MÍT VŠE HOTOVO

Umění produktivity bez stresu

David Allen

Prodáno přes 3 miliony výtisků,
z toho 20 000 v ČR

Nové vydání
z roku
2016

Jan Melvil publishing

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

MÍT VŠE HOTOVO

Umění produktivity bez stresu

David Allen

Jan Melvil publishing

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

MÍT VŠE HOTOVO
Umění produktivity bez stresu
David Allen

Copyright © 2001, 2015 by David Allen
Foreword copyright © 2015 by James Fallows
All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Penguin Books, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Podle anglického originálu Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2016. Žádná část této knihy nesmí být nijak použita či reprodukována bez písemného svolení nakladatele, s výjimkou případů krátkých citací jako součásti kritických článků a recenzí.

Překlad David Krásenský
Odpovědná redaktorka Vendula Kůrková
Redakční spolupráce Tomáš Baránek, Daniel Gamrot, Vladimíra Válková
Sazba a grafická úprava David Dvořák
Jazyková korektura Vilém Kmuníček
Obálka Jason Ramirez
Tisk a vazba PBtisk, a. s., Příbram

Vydání druhé, přepracované
Jan Melvil Publishing, 2016
melvil.cz
mitvsehotovo.cz

Chyby a připomínky: melvil.cz/erratum
Pochvaly a recenze: melvil.cz/kniha-mit-vse-hotovo nebo libisemi@melvil.cz
Diskutujte o knize s hashtagem #knihamvh
Kniha vyšla také elektronicky.

Certifikované tréninky a konzultace v metodologii GTD®
www.gtdcz.cz | www.gtd.sk

ISBN 978-80-7555-000-2

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

OBSAH

David Allen – o autorovi 7
Řekli o prvním vydání *Mít vše hotovo* 8
Poděkování 11
Předmluva 13
Úvod k druhému, přepracovanému vydání 18
Co je nového 19
Vítejte ve světě, kde je možné Mít vše hotovo 29

ČÁST 1: MÍT VŠE HOTOVO 38
1 / Nová praxe pro novou realitu 39
2 / Jak mít život pod kontrolou: Pět kroků k dokonalému ovládnutí práce 67
3 / Tvůrčí řešení projektů: Pět fází projektového plánování 103

ČÁST 2: BEZ STRESU V AKCI 130
4 / Začínáme: Příprava času, prostoru a pomůcek 131
5 / Sbírání: vymezení všech „záležitostí“ 155
6 / Ujasnění: Jak vyprázdnit vstupní schránku 179
7 / Uspořádání: jak si vytvořit ty správné schránky 201
8 / Promýšlení: jak udržet systém funkční 257
9 / Zapojení: jak nejlépe rozhodovat, co dělat 273
10 / Jak mít projekty pod kontrolou 301

ČÁST 3: SÍLA KLÍČOVÝCH NÁVYKŮ 314
11 / Síla návyků při sbírání informací 315
12 / Síla rozhodování o dalších krocích 327
13 / Síla soustředění na výsledek 341
14 / GTD a kognitivní věda 351
15 / Cesta k mistrovství GTD 365
Závěrem 381
Dodatek 383
Rejstřík 389

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

DAVID ALLEN – O AUTOROVI

David Allen je považován za jednoho z nejvlivnějších světových myslitelů v oblasti osobní produktivity. Pracuje jako keynote speaker a facilitátor pro organizace, jako je pojišťovna New York Life, Světová banka, Fordova nadace, obchodní společnost L.L. Bean nebo americké námořnictvo, a vede také své vlastní workshopy pro jednotlivce i organizace po celé zemi. Je předsedou Společnosti Davida Allena a již 35 let se věnuje praxi manažerského konzultanta a kouče. O jeho práci píší periodika jako *Fast Company*, *Fortune*, *Los Angeles Times*, *New York Times*, *Wall Street Journal* a mnoho jiných. Kniha *Getting Things Done* byla kromě Spojených států vydána ve více než třiceti dalších zemích – včetně České republiky, kde vyšla pod názvem *Mít vše hotovo*. Allen žije v Amsterdamu.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Řekli o prvním vydání *Mít vše hotovo*

„Nejlepší kniha s cennými radami pro život i práci za tento rok… moje oblíbená příručka o organizování života. *Mít vše hotovo*… pomáhá vybudovat nové duševní schopnosti, potřebné v dnešní době plné multitaskingu a přetížení."

