

NEW YORK TIMES BESTSELLER

Rozumnejšie, rýchlejšie, lepšie

*Transformačná sila
skutočnej produktivity*



*„Skvelá analýza osobného a organizačného správania,
ktoré prináša mimoriadne výsledky.“*

DAVID ALLEN

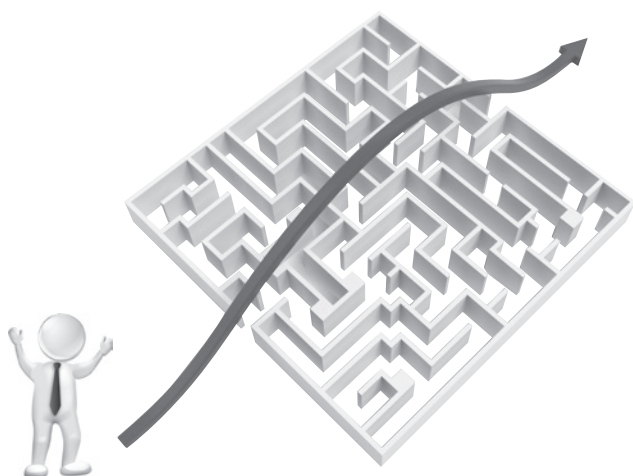
Charles Duhigg

Autor bestselleru **SILA ZVYKU**

TATRAN

**Rozumnější,
rychlejší,
lepší**

Rozumnejšie, rýchlejšie, lepšie



CHARLES DUHIGG

TATRAN

Z anglického originálu CHARLES DUHIGG: SMARTER FASTER BETTER,
ktorý vyšiel vo vydavateľstve WILLIAM HEINEMANN,
London 2016,

preložila Dominika Uhríková.

Vyšlo vo Vydavateľstve TATRAN, Bratislava 2017 ako 5115. publikácia.

Vydanie I.

Prebal a väzbu podľa pôvodného návrhu spracoval AldoDesign Bratislava.

Zodpovedná redaktorka Katarína Jusková

Jazyková redaktorka Eva Mládeková

Technická redaktorka Katarína Junášová

Vytlačila Těšínská tiskárna a. s., Český Těšín.

www.slovtatran.sk

:: knihy pre **hodnotnejší** život

Copyright © 2016, Charles Duhigg

All rights reserved

Translation © Dominika Uhríková 2017

Slovak edition © Vydavateľstvo TATRAN 2017

ISBN 978-80-222-0862-8

*Harrymu, Oliverovi,
Doris a Johnovi,
Andymu,
a najmä Liz*

OBSAH

ÚVOD	11
1. MOTIVÁCIA	17
Prerod výcvikového tábora, prevrat v domove dôchodcov a lokalizácia kontroly	
2. TÍMY	42
Psychické bezpečie v Google a <i>Saturday Night Live</i>	
3. SÚSTREDENOSŤ	72
Slepotá z nepozornosti, let Air France 447 a sila mentálnych modelov	
4. CIEĽAVEDOMOSŤ	101
System SMART, odvážne ciele a Jomkipurská vojna	
5. RIADENIE ĽUDÍ	129
Vyriešenie únosu vďaka zoštíhlenému a agilnému mysleniu a kultúra dôvery	

6. ROZHODOVANIE	159
Predvídanie budúcnosti (a výhry v pokeri) vďaka bayesovskej psychológii	
7. INOVÁCIA	193
Ako myšlienkoví sprostredkovatelia a tvorivá beznádej zachránili Disneyho <i>Ľadové kráľovstvo</i>	
8. VSTREBÁVANIE INFORMÁCIÍ	223
Premena informácií na poznatky na štátnych školách v Cincinnati	

PRÍLOHA:

Ako zužitkovať tieto myšlienky 251

Podakovanie 268

Poznámka o zdrojoch 271

ÚVOD

O vedecké základy produktivity som sa začal zaujímať v lete 2011, keď som požiadal vzdialeného známeho o láskavosť.

Práve som dokončoval knihu o neurologických a psychologických zásadách formovania zvykov. Bol som plný tvorivého zápalu – telefón som nepustil z ruky, horúčkovo som prepisoval text, robil som posledné úpravy – a zdalo sa mi, že čoraz menej stíham. Manželka, mimochodom zamestnaná na plný úväzok, nedávno porodila druhé dieťa. Pracoval som ako investigatívny novinár v *New York Times*, takže cez deň som sa naháňal za reportážami a po nociach som finišoval s rukopismi. Život mi pripadal ako nekonečný vír povinností, urgentných e-mailov, naháňačiek a večných ospravedlnení za meškanie.

