

MEDZINÁRODNÝ BESTSELLER



**FIRST**  
**NAJDÔLEŽITEJŠIE**  
**THINGS**  
**VECI AKO PRVÉ**  
**FIRST**

Ako zosúladiť pracovné povinnosti  
so životnými prioritami

**Stephen R. Covey**

autor bestselleru 7 návykov skutočne efektívnych ľudí

**A. Roger Merrill a Rebecca R. Merrill**

# Stephen R. Covey

A. Roger Merrill a Rebecca R. Merrill



# FIRST NAJDÔLEŽITEJŠIE THINGS VECI AKO PRVÉ FIRST

Ako zosúladiť pracovné povinnosti  
so životnými prioritami



**FIRST THINGS FIRST**

Copyright © FranklinCovey Company

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

All rights reserved.

Slovak edition © 2014 by Eastone Group, a. s.

Translation © 2014 by Martin Polakovič

Z anglického originálu *First Things First. Coping with the ever-increasing demands of the workplace*, vydaného prvýkrát vydavateľstvom Simon & Schuster v roku 1994 a neskôr vydavateľstvom FranklinCovey Company, do slovenčiny preložil Martin Polakovič.

V roku 2014 vydalo vydavateľstvo Eastone Books, Bratislava.

Zodpovedná redaktorka: Marianna Petrová

Jazyková redaktorka: Martina Petáková

Layout: Studio Eastone

Tlač: Tešínská tiskárna, a. s.

ISBN 978-80-8109-257-2

Všetky práva vyhradené. Žiadna časť tejto knihy nemôže byť použitá alebo reprodukováaná, uchovávaná v informačných systémoch alebo šírená v akejkoľvek forme a akýmkoľvek spôsobom: elektronicky, mechanicky, kopírovaním, nahrávaním, skenovaním alebo inak bez písomného súhlasu majiteľa autorských práv s výnimkou citácií v rámci recenzií.

# Pod'akovanie

Naša veľká vďaka a hlboké uznanie patrí mnohým úžasným ľuďom, ktorí umožnili tomuto projektu vzniknúť:

- tým, z ktorých života a práce vyžaruje múdrosť vekov. Snažili sme sa učiť z vášho odkazu,
- našim kolegom, klientom a účastníkom našich seminárov, ktorých otvorenosť a spolupráca nás posunula ďaleko za naše vlastné hranice myslenia,
- našim spolupracovníkom v stredisku Covey Leadership Center za spoluprácu a za mimoriadnu podporu,
- Bobovi Asahinovi zo spoločnosti Simon & Schuster za trpezlivosť, schopnosť preniknúť do podstaty vecí a za jeho vedenie,
- členom tímu projektu *Najdôležitejšie veci ako prvé* – Boydovi Craigovi, Gregovi Linkovi, Tonimu Harrisovi, Adamovi Merrillovi a Kenovi Sheltonovi za ich dôležité príspevky. Pri zdolávaní každej prekážky preukázali charakter a schopnosti, ktoré sme sa pokúšali rozobrať v tejto knihe,
- a predovšetkým svojim rodinám a rodinám tímu – bez ich milujúcej podpory by bolo všetko inak. Ďakujeme, že ste nám pomohli naučiť sa, čo sú tie „najdôležitejšie veci“ a prečo sú najdôležitejšie.

Naším vnúčatám,  
už narodeným aj ešte nenarodeným,  
ktoré nás neustále motivujú  
myslieť na najdôležitejšie veci.

# Obsah

Úvod	IX
<b>PRVÁ ČASŤ: HODINY A KOMPAS</b>	<b>1</b>
1 Koľko ľudí na smrteľnej posteli ľutuje, že nestrávil viac času v kancelárii?	3
2 Závislosť od naliehavosti	18
3 Žiť, milovať, učiť sa, zanechať odkaz	30
<b>DRUHÁ ČASŤ: NAJDÔLEŽITEJŠIE JE NESTRATIŤ ZO ZRETEĽA NAJDÔLEŽITEJŠIE VECI</b>	<b>61</b>
4 Plánovanie podľa kvadrantu II: Ako robiť najdôležitejšie veci ako prvé	63
5 Vášňa pre víziu	91
6 Rovnováha rolí	105
7 Síla cieľov	123
8 Pohľad na život optikou týždňa	141
9 Integrita vo chvíli voľby	154
10 Učenie sa zo života	175
<b>TRETIA ČASŤ: SYNERGIA VZÁJOMNOSTI</b>	<b>181</b>
11 Vzájomnosť	183
12 Robme najdôležitejšie veci ako prvé spoločne	197
13 Všetko o osobnej sile	224

<b>ŠTVRTÁ ČASŤ: SILA A POKOJ ŽIVOTA PODĽA PRINCÍPOV</b>	<b>253</b>
14 Od riadenia času k osobnému vedeniu	254
15 Pokoj ako výsledok	265
Záver	290
<i>DODATOK A: AKO VYTVORIŤ ŽIVOTNÉ POSLANIE</i>	<i>292</i>
<i>DODATOK B: PRIEREZ LITERATÚROU O RIADENÍ ČASU</i>	<i>308</i>
<i>DODATOK C: LITERATÚRA DUCHOVNÉHO ROZVOJA</i>	<i>330</i>
Poznámky	335
Zoznam hlavných tém a pojmov	339
O autoroch	351
O spoločnosti Franklin Covey	352

# Úvod

*Čo robiť, ak nestačí pracovať zanietenejšie,  
rýchlejšie a chytrejšie?*

Keby ste sa mali vážne zamyslieť nad najdôležitejšími vecami vo svojom živote a menovať tri či štyri veci, na ktorých vám najviac záleží, ktoré by to boli? Skutočne im venujete toľko starostlivosti, energie a času, koľko by ste chceli?