– Sue Shellenbargerová, *The Wall Street Journal*

„Nedávno jsem navštívil Davidův seminář o organizaci práce, a když jsem ho viděl v akci, znovu jsem našel naději… Seminář Davida Allena mi otevřel oči."

– Stewart Alsop, *Fortune*

„Allen nezůstává u vznešeného filozofování v oblacích, ale s nohama na zemi řeší detailní otázky time managementu. Mrkněte na tu knížku aspoň na minutku."

– Mark Henricks, *Entrepreneur*

„Principy produktivity od Davida Allena vyrůstají z hlubokých, velkých myšlenek… ale zároveň jsou neobyčejně praktické."

– Keith H. Hammonds, *Fast Company*

„David Allen vnáší nové světlo do snah o odhodlání, vysvětluje podstatu uvolnění a zavádí až nezvykle jednoduchá pravidla, díky kterým můžeme *mít vše hotovo*. Využívá své rozsáhlé zkušenosti, osobní příběhy a vlastní recepty, díky čemuž vzniká jednoduchý, rychlý a poutavý výklad."

– Frances Hesselbeinová, předsedkyně správní rady
Leader to Leader Institute

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

„Kdokoli si přečte tuto knížku, může okamžitě aplikovat její poznatky a návody do svého vlastního života, a dosáhnout tak okamžitých výsledků."

– Stephen P. Magee, profesor podnikání a ekonomie,
Texaská univerzita v Austinu

„Přestože vůči většině zaručených manažerských návodů jsem silně skeptická, musím uznat, že Davidův program to vyhrál!"

– Joline Godfreyová, ředitelka společnosti
Independent Means a autorka knihy *Our Wildest Dreams*
(Naše nejodvážnější sny)

„Metoda GTD je neuvěřitelně praktický proces, který pomůže věčně zaneprázdněným lidem znovu získat kontrolu nad svým životem. Může vám pomoci k většímu úspěchu – a co je ještě důležitější, i ke šťastnějšímu životu!

– Marshall Goldsmith, koeditor, *The Leader of the Future and Coaching for Leadership*

„VAROVÁNÍ: přečtení knihy *Mít vše hotovo* může být životně nebezpečné pro všechny vaše zlozvyky a prokrastinaci. Přístup Davida Allena je svěže jednoduchý a intuitivní. Nabízí systémy, nástroje i tipy, s nimiž lze dosáhnout zcela zásadních výsledků.

– Carola Endicottová, ředitelka Quality Resources,
New England Medical Center

Věnováno Kathryn,
mé výjimečné partnerce v životě i práci.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

PODĚKOVÁNÍ

Na mém hlubším pochopení a rozvíjení principů produktivity se za poslední desítky let podílelo tolik různých mentorů, partnerů, kolegů, zaměstnanců, klientů, přátel a uživatelů metody GTD po celém světě, že je nefér vyzdvihovat jen některé z nich. Mé obrovské díky a zároveň i omluva patří proto i mnoha dalším, zde nejmenovaným – přestože si chválu rozhodně zaslouží (vy sami nejlépe víte, kteří to jste!).

Počátky oné působivé metody, kterou dnes svět zná pod názvem *GTD*, se začaly rodit díky prvotní myšlence, již mi začátkem osmdesátých let minulého století vnukli Dean Acheson a Russell Bishop. Mezi nespočetným množstvím partnerů a kolegů, kteří během pozdějších let rovněž přispěli k této práci nebo k jejímu šíření, si moje zvláštní díky zasluhují Marian Bateman, Meg Edwardsová, Ana Maria Gonzalezová, Anne Gennettová, Leslie Boyerová, Kelly Forristerová, John Forrister, Wayne Pepper, Frank Sopper, Maggie Weissová a Mike Williams.

