

Udělej to zítra



a další tajemství time managementu

Mark Forster

Věnováno Lucy

Udělej to zítra



a další tajemství time managementu

Mark Forster

Grada Publishing

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Mark Forster

**Udělej to zítra
a další tajemství time managementu**

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Přeloženo z anglického originálu knihy Marka Forstera DO IT TOMORROW AND OTHER SECRETS OF TIME MANAGEMENT, vydaného nakladatelstvím Hodder & Stoughton Limited, Velká Británie, 2006.

Original edition published in English under the title of DO IT TOMORROW AND OTHER SECRETS OF TIME MANAGEMENT, Hodder & Stoughton Limited, UK, 2006.

First published in Great Britain in 2006

Copyright © 2006 by Mark Forster

The right of Mark Forster to be identified as the Author of the Work has been asserted by him in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 5052. publikaci

Překlad Ivana Sýkorová

Odpovědná redaktorka Mgr. Olga Tesařová

Technická redakce a sazba Antonín Plicka

Počet stran 176

První vydání, Praha 2013

Vytiskla Tiskárna v Ráji, s.r.o., Pardubice

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2013

Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4526-8

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8190-7 (ve formátu PDF)

ISBN 978-80-247-8193-8 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorovi	6
Poděkování	7
1 O čem je tato kniha	9
2 Zásady	19
3 Kreativita, systematičnost a účinnost	43
4 Nedostatky time managementu	53
5 Skutečná práce versus hektická aktivita	63
6 Naléhavá situace? Jaká naléhavá situace?	71
7 Uzavřené seznamy	89
8 Zásada maňana	97
9 Diář s úkoly	109
10 Současná priorita	115
11 Udělám versus měl bych udělat	127
12 Každý den svou práci dokončete	135
13 Nepolevujte, pokračujte!	143
14 Komplexní řešení projektů	155
15 Dejte si do pořádku systémy	165
Závěr	174

O autorovi

Mark Forster vede vlastní firmu, která se zaměřuje na pořádání seminářů, workshopů a poskytování koučinkových služeb v oblasti time managementu a osobní výkonnosti. Své služby nabízí ředitelům velkých společností, manažerům, drobným podnikatelům i lidem z různých profesí pracujících na volné noze. Je rovněž autorem knihy *Jak si splnit své sny* i bestselleru *Jak vše stihnout a ještě mít čas si brát*.

Jak se spojit s autorem

Pokud byste měli zájem o:

- mé koučinkové služby a konzultace (omezený počet volných míst),
- program mých přednášek a seminářů,
- bezplatný odběr mého týdenního newsletteru,

najdete veškeré aktuální informace na mých internetových stránkách www.markforster.net. Případně mne můžete kontaktovat přímo na e-mailové adrese mf@markforster.net.

Poděkování

Rád bych poděkoval klientům, kteří využili mé koučinkové služby, a všem účastníkům mých seminářů za rozsáhlou zpětnou vazbu, již mi poskytli. Obzvláště jim pak děkuji za obtížné otázky, které mi pokládali.

Za podporu, pomoc a nápady bych také rád poděkoval své ženě Lucy, své koučce Rachel Pryorové a v neposlední řadě svým rádkyňím Katie Rowlandové a Nadjeschdě Hebenstreitové.

Rychlý průvodce na úvod

Jak vše vyřešit zítra

1. Všechny úkoly, s jejichž plněním jste se dostali do skluzu, si roztřídíte do složek s nedokončenými úkoly (elektronických, papírových atd.) a ty uložíte na místo, kde je nebudete mít na očích.
2. V průběhu dne shromažďujte veškerou nově zadanou práci a začněte ji řešit následující den. Seskupte si podobné činnosti jako například e-maily, vyřizování dokumentů, telefonáty a úkoly. Každý den se snažte vyřídit všechny úkoly v každé skupině.
3. Pokud je nějaká záležitost natolik naléhavá, že nesnese odklad do druhého dne, запиšte si ji jako úkol na oddělený seznam a vyřešte v příhodné době v průběhu dne. Nikdy se nepouštějte ani do nejjednodušších úkolů, aniž byste si je předtím zapsali.
4. V úvodu každého dne se určitou dobu věnujte plnění úkolů ze složky s nedokončenými úkoly. Až všechny staré úkoly splníte, najděte si jiný projekt, se kterým potřebujete výrazně pohnout, a věnujte se mu vždy na začátku pracovního dne.