Pri práci v stredisku Covey Leadership Center prichádzame do kontaktu s mnohými ľuďmi z rôznych kútov sveta. Vlastnosti týchto ľudí nás neprestávajú ohromovať. Sú to aktívni, tvrdo pracujúci, kompetentní a starostliví ľudia, ktorí sú zapálení pre to, aby za svoj život niečo zmenili. Napriek tomu sa nám znova a znova zdôverujú s tým, aký nevýslovne ťažký boj musia každý deň zvädzať, aby si ujasnili priority. Keďže držíte v rukách túto knihu, je pravdepodobné, že svoj život momentálne vnímate rovnako.

Ako je možné, že najdôležitejšie veci často nekladíme na prvé miesto? Roky nám vtĺkali do hláv metódy, techniky, nástroje a informácie, ako riadiť a kontrolovať svoj život. Hovorili nám, že robiť veci dobre znamená stále viac pracovať, učiť sa, ako robiť všetko lepšie a rýchlejšie, používať nové zariadenia či nástroje, zakladať alebo plánovať veci určitým spôsobom. Takže si kúpime nový diár, prihlásime sa na nový kurz alebo si prečítame novú knihu. Niečo sa naučíme, poznatky využijeme v praxi, poriadne sa do toho oprieme. A čo sa stane? U väčšiny ľudí, ktorých sme stretli, je výsledkom len frustrácia a pocit viny.

- Potrebujem viac času!
- Chcem si svoj život viac užiť. Som stále rozlietaný. Nemám žiaden čas pre seba.
- Priatelia a rodina chcú so mnou tráviť viac času, ale kde ho mám vziať?



- Stále prežívam krízu, pretože všetko odkladám. Ale ja všetko odkladám práve preto, lebo stále prežívam krízu.
- Nedokážem nájsť rovnováhu medzi svojim súkromným a pracovným životom. Zdá sa mi, že či ukrojím z jedného alebo druhého, vždy sa to len zhorší.
- Môj život je samý stres!
- Je toľko možností, čo robiť – a všetky stoja za to. Ako si mám vybrať?

Tradičné učenie riadenia času hovorí, že ak budete robiť veci efektívnejšie, nakoniec získate kontrolu nad svojim životom, a to vám prinesie pokoj a naplnenie, ktoré hľadáte.

#### *Nesúhlasíme.*

Merať vlastné šťastie podľa svojej schopnosti mať všetko pod kontrolou je nanič. Hoci ovládame svoju vôľu a činy, následky sú už mimo našej kontroly. Tie sa riadia univerzálnymi zákonmi a princípmi. Preto ani svoj život neovládame *my*, ovládajú ho *princípy*. Myslíme, že táto myšlienka je kľúčovou pri zisťovaní príčin frustrácie, ktorú ľuďom prináša životný postoj hlásaný tradičným riadením času. Naš prístup kladie na prvé miesto princíp. Prekračuje hranice tradičného odporúčania robiť veci rýchlejšie, zanietenejšie a chytrejšie. Tento prístup vám skôr ako ďalšie hodiny ponúkne kompas – pretože to, kam smerujete, je dôležitejšie, ako to, akou rýchlosťou tam dôjdete.

V istom zmysle ide o nový, v inom zasa starý prístup. Je hlboko zakorenený v klasických, nadčasových princípoch, ktoré sú jasným protipólom rýchlych, bezpracných riešení hlásaných v prístupoch, ktoré nájdeme v mnohých súčasných publikáciách zaoberajúcich sa riadením času a úspechom. Žijeme v modernej spoločnosti, ktorá obľubuje skratkovité techniky. Kvalitný život však nemožno dosiahnuť výberom správnej skratky.

Žiadna skratka nejestvuje – existuje však cesta. Táto cesta je založená na princípoch, ktoré sa v minulosti osvedčili. Keby ste si mali z tejto múdrosti odnieť len jednu myšlienku, potom by to mala byť táto: zmysluplný život nie je otázkou rýchlosti či efektívnosti. Omnoho dôležitejšie ako rýchlosť, s ktorou niečo urobíte, sú samotná činnosť a jej dôvod.

Radi by sme vám priblížili, čo môžete od knihy *Najdôležitejšie veci ako prvé* očakávať:

V prvej časti nazvanej Hodiny a kompas sa pozrieme na priepasť, ktorú pociťujeme medzi tým, ako trávime svoj čas, a tým, čo je pre nás skutočne dôležité.