Uprostred tohto ošiaľu som (pod zámienkou žiadosti o radu, ako postupovať pri vydávaní knihy) kontaktoval známeho svojho kolegu z *Times* – novinára, ktorý je pre mňa veľkým vzorom. Atula Gawandeho som považoval za etalón úspechu. Mal štyridsaťšesť rokov, písal pre prestížny časopis a navyše bol renomovaný chirurg v jednej z najlepších amerických nemocníc. Bol docent na Harvarde, poradca Svetovej zdravotníckej organizácie a zakladateľ neziskovky, ktorá rozosiela operačné pomôcky do rozvojových krajín. Vydal tri knihy

a zo všetkých sa stali bestsellery. Bol ženatý a mal tri deti. V roku 2006 získal MacArthurovo štipendium vo výške päťstotisíc dolárov pre „géniov“ a krátko nato veľkú časť z neho venoval charite.

Niektorí ľudia sa chvália, že sú produktívni, a človeka ohúria nabitým životopisom, až kým si neuvedomí, že ich najväčšia devíza je sebaaprezentácia. Iní, ako Gawande, zjavne všetko zvládajú ľavou zadnou. Jeho články boli duchaplné a zaujímavé, podľa všetkého bol talentovaný chirurg, mal dobrý vzťah s rodičmi a bol starostlivý otec. V televíznych rozhovoroch vždy pôsobil uvoľnene a uvážlivo. V medicíne, publicistike aj vo verejnom zdravotníctve dosahoval nemalé a hmatateľné výsledky.

Napísal som mu, či by sme sa nemohli porozprávať. Chcel som vedieť, ako sa mu darí byť taký produktívny. V čom spočíva jeho úspech? A dokázal by som využiť jeho skúsenosti vo vlastnom živote?

Na produktivitu sa, pochopiteľne, v rôznych situáciách uplatňujú rozličné meradlá. Nieкто môže, predtým než zavezie deti do školy, hodinu cvičiť a považovať vďaka tomu deň za úspešný. Ďalší by rovnaký čas mohol stráviť v kancelárii, odpovedať na e-maily, obvolávať zákazníkov a bol by so sebou rovnako spokojný. Kým vedci či umelci vidia produktivitu v nepodarených pokusoch a plátnach, lebo dúfajú, že každý omyl ich privedie bližšie k objavu, technik meria výkonnosť tým, ako zrýchli montážnu linku. Plodný víkend môže znamenať prechádzku s deťmi v parku, zatiaľ čo za plodný pracovný deň považujeme, keď ich v pokluse odnesieme do škôlky a náhlime sa do práce.

Produktivitou skrátka označujeme snahu využiť energiu, intelekt a čas na to, aby sme získali čo najviac a trápili sa čo najmenej. Ide o proces, v ktorom sa učíme, ako uspieť a zároveň minimalizovať stres a námahu. Ide o to, ako dosiahnuť výsledky, ale nemusieť obeťovať všetko ostatné, na čom nám záleží.

Zdalo sa mi, že Atul Gawande túto lekciu zvláda na výbornú.

Na môj e-mail odpovedal o pár dní a ospravedlnil sa. „Rád by som Vám pomohol,“ napísal, „ale som príliš zaneprázdnený.“ Aj on má teda zjavne svoje hranice. „Dúfam, že ma pochopíte.“

Ešte v ten týždeň som to spomenul nášmu spoločnému známemu. Zdôraznil som, že som sa vôbec neurazil – práve naopak, obdivujem Gawandeho pracovitosť. Predstavoval som si, že od svitu do mrku lieči pacientov, vedie medikov, píše články a konzultuje v najväčšej zdravotníckej organizácii na svete.

Ale známy ma vyviedol z omylu. V tom nebol problém. Gawande bol v ten týždeň vyťaženejší než zvyčajne, lebo sa s deťmi chystal na rockový koncert a neskôr na výlet s manželkou.

Dokonca nášmu spoločnému známemu povedal, aby som mu napísal o niečo neskôr, keď bude mať viac času na rozhovor.

Vtedy som si uvedomil dve veci:

Po prvé, očividne čosi robím zle, lebo sám som si nevezal dovolenku už trištvrte roka. Pravdupovediac, začínal som sa obávať, že keby si deti mali vybrať medzi mnou a opatrovatelkou, jednoznačne by si vybrali ju.