Jestliže se budete řídit tímto jednoduchým postupem, zvládnete vyřídit novou práci do zítřka a zásadně pohnete i s nedokončenými úkoly.

Dále v knize najdete mnohem podrobnější návod, nicméně má metoda v zásadě spočívá na těchto čtyřech krocích.

1

O čem je tato kniha

Stěžovat si na nedostatek času je stejné, jako by si ryba v moři stěžovala na nedostatek vody.

Tato kniha vás naučí být na sto procent kreativní, pečliví a efektivní.

Ve svých prvních dvou knihách jsem zkoumal, jak různými cestami řešit problematiku zvládnání práce a času. V knize *Jak vše stihnout a ještě mít čas si brát* jsem se věnoval tradičním metodám time managementu a poté prověřoval některé lepší způsoby organizace práce. V knize *Jak si splnit své sny* jsem se pokusil oprostít od celého konceptu organizace času a místo toho jsem zkoumal, jak můžeme dospět k tomu, aby nás naše cíle samy přitahovaly.

Obě mé knihy byly velmi dobře přijaty mnoha čtenáři. Nicméně je nevyhnutelnou pravdou, že mnou představené koncepty pramálo ovlivnily společnost ve větším měřítku. Problémy ani tlaky moderního života ze světa nezmizely a stres, do něž se vlastní vinou v práci dostáváme, se spíše zhoršuje. Zrovna včera jsem dostal několik otázek od novináře, který připravuje článek o time managementu. Jde o typické otázky, které mi lidé kladou stále dokola:

- Ustavičně žiju ve shonu. Jak se můžu zastavit?
- Pořád musím jít ve spěchu. Jak mám zpomalit?
- Stále jsem nucen dělat několik věcí najednou. Jak se mohu lépe soustředit?
- Stále mám pocitu viny, protože netrávím více času se svou rodinou. Co s tím mohu udělat?
- Vůbec nemám čas cvičit. Jak si mám čas najít?
- Kde mám najít čas na dovolenou? Mám pořád tolik práce!

Podobné otázky jsou velmi běžné. Novinář mi je položil, protože se domníval, že čtenáře budou odpovědi zajímat, nicméně odpovědi potřeboval zároveň i pro sebe.

Všechny tyto otázky naznačují, že máme nedostatek času. Je to skutečně pravda? Máme opravdu nedostatek času? Ne, nemáme. Čas je médium, v němž žijeme. Stěžovat si na nedostatek času je stejné, jako by si ryba v moři stěžovala na nedostatek vody. Až si budete příště stěžovat, že „den má málo hodin“, představte si na chvilku, jak by to vypadalo, kdyby měl den osmačtyřicet hodin. Pomohlo by vám to zvládat všechnu práci včas? Pravděpodobně ne! Téměř jistě byste nestíhali, stejně jako doposud.

Pozastavil jsem se nad tím, že novinář považoval za důležité položit mi právě tyto otázky. Jsou totiž přesným protikladem doporučení, která bychom měli dodržovat a která často dáváme svým přátelům či příbuzným. Otázky bychom ve skutečnosti mohli snadno otočit a vytvořit z nich jednoduchá pravidla pro život:

- Nespěchejte.
- Jezte kvalitní potraviny a na jídlo si dopřejte dostatek času.
- Soustřeďte se vždy pouze na jedinou činnost.
- Udělejte si dostatek času na svou rodinu.
- Pravidelně cvičte.
- Pravidelně jezděte na dovolenou.

Jediné, co musí novinář a jeho čtenáři udělat, je dodržovat tato pravidla, nebo ne?

