali stále rychleji – a to nás občas doslova „drtí“. Většina lidí se snaží svou práci dělat co nejlépe, usilovně a tvrdě pracuje, a proto se snaží s tímto přívalem rozhodnutí vyrovnat, jak jen to jde. Přijímají je tak, jak přicházejí jedno za druhým; co nejlépe a nejrychleji, jak je to možné – zkrátka jako na výrobní lince.



**Ekonomická  
hodnota včera**



**Ekonomická  
hodnota dnes**

Problém spočívá v tom, že rozhodnutí produkující nezanedbatelnou hodnotu nepřicházejí v předvídatelném pořadí. Jsou to příležitosti, jejichž výskyt nemá lineární charakter. Pokud nejsme bdělí, nemusíme si jich vůbec všimnout nebo se jim věnujeme pouze ve spěchu, nedůsledně a nedostatečně. Přistupovat lineárně k nelineární realitě je receptem na neúspěch. Sklonit hlavu a dělat věci rychleji není ve světě, v němž vytvářet hodnotu vyžaduje podívat se na věci s odstupem, stanovit si priority a přijímat dobrá rozhodnutí, která mají na dosahované výsledky skutečný vliv, ta nejlepší cesta, po níž bychom se měli vydat, chceme-li být mimořádně produktivní.

Tuto skutečnost dobře ilustruje výzkumná studie, jíž zmiňuje časopis *Harvard Business Review*. Podle této studie lidé, kteří podávají při nepřiliš složité práci vyžadující jenom minimum rozhodování (například v prodejnách rychlého občerstvení) ty nejlepší výkony, jsou přibližně třikrát produktivnější než jejich nejméně produktivní kolegové. U středně složité práce (výrobní pracovník v technologicky rozvinutém provozu) je tento rozdíl ve výkonosti dvanáctinásobný. Při vysoce složité a komplexní práci, kde se vše odvíjí od správných rozhodnutí, na nichž závisí veškeré dosažené výsledky (vytváření software nebo práce partnerů v investiční bance), je ovšem rozdíl mezi výkonností těch nejlepších a nejhorších natolik zásadní a výrazný, že ho ani nelze změřit.<sup>1</sup>



**Nízká míra  
komplexity 3x**



**Střední míra  
komplexity 12x**



**Vysoká míra  
komplexity ∞**

Zamyslete se nad prací, kterou vykonáváte. Máte pocit, že je poměrně složitá? Existují v ní oblasti, kde správná rozhodnutí přinesou výrazně odlišné výsledky od těch, jichž nyní dosahujete? Dokážete investovat čas a energii do toho, aby vaše rozhodnutí byla skutečně prvotřídní?

## **VÝZVA 2: NAŠE POZORNOST JE VYSTAVENA BEZPRECEDENTNÍMU ÚTOKU.**

Kdyby jediným problémem, s nímž se musíme vyrovnat, byl počet rozhodnutí, která musíme učinit, dokázali bychom se s touto situací vcelku snadno vypořádat. Jenže je tady další nepřehlédnutelná výzva. Když se snažíme postavit čelem všem rozhodnutím, jež před nás život staví, naše pozornost při tom dostává nepředstavitelně zabrat. Naš mentální prostor doslova zaplavují nejrůznější signály, ruch a šum, reklamy a další věci. Platíme za to menší schopností soustředit se na to, na čem skutečně záleží.

Na nepřátelském území se můžete ocitnout dokonce i tehdy, když využíváte technologie určené k osobnímu užití. Jestliže jste někdy na Google hledali něco důležitého jenom proto, abyste o tři čtvrtě hodiny později zjistili, že sledujete stupidní video nebo čtete něco, co pro vás nemá vůbec žádný smysl, již víte, jak snadné je podlehnout a nechat si pozornost odvést jinam, pokud si neuvědomíte, o co se jedná.

Svět marketingu více než dobře těží z našeho přirozeného sklonu nechat se rozptylovat. Stačí se zamyslet nad tím, proč zadavatelé reklamy utrácí miliony dolarů a vynakládají desetitisíce hodin práce na to, aby upoutali na třicet vteřin naši pozornost během reklam vysílaných v průběhu vrcholných sportovních událostí. Stejně úsilí vynakládají všichni ti, kteří se každý den snaží on-line, s pomocí pitoreskních inzerátů, které se za doprovodu roztočivých a bizarních zvuků objevují na monitoru našeho počítače, přitáhnout naši pozornost. Všudypřítomná média, jež se stala neoddelitelnou součástí našeho života, vedou nepřetržitou válku o nejcennější mentální zdroj, jímž disponujeme – o naši pozornost. Zpravodajstvím počínaje a reklamou vysílanou v průběhu různých pořadů konče se vede nelítostný boj, protože v sázce je skutečně mnoho. Inzerenti, vedeni všelijakými zájmy, jsou ochotni vynaložit značné finanční prostředky a udělat cokoli, jen aby třeba jen na chvíli upoutali naši pozornost.



Jenže věnovat něčemu delší dobu pozornost, je obtížné. To platí jak pro jedince, tak pro organizace. Dokonce i v jazyce se odráží, že nás to něco stojí – *věnujeme* pozornost. Něčemu se věnovat, něco vyřizovat, vyžaduje energii – a to nejenom obrazně, v přeneseném smyslu slova, ale doslova. Vyžaduje to vynaložit energii v biologickém a neurologickém smyslu. A protože věnovat něčemu pozornost vyžaduje vynaložit určité úsilí, je mnohem snazší umožnit mozku nechat se vyrušit a zabývat se něčím méně významným.

Podtrženo a sečteno: pokud si nedáváme pozor, snadno přepneme na mentálního autopilota. Výsledkem je, že skáčeme od jednoho podnětu – jež stimuluje naši pozornost a odvádí ji od ostatních věcí – k druhému, a nepovšimneme si těch věcí, jež mají smysl a mohou skutečně nebývale změnit naše dny, život a vztahy.

### **VÝZVA 3: TRPÍME KRITICKÝM NEDOSTATKEM OSOBNÍ ENERGIE A JEHO DŮSLEDKY**

Ve víru všech záležitostí, jež se dožadují naší pozornosti a odvádějí nás od skutečně důležitých věcí, bývá obtížné si při práci uchovat jasnou mysl. Nemáte pocit, že se to týká i vás? Nepřipadáte si až příliš často unavení a opotřebovaní? Nespoléháte se na stimulanty, jakými jsou káva nebo energetické nápoje – na to, že se vzpamatujete a nějak celý den zvládnete? Cítili jste se někdy na konci dne nebo týdne natolik vyčerpaní, že jste se doma dokázali jenom svalit na gauč a nic nedělat; o tom, že by vám zbývala energie věnovat se lidem, které máte rádi nebo oblíbeným aktivitám, snad raději ani nemluvě?

Produktivní život je život, v němž si uvědomujeme, co děláme, což vyžaduje vynakládat dnes a denně mentální energii. Nepřetržitý příval všeho možného i nemožného, jemuž jsme v důsledku moderních technologií vystaveni, vede k tomu, že se často cítíme natolik opotřebovaní a unavení, že čelíme osobní krizi nedostatku energie. Nedaří se nám jasně myslet, protože na to nemáme dost energie, a to je ve světě, v němž je práce založena na znalostech, skutečně problém.

Problém nakládání s energií (energetický management) se netýká pouze fyzické energie, přestože představuje důležitou oblast, jež si zaslouží naši

pozornost. Máme zde na mysli požadavky na energii nikoli v přeneseném, ale v biologickém a neurologickém smyslu, na skutečnou energii, jež je nezbytná pro mentální činnost. Pokud má mozek dobře fungovat, potřebuje k tomu například glukózu a kyslík. Faktorů, jež ovlivňují jejich přísun do mozku, je mnoho. Běžné pracovní prostředí ale našemu mozku a jeho činnosti rozhodně příliš neprospívá, ba právě naopak. Molekulární biolog John Medina tvrdí, že současná sedavá práce, kterou vykonáváme v prostorách rozdělených na kóje, je „pracovním prostředím, jež téměř dokonale brání našemu mozku dobře fungovat.“<sup>2</sup> To platí i přesto, že je naše práce složitější a mentálně náročnější.

## PARADOX PRODUKTIVITY A JEHO DOPADY

Tři základní faktory vyvolávající paradox produktivity – nekonečný příval rozhodnutí, jemuž musíme činit, ani na vteřinu neutuchající boj o naši pozornost, a požadavky, jež z nás vysávají energii – zcela reálně ovlivňují to, s jakými pocity dnes a denně prožíváme čas strávený prací, doma a v komunitě, do níž patříme.

