

„Osobní produktivita není o dosahování čehokoliv v co nejkratším čase. Klíčové je soustředění na ty nejdůležitější oblasti vašeho života. A Michael Hyatt má pro čtenáře, kterým dává podobný přístup smysl, praktický návod. Jste unavení z přeskakování z jednoho úkolu na druhý? Chcete konečně zaměřit pozornost na ty správné věci? Rozhodně následujte jeho doporučení.“

Daniel Gamrot, lektor osobní produktivity
danielgamrot.cz

„Most mezi sny a úspěchem tvoří odhodlání něco velkého udělat. Jedním z důvodů, proč jen několik z nás dosáhne toho, čeho skutečně chce, je, že své soustředění vůbec nenasměrujeme, vůbec nekoncentrujeme svou sílu. Málokdo tomu rozumí lépe než Michael Hyatt, který zároveň přišel s novým, snadným přístupem, který vám pomůže tuto sílu ovládnout. V této knize nám jej odhaluje.“

Tony Robbins, autor bestselleru dle New York Times
Unshakeable

„Zaneprázdněnost je k ničemu. K něčemu ale je neustále pracovat na něčem, co k něčemu je. A tato kniha vám ukáže jak.“

Cal Newport, autor bestsellerů dle New York Times
Hluboká práce a Digitální minimalismus

„Nakonec je vše, co v životě tvoříte, určeno vaší schopností soustředit se. V této knize najdete fungující ‚uživatelskou příručku‘ o tom, jak takového soustředění ve všech aspektech života dosáhnout. Mnohé z toho, co v této knize naleznete, pro vás bude novinkou – a možná dokonce zcela překvapivou novinkou – ale vše je sestaveno na základě dat od tisíců klientů, s nimiž Michael pracoval. Přečtěte si tuto knihu a najdete svoji schopnost soustředit se.“

Jeff Walker, autor bestselleru dle New York Times
Launch

„Přepracování je všudypřítomná podoba osobní sabotáže. Michael Hyatt přináší skvěle teoreticky podloženou, ale přesto osvěžující alternativu, díky níž se můžeme nadechnout, hrát si a přátelit se, a přesto dosáhnout toho nejlepšího, co můžeme své práci přinést. Tato kniha obnoví vnitřní klid, díky kterému práce – i život – za to úsilí stojí.“

Dan Miller, autor bestselleru dle New York Times
48 Days to the Work You Love



Michael Hyatt
**Zaměřte svou
pozornost**

Jak s menší námahou
dosáhnout víc

ZAMĚŘTE SVOU POZORNOST
Jak s menší námahou dosáhnout víc
Michael Hyatt

Copyright 2019 by Michael Hyatt. Originally published in English
under the title Free to Focus by Baker Books, a division of Baker
Publishing Group, Grand Rapids, Michigan, 49516, U.S.A.
All rights reserved.

Překlad: Barbora Vybíralová
Sazba a obálka: Nina Orlová
Odpovědná redaktorka: Kateřina Hošková
Tisk: Polygrafické centrum, s.r.o., Bratislava

Vydalo nakladatelství Audiolibrix
Makovského 1334/26, Řepy, 163 00 Praha 6
v roce 2020 jako svou 3. publikaci
První vydání

Připomínky: audiolibrix.cz/pripominky
Detail titulu: audiolibrix.cz/pozornost
Objednávky knih: audiolibrix.cz/objednavky

Při diskusi o knize použijte hashtag #pozornost
Kniha je dostupná také jako audiokniha na audiolibrix.cz/pozornost

České vydání © Audiolibrix s.r.o. 2020
Všechna práva vyhrazena
audiolibrix.cz/nakladatelstvi

Žádná část této publikace nesmí být kopírována a rozmnožována
za účelem rozšiřování v jakékoli formě či jakýmkoli způsobem
bez písemného souhlasu vydavatele.

ISBN 978-80-907884-0-4

Obsah

Cesta k soustředění	7
---------------------	---

KROK 1 ZASTAVTE SE

1) FORMULUJTE: Rozhodněte se, co chcete	21
2) HODNOŤTE: Stanovte si směr	39
3) OSVĚŽUJTE: Nabijte tělo i mysl novou energií	63

KROK 2 ČISTÝ ŘEZ

4) ODSTRAŇUJTE: Nebojte se říkat „ne“	91
5) AUTOMATIZUJTE: Vynechte z rovnice sebe	115
6) DELEGUJTE: Naklonujte se – nebo to zkuste líp	139

KROK 3 JEDNEJTE

7) SLUČUJTE: Naplánujte si dokonalý týden	163
8) URČUJTE: Stanovte si priority	187
9) AKTIVUJTE: Vyzrajte na vyrušení a rozptýlení	211

Zapřáhněte své soustředění	229
----------------------------	-----

Poděkování	237
------------	-----

Poznámky	241
----------	-----

Cesta k soustředění

Nakonec, co je život než souhrn podnětů, na které jste se soustředili?