Leč život není nikdy tak snadný. Mezi tím, co se rozhodneme udělat a co skutečně uděláme, bývá velký rozdíl. Když si vybavíte svá rozhodnutí za uplynulý rok, kolik z nich jste úspěšně dotáhli do konce? Kolik z nich spěje ke zdárnému konci? Jsem si jistý, že jste jako většina lidí realizovali alespoň některá ze svých rozhodnutí. Jsem si však také jistý, že velká většina z nich zmizela beze stopy.

Jednoduché rozhodnutí, jako například vyhradit si dostatek času a dopřát si kvalitní jídlo, je ve skutečnosti velmi náročné provést. Novým předsevzetím se můžeme řídit pár dní nebo týdnů, ale tlaky v práci nás zanedlouho donutí udělat výjimku. Uplyne pár dalších dnů a z výjimky se stane pravidlo a my jsme zpátky na začátku. Přestože se snažíme všemožně ospravedlňovat důvody, proč se nám nepodařilo předsevzetí dodržet, v hloubi duše víme, že na vině nejsou jen vnější

okolnosti. Nakonec, byť tajně, musíme připustit, jaké slabiny má naše schopnost dotahovat realizaci rozhodnutí do konce.

Máme-li být upřímní, někdy nám může připadat mnohem snadnější přimět ostatní, aby udělali, co od nich žádáme, než přesvědčit **sebe** udělat něco, co přitom sami chceme. Rádi o sobě smýšlíme jako o samostatné bytosti, která bydlí v lidském těle a ovládá jej. Ale když objektivně posoudíme své jednání, zjistíme, že realita se značně liší. Tělo si většinou dělá, co chce, zatímco my se klamně domníváme, že jej ovládáme. Je to tak, žijeme v iluzi.

Když budeme chtít zjistit, jak málo máme své tělo pod kontrolou, stačí se podívat do zrcadla. Zkuste si to. Dívejte se na svůj obraz v zrcadle a položte si následující otázky:

- Jsem spokojen/-a se svým zdravotním stavem?
- Jsem spokojen/-a se svou fyzickou kondicí?
- Jsem spokojen/-a se svou váhou?
- Jsem spokojen/-a se svým oblékáním?

Otázky by neměly sloužit k hodnocení vrozených tělesných dispozic, ale ptáme se, co jste se svým tělem udělali vy a jak dobře jej udržujete.

Možná jste zdraví, fit, štíhlí i vkusně oblečení. V tom případě se rozhlédněte po své kanceláři nebo pracovišti:

- Je vaše pracovní místo uspořádáno podle vašich představ?
- Je uklizeno tak, jak byste si přáli?
- Fungují všechny kancelářské systémy (archivace, fakturace, korespondence atd.) podle vašich představ?

Pokud ano, pak pravděpodobně nepotřebujete číst tuto knihu.

Právě jsem vás požádal, abyste zhodnotili tři aspekty svého života, které můžete přímo ovládat a které jsou velmi málo ovlivňovány vnějšími faktory. Lze vůbec říci, že máte vše pod kontrolou, pokud nejste spokojeni ani se stavem věcí, které ovlivňujete pouze vy sami?

Příčina spousty podobných potíží je dána uspořádáním našeho mozku. Žijeme v klamné představě, že jsme celistvá osobnost a jednáme „jednomyslně“. Stačí

se však jen zamyslet (a posoudit své jednání, například podle výše uvedených otázek) a zjistíme, že ve skutečnosti je vše trochu jinak. Náš mozek se skládá z mnoha různých částí, které mají na starosti různé funkce a často i odlišné úkoly.

Nyní budu velmi zjednodušovat, když řeknu, že máme mozek aktivní a mozek reaktivní. Zdaleka se nejedná o vědecký popis, nicméně přirovnání ke dvěma typům mozku nám prakticky poslouží pro účely organizace času. Pro začátek nám pomůže pochopit, proč je tak obtížné realizovat svá rozhodnutí.