Tyto pocity zakoušíte každý den, když se vrátíte domů fyzicky či emocionálně vyčerpaní, s pocitem nejistoty, zda jste skutečně všechno zvládli, plni obav, co všechno jste nestihli udělat a z pomýšlení na to, co vás čeká zítra. Tyto pocity vás prostupují, když se zamyslíte nad svým životem a uvědomíte si, že opomíjíte některé pro vás důležité oblasti, že zanedbáváte, nerozvíjíte a nekultivujete vztahy, na nichž vám záleží, že marníte své vlohly a necháváte ladem nadání, jímž disponujete, že se dostatečně nevěnujete svým zájmům. Tyto pocity vás dostihnou pokaždé, když přemýšlíte o svém potenciálu a skvělých cílech, které jste si stanovili – a uvědomíte si, jak úpíte pod všemi úkoly a požadavky, které vás neustále odvádějí od toho, abyste se zabývali těmito důležitými věcmi, a které, jak se zdá, vám nedovolují se na ně soustředit.

Všechno to, o čem jsme teď hovořili, ovšem není pouze věc vnitřního prožitku. Co víc, je možné to kvantifikovat. Co byste řekli na zjištění, že ve světě nabízejícím více příležitostí dělat vynikající věci než tomu bylo kdykoli dříve, vynakládáme celých 40 procent – tedy téměř polovinu – času, pozornosti a energie na činnosti, které nejsou důležité nebo jsou zcela irelevantní?

Výzkum, který jsme ve společnosti FranklinCovey realizovali po dobu šesti let, přinesl právě takové výsledky. Do tohoto výzkumu se zapojilo 351 613 respondentů z Afriky, asijské části Pacifiku, Evropy, Latinské Ameriky, Středního východu a Severní Ameriky. Tito lidé poukazovali na to, že přibližně 60 procent svého času věnují důležitým věcem, zatímco asi 40 procent tráví tím, co pro ně nebo firmu, v níž pracují, není vůbec důležité.<sup>3</sup>

Zkuste se nad tímto zjištěním na chvíli zamyslet. Někdo by možná mohl říci: „Dobrá, přinejmenším je to víc než polovina!“ Jenže co kdyby vaše auto fungovalo jenom v padesáti procentech času, po nějž ho používáte? Byli byste spokojeni? Jak by tomu bylo v případě počítače nebo mobilního telefonu? Co kdyby vám doma svítila jenom polovina světel? Co kdyby vám výnosy přinášela jenom polovina vašich peněz na účtech nebo polovina vašich investic? Co kdyby do zápasu o mistrovský titul nastoupila jenom polovina hráčů vašeho oblíbeného týmu? Nic z toho, stejně jako další podobné situace, byste neakceptovali. Takže – proč se s něčím takovým spokojit, pokud jde o váš čas?

**DŮLEŽITÉ = 60%**

**NEDŮLEŽITÉ = 40%**

Z pohledu organizace to znamená, že pouze přibližně polovina peněz, které vydává na mzdy, směřuje na to, co je důležité, na čem záleží. Pokud jste lídrem, znamená to, že pouze přibližně polovina energie, kterou váš tým vynakládá, směřuje na to, abyste pokročili při dosahování těch nejdůležitějších cílů.

## **ZAMYSLEME SE NAD NĚKOLIKA ČÍSLY**

Dejme tomu, že vaše organizace je podobná průměrné organizaci v globálním měřítku. Dále předpokládejme, že každý člen vašeho týmu odpracuje ročně přibližně 2080 hodin, což znamená 40 hodin týdně. Když na tyto údaje po-

hlédnete s vědomím toho, že 40 % času věnují vaši lidé nedůležitým věcem, znamená to, že za rok promrhá každý z nich 832 hodin z celkové pracovní doby. Pokud vaše organizace nebo divize zaměstnává 500 lidí a průměrná hodinová mzda (počítaná z odměn všech lidí v organizaci bez ohledu na jejich zařazení) je 50 dolarů, potom každým rokem vaše organizace zbůhdarma „vyhodí z okna“ více než 20 milionů dolarů.

My sami se na základě svých zkušeností domníváme, že se jedná o největší skryté náklady, s jakými se můžeme v současných organizacích setkat. Jsou to náklady vyvolané tím, že lidé vynakládají svůj vzácný čas, pozornost a energii na věci, které vás nikterak nepřibližují dosažení pro vás nejdůležitějších výsledků.

To, o čem zde hovoříme, není pouhá hra čísel. Zamyslete se nad tím, o kolik přicházíme, pokud jde o aktivitu a odhodlání zaměstnanců, jestliže polovina jejich úsilí není zaměřena na důležité věci, když musejí zápolit se vším možným i nemožným, co odvádí jejich pozornost a brání jim dělat věci, na nichž skutečně záleží a odvádět tu nejlepší práci, již jsou schopni.

Tyto dopady paradoxu produktivity jsou neoddiskutovatelnou realitou našeho každodenního života. V éře, v níž dokážeme odvádět natolik mimořádnou práci jako nikdy dříve, se současně zdá být obtížnější než kdykoli dříve toho docílit. To se ve svém výsledku promítá do naší práce, vztahů, pocitu spokojenosti a naplnění, a dokonce to má dopady i na naše zdraví.

Aby bylo jasno – netvrdíme, že by se každý člověk měl stát malou efektivní továrnou, která bude neustále pracovat na 100 procent. Takové uvažování reflektuje podmínky a myšlení industriálního věku, založeného na práci strojů. V současnosti je takový pohled nejenom nerozvážný, ale nejspíš to není ani možné či produktivní. To, o čem zde hovoříme, je čas a energie, které vynakládáte na to, co je pro vás a vaši práci důležité, co ve vás každý den vyvolá pocit uspokojení. Co kdyby se vám podařilo – třeba jenom o trochu – zvýšit množství času a energie, jež do věcí, na nichž vám skutečně záleží, investujete? Co kdybyste dokázali změnit podíl práce a energie vynakládané na věci pro vás důležité na 70/30 nebo dokonce na 80/20? Co by se změnilo ve vašem životě a práci?

Co kdybyste přestali dělat třeba jenom několik věcí, které vás rozčilují a brání vám každý den pracovat co nejlépe, věnovat pozornost pro vás nejdůležitějším vztahům a dělat věci, jež vás těší, uspokojují a vyvolávají ve vás pocit, že jste něčeho dosáhli?

Pokud jste tak jako my přesvědčeni, že tím nejcennější, co máme, je náš život, čas a energie, které každý den vynakládáme, nemá snad smysl více se věnovat věcem, na nichž skutečně záleží?

## CO ZNAMENÁ BÝT MIMOŘÁDNĚ PRODUKTIVNÍ?

Když říkáme *mimořádně*, nemáme tím na mysli, že někdo jeden den vyjedná mír na celém světě a o pár dní později za to získá Nobelovu cenu. Myslíme tím, že žijeme a pracujeme, jak nejlépe dokážeme, že do toho, co děláme, vkládáme to nejlepší, co v nás je, že při všem, co děláme, využíváme jedinečné vlohy a potenciál, jimiž jsme obdařeni – a, což je mimořádně důležité, že z toho, co děláme, máme opravdu dobrý pocit.

Možná si nyní říkáte „Jistě, to *vypadá* pěkně, jenže já si nemohu v zaměstnání vyskokovat a musím si vystačit s tím, co mám.“ Vraťme se na chvíli k zaměstnanci v restauraci rychlého občerstvení ze studie, o níž jsme se zmínili v úvodu této kapitoly. Představte si, co dělá. Jeho činnost není příliš složitá a řídí se při ní podrobným popisem práce vytvořeným tak, aby se nemusel pokud možno vůbec rozhodovat, aby soustředil pozornost na to, co dělá, a aby na práci vynakládal minimum mentální energie. Mohli byste klidně tvrdit, že jeho práce vyžaduje ze všech pracovních činností, s nimiž se na této planetě můžeme setkat, nejméně znalostí – a že se nikterak neodlišuje od práce na výrobní lince, tak jak ji známe z dřívějších časů. A měli byste pravdu.

Otázka tudíž zní – jak může být i v takovém prostředí člověk trojnásobně produktivní než někdo jiný?

Naše známá si zašla v poledne na sendvič do prodejny patřící jednomu maloobchodnímu řetězci. Neočekávala nic mimořádného – myslela si, že dostane svůj sendvič a tím všechno skončí. Jenže se přepočítala, protože se jí dostalo vpravdě nezapomenutelného zážitku.

Když se rozhodla, co si dá k jídlu a začala si objednávat, povšimla si, že mladý zaměstnanec, jenž její objednávku přijímal, má – stejně jako mnoho dalších mladých lidí pracujících v podobných obchodech – tělo pokryté tetováním a ani piercing mu není cizí. Okamžitě ale také zaznamenala, že když jí pozdravil, doprovodil své přivítání úsměvem vyjadřujícím nelíčený zájem a že její objednávce skutečně věnoval nefalšovanou pozornost.

Když poté tohoto mladého „umělce“ své profese dále sledovala, viděla, jak se ladně pohybuje a obratně připravuje sendvič. Svědčilo to nejenom o tom, že ho jeho práce těší, ale že mistrně zvládá každý detail. Uvědomila si, že je to jako kdyby sledovala zkušeného tanečníka či jiného umělce. Bylo zjevné, že má mladík všechno dobře rozmyšlené a vytvořil si sled po sobě jdoucích kroků, jež mu umožňují ze sebe vydat to nejlepší.