OLIVER BURKEMAN

Myslím, že mám infarkt! – patří k nejhorším způsobům, jimiž může skončit klidná večeře.

Jakožto výkonný ředitel jednoho nakladatelství jsem byl za prací na Manhattanu. S kolegou jsme si po rušném dni vychutnávali výtečné jídlo, když mě najednou začalo bolet na hrudi. Nechtěl jsem přidělovat příteli starosti ani jsem se nechtěl ztrapnit, a tak jsem bolest ignoroval a doufal, že brzy přejde. Nepřešla. Usmíval jsem se, ale kamarádova slova ke mně doléhala čím dál tím hůř. Začínal jsem panikařit, ale chtěl jsem si zachovat tvář. Bolest zesílila. Místnost se kolem mě svírala. Konečně ze mě vypadlo, co se děje.

Přítel začal okamžitě jednat. Zaplatil za nás, přivolal taxík a odvezl mě rychle do nemocnice. Po předběžných testech

mi lékař sdělil, že životně důležité orgány jsou v pořádku. Tak to přece jen nebyl infarkt. Důkladné vyšetření u mého praktického lékaře také žádné problémy neprokázalo. Jsem v pořádku! Až na to, že nejsem. Během následujícího roku jsem skončil v nemocnici ještě dvakrát. A v obou případech to probíhalo úplně stejně jako poprvé. Lékaři nadále trvali na tom, že mám srdce v pořádku, já jsem ale věděl své.

Ze zoufalství jsem se objednal k jednomu z nejlepších kardiologů v Nashvillu, kde žiju. Poslal mě na řadu vyšetření a pozval si mě, jakmile dorazily výsledky. „Michaeli, vaše srdce je v pořádku,“ sdělil mi. „Vlastně jste ve skvělé formě. Máte jen dva problémy. Pálení žáhy... a stres.“ Řekl mi také, že třetina lidí, kteří ho navštěvují kvůli bolestem na hrudi, trpí pálením žáhy a většina z nich se až po uši topí ve stresu. „Musíte s tím stresem něco dělat,“ varoval mě. „Pokud to co nejrychleji nevyřešíte, vrátíte se mi sem s opravdovými srdečními problémy.“

Byl jsem na tom úplně stejně jako ti přepracovaní, nadměrně vystresovaní lidé, o nichž mi vyprávěl. Byl jsem v šíleném pracovním kolotoči, kam až mi paměť sahala. A připadalo mi, že tento kolotoč jede na plné obrátky. Tehdy jsem byl v čele oddělení jedné společnosti a usiloval o téměř nemožný obrat (ke kterému se ještě vrátím). Musel jsem co nejrychleji řešit nespočet jiných záležitostí. Táhly mě na stovku různých stran. Byl jsem srdcem každého procesu. Šel přes mě každý telefonát, každý e-mail, každá zpráva. Pracoval jsem dvacet čtyři hodin denně, sedm dní v týdnu, na nekonečné smršti projektů, mítinků a úkolů, nemluvě

o naléhavých situacích, vyrušeních a rozptylování. Moje rodina byla vyčerpaná, ubývalo mi energie i entuziasmu, a teď začíná strádat i mé zdraví. Musím něco obětovat.

Život v ekonomice nepozornosti

Mým hlavním problémem tehdy bylo, že jsem toho dělal prostě moc – a většinou úplně sám. Později jsem si uvědomil, že když se soustředím *na všechno*, znamená to, že se nesoustředím *na nic*. Je téměř nemožné dosáhnout něčeho významného, pokud se musíte vypořádat s nekonečným seznamem úkolů a neodkladných povinností. A přesto mnozí z nás právě takto tráví své dny, týdny, měsíce, roky... a někdy i celé životy.