Opíšeme tri generácie tradičného riadenia času, ktoré obsahujú súčasnú paradigmu efektivity a kontroly, a rozoberieme, prečo tento tradičný prístup, ktorý dáva všetku moc hodinám, túto priepasť nezmenšuje, ale ju, naopak, rozširuje. Pozrieme sa na potrebu novej úrovne myslenia – štvrtú generáciu, ktorá je istým spôsobom odlišná. Vyzveme vás, aby ste preskúmali, ako dnes využívate svoj čas, a zistili tak, či robíte len to, čo je naliehavé, alebo to, čo je vo vašom živote naozaj dôležité, a pozrieme sa na dôsledky závislosti od naliehavosti. Nakoniec sa pozrieme na to najdôležitejšie – naše základné ľudské potreby a schopnosti, ktoré nám umožňujú žiť, milovať, učiť sa a zanechať po sebe odkaz – a ako toto všetko uprednostníť použitím svojho vnútorného kompasu, ktorý nasmeruje náš život na sever – smerom k tomu, čo zvyšuje jeho kvalitu.

V druhej časti nazvanej Najdôležitejšie je nestratiť zo zreteľa najdôležitejšie veci vám predstavíme proces plánovania podľa kvadrantu II – tridsať minút týždenne, ktoré vám pomôžu podriaadiť hodiny kompasu a dajú vám silu zmeniť vaše zameranie z naliehavých vecí na dôležité. Jedenkrát tento proces absolvujeme spoločne, aby ste mohli oceniť jeho okamžité výhody. Potom si detailne prejdeme každú jeho časť, aby sme vám ukázali, čím všetkým môže časom obohatiť váš život. Ukážeme si:

- ako si určiť svoj cieľ a vytvoriť silnú víziu budúcnosti, ktorá dá vášmu životu zmysel a stane sa súčasťou DNA vášho života,
- ako vytvoriť rovnováhu a synergiu medzi viacerými úlohami vo vašom živote,
- ako si vytýčiť a dosiahnuť na princípoch založené ciele, ktoré skvalitnia váš život,
- ako si udržať pohľad, ktorý vám umožní venovať sa najdôležitejším veciam ako prvým,
- ako vo chvíli voľby konať správne – mať rozum a zdravý úsudok na to, aby ste vedeli, či venovať sa najdôležitejším veciam ako prvým znamená držať sa plánu alebo niečo zmeniť, a vedieť urobiť jedno alebo druhé sebaisto a vyrovnané,
- ako zmeniť svoj týždeň na vzostupnú špirálu učenia sa a užívania si života.

V tretej časti nazvanej Synergia vzájomnosti sa budeme venovať problémom a potenciálu vzájomne závislej reality, v ktorej trávime 80 percent svojho času – túto oblasť si tradičné riadenie času do značnej miery nevyšima alebo sa jej

nevenuje dostatočne. Pozrieme sa na rozdiel medzi transakčnou a transformačnou interakciou s ostatnými ľuďmi – už ich nebudete vnímať iba ako prostriedky, ktoré vám vďaka delegovaniu úloh umožnia vykonať viac práce, ale uvidíte, ako vytvoriť silnú synergiu prostredníctvom spoločnej vízie a vzájomných zhôd. Pozrieme sa na pojem umocnenie – konečné presunutie bodu podoprenia – a do hĺbky si rozoberieme, čo môžete urobiť na posilnenie osobnostného a kolektívneho umocnenia a stať sa iniciátorom zmeny pre svoju rodinu, pracovnú skupinu či iný kolektív.

Vo štvrtej časti nazvanej Sila a pokoj života podľa princípov sa pozrieme na niekoľko príkladov zo skutočného života a ukážeme si, ako prístup štvrtej generácie doslova vylepší váš deň a povahu toho, čo robíte. Knihu uzavrieme rozobratím princípov pokoja a spôsobov, ako sa vyhnúť hlavným prekážkam na ceste k naplnenému, zmysluplnému a radostnému životu.

Ak chcete z tejto knihy vyťažiť čo najviac, musíte ju skutočne prežiť – mať vôľu skúmať svoj život, svoje plány, motívy, najdôležitejšie veci vo svojom živote a to, čo predstavujete. Ide o vysoko vnútorne orientovaný proces. Pri práci s touto knihou vás budeme často vyzývať, aby ste prestali čítať a započúvali sa do svojej mysle a do svojho srdca. Nie je možné úplne sa pohrúžiť do takéhoto hlbokého sebazpoznania bez toho, aby to na vás nezanechalo stopy. Svet, vzťahy, čas i seba uvidíte v novom svetle. Sme presvedčení, že táto kniha vám dá silu zmenšiť priestor medzi tým, čo považujete vo svojom živote za veľmi dôležité, a tým, ako trávite svoj čas.

Ďakujeme vám za ochotu zamyslieť sa nad spôsobom, ktorý my považujeme za lepší. Vlastnou skúsenosťou sme nadobudli presvedčenie, že princípy prinášajú pokoj v duši a úžasné výsledky.