Když dokončil přípravu sendviče a s upřímně míněným poděkováním jí ho podal, uvědomila si, že neměla co do činění s prostým dělníkem na výrobní lince, ale s lidskou bytostí, jež vědomě přispívá druhým – se skutečným umělcem svého oboru.

Co tak výrazně ovlivnilo její dojem?

Setkala se s člověkem, jenž vědomě zvážil, co je – v mezích toho, co může ovlivnit – ve vysoce regulovaném a kontrolovaném postupu to nejdůležitější, soustředil na to svoji pozornost a snažil se svoji práci dělat nejlépe, jak mohl. Za tím vším se skrývalo dokonce ještě zásadnější rozhodnutí, bez něhož mimořádný pracovní výkon není možný – dát své práci všechno, co v nás je, vydat ze sebe to nejlepší. Výsledkem byla výrazně produktivnější práce, která dotyčného více těšila, přinášela mu větší pocit naplnění a zanechávala v lidech, které obsluhoval, mimořádný dojem.

## **KDY ODVÁDÍTE MIMOŘÁDNOU PRÁCI?**

Když srovnáte svoji práci s tou, jež je denním údělem mladíka prodávajícího sendviče, nejspíš usoudíte, že to, co děláte, vám poskytuje mnohem větší svobodu a volnost! Otázka zní: Kdy jste zažívali pocit, že odvádíte mimořádnou práci? Kdy jste vynakládali úsilí na něco, co vás přimělo ze sebe vydat to nejlepší? Kdy jste se do toho, co jste dělali, „naplno obuli“? Kdy jste večer uléhali do postele s pocitem, že jste něčeho skutečně dosáhli?

A dále: Jak to vypadalo s vaším rozhodováním? Jak jste na tom byli s pozorností? Když vás něco vyrušilo, dokázali jste nenechat se zbytečně rozptylovat a věnovali jste se dál s plnou pozorností a nasazením tomu, co jste dělali? Kolik energie jste v sobě pociťovali? Jednali jste s jasnou myslí?

Když tyto otázky vznášíme při našich přednáškách a seminářích, často můžete na okamžik v očích přítomných lidí zahlédnout známky obav: „Poštěstilo se mi někdy vůbec něco takového?“

Sledovat, jak následně v paměti loví vzpomínky na skvělé výsledky, jichž dosáhli, je úžasné. Lidé často bývají ve snaze nějak zvládnout všechno, co se na ně valí, natolik zaneprázdnění, že si nedopřejí chvílku klidu na to připomenout si, jaké pocity v nich úspěch a to, že něčeho dosáhli, vyvolává. Když si uvědomí, že v jejich životě byla období, kdy skutečně odváděli skvělou práci, uvolní se, místností se začne rozlévat energie a někteří jdou tak daleko, že se neváhají o nejlepší okamžiky svého života podělit s ostatními.

Představte si, jaké by to bylo, kdybyste se každý večer ohlédli za uplynulým dnem zpět a zakoušeli stejný pocit, jako když se vám dařilo dosahovat skvělých výsledků.

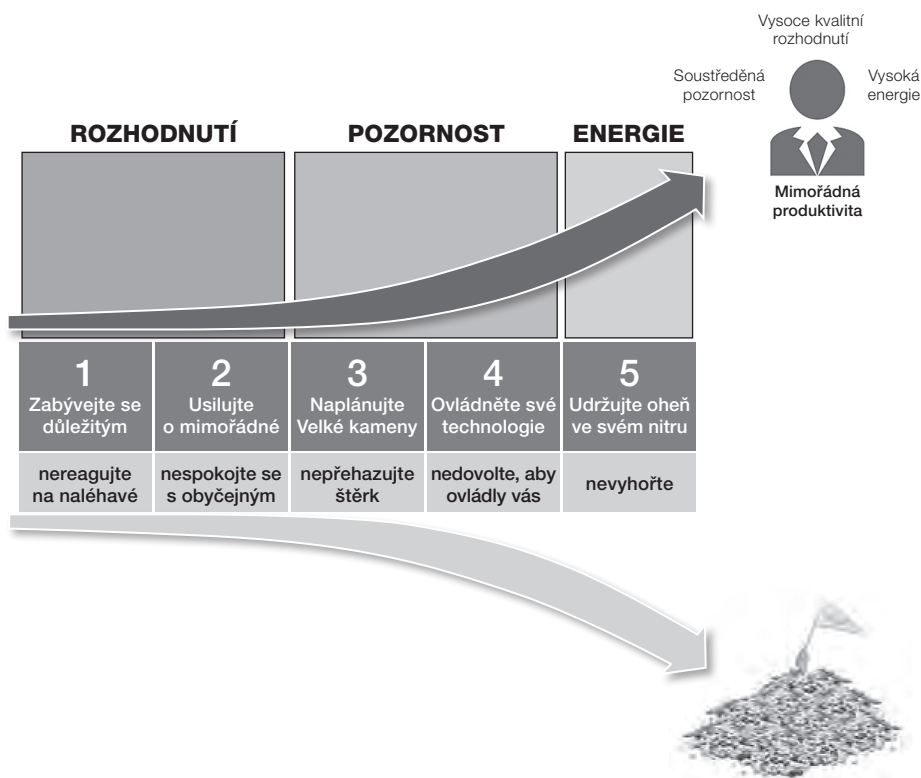
## **PŘÍSLIB 5 MOŽNOSTÍ JAK BÝT MIMOŘÁDNĚ PRODUKTIVNÍ**

Jedním z předpokladů, z nichž jsme vycházeli při psaní této publikace, je myšlenka, že každý člověk má potenciál odvádět mimořádnou práci. Všichni bez rozdílu se můžeme večer ukládat ke spánku spokojeni a s pocitem, že jsme něčeho dosáhli.

Aby tomu tak skutečně bylo, musíme se vypořádat se třemi výzvami, jež se neoddělitelně pojí s paradoxem produktivity – musíme posílit svůj potenciál a způsobilost ve třech oblastech:

- Management rozhodování
- Management pozornosti
- Management energie

Dobrou zprávou je, že Pět možností, pokud je budete soustavně uplatňovat, vám pomůže tyto výzvy zvládnout. Těchto Pět možností je pevně ukotveno v nadčasových principech, jimiž se řídí lidská produktivita a s nimiž ostatní již více než třicet let seznamujeme my sami, stejně jako další lidé ze společnosti FranklinCovey. Tyto principy vycházejí z nejnovějších vědeckých poznatků týkajících se lidského mozku, technologie, biologie a psychologie výkonnosti, a jsou v praxi prověřeny zkušenostmi desetitisíců lidí po celém světě, kteří je využívají v mnoha situacích a organizacích. Stručně řečeno, jsou vyzkoušené a fungují.



Alternativou k tomu osvojit si nejnovější poznatky o probematičce rozhodování, pozornosti a energie, a realizovat díky tomu 5 Možností, o nich hovoříme v této knize, je zůstat pohřbeni pod nikdy nekončícím přívalem úkolů a požadavků, jež se na nás valí ze všech stran – dovolit, abychom 40 procent našeho času a energie investovali do věcí, na nichž nezáleží; umožnit, aby běh našeho života určovalo okolí namísto toho, abychom o nich rozhodovali my sami; ignorovat možnost uléhat každého dne večer ke spánku s pocitem, že jsme něčeho dosáhli.

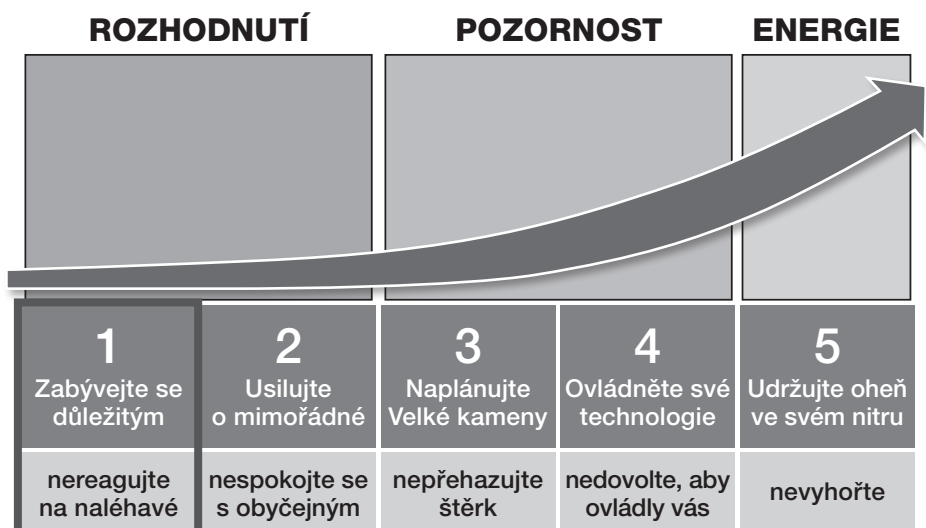
V sázce je kvalita naší práce a našeho života; spokojenost, kterou pocítujeme, když dáváme světu to, co mu můžeme dát jenom my sami.