Už bychom to měli umět lépe. Takzvanou informační ekonomikou se zabýváme již desítky let. V roce 1969 a 1970 sponzorovaly Univerzita Johnse Hopkinse a Brookingsův institut sérii konferencí o dopadech informačních technologií. Jeden z přednášejících, Herbert Simon, byl vyučujícím informatiky a psychologie na Univerzitě Carnegie-Mellonových a pozdějším držitelem Nobelovy ceny za ekonomii. Ve své přednášce varoval, že nárůst informací by se mohl stát přítěží. Proč? „Informace pohlcují pozornost příjemců,“ vysvětlil, a „nadbytek informací vede k nedostatku pozornosti.“¹

Informace už nejsou nedostatkovým zbožím. Ale pozornost jím stále je. Ve světě, kde jsou informace volně dostupné, se soustředění vlastně stává jednou z nejceněnějších komodit

na pracovišti. Většina z nás se ale nejhůř soustředí právě v práci. Pravdou je, že žijeme a dřeme ve světě ekonomiky nepozornosti. Jak poznamenal novinář Oliver Burkeman: „Vaši pozornost prostě pořád něco spamuje.“² A může nám připadat nemožné takový proud podnětů a vyrušení zastavit.

Vezměme si například e-mail. Každou minutu odešleme přes dvě stě milionů e-mailů.³ Odborníci se od rána prokousávají stovkami e-mailů, jen aby jim vzápětí přišly další.⁴ A nejde jen o e-maily. Přidejte datové kanály, telefonáty, SMS, nečekané návštěvy, okamžité zprávy, nekonečné porady a náhlé problémy, které zaplavují naše telefony, počítače, tablety i pracoviště. Podle průzkumu jsme vyrušeni nebo rozptýleni průměrně každé tři minuty.⁵ „Ačkoliv digitální technologie vedly ke značnému zvýšení produktivity,“ podotýká Rachel Emma Silverman z Wall Street Journal, „vypadá to, že moderní pracovní den je vyloženě uzpůsoben k tomu, aby pozornost jednotlivce zničil.“⁶

Všichni to známe. Naše zařízení, aplikace a nástroje v nás vyvolávají iluzi ušetřeného času, protože jsme díky nim údajně nadměrně produktivní. Ve skutečnosti většina z nás zaplní svůj den šumem a balastem nedůležitých činností. Svůj čas neinvestujeme do rozsáhlých a důležitých projektů. Místo toho nás tyranizují drobné úkoly. Dva poradci z konzultační služby pro pracoviště zjistili, že „přibližně polovina práce, kterou lidé odvedou, jejich organizaci nikam neposouvá“. Jinak řečeno, polovina investovaných hodin a úsilí nepřináší žádné pozitivní výsledky v podnikání. Říká se tomu „nepravá práce“.⁷ Vynakládáme více námahy a získáváme méně, takže

se ocitáme před ohromnou propastí mezi tím, čeho chceme dosáhnout, a tím, co skutečně zvládneme.

Kolik nás to stojí

Cena tohoto promrhaného času a talentu je ohromující. Čísla se v různých studiích liší, ale pro úředníka činí celková časová ztráta za den tři hodiny a víc – někdy až šest hodin.⁸ Řekněme, že pracujete 250 dní ročně (365 dní minus víkendy a dva týdny dovolené). Takže každý rok se tato časová ztráta pohybuje mezi 750 a 1 500 hodinami. Ročně to stojí ekonomiku Spojených států až jeden bilion dolarů.⁹ Ale taková představa je příliš abstraktní.

Zkuste místo toho přemýšlet o podnětech smetených ze stolu, odložených projektech a nenaplněném potenciálu. Konkrétně o *svých* podnětech smetených ze stolu, odložených projektech a nenaplněném potenciálu. Za ty roky jsem mluvil s tisíci zaneprázdněných šéfů a podnikatelů a nejčastěji jsem slyšel právě tohle. Vyčíslení promrhané produktivity v dolarech je důležité, ale něco nás pálí ještě mnohem víc. A to všechny nesplněné sny, nevyužitý talent a opuštěné cíle.

Jsmo rozkročení mezi projekty, které chceme uskutečnit, a záplavou jiných aktivit (dílem opravdu důležitých, dílem jen zdánlivě) a jsme vyčerpaní, dezorientovaní a přehlčení. Podle analytické a poradenské společnosti Gallup přibližně polovina z nás tvrdí, že nemá čas dělat to, co by dělat chtěla. U lidí ve věku 35–54 let a u lidí s dětmi mladšími 18 let je

toto číslo ještě vyšší – až 60 %.¹⁰ Podobně dle dotazníku Americké psychologické společnosti z roku 2017 šest z deseti osob uvedlo, že je práce stresuje, a čtyři z deseti tvrdili, že stres není důsledkem jednorázového projektu, ale naopak je neustálý.¹¹ Také stres má své výhody, ne ale v případě, kdy neovládáme vykonávat to nejdůležitější a nápor nepřestává.