Kromě nich mi při ověřování a ladění těchto modelů pomohly tisíce klientů a účastníků mých workshopů. Díky směřují především ke zkušeným stratégům z oblasti personalistiky, kteří si už v prvních letech uvědomili význam této metody pro nezbytnou změnu vlastní podnikové kultury a kteří mi k tomu dokonce dali příležitost – zejména to jsou: Michael Winston, Ben Cannon, Kevin Wilde, Susan Valaskovicová, Patricia Carlyleová, Manny Berger, Carola Endicottová, Klara Sztucinská a Elliott Kellman.

Z knihy by se také nemohlo stát tak znamenité dílo bez jedinečného přispění, obrovské energie a cenných pohledů dalších kolegů, jako je Tom Hagan, John a Laura McBrideovi, Steve Lewers, Greg Stikeleather, Sam Spurlin a také můj neúnavný agent Doe Coover. A velké zásluhy má i redaktorka prvního vydání Janet Goldsteinová a po ní redaktor tohoto nového vydání Rick Kot – oba mi poskytli nedocenitelné (a velmi trpělivé) rady k „řemeslu“ psaní knihy.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

A nakonec patří nejhlubší díky mému duchovnímu vůdci J-R, který mi byl úžasným rádcem a neustále mi připomínal, kde leží mé skutečné priority, a také mojí ženě Kathryn za její důvěru, lásku, podporu a tvrdou práci, za spojenectví a za mnoho dimenzí krásy, jež vnesla do mého života.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

ÚVOD K DRUHÉMU, PŘEPRACOVANÉMU VYDÁNÍ

Máte před sebou zcela přepsanou verzi prvního vydání knihy *Mít vše hotovo*, která měla v anglickém originále *Getting Things Done* v tiráži uvedený rok 2001. No dobrá, tak *trochu* přepsanou. Skutečně jsem přepsal původní rukopis knihy, od začátku do konce, prošel jsem a zrevidoval veškerý obsah i jazykové obraty, které byly neúplné, neaktuální nebo se nějakým způsobem příliš nehodily do současné knížky. To vše proto, aby mohla být i nadále... Mou snahou bylo také zakomponovat do textu to nejdůležitější, co jsem se z metody *Getting Things Done* naučil sám po jejím zavedení, tedy po prvním vydání knihy – neustále se okolo ní různým způsobem „motám". Mohu tak prohlásit, že skutečně do hloubky chápu její sílu, drobné nuance a dosah možného uplatnění, a také vím, jak byla přijímána po celém světě, do něhož se postupně rozšířila.

Jedna věc se ale na knize měnit vůbec *nemusela*, a sice její základní principy a techniky. Když jsem psal toto nové vydání a znovu jsem pročítal řádky napsané někdy před lety, bylo pro mne příjemné zjistit, že principy produktivity beze stresu, na nichž je knížka postavena, a dokonce ani většina doporučených postupů pro jejich nasazení se vůbec nezachvěly – a nestane se to ani v nejbližší dohledné budoucnosti. Jestli se někdy v roce 2109 vypraví kosmická loď s astronauty k přistání na Jupiteru, budou se řídit těmi stejnými principy udržení kontroly a soustředění jako každý běžný člověk dnes. I oni budou potřebovat něco jako vstupní schránku (vysvětlíme si později), v níž budou zachycovat potenciálně důležité neočekávané vstupy a na jejímž základě budou moci důvěřovat svým rozhodnutím v neznámém terénu. A pro úspěšné provedení jakéhokoli úkolu – a v jakémkoli rozsahu – bude opět klíčové rozhodnutí o dalším kroku.

Protože se ale v našich životech a v naší práci od doby prvního vydání knihy hodně věcí *změnilo*, zanesl jsem do tohoto základního materiálu příslušné úpravy a v knize se s vámi také podělím

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

o různé myšlenky a věci, které považuji za nové a zajímavé. Relevantní rady zde naleznou jak nováčci metody GTD 1, tak i dlouholetí fanoušci, kterří se budou chtít udržet v obraze ohledně nejnovějšího vývoje v oboru.