## STRUČNÉ SHRNUÍ

- Paradox produktivity spočívá v tom, že až dosud nebylo nikdy tak snadné a současně obtížné být mimořádně produktivní a mít pocit, že jsme v životě něčeho dosáhli.
- S paradoxem produktivity se pojí tři výzvy, s nimiž se potřebujeme vyrovnat: čelíme požadavku činit nebývale mnoho rozhodnutí, naši pozornost neustále něco narušuje, máme pocit, že naše mentální energie mizí a přichází vniveč.
- Každý člověk je způsobilý odvádět mimořádnou práci.
- Existuje 5 Možností, jak se povznést nad chaos, který vládne kolem nás a mít každý den pocit, že jsme něčeho dosáhli.

# MANAGEMENT ROZHODOVÁNÍ





# MOŽNOST 1

## ZABÝVEJTE SE DŮLEŽITÝM, NEREAGUJTE NA NALÉHAVÉ

*Cokoli jiného než vědomé odhodlání a závazek zabývat se tím, co je důležité, je nevědomým upínáním se na to, co důležité není.*

– DR. STEPHEN COVEY

**K**iva ležela v posteli a snažila se ze sebe setřást únavu a vyčerpání. Šla si lehnout pozdě, a tak když zazvonil budík, ani jí nenapadlo nechat se jím vyhnat z postele a nemilosrdně utnula jeho vyzvánění. Věděla sice, že by měla vstát a cvičit – dokonce si kvůli tomu předešlého večera stáhla nejnovější aplikaci pro power jógu a těšila se, že ji vyzkouší, únava ale byla silnější.

Její mysl rychle zaplavily úvahy o tom, co všechno jí dnes čeká. Termín pro odevzdání velkého a významného projektu se nemilosrdně blížil. Hlavou se jí honil přinejmenším milion dalších věcí, které bylo zapotřebí udělat. Plna obav, co všechno se mohlo přihodit, proto okamžitě sáhla po chytrém telefonu, aby si přečetla zprávy od členů týmu, kteří na projektu pracovali.

„Naléhavé!“ „Kritická data!“ „Nutné posoudit a rozhodnout ještě dnes!“

Mnohé ze třiceti zpráv, které dostala poté, kdy předešlé noci konečně odložila telefon a šla spát, se zdály být skutečně důležité. Některé další – ty okamžitě vymazala – byly nevyžádané a reklamní zprávy. U některých nebylo zřejmé, zda má smysl se jimi zabývat – začala je proto jednu po druhé číst. Než se dostala na konec, uběhlo tři čtvrtě hodiny, aniž vůbec vstala z postele.

S hlubokým povzdechem a vědomím toho, že propásla šanci vyzkoušet nové cvičení, si uvědomila, že pokud nevstane a nezačne něco dělat, přijde pozdě do práce.

Rychle se proto vysprechovala, nalíčila a začala hledat v šatníku ty nejméně pomačkané šaty. Cestou ke dveřím stačila jenom v rychlosti nechat své spolubydlící lístek se vzkazem, aby vynesla odpadky a cestou domů koupila kávu.

Když po deseti minutách dorazila na nádraží, odkud jí jel vlak, v rychlosti si koupila bagetu a kávu (raději dvojitou ... nebo snad trojitou) a naskočila do vlaku. Rozhlédla se a objevila volné místo vedle muže, jenž se na to, jak bylo brzo, zdál být docela svěží a v pohodě. S pokrčením ramen to přešla, svalila se na volné sedadlo, zalovila v tašce a vytáhla tablet.

Čekala jí důležitá porada a potřebovala si připravit podklady. Původně doufala, že to stihne udělat ještě včera, jenže když Karl – který, jak se zdálo, jí s něčím otravoval pokaždé, když se to hodilo ze všeho nejméně – přišel se svým naléhavým požadavkem, její plány se zhroutily jako domeček z karet. Ten člověk musel mít v hlavě radar, který ho k ní neomylně nasměroval pokaždé, když byla zrovna pod tlakem. Jak to jenom dělá! Minulý týden měl dokonce tu drzost jí zcela nestydatě navrhnout, aby si někam vyšli. To snad nemohl myslet vážně! Taková hloupost! To si snad dělal legraci. Nezájem.

Zběžně prošla data, která měla k dispozici a uvědomila si, že jí chybí některé klíčové informace od Kellie. Rychle jí proto poslala textovou zprávu: „Do 9 hodin potřebuji mít údaje o stavu zásob. Můžeš mi je poslat?“ O několik vteřin později již četla odpověď: „Dělám na tom!“

„Skvělé! Jsem fakt ráda, že ji mám v týmu. Na Kellie se v nouzi mohu vždycky spolehnout. Nikdy mě nenechá ve štychu,“ pomyslela si.

Zatímco se probírala hromadou papírů, muž vedle ní na ni vrhnul poněkud pobavený pohled, v němž byly současně patrné stopy jistého znechucení. „No, nejspíš nedělá nic, co by stálo za řeč,“ pomyslela si. „Bude to nějaký učitel humanitních předmětů nebo něco podobného. Zjevně se nemusí zabývat ničím důležitým,“ pokračovala ve svých úvahách a zabořila nos ještě hlouběji do zprávy před sebou.

Během dvaceti minut, které vlak potřeboval na cestu do města, Kiva stihla dostat od Kellie potřebné zprávy, poslat deset e-mailů členům svého týmu a ukázat jim, že její pozornost nijak neochabuje, a zjistit údaje potřebné pro nadcházející poradu. Měla ze sebe dobrý pocit a cítila radost, jak všechno zvládla.

Den probíhal podobně jako mnoho jiných – jednu poradu střídala druhá, jedno jednání následovalo další. Rozhodnutí, další rozhodnutí, a tak pořád dokola! Projekt, na němž pracovala, se nijak výrazně neodchyloval od původního časového plánu a vypadalo to, že každý odvádí svůj díl práce. Pravda, jeden prodejce nikdy neudělal na poprvé to, co měl, zcela správně, a neustále chtěl více peněz na nové

příležitosti. „Věděli jsme přece, že prodeje na webu budou představovat významnou součást našich aktivit, nebo snad ne?“

Kiva si přála, aby nemusela věnovat tolik času nejrůznějším zprávám a politice firmy. Souběžně se realizovalo mnoho projektů a všichni potřebovali stejné zdroje ve stejnou dobu. Odpoledne musela vynaložit hodinu a půl na to, aby nepřišla o kapacity, které potřebovala tento týden a které byly jako blesk z čistého nebe převedeny na jiný projekt. To snad nemůžou myslet vážně!

Když v sedm hodin večer konečně zavřela laptop, několik emailů stále ještě čekalo na odeslání. (Ještě že jede vlakem a může během cesty něco vyřídit!) Rozhlédla se kolem a zapátrala, kudy odejít, aby se nedostala do Karlova zorného pole a mohla se vytrazit, aniž by ji zahlédnul. Když vyšla z budovy, zhluboka se nadechla svěžího večerního vzduchu. Ach! Pokud bude mít štěstí, dostane se domů včas na to, aby si namísto vaření objednala jídlo (Čínu? Korejské? Japonské?) a stihla si pustit několik dílů svého oblíbeného zábavného pořadu, aby se od všeho odreagovala.

Podívejme se, jaký vede Kiva život. Je, jak si myslí, produktivní?

Zkuste o tom chvílku přemýšlet.

Dělá důležité, ba dokonce klíčové, věci. Nemrhá časem, ale využívá ho na to, aby se udělalo to, co je zapotřebí udělat. Využívá různá elektronická zařízení, která jí pomáhají komunikovat s ostatními lidmi. Udržuje spojení. Je dostupná. Má přístup na síť. Věci se hýbou kupředu a realizují se.

Takže, je produktivní?

Nalézt odpověď nám pomůže princip dobrého úsudku a schopnosti rozlišovat. Tento princip je základem efektivního managementu rozhodování a schopnosti využívat mozkovou kapacitu.

## **JAK DOBŘE VYUŽÍVÁTE SVŮJ MOZEK?**

Ve světě znalostí jsme placeni za to, jak myslíme, tvoříme a inovujeme. Hlavním nástrojem vytváření hodnoty je tudíž náš mozek. Podívejme se proto ze všeho nejdříve krátce na to, jak náš mozek funguje.

Nemějte obavy, nebudeme se podrobně a do hloubky zabývat pokročilými poznatky psychologie nebo rozmanitými chemickými procesy probíhajícími v mozku. Řekneme si něco o dvou základních oblastech našeho mozku: reaktivní a myslící.