Zdá se, že jediným způsobem, jak tyto dopady zmírnit, je pracovat na úkor spánku i víkendů. Například studie Centra pro kreativní vedení (Center for Creative Leadership) odhalila, že odborníci vlastnící chytré telefony – což je v současné době většina – věnují práci více než sedmdesát hodin týdně.¹² Podle studie vyhotovené pro softwarovou společnost Adobe tráví američtí zaměstnanci více než šest hodin denně kontrolováním e-mailu. Aby měli čas i na zbytek práce, 80 % z nich kontroluje e-maily předtím, než vyrazí do práce, a 30 % do schránky nahlédne, ještě než vůbec vstane z postele.¹³ Podle jiné studie, tentokrát od společnosti GFI Software, kontroluje přes 40 % z nás e-mail po jedenácté hodině večerní a tři čtvrtiny i o víkendu.¹⁴ A s aplikacemi pro týmovou komunikaci, jako třeba Slack, to vypadá stejně, možná dokonce ještě hůř – jen tyto údaje nejsou podloženy.

Jako bychom pracovali v zemi za zrcadlem. „Vidíš, tady musíš běžet ze všech sil, jen abys zůstala na stejném místě,“ říká Srdcová královna Alence. „Jestli se chceš dostat jinam, musíš běžet alespoň dvakrát tak rychleji!“¹⁵ Ve snaze udržet tempo se někteří lidé uchylují k amfetaminům a psychedelikům, aby je vystřelily na vrchol.¹⁶ I když připustíme, že stimulační drogy mohou mít své výhody, a bagatelizujeme

zdravotní následky a obavy společenského charakteru, co to vůbec tvoříme za svět, pokud musíme vylepšovat vlastní neurochemii, abychom dokázali zůstat konkurenceschopní?

Pokud také běžíte ze všech sil, i vy za to nějak platíte. Nejen že takové fungování přímo přispívá k pocitu nepolevujícího stresu, ale dlouhá pracovní doba připravuje naše zdraví, vztahy a osobní záliby o čas, který by si zasloužily. Uspěchaný večer znamená, že utrpí váš spánek. Dřívější odchod do práce znamená, že si nestihnete ráno zaběhat. Kontrola e-mailů na fotbalovém zápase vašeho dítěte znamená, že vám unikne okamžik rozhodující o vítězství. Dohánění prezentace znamená, že musíte přesunout příjemnou schůzku se svou polovičkou na jindy... už zase.

Tyto „náklady“ vedou ke kompromisům. Každý den posuzujeme jejich hodnotu a rozhodujeme se, co skutečně stojí za naše soustředění. Obávám se, že musím přiznat, že na počátku své kariéry jsem sám upřednostňoval práci až příliš často. Nyní vím, že kvůli kompromisům je nemožné věnovat nanejvýš důležitým úkolům, zdraví, vztahům a osobním zálibám čas a pozornost – soustředění – které si zaslouží. Spolu s Oliverem Burkemanem se tedy ptám: „Nakonec, co je život než souhrn podnětů, na které jste se soustředili?“¹⁷



Tempo práce ve světě ekonomiky nepozornosti je nelítostné. Jak často se cítíte jako Alenka, která musí běžet ze všech sil, aby zůstala na stejném místě – a dvakrát rychleji, aby uspěla?

Kontraproduktivní produktivita

Abychom tyto náklady vyrovnali, obrací se mnoho z nás k systémům osobní produktivity. Jestliže zaostáváme jako Alenka, usoudíme, že možná můžeme běžet rychleji! A tak sedneme ke Googlu a hledáme tipy a vychytávky. Projíždíme Amazon, hledáme aplikace, nápady a nástroje pro lepší organizaci času a zvýšení své efektivity.

Totéž jsem učinil i já. Poté, co mě vyděsilo srdce, jsem si uvědomil, že moje tempo je neudržitelné. Musel přece existovat lepší způsob. Prostudoval jsem tolik systémů produktivity, kolik jsem jen mohl. Vyzkoušel jsem je, povrtal

se v nich a každý z nich jsem doladil. Krůček po krůčku se začaly dít změny a já jsem začal sdílet své objevy a způsoby využití s ostatními. Proto jsem před patnácti lety spustil svůj blog. Byla to laboratoř produktivity pro mě i mé čtenáře. Ačkoliv jsem byl výkonným ředitelem velkého nakladatelství, začínali mě vnímat spíše jako odborníka na produktivitu. Později jsem založil společnost pro rozvoj vůdčích schopností a nyní jsem koučem stovek klientů ročně a tisíce dalších učím, jak na produktivitu.