Racionální mozek si můžete představit jako vládní agenturu, která se zabývá sestavováním plánů a nařízení, jež hodlá zavést ve zbytku těla. Má nejružnější nápady týkající se obchodního rozvoje, rodinného blahobytu, cvičení, zdravého stravování, abychom vyjmenovali alespoň některé. Stejně jako u většiny vládních agentur, i zde platí: plány fungují perfektně, dokud se nestřetnou s realitou.

V případě vnitřního chodu mozku narazí plány racionálního mozku na realitu reaktivního mozku. Představte si reaktivní mozek jako ještěrku vyhřívající se na skále na sluníčku. Když zpozoruje blížící se nebezpečí, například dravce, schová se pod kámen a ztuhne. Když spatří šťavnatého brouka, který se odvážil přiblížit, slupne ho. Nemusí o ničem přemýšlet. Jedná na základě předem naprogramované reakce. A plány racionálního mozku ji popravdě vůbec nezajímají. Zajímá ji jen hrozící nebezpečí nebo pěkně šťavnatý brouk.

Tato část mozku je nesmírně důležitá pro přežití. Dokážete si představit, že byste ve chvíli, kdy se snažíte vyhnout dítěti, které vám vběhlo pod auto, situaci podrobili racionálnímu myšlenkovému procesu? Na bezprostřední ohrožení musíte reagovat rychle. Bezprostřední reakce je zásadní.

Nicméně při rozhodování a plánování bychom měli využívat právě racionální mozek. Kdyby totiž náš každodenní život řídil jen reaktivní mozek, naše práce by se odvíjela od reakcí na jeden podnět za druhým. Pravdou je, že přesně takto vypadá popis pracovního dne spousty lidí. Neustále něco „hasí“, spěchají od jedné povinnosti ke druhé, nedokážou se na nic soustředit dostatečně dlouho, aby si své jednání důkladně promysleli. Reaktivní mozek není zrovna nejlepší pomocník při práci.

Kdykoliv se racionální a reaktivní mozek dostanou do konfliktu, obvykle zvítězí reaktivní mozek, protože je silnější. Můžeme si naplánovat, jak budeme

každý den cvičit, ale jednou přijde den, kdy bude moc zima nebo bude hustě pršet. Reaktivní mozek situaci vyhodnotí jako ohrožení a náš plán zhatí. Nebo se rozhodneme držet dietu a na základě racionálního rozhodnutí si určíme, co můžeme jíst a co ne. Pak ale uvidíme kousek čokoládového dortu a našemu reaktivnímu mozku je srdečně jedno, co si myslí racionální mozek – zkrátka dort smlsíme jako ještěrka šťavnatého brouka!

Možná si teď říkáte, jak je vůbec možné, že se někomu daří pravidelně sportovat nebo držet dietu nebo uskutečnit jakýkoliv racionální plán. Očividně to možné je, takže ne vždy se vše řídí jen podle reaktivního mozku. Racionální mozek má totiž jednu velkou výhodu – na rozdíl od reaktivního mozku je inteligentní. To znamená, že racionální mozek umí vymýšlet strategie na ovládnutí reaktivního mozku – stejně jako vláda dohlíží nad zaváděním nového plánu pomocí rozsáhlé sítě inspektorů, policistů, soudů, formulářů, úředníků a dalších činitelů. Kdyby vláda nedisponovala touto strukturou, nikdo by jejím ustanovením nevěnoval nejmenší pozornost.

Úspěšnost projektu málokdy závisí jen na pevné vůli. Obvykle je potřeba zavést vhodnou strukturu, která realizaci projektu podpoří. Váš projekt proto potřebuje ekvivalenty vládní kontrolní struktury na mentální i fyzické úrovni. Kdyby neexistovala státní kontrolní struktura, nikdo by nebral nařízení vlády vážně a stejně tak si nebude váš reaktivní mozek všímat plánů racionálního mozku, dokud nevybudujeme pevnou strukturu, která jej udrží pod kontrolou.