A po druhé, čo je dôležitejšie, niektorí ľudia podľa všetkého vedia, ako zvládať záťaž. Ostávalo mi len presvedčiť ich, aby mi to prezradili.



Táto kniha vychádza z môjho výskumu, od čoho závisí produktivita, a zo snahy porozumieť, prečo sú niektoré osoby a organizácie produktívnejšie než iné.

Odkedy som napísal Gawandemu, prešli štyri roky a ja som vypovedal neurológov, podnikateľov, popredných politikov, psychológov a ďalších odborníkov na produktivitu. Hovoril som so štábom Disneyho *Ladového kráľovstva* a dozvedel som sa, ako sa im podarilo nakrútiť jeden z najúspešnejších filmov všetkých čias pod obrovským časovým tlakom – a len o vlások odvrátiť pohromu – vďaka tomu, že dokázali pretaviť napätie do tvorivého elánu. Zhováral som sa s dátovými analytikmi z Googlu a autormi prvých dielov relácie *Saturday Night Live*, podľa ktorých úspech oboch tímov možno sčasti vysvetliť dodržiavaním podobných nepísaných pravidiel pri poskytovaní vzájomnej podpory a púšťaní sa do riskantných kro-

kov. Oslovil som agentov FBI, ktorí chytili únoscov vďaka príčinlivej koordinácii a kultúre inšpirovanej starou automobilkou v kalifornskom Fremonte. Chodiac hore-dolu po chodbách štátnych škôl v Cincinnati, som sa dozvedel, ako myšlienka skvalitniť vzdelávanie zmenila študentom život, paradoxne preto, lebo skomplikovala nasávanie informácií.

Pri rozhovoroch s jednotlivými respondentmi – pokerovými hráčmi, pilotmi, generálmi, manažérmi, kognitívnymi vedcami – sa začalo vynárať niekoľko kľúčových poznatkov. Všimol som si, že v diskusii sa opätovne spomínajú tie isté koncepty. Dospel som k záveru, že tajomstvom úspechu niektorých ľudí a firiem je hrstka myšlienok.

Táto kniha sa zaoberá ôsmimi postupmi, ktoré sa javia ako najdôležitejšie pri zvyšovaní produktivity. Jedna kapitola napríklad ukazuje, aký motivujúci je pocit, že človek má veci pod kontrolou, a ako námorná pechota mení tínedžerov bez životného cieľa na skutočných vojakov tak, že ich učí cieľavedomosti. V inej kapitole sa zasa vysvetľuje, ako nám mentálne modely pomáhajú sa sústrediť a ako si istý tím pilotov rozprával príbehy, vďaka ktorým zachránil život štyristo štyridsiatim pasažierom.

Jednotlivé kapitoly tejto knihy opisujú, ako si správne stanovovať ciele v prípade veľkých ambícií aj drobných predsavzatí, a vysvetľujú, prečo sa izraelskí vodcovia v predvečer Jomkipurskej vojny dali zlákať scestnými myšlienkami. Poukazujú na to, že pri rozhodovaní treba vnímať budúcnosť ako súbor rôznych možností a nezameriavať sa na tú, v ktorú dúfame, a objasňujú, ako jedna hráčka práve vďaka tomu vyhrala celonárodné pokerové majstrovstvá. Vykresľujú, ako sa niektoré spoločnosti v Silicon Valley vyšplhali na vrchol vďaka „kultúre lojálnosti“, ktorá poskytuje oporu zamestnancom aj v ťažkých časoch.

Týchto osem myšlienok spája pevný spoločný základ: produktivita neznamená viac práce ani potu. Nezvyší sa len tým, že človek strávi viac času v kancelárii alebo sa ešte väčšmi obetuje.

Tajomstvo produktivity spočíva v rozhodnutiach, ktoré prijímate, a v tom, ako ich prijímate. V tom, ako nazeráme sami na seba

a každodenne konáme. V tom, aké informácie šírimo a ako zanebávame nenáročné méty. V tom, ako medzi členmi spoločenstva pestujeme pocit spolupatričnosti. A v tom, ako vo vedúcej pozícii dokážeme inšpirovať ku kreativite. Práve v tom spočíva rozdiel medzi zaneprázdnenými a produktívnymi ľuďmi.