Když jsem začínal, hledal jsem způsob, jak toho udělat víc – nebo aspoň stejné množství rychleji – aniž bych se zabil. Rychle jsem ale zjistil, že držet krok se Srdcovou královnou by byla chyba. Průlom nastal poté, co mi došlo, že většina „systémů“ pro lepší produktivitu situaci vlastně zhoršuje. Když začínám pracovat s klienty – s podnikateli, řediteli a dalšími vedoucími pracovníky, obvykle mi tvrdí, že produktivita znamená „vykonat toho víc rychleji“. To proto, že naše základní představy o produktivitě plynou ještě z dob tovární výroby, kdy lidé vykonávali stanovený soubor opakujících se činností a celkový výsledek mohli zlepšit jen nepatrnými změnami v pracovním postupu. Já ale v továrně nepracuji. Lidé, které koučuji, také v továrně nepracují. A vsadím se, že v továrně nepracujete ani vy. Dnes dostáváme za úkol neuvěřitelně rozmanité úkoly a celkový výsledek můžeme zlepšit novými a významnými projekty, ne drobným zdokonalováním existujících procesů.

A to je jádro pudla. Pokud k produktivitě přistupujeme na základě zmíněných starých představ, přivoláme si tak

akorát vyhoření, kterému se snažíme vyhnout, a rozhodně nezvládneme rozvinout svůj potenciál naplno. Se Srdcovou královnou nezvládne držet krok nikdo. A běžet rychleji nepomůže, pokud běžíte špatným směrem. Je načase celý model přehodnotit.

Nový přístup

Nejproduktivnější podnikatelští lídři, které koučuji, uznávají, že produktivita neznamená udělat víc věcí. Produktivita znamená udělat ty správné věci. Znamená začínat každý den s čistým štítem a končit ho s pocitem spokojenosti, úspěchu a s ušetřenou energií. Znamená více úspěchů za cenu menší námahy. Tato kniha vám ukáže, jak na to.

Má kniha je kompletním systémem osobní produktivity, který se řídí třemi jednoduchými kroky. Každý krok sestává z dalších tří částí. Kroky jsem uspořádal tak, aby vám pomohly získávat dynamiku průběžně, proto byste měli odolat pokušení a jednotlivé části nepřeskakovat.

Krok 1: Zastavte se. Víam, co si myslíte. „Zastavit? To bude nějaká chyba. Nemělo by být prvním krokem v systému osobní produktivity spíše ‚Jet?‘“ Nemělo. Tohle je vlastně místo, kde se většina systémů produktivity mylí. Ihned vám ukážou, jak pracovat lépe nebo rychleji, ale nikdy nezastaví a nezeptají se: *Proč? Co je účelem produktivity?* Odpovědi vám toho mohou přinést dost a dost. Pokud nejdřív nezjistíte, *proč* pracujete, nemůžete pořádně ohodnotit,

jak pracujete. Proto moje kniha říká, že pokud chcete skutečně začít, musíte nejdříve zastavit.

V první části si toto *zformulujete*. To vám pomůže ujasnit si, co od produktivity chcete. Přetvoříme produktivitu tak, aby fungovala ve skutečném světě, ne v tom za zrcadlem. Poté budete *hodnotit*, identifikujete své maximálně efektivní aktivity a oddělíte je od zbytečně hektické práce. Také se něco dozvíte o nástroji, který, pokud jej použijete správně, naprosto zásadně změní jak, kdy a kde vynakládáte většinu energie. A nakonec se pustíte do *osvěžení* – zjistíte, jak využít odpočinek ke zlepšení svých výsledků.

Krok 2: Čistý řez. Jakmile máte jasno v tom, kde jste a co chcete, můžete se přesunout k druhému kroku. K čistému řezu. V tomto kroku zjistíte, že to, co *neděláte*, je pro vaši produktivitu stejně důležité jako to, co děláte.

„Produktivita neznamena udělat víc věcí. Produktivita znamená udělat ty správné věci.“

Michelangelo sochu Davida také nevytvořil tím, že přidával mramor. Jste připraveni pustit se do sočání?

Nejdřív to budete *odstraňovat*. Naučíte se dvě nejmocnější slova ze slovníku produktivity a způsob, jak je použít

k vyhnání lupičů, kteří vám kradou čas. Pak budete *automatizovat*, získáte zpět čas a pozornost tím, že budete plnit nedůležité úkoly jen tak mimochodem a bez velké námahy. A nakonec budete *delegovat*. Tohle slovo straší mnoho lidí, ale není se čeho bát. Ukážu vám efektivní metodu, jak předat práci dál a přitom zajistit, že bude splněna v souladu s vašimi nároky.