Existuje nespočet způsobů, jak si potřebné struktury nastavit. Některé z nich si popíšeme i v této knize, nicméně v reálném životě jsou možnosti v podstatě neomezené. Cíl je však vždy stejný: potřebujeme dosáhnout toho, aby nastavená struktura usnadňovala „správné činnosti“ a omezovala nežádoucí návyky. Co je pro vás snadnější, vyplnit daňové přiznání, nebo jej nevyplňovat vůbec? Přirozeně je mnohem snadnější nic nevyplňovat. Ale státní správa nastavila takové mechanismy, které vám velmi zkomplikují život, pokud přiznání neodevzdáte – ať už se vám to líbí nebo ne! Z dlouhodobé perspektivy je proto jednodušší přiznání vyplnit a většina z nás to nakonec, byť neochotně, udělá.

Mezi klíčové oblasti, u nichž musí být racionální mozek schopen kontrolovat reaktivní mozek, patří odpor a prokrastinace. Bráníme-li se vykonávat nějaký úkol, je to způsobeno nastavením reaktivního mozku, který úkol vyhodnotil jako ohrožení. Racionální mozek může donekonečna vysvětlovat reaktivnímu

mozku, jak je důležité úkol dokončit. Dokud však reaktivní mozek považuje úkol za ohrožení, nepohneme se z místa.

Racionální mozek si musí počínat mazaně a přesvědčit reaktivní mozek, že žádné nebezpečí nehrozí. Toho nejnáze docílíte, když budete předstírat, že obávaný úkol nebudete dělat vůbec. Nezapomeňte, že reaktivní mozek není inteligentní a nedokáže tedy prokouknout strategie racionálního mozku.

Věta jako například: „Zprávu teď rozhodně psát nebudu, jen si nachystám tu složku,“ způsobí, že reaktivní mozek přestane odporovat. Jelikož příprava složky není sama o sobě považována za ohrožení, reaktivní mozek nemá důvod se dál úkolu bránit. Ve výsledku se nám často podaří napsat zprávu celou.

Představili jsme si jeden z mnoha způsobů, jak využít sílu racionálního mozku a vytvářet strategie k ovládnutí mozku reaktivního. Naším cílem není zbavit se reaktivního mozku, ale zajistit, aby obě části mozku vzájemně spolupracovaly a nesoupeřily mezi sebou. V uvedeném příkladu jsme začínali konfliktem: racionální mozek měl v plánu napsat zprávu, zatímco reaktivní mozek odporoval, protože psaní zprávy považoval za ohrožení. Jakmile jsme překonali odpor, uvolnil se jak reaktivní tak racionální mozek a začaly spolupracovat na psaní zprávy.

Kdybychom vždy dokázali přimět reaktivní mozek ke spolupráci na realizaci plánů racionálního mozku, dařilo by se nám naplňovat svá rozhodnutí mnohem důsledněji než doposud. Ideální posloupnost by byla následující: myšlenka – rozhodnutí – akce. Znamenalo by to, že racionální mozek ovládá všechny ostatní části mozku a díky tomu můžeme dosáhnout kýženého výsledku.

Každý den bychom si mohli naplánovat práci na základě nejlepších postupů k dosažení cílů, a pak bychom jen přímo a co nejefektivněji plnili jednotlivé úkoly podle plánu. Některým lidem se to již jistě daří, a pokud patříte mezi ně, pak rozhodně nepotřebujete číst tuto knihu.

Bohužel většina z nás neovládá nejlepší strategie, jak pomocí racionálního mozku ovládat mozek reaktivní. Obvykle se spoléháme jen na svou vůli, což nebývá příliš účinné, protože výše uvedenou ideální posloupnost vždy přebije mnohem silnější a primitivnější posloupnost: podnět – reakce. Bez správných kontrolních struktur bude mít posloupnost podnět – reakce vždy převahu nad posloupností myšlenka – rozhodnutí – akce.