V dnešnom svete môžeme s kolegami komunikovať vo dne v noci, k dôležitým dokumentom máme prístup z mobilu, informácie si vieme nájsť za pár sekúnd a takmer čokoľvek nám dokážu doručiť až k dverám do dvadsiatich štyroch hodín. Firma môže prístroj navrhnuť v Kalifornii, zaregistrovať objednávku v Barcelone, e-mailom zaslať dokumentáciu do Šen-čenu a sledovať dodávky kdekoľvek na svete. Rodičia si môžu automaticky synchronizovať osobné diáre, platiť účty cez internet z postele, a keď deti čo i len minútu meškajú domov, lokalizovať ich mobil. Prežívame hospodársku a spoločenskú revolúciu, ktorá je z mnohých hľadísk rovnako prevratná ako poľnohospodárske a priemyselné revolúcie v minulosti.

Tento komunikačno-technologický pokrok nám má zjednodušať život. Napriek tomu občas akoby nám pridával prácu a stres.

Čiastočne aj preto, že venujeme pozornosť nesprávnym inováciám. Mrháme čas prostriedkami na zvyšovanie produktivity – prístrojmi, aplikáciami a zložitými databázami –, do ktorých si značíme, aké povinnosti nás čakajú, zatiaľ čo by sme sa z nich radšej mali poučiť.

Niektorí ľudia však pochopili, ako sa zorientovať v tomto premenlivom svete, a niektoré firmy zistili, ako ťažiť z tejto vrtkavej situácie. Teraz už vieme, čo presne podmieňuje produktivitu. Vieme, ktoré rozhodnutia majú najväčší význam a sú najlepším predpokladom úspechu.

Vieme, ako si rozvrhnúť úsilie, aby sme dosiahli aj tie najodvážnejšie ciele, ako prehodnotiť postoje, aby sme namiesto problémov videli skryté príležitosti, ako otvoriť myseľ novým, netušeným súvislostiam a ako sa rýchlejšie vzdelávať tak, že zmiernime tempo, ktorým sa na nás valia informácie.

Držite v ruke návod, ako odlíšiť rozhodnutia, ktoré vedú ku skutočnej produktivite – sprievodcu vedeckými poznatkami, technika-

mi a príležitosťami, ktoré menia ľudské životy. Niektorí ľudia vedia, ako excelovať pri menšej námahe. Niektoré firmy tvoria úžasné veci a zároveň menej plytvajú. Niektorí vodcovia menia ľudí okolo seba.

Táto kniha vám prezradí, ako všetko robiť rozumnejšie, rýchlejšie a lepšie.



MOTIVÁCIA

Prerod výcvikového tábora, prevrat
v domove dôchodcov a lokalizácia kontroly

Mala to byť oslava Robertovej nedávnej šesťdesiatky. S manželkou Violou sa chystali stráviť dvadsaťdeväť dní v Južnej Amerike. Najprv mali navštíviť Brazíliu a odtiaľ sa cez Andy presunúť do Bolívie a Peru. Čakali ich prehliadky inkských ruín, plavba loďou po jazere Titicaca, prechádzky po trhoch a pozorovanie vtákov.

Robert pred odchodom žartoval s kamarátmi, že toľko oddychu ani nezvládne. Už sa videl, ako pretelefonuje celý majetok so sekretárkou. Za posledných päť desaťročí Robert Philippe urobil z bezvýznamnej benzínovej pumpy na louisianskom vidieku impérium na predaj automobilových dielov. Vďaka tvrdej práci, charizme a čínorodosti sa stal jedným z najbohatších magnátov v zálive. Okrem spomínaného podniku vlastnil ešte chemickú firmu, papiernický veľkoobchod, obrovské pozemky a realitnú agentúru. A teraz, keď si na chrbát prihodil šiesty krížik, manželka ho nahovorila, aby sa vybral do takého kúta sveta, kde si, ako sa obával, sotva v televízii naladí najdôležitejšie zápasy amerického futbalu v sezóne.

Robert sa rád chválil, že v zálive nieto poľnej cesty alebo bočnej

uličky, ktorú by aspoň raz nebol prešiel kvôli zákazke. Ako spoločnosť Philippe Incorporated rástla, Robert sa preslávil tým, že vodil veľkomestských podnikateľov z New Orleansu či Atlanty do kadejakých putík, odkiaľ ich nepustil, až kým neobhrýzli rebierka na kosť a neobrátili hore dnom aj poslednú fľašu. Keď im potom na druhý deň trešľala hlava od opice, Robert ich nahovoril na podpis miliónoch kontraktov. Barmani vedeli, že zatiaľ čo ostatným veľkým zvieratám majú servírovať jeden koktail za druhým, jemu majú dolievať len minerálku. Robert už roky nevypil ani kvapku alkoholu.