Krok 3: Jednejte. Odstranili jste všechny nedůležité věci, takže je čas konat. V této části se naučíte vykonávat neefektivnější úkoly za kratší dobu a, což je důležitější, s nižší hladinou stresu.

Začnete tím, že budete *slučovat*, což vám pomůže co nejlépe využít tři různé kategorie aktivit a zvýšit vaše soustředění na maximum. Dále budete *určovat*. Tím myslím, že se naučíte uspořádat úkoly tak, že zapadnou do vašeho plánu, a udržíte tlak bezodkladných záležitostí na uzdě. Nakonec to *aktivujete*, eliminujete vyrušení a rozptýlení a maximálně využijete své unikátní schopnosti a dovednosti.

Na této cestě potkáte některé z osob, které jsem koučoval a které zvládly tyto lekce do svého života začlenit tak, aby skutečně fungovaly. Ukážu vám, jak toho také dosáhnout. Všech devět částí je zakončeno cvičením, které vám pomůže okamžitě podniknout příslušné kroky. Tato cvičení nepřeskakujte. Jsou vytvořena tak, aby vám zaručila úspěch. Dny plné neustálého vyrušování, které maří vaši práci, a nekontrolovatelných seznamů úkolů jsou za vámi. S nocemi plnými nejistoty, čeho jste to vlastně dosáhli, ačkoliv za sebou máte rušný a vyčerpávající den, je konec.

Je načase restartovat svůj život a konečně se začít řídit systémem, který vám zajistí čas a energii k tomu, abyste dosáhli svých nejdůležitějších cílů – ať už v kanceláři nebo mimo ni.

Dovedete si to představit? Dokážete si představit, že máte absolutní kontrolu nad svým časem, že jste to vy, kdo rozhoduje, na co zaměřit svou drahocennou energii, a že uléháte nabití elánem z produktivního a uspokojujícího dne? Doufám, že ano, protože tohle je to, co vás v nejbližší budoucnosti čeká. Skutečně lze vynakládat méně námahy, a přesto dosáhnout vícero úspěchů. Tak udělejte první krok a zjistěte, jak na to.

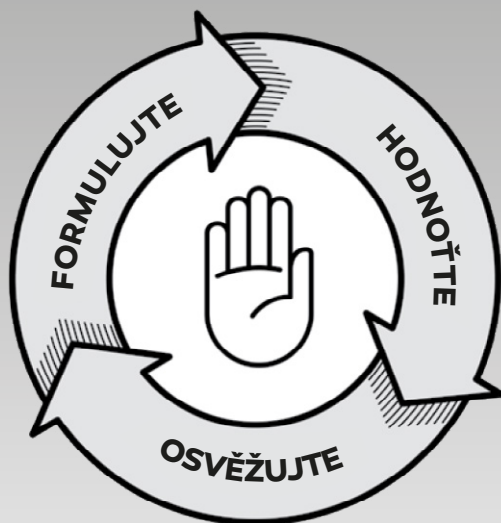


ZHODNOŇTE SVOU PRODUKTIVITU

Než začneme, doporučuji vám zastavit a, pokud jste tak zatím neučinili, vyplnit Hodnocení produktivity. Test je dostupný v angličtině na webové adrese audiolibrix.cz/hodnoceni. Je rychlý, jednoduchý a nezbytný k tomu, abyste zjistili, jak na tom momentálně s produktivitou jste. Pokud získáte nízké skóre, nic si nevyčítejte. Proto jste si přece koupili tuhle knihu, ne? Už si uvědomujete, že nějaké problémy máte, takže neexistuje důvod, proč je teď schovávat. A pokud bude vaše skóre vysoké, zatím tuto knihu neodkládejte. Ať už jste na tom sebelíp, vždycky existuje další úroveň úspěchu pro ty, již jsou odhodlaní o ni usilovat.

KROK 1

ZASTAVTE SE



1

Formulujte

Rozhodněte se, co chcete

„Řekla bys mi prosím, kudy mám jít?“

„To záleží hlavně na tom, kam se chceš dostat.“

ALENKA A KOČKA ŠKLÍBA

Utkvěla mi scéna ze seriálu *I love Lucy*, kdy Lucy a Ethel začnou pracovat v továrně na čokoládu. Mají za úkol brát z posuvného pásu čokoládové lanýže, balit je a pokládat zpět na pás. Vedoucí jim vyhrožuje, že pokud pošlou dál byť jediný nezabalený lanýž, vyhodí je. Dvojici to jde zpočátku dobře, ale během několika vteřin začnou dobrůtky vyjíždět vražednou rychlostí. Lucy a Ethel si přebytečné lanýže cpou do pusy a do čepic. Poté, co nápor konečně ustane, objeví se vedoucí, aby je zkontrolovala.