Moc spočíva v princípoch.

Veríme, že táto kniha vám pomôže uniknúť spod tyranie hodín a znova objaviť svoj kompas. Tento kompas vám dá silu žiť, milovať, učiť sa a zanechať po sebe veľký a dlhotrvajúci odkaz, a to všetko s radosťou.



## PRVÁ ČASŤ

# Hodiny a kompas

*Stephen: Raz večer som sa rozprával so svojou dcérou Mariou, ktorej sa nedávno narodilo tretie dieťa. Povedala: „Som hrozne frustrovaná, otec! Vieš, ako veľmi ľúbim toto dievčatko, no vyžaduje si doslova všetok môj čas. Nestíham robiť nič iné vrátane mnohých vecí, pri ktorých ma nik nezastúpi.“*

*Chápal som, prečo je frustrovaná. Maria je bystré a schopné dievča, ktoré sa vždy venovalo množstvu zmysluplných činností. Teraz ju tieto činnosti lákajú – projekty, ktoré chcela dokončiť, veci, ktoré chcela ešte dokázať, práca okolo domu, ktorú bolo ešte treba urobiť.*

*Počas nášho rozhovoru sme si uvedomili, že dôvodom jej frustrácie sú najmä jej očakávania. Momentálne však bolo naozaj potrebné len jedno – užívať si bábätko.*

*„Len pokoj,“ povedal som. „Uvoľni sa a užívaj si túto novú životnú skúsenosť. Dopraj maličkej, aby precítila tvoju radosť z úlohy matky. Nikto iný nemôže dať tomu dieťaťu toľko lásky a starostlivosti. V porovnaní s týmto sú všetky ostatné záujmy vedľajšie.“*

*Maria si uvedomila, že jej život sa čoskoro vychýli zo svojej rovnováhy... a že to tak má byť. „Všetko má svoj čas“. Taktiež pochopila, že keď dieťa vyrastie a vstúpi do inej životnej fázy, bude schopná dosiahnuť svoje ciele a dokázať veľké veci.*

Nakoniec som jej povedal: „Neplánuj si svoj deň na minúty. Zabudni na kalendár. Prestaň používať diáre, ak v tebe len vzbudzujú pocit viny. Dieťa je momentálne to najpodstatnejšie v tvojom živote. Teš sa z neho a nestrachuj sa. Riad sa svojím vnútorným kompasom, nie nejakými hodinami na stene.“

Mnohí z nás pociťujú priepasť medzi kompasom a hodinami – medzi tým, čo považujeme za najdôležitejšie, a tým, ako trávime svoj čas. Tradičný prístup riadenia času, podľa ktorého treba robiť viac vecí rýchlejšie, nám túto priepasť zmenšiť nepomôže. Práve naopak – často zisťujeme, že zvýšenie rýchlosti vecí len zhorší.

Zamyslite sa nad touto otázkou: ak by ste mohli mávnutím čarovného prútika zvýšiť svoju efektivitu o tých pätnásť až dvadsať percent, ktoré sľubuje tradičné riadenie času, vyriešilo by to vaše problémy s plánovaním vášho času? Predstava zvýšenia vlastnej efektivity môže byť spočiatku lákavá, ale ak ste ako väčšina ľudí, s ktorými sme pracovali, pravdepodobne zistíte, že prekážky, ktorým čelíte, nemožno prekonať prostým zlepšením svojej schopnosti stihnúť viac práce za kratší čas.

V tejto časti detailne rozoberieme tri generácie tradičného riadenia času a preskúmame dôvody, prečo sa im nedarí zmenšovať priepasť. Požiadame vás, aby ste sa zamysleli nad tým, či na život pozeráte tradičnou optikou naliehavosti alebo dôležitosti, a rozoberieme si následky závislosti od naliehavosti. Pozrieme sa na potrebu štvrtej generácie, ktorá je celkom odlišná. Táto generácia nie je ďalšou generáciou riadenia času, ale skôr osobného vedenia. Viac ako na robenie vecí správnym spôsobom sa zameriava na robenie tých správnych vecí.

V tretej kapitole si položíme ťažké otázky o tom, ktoré veci sú v našom živote najdôležitejšie a ako sme schopní ich uprednostniť. V tejto kapitole sa zaoberáme troma ťažiskovými myšlienkami, ktoré sú základom štvrtej generácie. Možno prehodnotíte spôsob, akým zmýšľate o čase a o svojom živote. Táto kapitola si bude od vás vyžadovať emocionálnu vôľu hlboko sa nad sebou zamyslieť. Odporúčame vám, aby ste postupovali v danom poradí, ale ak máte pocit, že by to bolo pre vás prínosnejšie, preskočte na druhú časť, preštudujte si proces plánovania podľa kvadrantu II, vyskúšajte si výhody, o ktorých rozprávame, a potom sa vráťte k tretej kapitole. Zaručujeme vám, že pochopenie a použitie troch základných myšlienok tejto kapitoly bude mať zásadný vplyv na to, ako trávite svoj čas, a na kvalitu vášho života.