Neovládáme-li správné mechanismy, jsme ponecháni na pospas náhodným podnětům. Navzdory všem racionálním rozhodnutím stačí, aby jedna nebo dvě položky v našem rozvrhu nevyšly podle původních představ a celý nádherně naplánovaný den se promění v chaos. Bez ladu a skladu reagujeme na náhodné události, které se naskytnou. Jeden telefonát, jedna krizová situace, jeden nečekaný požadavek a náš denní plán se začíná otřásat v základech. Stačí pár dalších náhodných událostí a rozsype se nám pod rukama jako domeček z karet. Není proto divu, že spousta lidí raději rezignuje na snahu den si rozplánovat.

V mé první knize *Jak vše stihnout a ještě mít čas si hrát* je výborný příklad podobné situace. V knize jsem použil úvodní cvičení, pomocí nějž se měli čtenáři jednoduše naučit posilovat svou pracovní morálku. Každý, kdo cvičení vyzkoušel, však nakonec zjistil, že je příliš obtížné. Určitě by se našlo alespoň pár úspěšných čtenářů – mohu jen říci, že jsem se zatím nesetkal s nikým, kdo by byl cvičení schopen praktikovat déle než pár dní po sobě!

Cvičení je samo o sobě velmi prosté. Pokud jej chcete vyzkoušet, postačí, když si zvolíte jeden úkol, který byste chtěli zítra bezchybně splnit. A tento úkol pak zítra skutečně splníte.

Jestliže se vám úkol podaří, určíte si na následující den jiný úkol, který by měl být o něco těžší než ten první. A tak pokračujete den za dnem, volíte si úkol na následující den, přičemž úkoly jsou den ode dne o něco složitější. Až si budete jistí, že dokážete bezchybně splnit jakýkoliv úkol bez ohledu na to, jak je náročný, zopakujete postup se dvěma úkoly.

Není podstatné, zda jsou úkoly smysluplné nebo úplně nesmyslné. Plníte je z jednoho jediného důvodu – protože jste se **rozhodli** je splnit.

Ačkoliv cvičení vypadá velmi prostě a jednoduše, ve skutečnosti je nesmírně náročné. I když první den začneme s něčím triviálním (například přesun kancelářské sponky z jedné strany stolu na druhou) a náročnost zvyšujeme co nejpomaleji, je téměř nemožné pokračovat dlouhodobě. Dříve nebo později totiž dospějeme k úrovni obtížnosti, na níž se začneme aktivně bránit a vyhýbat se činnostem, které jsou nezbytné k dokončení úkolu. Ve skutečnosti tímto způsobem obvykle vyhodnocujeme míru obtížnosti navrhované činnosti – místo abychom posuzovali, jaké schopnosti či odborné znalosti budeme potřebovat, všímáme si, jak moc se úkolu bráníme. Proto například spousta lidí považuje

přípravu daňového přiznání za velmi obtížný úkol, přestože k němu nejsou potřebné žádné mimořádné schopnosti.

Další metoda, kterou jsem představil ve stejné knize, vychází z myšlenky, že člověk by měl nejdříve udělat to, čemu se nejvíce brání. Narazil jsem ovšem na problém. Mysl buď začala po chvíli vzdorovat a odmítla pokračovat v činnosti, nebo člověk dokázal sám sebe přesvědčit, že se nejvíce brání těm nejsnadnějším a nejtriviálnějším úkolům.

Ve své druhé knize *Jak si splnit své sny* jsem představil zcela odlišný pohled na time management. Kniha se tolik nevěnuje mechanickým systémům organizace práce, ale zkoumá, jak mohou vlastní cíle člověka motivovat k jejich uskutečnění. Radí čtenářům, aby si určili jasnou vizi, vedli dialog a zaměřili se na vše, co se jim daří. Ačkoliv byla tato teorie účinná, někteří čtenáři měli tendenci si myslet, že své cíle mohou uskutečnit, aniž by si práci dobře rozvrhli a naplánovali, přestože jsem jim to doporučoval. Ve výsledku se spíše nechali unášet vírem událostí, místo aby účelně postupovali za svými cíli.