Bol členom Kolumbových rytierov a obchodnej komory, kedysi predsedal Louisianskému združeniu veľkoobchodníkov a Prístavnému výboru metropolitnej oblasti Baton Rouge, bol na čele správnej rady miestnej banky a ochotne sponzoroval ktorúkoľvek politickú stranu, čo bola práve naklonená schváliť mu nejaké podnikanie. „Ešte ste nestretli takého vorkoholika,“ povedala mi jeho dcéra Roxann.

Robert a Viola sa na výlet do Južnej Ameriky tešili. Ale keď zhruba v polovici mesačného pobytu vystúpili z lietadla v La Paz, Robert sa začal správať zvláštne. Tackal sa po chodbách letiska a pri výdaji batožiny si musel sadnúť, aby nabral dych. Keď od neho prišli deti žobrať peniaze, hodil im mince k nohám a rozosmial sa. V autobuse do hotela sa nahlas, nesúvislo rozhovoril o rôznych krajinách, čo navštívil, a v ktorej z nich žijú krajšie ženy. Možno to bola výšková choroba. La Paz leží vyše tri a pol tisíc metrov nad morom a je jedným z najvyššie položených miest na svete.

Keď sa vybalili, Viola ho presviedčala, aby si zdriemol. Povedal, že nemá chuť. Chce ísť von. Potom hodinu pobehoval po meste, nakupoval čačky a zakaždým, keď miestni nerozumeli po anglicky, vzbuchol od zlosti. Napokon súhlasil s návratom do hotela a zaspal, ale v noci sa budil a chodil vracat. Ráno priznal, že sa necíti dobre, no rozčúlil sa, keď Viola chcela, aby si ešte oddýchol. Na tretí deň nevyšiel z postele. Po štyroch dňoch sa Viola rozhodla, že stačilo, a zavelila na návrat.

Doma v Louisiane sa Robertovi zdanlivo polepšilo. Nebol už taký zmätený a nemal čudné reči. Manželka s deťmi však oňho stále mali

starosti. Bol apatický a ledva ho dostali z domu. Viola si myslela, že hneď po príchode sa bude ponáhľať do kancelárie, no prešli štyri dni a on sa ani neozval sekretárke. Keď mu pripomenula, že sa blíži lovecká sezóna a mal by si obnoviť poľovnícky lístok, odvetil, že tento rok asi poľovať nepôjde. Vtedy už zavolala lekárovi. Onedlho boli na ceste do Ochsnerovej kliniky v New Orleans.

Primár neurológie Richard Strub poslal Roberta na všetky možné vyšetrenia. Telesné funkcie boli v poriadku. Krvné testy neukázali nič nezvyčajné. Nenašlo sa nič, čo by potvrdzovalo infekciu, cukrovku, srdcovú ani mozgovú príhodu. Robert rozumel článkom v aktuálnej tlači a jasne si spomínal na detstvo. Dokázal interpretovať zmysel prečítanej poviedky. Podľa prepracovaného Wechslerovho inteligenčného testu dospelých mal normálne IQ.

„Mohli by ste mi vysvetliť, v čom podnikáte?“ opýtal sa Strub.

Robert opísal štruktúru svojej firmy a podrobnosti o niekoľkých zákazkách, ktoré nedávno vyhrali.

„Vaša žena vraví, že v poslednom čase sa správate ináč,“ nadhodil Strub.

„Áno,“ odvetil Robert. „Vraj nemám toľko entuziazmu ako predtým.“

„Zdalo sa, že si z toho nič nerobí,“ povedal mi neskôr Strub. „Rozprával o zmene svojej osobnosti celkom vecne, akoby šlo o počasie.“

Okrem náhlej apatie Strub nenachádzal príznaky nijakej choroby ani zranenia. Navrhol Viole, aby pár týždňov počkali, či sa Robertov stav nezlepší. Keď sa však o mesiac vrátili, nič sa nezmenilo. Robertovi sa nechce stretávať so starými priateľmi, sťažovala sa jeho manželka. Už ani nečíta. Predtým sa s ním nedala pozeráť televízia, lebo v jednom kuse prepínal kanály, či nenájde niečo zábavnejšie. Teraz len civie na obrazovku a je mu jedno, čo dávajú. Konečne sa jej podarilo presvedčiť ho, aby šiel do práce, ale podľa sekretárky celé hodiny presedel za písacím stolom a zísal do prázdna.

„Cítite sa nešťastný alebo deprimovaný?“ vyzvedal Strub.

„Nie,“ protestoval Robert. „Cítim sa dobre.“

„Čo ste robili včera?“

Robert vysvetlil, ako celý deň pozeral televíziu.