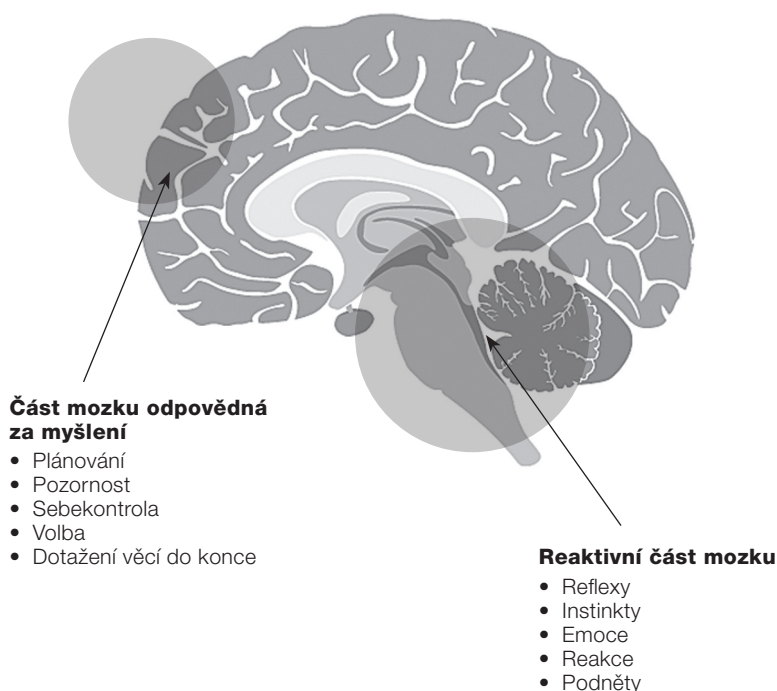
Reaktivní oblast mozku je ta jeho část, v níž vzniká odezva „Bojuj nebo uteč“; tato část mozku zpracovává pocity a emoce. Je to oblast odpovědná za pocity radosti a potěšení, což je, jak uvidíme, pro naše úvahy důležité. Většina těchto procesů se odehrává automaticky, ještě před tím, než se stihneme zamyslet nad tím, co se děje. Tato část mozku je rovněž sídlem získaných, ale hluboce zakořeněných návyků – způsobů myšlení a chování. Ty jsou do této části mozku natolik pevně vtisknuty, že působí zcela podvědomě a automaticky – příkladem může být situace, kdy řídíme auto a přemýšlíme při tom o něčem naprosto jiném.

Vědci tvrdí, že tato část mozku vznikla v prehistorických dobách a měla zajistit naše přežití. Představte si přísloušce jeskynního člověka, jak se ubírá lesem. Jeho život závisel na tom, zda dokáže rychle a bez přemýšlení reagovat na bezprostřední ohrožení, třeba v podobě šavlozubého tygra. Pokud by to nedokázal, mohl se pro tygra stát snadnou kořistí (a jeho nejbližším obědem).

Naproti tomu ta oblast mozku, v níž se odehrává myšlení, je místem, kde se rodí vědomá, záměrně vznikající rozhodnutí. Často se v této souvislosti hovoří o řídicí *funkci*, protože právě tato část mozku nám umožňuje vědomě nasměrovat a přepsat podněty přicházející z reaktivní části mozku. Jinak řečeno, je to ona část mozku, jenž nám umožňuje *jednat* spíše než jenom reagovat. V této části mozku se rodí rozhodnutí záměrně, promyšleně a s rozvahou něčemu věnovat pozornost.

Protože odezvy, jež mají původ v reaktivní části mozku, jsou hluboce zakořeněné, nevyžadují mnoho energie. Dostávají se rychle, a pokud se vědomě nerozhodneme jednat odlišně, tato část mozku převládne a odvrátí naši pozornost od náročnějších myšlenkových pochodů k bezprostředněji působícím podnětům.

Většina inzerce je koncipována tak, aby přitáhla pozornost reaktivní části mozku – proto všechny ty znepokojující pohyby, nečekané zvuky, sexuální představy. Jak prohlásil jeden badatel: „Logické závěry plynoucí z těchto poznatků jsou marketingovým odborníkům dobře známé: chceme-li docílit, aby lidé rychle a s co nejmenší rezistencí reagovali, musíme valnou část našeho úsilí soustředit na to, co je účelné – na fyzické a emocionální procesy, které nám dokořán otevírají cestu k zákazníkovu nevědomí. Účel světí prostředky.“<sup>41</sup> Jinak řečeno, nejsme nic jiného než peněženky napojené na neurony. Cílem reklamy je zaujmout tolik neuronů v reaktivní části našeho mozku, aby inzerenti získali přístup do našich peněženek!



Část mozku odpovědná za myšlení nám umožňuje překročit hranice nerozvinutého, prostého reagování, regulovat naše chování a lépe si volit, co budeme dělat. To od nás vyžaduje více času a úsilí. Existence této části mozku nabízí odpověď na otázku, co lidem umožnilo opustit jeskyně a vytvořit civilizaci a kulturu. Naše schopnost volit promyšlenější odezvu na věci kolem nás se nachází v samém základu toho, co z nás činí lidské bytosti.

Neurovědci tvrdí, že je možné „přenastavit“ mozek tak, aby naše volby a rozhodnutí byly *promyšlenější, náročnější a zdravě kritické*. A právě takové volby a rozhodnutí určují kvalitu našeho života, stejně jako radost a potěšení, jež pociťujeme, a štěstí, jež zakoušíme.

## JEDNÁME ZÁMĚRNĚ

Ptáte se, jak tohle všechno souvisí s tím, co dnes a denně prožívá Kiva?

Odpověď na otázku, zda je Kiva produktivní, se totiž odvíjí od toho, jak používá svůj mozek. Jinak řečeno, dokáže – uprostřed všech tlaků a požadavků na svůj čas, pozornost a energii – zdravě kriticky uvažovat a činit promy-



šené, vyspělé a kvalifikované volby a rozhodnutí, jenž jí umožní končit den s pocitem, že něčeho skutečně dosáhla?

Tento princip se týká nás všech. Pokud máme být skutečně produktivní, musíme si vypěstovat návyk přistupovat ke všemu, co děláme, vědomě a záměrně. V dnešním světě nevystačíme s „autopilotem“, řídícím naše zaneprázdněné životy – a už vůbec nemůžeme očekávat, že nás takový autopilot navede tam, kam se chceme dostat.

Chceme-li být skutečně produktivní a činit vysoce kvalitní rozhodnutí, pomůže nám, když budeme mít k dispozici rámec a postup, jenž nám to umožní. Matice času a postup V klidu se zamysli – Ujasni si, o co se jedná – Rozhodni se, vypracované ve společnosti FranklinCovey, takovým rámcem a postupem jsou.

## MATICE ČASU™

Matice času společnosti FranklinCovey je nejenom schéma, jež lidem pomáhá dobře nakládat s jejich časem, ale umožňuje rovněž uchopit věci v jejich celku (celostný způsob myšlení), zdravě kriticky uvažovat a dobře se rozhodovat, na co vynaložíme svůj čas, zaměříme pozornost a soustředíme energii.

Tato matice je založena na vzájemných interakcích toho, co je naléhavé a co je důležité. Otázkou samozřejmě je, co si pod těmito pojmy představíme:

- **Naléhavé** je to, co v nás vyvolává *pocit*, že je zapotřebí to udělat hned, ať již to z hlediska výsledku něco změní, či nikoli.
- **Důležité** je to, co by mělo vážné důsledky pro výsledek, pokud bychom to neudělali.

Matice času ukazuje, že lidé – pokud se na jejich činnosti podíváme prizmatem toho, jak naléhavé a důležité tyto činnosti jsou – vynakládají svůj čas, pozornost a energii ve čtyřech kvadrantech.



## KVADRANT I: NEZBYTNÉ ZÁLEŽITOSTI

Do Kvadrantu I spadají ty věci, které jsou jak naléhavé, tak důležité – krize (návštěva nemocnice), krizové porady, bezprostřední termíny, neodkladné problémy a nepředvídané události. Jinak řečeno, patří sem ty záležitosti, které je zapotřebí vyřídit hned, a pokud se tak nestane, mohlo by to mít vážné důsledky. Právě proto o tomto kvadrantu hovoříme jako o kvadrantu *nezbytných záležitostí*. Tyto věci se před vámi prostě z ničeho nic objeví – rozzlobený klient, který vám spílá do telefonu, příbuzný dostane infarkt, server spadne, šéf bezodkladně něco potřebuje, vynoří se velká příležitost, která si žádá vaši okamžitou pozornost nechcete-li si ji nechat proklouznout mezi prsty.

Pokud vynakládáte mnoho času v Kvadrantu I, můžete mít pocit, že jste produktivní a nabíjí energii – stejně dobře ovšem můžete po nějaké době vyhořet. Jestliže věnujete veškerý čas na zvládání krizí a naléhavých problémů, jež se dožadují vaší bezodkladné pozornosti, potom žijete neustále ve velkém stresu, což z vás může vysávat tvůrčí energii a bránit vám plně uplatnit svoji rozumovou kapacitu a schopnost myslet. Přestože pobývat v tomto kvadrantu je často nezbytné, jenom zřídka zde podáváme nejlepší výkon, jakého jsme schopni či odvádíme tu nejkvalitnější, nejcennější a nejvíce tvůrčí práci, přestože nám to tak může připadat.