Kam cpeme všechny úkoly navíc, žádosti a povinnosti, se kterými se v práci setkáváme? Podobně jako Lucy a Ethel, poté co se nám povede záplavu zvládnout, nás často někdo odmění... další prací!

Nevšimla si, že Lucy a Ethel nezabalené lanýžve schovávají, takže se zdá, že to zvládly a odvedly svou práci dobře. A jejich odměna? „Zrychlete to!“ křikne vedoucí na obsluhu pásu.

Téměř všichni lidé, které znám, se občas cítí jako Lucy a Ethel, včetně mě. A někteří se tak cítí po většinu času. Na nás se neřítí čokoláda, ale e-maily, zprávy, telefonáty, reporty, prezentace, mítinky, termíny – nekonečný pás plný nových věcí, které je třeba udělat, opravit nebo o nich přemýšlet. Jsme produktivní, jak jen to jde, ale máme své limity.

A tak si úkoly navíc necháváme na noc a víkendy trávíme nad projekty, které nezvládáme dokončit během pracovního týdne. Všechno se to hromadí na montážní lince v naší hlavě a domáhá naší duševní, emoční i fyzické energie. To nás žene k hledání tipů a vychytávek

na zvýšení produktivity, protože chceme najít způsob, jak každý z milionů úkolů, které vyžadují naši pozornost, o pár minut zkrátit. Pokud zabalíme každý lanýž o zlomek vteřiny rychleji, možná, jen možná, zvládneme s pásem držet krok. Některým tento přístup funguje. Je to ale špatný přístup, protože neřeší hlavní problém. Buď zvládneme neúprosné tempo příliš dobře, nebo nás strhne s sebou. Tak či tak, nikdy nezastavíme, abychom se zeptali, proč se mu vůbec podřizujeme.

Tak se konečně zastavme a zeptejme se. Co čekáme od své produktivity? Jaký má účel? Jaké jsou cíle? Prává produktivita začíná tím, že si ujasníme, co doopravdy chceme. V této kapitole vám pomůžu utvořit si vlastní představu produktivity, která funguje pro vás, ne pro vedoucího, který křičí: „Zrychlete to!“ Je to důležité, protože budeme-li upřímní, občas jsme jako ten vedoucí. V zemi za zrcadlem občas nejsme Alenkou, ale Srdcovou královnou.

Abychom se dostali k jádru problému, prozkoumáme tři běžné cíle produktivity. Pozor, spoiler: první dva jsou až příliš běžné, ale obvykle neúčinné. Ten třetí pro vás ale bude průlomový.

1. cíl: Efektivita

Zeptejte se kohokoliv na smysl produktivity a pravděpodobně uslyšíte něco o efektivitě. Obvykle předpokládáme, že pracovat rychleji v podstatě znamená pracovat lépe. Tím se ale lehce dostaneme do potíží, protože se domnívám, že

lidé se snaží pracovat rychleji, jen aby mohli do už tak přeplněného dne vmáchnout ještě více věcí.

Pojem „produktivita“ vznikl na přelomu devatenáctého a dvacátého století na základě díla odborníků na efektivitu, například Fredericka Winslowa Taylora. Taylor poskytl dělníkům v továrnách technické zázemí a identifikoval způsoby, jak zefektivnit práci – obvykle zredukováním nebo dokonce eliminací dělníkovy nezávislosti. „Systém musí mít přednost,“ tvrdil Taylor. A musí být „prosazován“ managementem.¹ Taylor nařídil manažerům, aby dělníkům nadiktovali metody a postupy do nejmenšího detailu, což eliminovalo plýtvání a zátěž. Jeho přístup známý jako taylorismus skutečně přinesl výsledky. Práce v továrnách se zefektivnila a dělníci toho zvládli vykonat více za kratší dobu, ale i to mělo svou cenu. Omezením zaměstnancových práv a svobod je Taylor v podstatě proměnil ve výrobního robota.