Poté, co jsem před pár lety napsal dvě zmíněné knihy, jsem téměř nepřetržitě přednášel na seminářích a pracoval s jednotlivci. Získal jsem díky tomu mnoho nových poznatků a do hloubky jsem si uvědomil, s jakými problémy se lidé potýkají. Zkušenosti ze seminářů mi umožnily doplňovat metody vycházející z prvních dvou knih a dále je rozvíjet. A právě o nově vyvinuté metody se s vámi chci podělit v této knize.

V následující kapitole se zaměřím na zásady, z nichž jsem vycházel při budování nového systému time managementu. Zjistil jsem, že existuje několik základních zásad, které jsou pro řízení lidí klíčové. Tvoří základ mé teorie. Všechny techniky, jež uvádím v této knize, jsou založeny na jedné nebo několika těchto zásadách. Patří mezi ně:

Mějte jasnou vizi.

Soustřeďte se pouze na jednu činnost.

Málo, ale často.

Limity.

Uzavřené seznamy.

Omezení náhodnosti.

Závazek versus zájem.

Test

Které z následujících situací jsou příkladem posloupnosti myšlenka – rozhodnutí – akce a které jsou příkladem posloupnosti podnět – reakce?

1. Vráťte se ze schůzky s klientem do kanceláře a zkontrolujete e-maily, abyste zjistili, zda vám něco nepřišlo, zatímco jste byli pryč. Vyřídíte pár zpráv, které se zdají být naléhavé, plus odešlete několik jednořádkových odpovědí. Zbytek necháte na později.
2. Volá vám klientka a žádá vás, abyste jí zjistili nějaké informace. Slíbíte jí, že jí hned zavoláte zpátky.
3. Jste prodavačem v obchodu s obuví. Obsluhujete zákazníka, který si chce vyzkoušet nějaké boty.
4. Kamarád vám poslal e-mail, v němž vás upozorňuje na skvělé nové webové stránky. Kliknete na odkaz a stránky si prohlédnete.
5. Vaše asistentka vám přinesla nějaké dopisy k podpisu. Hned je vyřídíte, aby je mohla odeslat.
6. Vaše nadřízená vám na stůl přihodí hromadu práce a prohlásí, že potřebuje, abyste vše zvládli ještě dnes. Zaplaví vás panika, protože už tak máte mnohem víc práce, než dokážete zvládnout.
7. Jste příslušníkem hasičského sboru. Přijmete tísňové volání a váš tým řeší podnět volajícího.
8. Po návratu z dovolené máte v počítači osm set nepřečtených e-mailů. Jejich vyřizováním strávíte několik hodin.

Odpovědi

1. Jedná se o klasickou posloupnost podnět – reakce. Reagovali jste na e-maily, které upoutaly vaši pozornost, a zbytek jste odsunuli na blíže nespecifikovaný termín v budoucnosti. Nejrychlejší cesta k tomu, aby se vám začaly nevyřízené e-maily hromadit.
2. Podnět – reakce. Přerušili jste svou činnost, abyste mohli vyhledat informace pro klientku. Nebylo řečeno, zda je žádost opravdu naléhavá, či ne.

- 3. Myšlenka – rozhodnutí – akce. Obchod má nastaveny organizační procesy tak, aby bylo možné okamžitě reagovat na přání zákazníka. Jedná se o záležitost plánování a organizace, nikoliv bezprostřední reakce.
- 4. Podnět – reakce. Neexistuje absolutně žádný důvod, proč byste si měli stránku prohlédnout hned – ledaže byste se snažili vyhnout nějaké práci!
- 5. Myšlenka – rozhodnutí – akce. Předpokládejme, že vám asistentka přináší dopisy k podpisu každý den ve stejnou dobu, kterou jste si předem přesně určili. Jedná se o záležitost plánování a organizace.
- 6. Podnět – reakce, jak na vaší straně, tak na straně nadřízené. Vaše nadřízená pravděpodobně zpanikařila, protože jí práce ležela na stole několik týdnů. Vy panikaříte, místo abyste si racionálně naplánovali, jak práci navíc zvládnout.
- 7. Myšlenka – rozhodnutí – akce. Systém organizace práce hasičského sboru je nastaven tak, aby mohl reagovat na tísňová volání plánovitě a systematicky.
- 8. Myšlenka – rozhodnutí – akce. Porovnejte s otázkou č. 1. Jedná se o naplánovanou činnost s cílem vyřídit **všechny** e-maily, nikoliv jen zběžně prolétnout ty nejnnutnější.