# 1: Koľko ľudí na smrteľnej posteli ľutuje, že nestrávil viac času v kancelárii?

Nepriateľom toho najlepšieho je to dobré.

Neustále robíme rozhodnutia o tom, ako trávime svoj čas – či už sa týkajú dlhších období alebo malých časových úsekov. Taktiež žijeme s následkami týchto rozhodnutí. A mnohým z nás sa tieto následky nepozdávajú – najmä vtedy, keď pociťujeme priepasť medzi tým, ako trávime svoj čas, a tým, čo považujeme vo svojom živote za najdôležitejšie.

*Vedieť hektický život! Celý deň sa nezastavím – mítingy, telefonáty, papierovanie, schôdzky. Pracujem až na doraz, doma padnem vyčerpaný do postele a ráno skoro vstávam, aby sa celý kolotoč zopakoval. Moje výsledky sú úžasné, stihnem toho veľmi veľa. Niekedy mám však v duši hľadavý pocit: „To čo je? Robíš niečo, na čom skutočne záleží?“ Musím sa priznať, že neviem.*

*Mám pocit, akoby ma trhalo na dve časti. Rodina je pre mňa dôležitá, ale to je aj práca. Žijem v neustálom konflikte a snažím sa uspokojiť obe strany. Je možné, aby bol človek skutočne úspešný – a šťastný – doma aj v práci?*

*Jednoducho nemám na nič čas. Rada a akcionári sú mi v päťach ako roj včiel, pretože nám klesli akcie. Neustále robím rozhodcu v ťahaniciach medzi členmi svojho výkonného tímu. Som zodpovedný za zvyšovanie kvality produktov našej organizácie, z čoho som pod obrovským tlakom. Morálka zamestnancov je nízka a ja si vyčítam, že s nimi netrávim viac času mimo firmy a nepočúvam ich toľko, ako by som mal. Navyše, napriek tomu, že s rodinou trávim dovolenky, v každodennom živote so mnou už ani nepočítajú, pretože ma vôbec nevidia.*

*Nemám pocit, že ovládam svoj život. Snažím sa prísť na to, čo je dôležité, a vytyčovať si ciele, aby som to dosiahol, no ostatní ľudia – môj šéf, moji kolegovia, moja manželka – mi to neustále sťažujú. Niečo si zaumienim, no vždy mi do toho vstúpi robota, ktorú odo mňa požadujú iní. To, čo je pre mňa dôležité, vždy strhne prúd činností, ktoré sú dôležité pre niekoho iného.*

*Všetci mi hovoria, že som veľmi úspešný. Tvrdo som drel a veľa som obetoval, aby som sa dostal medzi špičku. Ale nie som šťastný. Kdesi hlboko v duši cítim prázdnotu. Pripomína mi to slová jednej pesničky: „A to má byť všetko?“*

*Väčšinu času sa zo života neteším. Pri každej činnosti, ktorú robím, mi nepadne desiatka ďalších aktivít, ktoré nerobím, a to vo mne vzbudzuje pocit viny. Pri všetkom, čo robím, vo mne neustály stres z rozhodovania o tom, čo by som robiť mal, neprestajne vytvára napätie. Ako mám vedieť, čo je najdôležitejšie? Ako to dokážem urobiť? Ako z toho môžem mať radosť?*

*Myslím, že mám predstavu o tom, čo by som mal so svojim životom robiť. Spísal som si, čo považujem za veľmi dôležité, a vytýčil som si ciele, ktoré mi to majú pomôcť uskutočniť. Kdesi medzi mojou víziou a tým, čo naozaj cez deň robím, sa však čosi pokazí. Ako mám to, na čom mi skutočne záleží, pretaviť do svojho každodenného života?*

Venovať sa najdôležitejším veciam ako prvým je problematika, ktorá sa dotýka samotnej podstaty života. Takmer všetci sa cítíme rozoklaní tým, čo chceme robiť, požiadavkami, ktoré majú na nás ostatní, a povinnosťami. Všetci cítime tiež rozhodnutí, ktoré musíme robiť každý deň a každú chvíľu, aby sme svoj čas využili čo najlepšie.

Volba je jednoduchšia, ak sa rozhodujeme medzi dobrým a zlým. Zbytočné, otupujúce či dokonca škodlivé spôsoby trávenia času ľahko odhalíme. U väčšiny z nás však nejde o otázku dobrého a zlého, ale dobrého a najlepšieho. To najlepšie sa tak veľmi často stáva nepriateľom dobrého.