Jak by řekli odborníci na investice – obvykle z investice dostaneme výsledek přiměřený tomu, co jsme vložili. Je to kvadrant, v němž se vložená energie a pozornost rovná tomu, co získáme. Možná si dokonce někdo povšimne vašeho „heroického“ úsilí a věnuje vám odpovídající pozornost, ale v celkovém pohledu a uspořádání věcí to nepředstavuje pevný základ trvalého úspěchu.

## **KVADRANT III: VYRUŠENÍ**

Činnosti v Kvadrantu III jsou naléhavé, ale nejsou důležité. Protože záležitosti spadající do tohoto kvadrantu jsou naléhavé, vyvolávají pocit, že je zapotřebí je udělat hned. Jenže když se tak nestane, žádné vážné důsledky to mít nebude. Do tohoto kvadrantu patří vyrušení, jež nejsou nezbytná; zprávy a hlášení, jež jsou postradatelné; nepodstatné porady a jednání; další okrajové či méně významné problémy; nedůležité e-maily, úkoly, telefonní hovory, zprávy na sociálních sítích, a další podobné záležitosti.

Mnoho lidí tráví v Kvadrantu III spoustu času a myslí si, že jsou v Kvadrantu I. Ve skutečnosti ale jenom reagují na všechno, co se před nimi z čista jasna vynoří. Zaměňují a pletou si pohyb a pokrok, jednání a dosažené výsledky.

Pokud v tomto kvadrantu trávíme příliš mnoho času, můžeme být zaneprázdnění, ale nakonec budeme nespokojeni a budeme postrádat pocit vnitřního naplnění. Do posledního místa zaplněný diář a nekonečný seznam úkolů nezbytně nepřispívají k tomu, že skutečně žijeme naplno, že je náš život všestranný a bohatý. Na povrchu to sice může působit dojmem, že tomu tak je, ale zaneprázdněnost sama o osobě nepotvrzuje smysluplnost našeho života.

Kvadrant III nás připravuje o energii a pozornost, které bychom mohli vynaložit na skutečně důležité věci, jež mohou dnes a denně ovlivňovat to, co děláme a jak žijeme v zaměstnání i doma.

Z hlediska vynaloženého času a energie dostáváme v tomto kvadrantu zpět méně, než jsme vydali. Návratnost je tudíž záporná.

## KVADRANT IV: ZBYTEČNOSTI

Záležitosti v Kvadrantu IV nejsou ani naléhavé, ani důležité. Je to kvadrant *zbytečnosti* – kvadrant, v němž *mrháme časem*. V tomto kvadrantu bychom neměli vůbec být. Jenže bitvy, které svádíme v Kvadrantech I a III, nás často natolik vyčerpávají, že se sem uchylujeme jako do spásonosného přístavu, kde si můžeme na chvíli oddechnout od ruchu našeho bouřlivého života. Naš mozek se zde nemusí ničím zabývat a my můžeme vyplnit čas (přílišným) oddechem, sledováním televize, hraním her, surfováním na internetu, nezávazným klábosením a vším možným, co nás připravuje o čas.

V Kvadrantu IV se nacházejí věci dovedené do extrému. Vhodný odpočinek, jenž nám umožní obnovit síly, je velmi důležitou činností spadající do Kvadrantu II. (Zanedlouho si o něm řekneme více.) Jenže když si o víkend uvědomíme, že jsme právě strávili v pyžamu a s dálkovým ovladačem v ruce deset hodin sledováním bůhví kolikátého opakování té či oné reality show, která nás ve skutečnosti vůbec nezajímá, víme, že jsme namísto produktivního odpočinku mrhali časem v některém z temných zákoutí Kvadrantu IV.

Když vynakládáme příliš mnoho času v Kvadrantu IV, ovládne nás pocit letargie a bezúčelnosti. Pokud zde zůstaneme příliš dlouho, můžeme začít propadat depresi, zoufalství a beznaději. Můžeme se utápět v pocitech viny, protože víme, že jsme svůj čas mohli vynaložit na důležitější věci – jenže se nám nedostává energie to udělat. Přestože některé z činností v tomto kvadrantu nám mohou přinášet dočasný pocit uspokojení, jsou to aktivity, které nám sice dodávají energii, ale neobsahují žádné „výživné látky“. Neo-bohacují naše životy, nepodněčují naše vztahy, nedodávají nám pocit sebeúcty.

Čas a energie, které investujete do činností v tomto kvadrantu, mají nulovou návratnost.

## KVADRANT II: MIMOŘÁDNÁ PRODUKTIVITA

Činnosti v Kvadrantu II jsou důležité, ale nejsou naléhavé. Kvadrant II je *kvadrantem mimořádné produktivity*. V tomto kvadrantu bereme svůj život do vlastních rukou a děláme věci, které skutečně něco změň. V Kvadrantu II se nacházíme, když realizujeme důležité cíle s významnými dopady, jednáme a pracujeme proaktivně, rozvíjíme a uplatňujeme tvůrčí myšlení, plánujeme, věnujeme se prevenci, utváříme vztahy, učíme se a obnovujeme síly. Zatímco záležitosti z ostatních kvadrantů se před námi objevují „samy od sebe“, být v Kvadrantu II je věcí vědomé volby. Jinak řečeno, pokud chceme být v Kvadrantu II, musíme využít část mozku odpovědnou za myšlení, kriticky zhodnotit, které záležitosti jsou pro nás nejdůležitější, a zabývat se jimi.

Možná si teď říkáte: „Kvadrant II je fajn, ale myslet si, že tam mohu pobývat, je v mém případě zcela idealistické. Na to, abych se věnoval takovým věcem, nemám prostě čas.“

Opravdu nemáte?

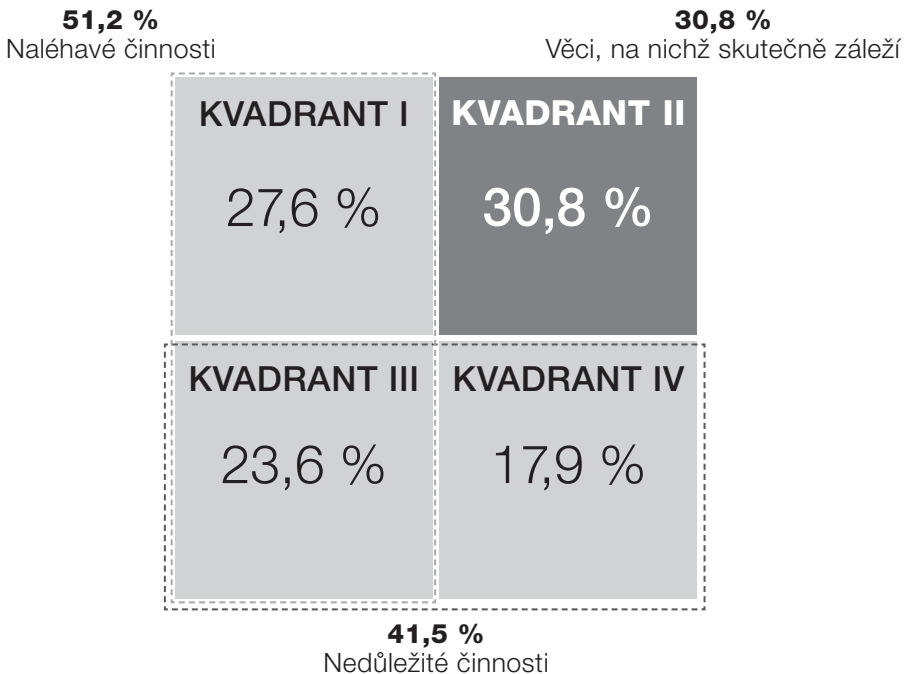
Je holou skutečností, že pokud chcete odvádět vynikající práci a mít každý den pocit, že jste udělali to nejlepší, co jste mohli, potom si nemůžete dovolit *nebýt* v Kvadrantu II. To samozřejmě nemusí být pokaždé snadné. Vyžaduje to energii a promyšlené rozhodování. Patrně budete muset rovněž změnit některé své návyky a socializovat se na nové podmínky. Vynaložené úsilí se vám ale mnohonásobně vrátí.

Čas strávený v Kvadrantu II redukuje krize a problémy, jimž čelíme (Kvadrant I), protože záměrně a s rozmyslem plánujeme, připravujeme se a dbáme o prevenci. Naše vztahy budou zdravější, protože do nich investujeme ještě před tím, než se věci zcela sesypou nebo dospějí do kritického bodu. Protože se nebudete do práce na klíčových projektech pouštět až v posledním možném okamžiku, vzroste vaše sebedůvěra a vaše práce bude efektivnější. Budete pociťovat menší stres, protože záměrně snížíte množství času vynakládaného v Kvadrantech I, III a IV. Dokážete být dlouhodobě produktivní, protože se budete starat o své zdraví a obnovu energie. A co je nejdůležitější – budete vědět, že postupujete kupředu v záležitostech, které něčím skutečně přispívají druhým a každý den přinášejí dodatečnou hodnotu vaší práci a životu. Nejvíce promyšlená, tvůrčí a proaktivní práce, jež něco skutečně mění, se odehrává v Kvadrantu II.