Taylor zemřel před více než sto lety, ale jeho základním modelem efektivy se stále snažíme řídit: pracovat dlouho a zvládnout tolik úkolů, kolik jen jde a jak rychle to jen jde. Problém je, že většina z nás nepracuje jako dělník, jsme znalostní pracovníci. Zaměstnávají nás pro náš duševní výkon, ne pro fyzickou práci. A jako takoví míváme ve svých každodenních úkolech úžasnou pravomoc nad vlastním časem a notnou autonomii. Dělníci dvacátého století vykonávali soubor stejných úkolů den po dni celý týden, nás ale neustále překvapují nové výzvy, příležitosti i problémy. A všechny tyto záležitosti vyžadují ohromné množství duševní energie, nejen proto, abychom vymysleli řešení, ale občas jen proto, abychom zvládli držet krok.

Taylorovým cílem bylo najít způsoby, jak pracovat rychleji. Pokud je ale aplikujete na znalostní ekonomiku, konec práce je zdánlivě v nedohlednu. Vždycky existuje další nápad, který stojí za zvážení, nebo problém, který je třeba vyřešit, a pokud svou práci odvedeme dobře a dokončíme ji, dostane se nám – ano, už jste to uhodli – další práce. Jsme zaseknutí v příslovečném kolotoči pro křečky, běžíme tak rychle a namáhavě, jak jen to jde, ale nikdy se svými věčně přibývajícimi úkoly a projekty doopravdy nepokročíme. Příliš se bojíme, že pokud zpomalíme, zůstaneme beznadějně pozadu. Pokud zkusíme z kolotoče vyskočit, možná se už na něj nikdy znovu nevyškrábeme, a proto běžíme a běžíme. Proč myslíte, že většina lidí kontroluje z telefonu pracovní e-mail dnem i nocí, dokonce i na dovolené? Protože mají hrůzu z toho, že by se e-maily chvilí hromadily. Pár hodin, den nebo – bože, chraň – celý týden.

„Produktivita pro mě znamenala, že toho udělám víc,“ řekl mi Matt, jeden z klientů, které jsem koučoval. Jako zakladatel a výkonný ředitel multimilionové topenářské a instalátérské společnosti tvrdil, že ho vždycky zajímalo, jak toho zvládnout ještě víc. „Čím víc toho uděláte, tím víc máte času, který můžete věnovat něčemu jinému – a můžete vždycky skočit po něčem dalším, co se zrovna objeví. Když budu mít víc prostoru, víc toho zvládnu, což povede k vyššímu příjmu a k více projektům. Vždycky jde o víc.“

K Mattovu příběhu se vrátíme později. Nyní stačí konstatovat, že ta důležitá otázka nezní *jde tohle udělat rychleji, snadněji a levněji?*, ale *měl/a bych tohle vůbec dělat?* Vyjasnit si odpověď na tuto otázku je nyní ještě důležitější

než kdy dřív, protože technologie nám poskytují nevídaný přístup k informacím, dalším lidem a, samozřejmě, k práci. Dnes můžeme pracovat kdekoliv a kdykoliv. Naše technologické zázraky ale situaci nezlepšily. Vlastně ji zhoršily. Chytrý telefon měl usnadnit finalizaci úkolů, zvýšit efektivitu a zajistit nám víc času, abychom se mohli soustředit na důležité věci. Ale vykouzlil vám snad váš smartphone nebo tablet více volného času? Vsadím se, že je to přesně naopak.

Teoreticky můžeme být mnohem efektivnější než kdy dřív. Ještě před patnácti lety by si většina lidí vůbec nedovedla představit, co všechno můžeme se superpočítači v našich kapsách provádět. Můžeme volat, posílat e-maily, plánovat, organizovat úkoly, pořádat videokonference, kontrolovat tabulky, tvořit dokumenty, číst reporty, psát klientům, tvořit rezervace, objednávat zásoby, tvořit prezentace a dělat vlastně cokoli – a to vše po telefonu. Když stojíme na červené, můžeme uzavírat obchody, a když stojíme ve frontě v supermarketu, můžeme zkontrolovat faktury. V té frontě vlastně vůbec nemusíme čekat, protože si můžeme potraviny objednat přes internet až domů.

Miluji techniku. Jsem ukázkový počítačový maniak! Teď ale také technice rozumím mnohem lépe než na začátku. Nová technická řešení nám možná umožňují pracovat rychleji, ale – a co je důležitější – taková efektivita s sebou nese pokušení a očekávání, které svádí k tomu, že budeme pracovat více. Všechn čas, který díky tipům pro lepší efektivitu ušetříme, využíváme k tomu, abychom do svého dne vmáčkli ještě více úkolů. Přišli jsme na způsob, jak náš