*Stephen: Poznal som muža, ktorému ponúkli pozíciu nového dekana na obchodnej fakulte jednej veľkej univerzity. Keď tam prvýkrát prišiel, dôkladne sa oboznámil so situáciou, ktorej fakulta čelila, a nadobudol pocit, že to, čo škola potrebuje najviac, sú peniaze. Objavil v sebe jedinečnú schopnosť získavať financie a časom si vypestoval zmysel pre nastolenie vízie vo fundraisingu, ktorý sa stal hlavnou náplňou jeho práce.*

*Týmto si na škole zavaril, pretože jeho predchodcovia sa sústredili na uspokojovanie potrieb učiteľského zboru. Tento nový dekan na fakulte večne chýbal. Bol rozlietaný po celej krajine a snažil sa získať financie na výskum, štipendia a iné dotácie. Na rozdiel od predošlých dekanov sa však nevenoval každodenným pracovným záležitostiam. Učitelia museli komunikovať s jeho asistentom, čo mnohí považovali za ponižujúce, pretože boli zvyknutí jednať s najvyššie postaveným človekom.*

*Učitelia boli jeho ustavičnou neprítomnosťou takí rozhorčení, že vyslali delegáciu k rektorovi univerzity a žiadali výmenu dekana alebo zásadnú zmenu v štýle jeho vedenia. Rektor, ktorý vedel, čo dekan robí, im povedal: „Len pokoj. Má dobrého asistenta. Dajte mu ešte čas.“*

*Onedlho začali do fakulty prúdiť peniaze a učiteľom začala dochádzať dekanova vízia. Čoskoro nato sa ich prístup zmenil a vždy, keď dekana uvideli v škole, nezabudli mu povedať: „Chodte odtiaľto! Nechceme vás tu vidieť. Chodte von a prineste ďalšie peniaze. Váš asistent vedie túto kanceláriu najlepšie, ako sa dá.“*

*Tento muž sa mi neskôr priznal, v čom urobil chybu – zanedbal posilňovanie tímového ducha, slabo veci vysvetlil a málo informoval o svojich plánoch. Určite to mohol zvládnuť lepšie, no z jeho príbehu som si odniesol dôležité ponaučenie. Nemôžeme sa prestať pýtať samých seba: „Čo je potrebné urobiť? Čo je mojou jedinečnou silnou stránkou? Na čo mám talent?“*

Pre tohto muža by nebol žiaden problém splniť naliehavé požiadavky ostatných. Mohol si na fakulte urobiť kariéru plnú mnohých prínosných skutkov. Keby však svoju víziu uskutočňoval bez toho, aby identifikoval to, čo je skutočné potrebné, a to, v čom vyniká, nikdy by nedosiahol ten *najlepší* výsledok ani pre seba, ani pre učiteľov či fakultu.

Čo je to najlepšie pre vás? Čo vám bráni venovať tým najlepším veciam čas a energiu, ktoré im chcete venovať? Stojí vám v ceste priveľa „dobrých“ činností? U väčšiny ľudí to tak je. Výsledkom je pocit nepokoj a prameniaca z toho, že v živote nerobia hlavne tie najdôležitejšie veci.

## **HODINY A KOMPAS**

Našu snahu robiť najdôležitejšie veci ako prvé si možno predstaviť ako rozdiel medzi dvoma mocnými nástrojmi, ktoré nás ovládajú: hodinami a kompasom. Hodiny predstavujú naše záväzky, stretnutia, harmonogramy, ciele, aktivity – ako nakladáme so svojím časom a ako ho *riadime*. Kompas predstavuje našu



víziu, naše hodnoty a princípy, naše poslanie, naše svedomie, náš smer – to, čo považujeme za dôležité, a spôsob, akým *vedieme* svoj život.

Problémy nastávajú, keď pociťujeme priepasť medzi hodinami a kompasom – keď to, čo robíme, nijako neprispieva k tomu, čo vo svojom živote považujeme za najdôležitejšie.

Niektorým z nás spôsobuje táto priepasť veľkú bolesť. Akoby nám z toho trpeli údy aj jazyk. Cítíme sa ako v pasci, ovládaní inými ľuďmi či situáciami. Naše činy sú len reakciou na krízové stavy. Neustále sa ocitáme vo víre udalostí<sup>1</sup> – hasíme oheň a nikdy si nenájdeme čas na to, o čom sme presvedčení, že by náš život zmenilo. Cítíme sa, ako by náš život žil niekto iný.

Iní z nás vnímajú túto bolesť len povrchno. Nedokážeme naraz robiť to, čo by sme mali robiť, to, čo by sme chceli robiť, a to, čo naozaj robíme. Neustále váhame. Tak veľmi si vyčítame, že isté veci nerobíme, že sa nedokážeme tešiť z toho, čo robíme.

Niektorí z nás sa cítia prázdni. Šťastie definujeme iba podľa profesionálnych či finančných úspechov a zisťujeme, že náš úspech nám neprináša uspokojenie, aké sme si predstavovali. Neúnavne sme liezli po rebríku úspechu, zdolávali sme stupienok po stupienku – maturita, práca dlho do noci, povýšenie – aby sme celkom na vrchole zistili, že rebrík je opretý o nesprávnu stenu. Boli sme takí sústredení na svoj výstup, že v prospech intenzívnej, prehnanej snahy sme po sebe zanechali zničené vzťahy a premárnené momenty, v ktorých sme mohli prežiť život v jeho hĺbke a pestrosti. Vo svojom naháňaní sa za vyššími stupienkami sme si nenašli čas urobiť to, na čom nám skutočne záleží.