Podtrženo a sečteno: Čas a energie vynaložené v Kvadrantu II se nám mnohonásobně vrátí; výnosy z této „investice“ mají exponenciální povahu. Právě proto je tento kvadrant tím kvadrantem, v němž dosahujeme mimořádné produktivity.

## JAKÉ NÁVRATNOSTI MOMENTÁLNĚ DOSAHUJETE?

V úvodu jsme se zmínili o šestiletém globálním výzkumu zaměřeném na to, jak lidé nakládají se svým časem. Následující graf získané údaje zobrazuje v Matici času:



Kdyby investiční portfolio času a energie, které v životě vynaložíte, vypadalo právě takto, kam byste svůj čas a energii investovali raději? Co by se stalo, kdybyste mohli – třeba jenom o několik procentních bodů – zvýšit množství času, který vynakládáte v Kvadrantu II?

Proveďte následující obtížnou analýzu. S pomocí Matice času a metafory o investování si odpovězte na otázku: „Jaké návratnosti momentálně dosahují?“

- Kvadrant I = výnosy se rovnají vstupům
- Kvadrant II = exponenciální výnosy
- Kvadrant III = nulová návratnost
- Kvadrant IV = záporná návratnost

Pokud budete vědomě využívat Matici času k ocenění toho, co se odehrává ve vašem životě, umožní vám to být mimořádně produktivní. Nejde o nic jiného než o investiční rozhodnutí – o alokaci času, pozornosti a energie. Kde se objeví výnosy?



Vraťme se na chvíli ke Kivě. Jestliže je zaneprázdněná prací a někdo jí zatelefonuje, že její bratr měl vážnou dopravní nehodu a řekne jí, aby se co nejrychleji dostavila do nemocnice, je to naléhavé a důležité. Musí to

udělat hned, a pokud by vše ignorovala, mělo by to nejspíš vážné důsledky. Pro Kivu je to činnost z Kvadrantu I. Nechá všeho a vydá se za bratrem do nemocnice.

Jestliže je ovšem zaneprázdněná prací a zvuk z počítače jí oznámí, že v její poštovní schránce přistála zpráva s nejnovějším vtípem, který koluje po internetu a kterou jí někdo poslal, může to sice vyvolat *pocit* naléhavosti (měla bych odpovědět), ale ve skutečnosti to důležité vůbec není (když ponechám zprávu bez odpovědi, nic závažného se nestane), takže je to záležitost spadající do Kvadrantu III. Protože Kiva má vtipy ráda, mohla by – pokud si nedá pozor – bezmyšlenkovitě zaměřit svoji pozornost na nově došlou zprávu. Pokud se ovšem nad vším kriticky zamyslí a podívá se na věc prizmatem Matice času, uvědomí si, že projekt, na němž zrovna pracuje, je mnohem důležitější, a zůstane proto v Kvadrantu II, kde se zrovna nachází, a soustředí se na práci na projektu.

Vědomé a ostražitě rozhodování s podporou Matice času zcela zásadně a jednoznačně změní každý váš den a umožní vám docílit vyšší návratnosti času, pozornosti a energie, jež vynakládáte.

## PODÍVEJTE SE DO ZRCADLA

Možná si teď říkáte: „Tohle všechno je fajn a vypadá to bezvadně, ale přečíst by si to měl v první řadě můj šéf! Kdyby záleželo jenom na mně, byl bych v Kvadrantu II pořád. Jenže o příliš mnoha věcech, které dělám, nerozhodují já. A když nebudu okamžitě reagovat na to, co po mě šéf nebo někdo jiný chce, můžu si jít hledat novou práci! A v kterém kvadrantu pak asi budu? Moje práce se odvíjí od toho, co je naléhavé a nic s tím nenadělám.“

Občas míváme pocit, že naši práci ve své podstatě určuje to, co je naléhavé, a že se s tím nedá nic dělat. Netvrdíme, že váš šéf a pracovní prostředí nemají na to, jak a na co vynakládáte svůj čas, značný vliv. Jenže když už máme brát věci takové, jaké jsou, buďme v tom důslední. Nejspíš děláte mnoho věcí, které vás přivádějí do Kvadrantu I nebo do Kvadrantu II – nebo dokonce do Kvadrantu IV – a které nijak nesouvisejí s tím, co po vás chtějí druzí. Naše výzkumy a zkušenosti ukazují, že dokonce i lidé, jejichž práce se řídí velmi podrobným a limitujícím popisem toho, co mají dělat, že dokonce i ti, jejichž práce je ze své podstaty naléhavá (například zdravotní záchraná služba nebo práce v zákaznickém centru), mohou podniknout zásadní kroky, jež jim



umožní získat zpět část pracovního času, pozornosti a energie, a zaměřit je na činnosti v Kvadrantu II.

Podtrženo a sečteno: Možná nikdy nedokážete změnit svého šéfa, ale *můžete* změnit sami sebe. A pokud upřednostníte svůj život, možná se vám nakonec podaří zapůsobit i na vašeho nadřízeného. A dokonce i tehdy, když se vám to nepodaří, budete – jestliže budete vynakládat více času v Kvadrantu II – na tom lépe než v opačném případě.

Podívejme se na některé věci, které děláme z vlastního rozhodnutí a jež nám brání trávit více času v Kvadrantu II. Abychom to mohli udělat, musíme se nejdříve vrátit k našemu mozku a jeho fungování.

## ZÁVISLOST NA NALÉHAVÉM

Jak jsme ukázali již dříve, náš mozek sestává ze dvou základních oblastí – zatímco v jedné se odehrává myšlení, v druhé se rodí reakce na nejrůznější podněty. Tato druhá část mozku je zdrojem pocitů, jež nás vedou k reakcím typu bojovat či utéct; kromě toho je rovněž zdrojem pocitů radosti, potěšení a rozkoše. Nervová spojení produkující pocity radosti a potěšení jsou hlavním důvodem a odpovědí na otázku, *proč* máme sklon vyhledávat naléhavé záležitosti, a to někdy až do té míry, že se u nás vytvoří „závislost“.

Většina závislostí funguje na základě působení stejného neuropřenašeče impulsů v mozku a nervové soustavě – dopaminu.<sup>2</sup> Například kokain tlumí vstřebávání dopaminu v mozku a ten tak může působit déle. Důsledkem je nepřirozený stav nabuzení, který mozek sám od sebe nedokáže navodit nebo regulovat.

Za normálních okolností je dopamin užitečná chemická látka, která nám pomáhá zakoušet přirozené radosti života.<sup>3</sup> Dodává nám energii vstát ráno z postele a něco dělat. Pomáhá nám zaměřit pozornost na věci, které jsou pro nás důležité. Když odvádíme skvělou práci, dosahujeme výborných výsledků, posouváme se v životě dál, hladina dopaminu v našem mozku stoupá. Protože se dopamin podílí na vzniku pocitu potěšení, radosti či rozkoše, může se stát, že se začneme snažit věnovat takovým činnostem, které vedou k produkci dopaminu, ať již nám jsou k něčemu nápomocné, ať jsou produktivní, či nikoli.<sup>4</sup>

Právě to může vytvářet falešný pocit naléhavosti úkolu, do jehož zvládnutí se proto vrhneme ze všech sil; když jsme s ním hotovi, s radostným pocitem,

že jsme něčeho dosáhli, si odškrtneme jeho splnění – aniž jsme si položili otázku, zda bylo zapotřebí se něčím takovým vůbec zabývat! Poznamenali jste si někdy do seznamu úkolů něco, co už bylo hotové, a to jenom proto, abyste si to mohli s dobrým a radostným pocitem odškrtnout jako vyřízené? (Buďte sami k sobě upřímní! I to je zdrojem dopaminu, po němž toužíte!)

Závislost na naléhavém se vytváří proto, že se nám zamlouvá pocit nabuzení, který zakoušíme, když něco dokončíme a můžeme si říci, že jsme to úspěšně zvládli. Začneme proto podvědomě hledat věci, které bychom mohli vyřídit a odškrtnout ze seznamu úkolů, a je nám jedno, zda jsou důležité či na nich vůbec nezáleží. Můžeme dokonce být nespokojeni či nervózní, když zrovna nemáme nic na práci, nic co bychom mohli vyřídit. Co více, může se nám stát, že začneme dokonce prahnout po tom, abychom byli něčím neustále zaneprázdněni. Dopřát si delší čas na oddech nebo přemýšlení se tak nakonec pro nás může stát velmi obtížně dosažitelným cílem.

Problém spočívá v tom, že není lepší cesty jak skončit v Kvadrantu III, v němž trávíme čas tím, že děláme věci, jejichž hodnota je nulová – ale jsou pro nás zdrojem nabuzení vyvolaného zvýšenou hladinou dopaminu. V dnešním pracovním prostředí znalostního světa, v němž se hraje o to, kdo dokáže přijímat rozhodnutí, jež přinášejí vysokou hodnotu, to není zrovna to nejlepší místo, kde bychom se měli nacházet.