2

Zásady

Jasná vize určuje stejnou měrou činnosti, kterým se chcete věnovat, i činnosti, jimiž se zabývat nechcete.

Mějte jasnou vizi.

Soustřeďte se pouze na jednu činnost.

Málo, ale často.

Limity.

Uzavřené seznamy.

Omezení náhodnosti.

Závazek versus zájem.

Co potřebujeme?

První zásada

Mějte jasnou vizi

Mou první zásadou je jasná vize. Zdůraznění důležitosti vize není samozřejmě nic nového – objevuje se téměř ve všech svépomocných příručkách a knihách pro manažery. V dnešní době má každý svou vizi. Z „představení vize“ se v obchodním světě stalo téměř klišé. A stejně tak otřepané je tvrzení, že vize většiny společností jsou jen prázdná slova. Obávám se, že totéž platí i pro soukromé vize. Mnoho lidí i organizací má vizi, ale kdo z nich má skutečně **jasnou** vizi?

Účelem vize je prezentovat jasnou představu a zaměření. Neplní-li vize svůj účel, je bezcenná. Vyjadřuje snad prohlášení typu „Chceme být špičkou na trhu v oboru“ jasnou vizi společnosti? Obzvláště jsou-li vize konkurence naprosto totožné? Copak je podstatné, kdo je jedničkou na trhu, pokud záměrem firmy není vybudovat co nejpompéznější impérium? A jestliže podobný záměr má, bylo by upřímnější přiznat to na rovinu. Pochybuji však, že by akcionáři společnosti pozitivně přijali vizi „Chceme vybudovat co nejpompéznější impérium“. Přesto se zdá, že mnohé společnosti v praxi pracují na naplnění právě této vize.

Pokud tedy nebudeme opatrní, nepřinese naše vize jasnou představu, ale naopak ji zamlží. Vždy bychom se měli ptát: „Čeho chci/chceme skutečně dosáhnout?“ Když vymyslíme strategii miliardové investice, měli bychom se ptát stejně často (zřejmě častěji), jako když se chystáme napsat stížnost.

Čím jasnější je vaše vize, tím pravděpodobněji se vám podaří ji naplnit. Vize by měla zřetelně zdůrazňovat vaše úsilí, nikoliv cíle zaobalit do rozplzlé vaty. Obvykle potřebujeme co nejvýstižnější definici.

Jasná vize určuje stejnou měrou činnosti, kterým se **chcete věnovat**, i činnosti, jimiž se **zabývat nechcete**. Vize musí vymezovat hranice vaší činnosti. Když si v restauraci objednáte u číšníka, odmítáte všechna ostatní jídla z jídelního lístku s výjimkou své objednávky. Podobně jako při objednávce v restauraci byste měli postupovat i v případě pracovních rozhodnutí. Jakmile si ujasníte své další kroky, měli byste je nejen přijmout, ale zároveň vyloučit všechny alternativní postupy.



Cvičení

Místo seznamu pracovních úkolů na zítřek si zkuste napsat seznam činností, které zítra dělat **nebudete**. Zde uvádím několik příkladů:

- Do jedenácti hodin nebudu zvedat telefony.
- Nebudu pracovat místo oběda.
- Nebudu pracovat déle než do šesti hodin.
- Nebudu pracovat na žádném jiném projektu než na projektu X.
- E-mailům nevěnuji více než půl hodiny.
- Budu se plně věnovat svému seznamu činností, a dokud jej nedokončím, nebudu se zabývat žádnými jinými úkoly.