Sú medzi nami aj takí, ktorí sa cítia dezorientovane či zmätene. Netušia, čo je v ich živote najdôležitejšie. Bez rozmyslu prechádzajú z jednej činnosti na druhú. Žijú svoj život mechanicky. Raz za čas premýšľajú, či to má celé nejaký zmysel.

Niektorí z nás vedia, že náš život nie je v rovnováhe, no neveríme, že zmena by priniesla zlepšenie. Alebo si myslíme, že cena za zmenu je privysoká, prípadne sa bojíme vyskúšať niečo iné. Žiť v nerovnováhe je jednoduchšie.

## BUDÍČEK

Možno sme boli na existenciu priepasti upozornení vplyvom dramatických okolností. Zomrel nám niekto blízky. Odrazu je preč a na nás doľahne tiaž toho, čo mohlo byť, no nebolo, pretože sme boli príliš zaneprázdnení lezením po

rebríku úspechu a nemali sme čas na to, aby sme budovali a pestovali hlboko uspokojujúci vzťah.

Možno zistíme, že náš dospievajúci syn berie drogy. V myslí sa nám vyroja rôzne obrázky – chvíle, ktoré sme mohli za tie roky stráviť nejakou spoločnou činnosťou, rozhovorom či budovaním vzťahu, ale neurobili sme to, pretože sme boli príliš zamestnaní zarábaním peňazí, získavaním pracovných kontaktov alebo len čítaním novín.

Firma prepúšťa a pod nami sa trasie stolička.

Alebo nám náš doktor oznámi, že nám ostáva len niekoľko mesiacov života. Alebo nad naším manželstvom visí hrozba rozvodu. Vďaka niektorým životným krízam si uvedomíme, ako vlastne nakladáme so svojím časom, a že to, čo považujeme za skutočne dôležité, odsúvame na vedľajšiu koľaj.

*Rebecca: Pred mnohými rokmi som v nemocnici navštívila jednu mladú ženu, ktorá mala len dvadsaťtri rokov a doma už dve malé deti. Práve jej oznámili, že má nevyliciteľnú formu rakoviny. Keď som jej držala ruku, hľadajúc tie správne slová útechy, nariekala: „Dala by som všetko za to, aby som mohla ísť domov vymeniť špinavú plienku!“*

*Keď som sa zamyslela nad jej slovami a skúsenosťou, ktorú som mala s vlastnými malými deťmi, napadlo mi, koľkokrát sme obe menili plienky len z povinnosti, náhlivo či dokonca s pocitom frustrácie zo zdanlivo otravnej činnosti v našich zaneprázdnených životoch, miesto toho, aby sme si vážili tieto vzácné chvíle života a lásky, pretože nemôžeme vedieť, či sa ešte niekedy zopakujú.*

Ak nám nezazvoní takýto budíček, často ani nezačneme čeliť zásadným životným otázkam. Miesto toho, aby sme hľadali hlboko zakorenenú chronickú príčinu, hľadáme rýchle riešenia a akútnu bolesť riešime náplastami a aspirínom. Posilnený dočasnou úľavou si na plecía nakladáme stále viac a viac práce na dobrých veciach a ani na chvíľu sa nezastavíme, aby sme si položili otázku, či to, čo robíme, je skutočne to, na čo nám najviac záleží.

## **TRI GENERÁCIE RIADENIA ČASU**

Pri úsilí zmenšiť priepasť medzi hodinami a kompasom, ktorú v živote pociťujeme, sa mnohí z nás obrátia na disciplínu riadenia času. Ešte pred troma desaťročiami existovala len slabá desiatka kníh<sup>2</sup>, ktorá sa tejto téme venovala, v našom najnovšom výskume sme však čerpali z viac ako stoviek kníh, stoviek

článkov, z množstva kalendárov, diárov, softvérov a iných nástrojov na riadenie času. Pripomína to stroj na pukance – pôsobením tepla a tlaku kultúry dochádza k explózii všemožnej literatúry a nástrojov.

Informácie, ktoré sme počas svojho výskumu prečítali a spracovali, sme zhrnuli do ôsmich základných prístupov riadenia času, ktoré siahajú od tradičných prístupov prízvukujúcich efektivitu, ako prístup Zorganizujte sa, Prístup bojovníka, Prístup ABC či Prístup ujasňovania priorít, až po niektoré novšie prístupy, ktoré spochybňujú tradičné paradigmy\*. Medzi ne patrí aj prístup „Plávať po prúde rieky“, ktorý pochádza z ďalekého východu a navádza nás, aby sme nadviazali kontakt s prirodzeným rytmom života – spojili sa s chvíľami mimo hraníc času, keď ručička na hodinách ustúpi pred radosťou z prežitej chvíle. Ďalším z týchto prístupov je *Zotavovací prístup*, ktorý nám ukazuje, ako je také mrhanie časom ako odkladanie vecí na neskôr či neefektívne delegovanie práce často výsledkom hlboko zakoreneného psychologického nastavenia a ako tí spoločnosťou formovaní ľudia s potrebou vyhovieť pracujú s priveľkým zápalom a viac ako ostatní, pretože sa boja odmietnutia či hanby.