Stejně jako u všech ostatních závislostí i zde platí, že naléhavé záležitosti nám mohou být zdrojem momentálního uspokojení, ale když se na vše podíváme s odstupem a uvědomíme si, co jsme dělali, nemáme z toho dobrý pocit a cítíme se hůře. Občas se nám před tímto pocitem daří unikat tím, že jsme neustále něčím zaneprázdněni. To nám umožňuje vyhýbat se úvahám o tom, zda na tom, co děláme, vůbec záleží, a brání nám přemýšlet o tom, na co vůbec vynakládáme a soustředíme svůj čas, pozornost a energii.

Brené Brown o tom říká: „Jsme společenství lidí, kteří přijali za svou myšlenku, že nás – pokud budeme neustále dostatečně zaneprázdněni – nedostihne pravda o našem životě.“<sup>45</sup> Opravdu?

## KULTURA ZANEPRÁZDNĚNOSTI

Ještě horší je, že zaneprázdněnost se může stát sociální a psychologickou zkratkou na cestě k tomu, jak dát najevo svoji cenu. Zeptejte se lidí na praco-

višti, jak si vedou. Mezi odpověďmi, jichž se vám dostane, budou převažovat formulace typu „Jsem naprosto vytížený. Jak jste na tom vy?“ A vy na to řeknete něco jako „Jo, taky toho mám nad hlavu“. Nakonec si tichým pokývnutím hlavou, jež není ničím jiným než rituálem vzájemného utvrzení se v tom, že jste cenným pracovníkem a člověkem, projevíte vzájemné pochopení jeden pro druhého.

Nepřímo tak podporujete logický závěr, že někdo vás z nějakého důvodu nutně potřebuje a proto nemůžete být zbytečným, bezcenným jedincem. Čím zaneprázdněnější jste, tím více vás druzí potřebují. Tento existenciální požadavek jednadvacátého století by bylo možné vyjádřit jednoduše asi takto: „Pocit'uji stres, a tudíž jsem“. Kdosi se nás kdysi zeptal: „Když nejsem zaneprázdněný, co potom jsem?“ To vůbec není marná otázka!

Když se takto k sobě chováme v našich organizacích, budujeme v nich spíše kulturu zaneprázdněnosti a naléhavosti než kulturu skutečného úspěchu, dosahování cílů a mimořádné produktivity. Jsme vychováváni k tomu, že všechno se musí udělat hned – ovšem tento způsob uvažování je na hony vzdálený tomu, jak se věci ve skutečnosti mají.

## **JE NA TOM BÝT ZANEPRÁZDNĚN NĚCO ŠPATNÉHO?**

Netvrdíme, že na tom být zaneprázdněn je něco špatného. Kvadrant II může být velmi rušným místem, kde se toho mnoho děje, protože práce zde je zajímavá, cenná a její dopady jsou nepřehlédnutelné. Pokud děláme úžasné věci, být zaneprázdněn nepředstavuje problém, o kterém je řeč. Jsme-li vytížení rozumnými činnostmi, dostává se nám jedné ze smysluplných radostí života. Problém nastává ve chvíli, kdy se naším cílem stane být zaneprázdněn namísto toho, aby jim bylo dosahování výsledků.

Přirozenou funkcí center radosti, potěšení a rozkoše v našem mozku je poskytnout nám odměnu, když děláme užitečné věci a jsme produktivní. Právě proto je zapotřebí začít právě u nich. Tato centra v mozku totiž fungují náležitě pouze tehdy, když jejich činnost vědomě usměřňuje ta část mozku, v níž se odehrává myšlení. Tato „uvažující“ část našeho mozku nám pomáhá kriticky zvážit, které záležitosti si zasluhují, abychom na ně vynaložili pozornost a energii. Pokud nevyužíváme „přemýšlivou“ část našeho mozku k tomu, aby-

chom činili moudrá rozhodnutí, reaktivní část mozku nás rychle zavede tam, kde nejenom nevzniká nic hodnotného, ale kde naopak čekají ztráty.

Jestliže „žijeme“ ve světě, do něhož nás směřuje reaktivně fungující část našeho mozku, děláme věci, které nás odvádějí od toho být vysoce produktivní a výrazně zúročit svůj vklad času, pozornosti a energie, tak jak tomu je v Kvadrantu II; namísto toho se pohybujeme v Kvadrantech I, III a IV, v nichž tyto cenné zdroje přicházejí nazmar.

## CO NÁS PŘIVÁDÍ DO KVADRANTU I A KVADRANTU III?

Pokud propadneme závislosti na naléhavém, snadno sklouzneme do Kvadrantu I nebo do Kvadrantu III, aniž bychom si uvědomovali, co děláme a co tím sami sobě způsobujeme. Můžeme to poznat podle toho, že:

- **Prohlašujeme „Nejlepší výkony podávám, když jsem pod tlakem!“**  
Ve skutečnosti tím říkáme, že potřebujeme adrenalin přinášející pocit naléhavosti, který nám umožňuje zůstat soustředění, protože sami od sebe to nedokážeme. Tento směr uvažování nás vede k závislosti na vnějších tlacích, které se nám stávají zdrojem toho, co by mělo vyvěrat z vnitřní motivace. Máme pak sklon naladit se na režim fungování v krizi, která ovšem neexistuje, a upnout se na s tím spojené termíny – náš mozek tak začne produkovat chemické látky, jež nás nabudí a udržují nás v chodu.

Problém spočívá v tom, že jenom zřídka podáváme nejlepší výkon, když se ocitneme pod tlakem. Můžeme sice ve snaze danou věc dokončit usilovně pracovat a dovést ji ke zdárnému konci, ale pod tlakem blížících se termínů často nedokážeme uvažovat tak, jak je nezbytné, pokud chceme dosahovat skutečně skvělých výsledků. Co s tím můžeme dělat? Můžeme se naučit vědomě navodit pozornost – tak, aby přirozeně vyvěrala z našeho nitra – a uchovat si současně dostatek času na to odvádět skvělou práci.

Přemýšlejte o tom. Říkáte často sami sobě, že nejlepší práci odvádíte tehdy, když jste pod tlakem? Proč to říkáte? Jaké to má důsledky, pokud jde o váš život a kvalitu výsledků, jichž dosahujete?

- **Odkládáme věci na později.** Další častou formou „lupiče“ našeho času, který bychom jinak mohli strávit v Kvadrantu II, je prokrastinace. Tímto „vskutku povedeným dárkem“ někdy obšťastňujeme sami sebe z toho důvodu, že nepocitujeme dostatek vnitřní motivace – a proto čekáme, až se závěrečný termín přiblíží na dosah. Jindy jsou příčinou prokrastinace obavy z neúspěchu nebo nejistota ohledně toho, jak postupovat. A tak čekáme, dokud nepřeváží obavy z nesplnění termínu nebo nás nějaké další zásadní důsledky nepřinutí začít něco dělat. Občas můžeme důležité věci (jakými jsou naše zdraví a pravidelné cvičení) odkládat roky nebo dokonce celá desetiletí – tak dlouho, dokud nás skutečná krize nepřinutí zamyslet se nad naším dosavadním přístupem.

Pokud žijete ve Spojených státech, kdy platíte daně? Možná máte ty nejlepší úmysly a plánujete, že odešlete vyplněné formuláře hned zkraje období pro podání daňového přiznání. Jinak řečeno, že vyřídíte důležitou činnost, která není naléhavá a spadá tudíž po všech stránkách do Kvadrantu II. Jenže dostupné údaje ukazují, že téměř polovina všech daňových poplatníků (41 procent) podává daňové přiznání během posledních čtyř týdnů lhůty pro podání daňového přiznání, a celých 27 procent nechává tuto povinnost na poslední dva týdny před uplynutím termínu. Mnoho lidí ve skutečnosti vyplňuje daňové přiznání poslední den před vypršením lhůty a čeká v dlouhé frontě na poště, aby ho stihli včas odeslat!

Pokud se rozhodnete něco odložit na později, přistupujete k činnosti z Kvadrantu II tak, že ji „tlačíte“ před sebou tak dlouho, než se z ní stane krize se vším všudy, která vás přivede do Kvadrantu I. V takovém případě jste to vy a nikdo jiný, kvůli komu se okruh činností v Kvadrantu I rozroste více než je nezbytné – a přivodí vám tak zbytečný stres a bezesné noci.

Zamyslete se nad tím. Stalo se vám odkládání důležitých věcí na později každodenní rutinou? Začínáte se jimi zabývat až když není zbytků? Je to výsledek vědomé volby nebo nevědomého vyhýbání se? Jaké dopady to má na výsledky, jichž dosahujete? Pokud „přenastavíte“ spoje ve vašem mozku tak, abyste se věcmi zabývali tehdy, když spadají do Kvadrantu II, umožní vám to dosahovat lepších, kvalitnějších výsledků, a současně omezit působení, velikost a rozsah některých mimořádně stresujících záležitostí z Kvadrantu I.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.