**Prvá generácia.** Je založená na pripomínaní. Riadite sa heslom „plávať po prúde rieky“, no snažíte sa nestratiť zo zreteľa vecí, ktoré chcete urobiť – napísať správu, zúčastniť sa na mítingu, opraviť auto, upratať garáž. Pre túto generáciu sú typické jednoduché lístočky a kontrolné zoznamy. Ak patríte do tejto generácie, nosíte si tieto zoznamy so sebou a používate ich, aby ste niečo nezabudli urobiť. Ak všetko ide podľa plánu, veľa z toho, čo ste si zaumienili, aj vykonáte a na sklonku dňa si svoju úspešnosť môžete skontrolovať podľa zoznamu. Ak ste svoje úlohy nespĺnili, presuniete ich na zajtrajší zoznam.

**Druhá generácia.** Ide o generáciu plánovania a prípravy. Sú pre ňu typické kalendáre a diáre. Vyznačuje sa efektivitou, osobnou zodpovednosťou a výsledkami vo vytyčovaní cieľov, plánovaním dopredu a načasovaní budúcich aktivít a udalostí. Ak patríte do tejto generácie, dohadujete si stretnutia, zapisujete si svoje záväzky, stanovujete si hraničné termíny, značíte si miesta, kde sa budú stretnutia konať. Možno si tieto údaje dokonca ukladáte do počítača či do nejakej siete.

---

\* Slovo „paradigma“ má pôvod v gréčtine, znamená „vzor, príklad“. Zvykne sa ním označovať ustálený spôsob myslenia a nazerania na veci, najmä vo filozofii či vede. (redakčná poznámka)

**Tretia generácia.** Prístup tretej generácie je o plánovaní, stanovovaní priorit a o ovládaní. Ak patríte do tejto generácie, zrejme ste veľa času obetovali vyjasňovaniu si svojich hodnôt a priorit. Položili ste si otázku: Čo chcem? Stanovili ste si dlhodobé, strednodobé a krátkodobé ciele, aby ste tieto hodnoty dosiahli. Každý deň si určujete prioritu svojich činností. Pre túto generáciu je typické široké spektrum rozvrhov a diárov – elektronických aj papierových – s detailnými možnosťami denného plánovania.

Tieto tri generácie riadenia času nás výrazne posunuli smerom k zvýšeniu efektivity v našom živote. Veci ako efektívnosť, plánovanie, vyjasňovanie hodnôt a stanovovanie cieľov boli významnými krokmi vpred.

V skutočnosti však väčšina ľudí – hoci aj dosiahnu obrovské zvýšenie výsledkov – naďalej pociťuje priepasť medzi tým, čo je pre nich skutočne dôležité, a tým, ako trávajú svoj čas. V mnohých prípadoch dochádza dokonca k zhoršeniu. „Stihneme toho viac za kratší čas,“ vravia títo ľudia, „ale kde sú naše naplnené vzťahy, vnútorný pokoj, rovnováha, vnútorná istota, že to, čo robíme, je to najdôležitejšie, a že to robíme dobre?“

*Roger: Tieto tri generácie sú kronikou mojich skúseností s riadením času. Vyrastal som v Carmeli, oblasť Pebble Beach, v Kalifornii. Toto umelecké, voľnomyšlienkové a filozofické prostredie určite spadalo do prvej generácie. Občas som si zapísal niečo, na čo som nechcel zabudnúť – najmä dátumy golfových turnajov, ktoré boli veľkou súčasťou môjho života. Keďže som zároveň pracoval na rančoch a pri koňoch, boli určité termíny a iné dôležité veci, ktoré som musel držať v hlave.*

*Postupne sa moja potreba stihnúť viac za kratší čas a množstvo činností, ktoré som chcel robiť, zvyšovali a široké spektrum možností, ktoré ma obklopovali, ma rýchlo dovedli do druhej generácie. Prečítal som všetku dostupnú literatúru o riadení času. Istý čas som dokonca pracoval ako konzultant riadenia času. Pomáhal som ľuďom byť efektívnejšími, naplánovať si lepšie svoj čas, učil ich, ako správne telefonovať, a tak ďalej. Po pozorovaní a analýze ich denných aktivít som im dal konkrétne odporúčania, čo môžu urobiť, aby stihli viac vecí za kratší čas.*

*Časom som si však musel sklamať priznať, že si nie som celkom istý, či tým ľuďom pomáham. Popravde, začal som rozmýšľať, či im len nepomáham k rýchlejšiemu zlyhaniu. Ich problém nespočíval v tom, koľko toho stihnú. V skutočnosti to bolo o tom, kam sa snažili dostať, aký mali cieľ. Ľudia chceli vedieť, ako si vedú, no ja som si uvedomil, že im to nemôžem povedať, pokým neviem, o čo sa usilujú. Toto ma posunulo do tretej generácie. So Stephenom sme sa obaja*