CO JE NOVÉHO

Řekněme si nejprve, které důležité oblasti z kategorie „co je nového" ovlivnily nejvíce druhé, přepracované vydání.

Nástup digitálních technologií

Mooreův zákon (který hovoří o exponenciálním nárůstu výpočetního výkonu počítačových technologií v čase) i dnes nadále zůstává v platnosti – což nás neustále překvapuje, těší a zároveň zahlcuje. Totéž platí pro sociální a kulturní důsledky expanze digitálního světa do našich každodenních životů. Protože metodologie *Getting Things Done* se zabývá primárně *obsahem* a *významem* toho, co potřebujete zvládnout, bez ohledu na konkrétní podobu a konkrétní způsob uspořádání – tedy například bez ohledu na to, jestli mají záležitosti digitální podobu, nebo jsou na papíře – technologický pokrok se podstaty této metody do jisté míry nedotýká. Žádost zaslaná e-mailem znamená v podstatě to samé a musíme ji zpracovat stejným způsobem jako prosbu, kterou před námi kolega vysloví osobně v kuchyňce u kávovaru.

Propojený svět však rozšířil a zároveň prohloubil možnosti aplikace základních postupů pro zachycování, uspořádávání a přístup ke smysluplným informacím. Dnes máme na jedné straně přístup k množství různých supernástrojů a aplikací, které se objevují prakticky denně a které toho umějí opravdu hodně, na druhé straně ale

---

[1] Zkratka GTD (neboli *Getting Things Done*; česky *Mít vše hotovo*, jako zkratka se ale namísto MVH používá většinou originální GTD) je dnes rozšířeným označením pro metodu popisovanou v této knize. Také v novém vydání ji hojně používáme.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

může tato záplava různých možností snadno vést k nabourání naší produktivity. Chceme-li zůstat neustále na špici a využívat vždy těch nejnovějších technologií podle posledního vývoje, dostáváme se pod velký tlak a neustále musíme upravovat své workflow.

Změnil jsem proto odpovídajícím způsobem původní výběr nástrojů, které jsou podle mého názoru nejvhodnější pro určité úkoly, a v novém pojetí tak uznávám všudypřítomnost nového digitálního a mobilního světa. Odstranil jsem také většinu odkazů na konkrétní softwarové aplikace, jež byly zmíněny v prvním vydání knihy. Kvůli obrovské rychlosti inovací v této oblasti se může u každého programu velice snadno stát, že rychle zastará, že je aktualizován, nahrazen, nebo jiným způsobem opotřebován. Sám jsem se rozhodl z tohoto rozjetého vlaku vyskočit a popisuji zde obecný model, pomocí něhož můžete posoudit užitečnost *jakéhokoli* takového nástroje.

V tomto vydání knihy jsem zápasil s dilematem, kolik prostoru a pozornosti mám vůbec věnovat papírovým nástrojům a materiálům (zejména ve smyslu zachycování, archivace a dozrávání), protože zejména v mladších generacích se mnozí domnívají, že už se bez papíru úplně obejdou. Jsem si vědom, že si koleduji o nějaké nelichotivé označení typu „vykopávka“, ale rozhodl jsem se většinu těchto návodů z prvního vydání knihy zachovat nezměněných, protože i dnes s novým vydáním knížky bude hodně čtenářů na celém světě stále alespoň zčásti s papírem pracovat. Je ironií, že i mezi technologicky zdatnými a se sofistikovanými digitálními nástroji pracujícími lidmi dochází stále více k jakémusi zmrtvýchvstání zájmu o papírové médium. Jestli se jednou dokážeme úplně zbavit onoho velmi hmatatelného a „fyzického“ média, to ukáže jedině čas.[2]

---

[2] V době, kdy píšu tyto řádky, se právě stěhuji ze Spojených států do Evropy, a proto se snažím zredukovat objem svého „fyzického“ majetku na minimum. Všechno, co jsem měl ve fyzickém termínovém pořadači, jsem si proto oskenoval a zdigitalizoval (a to jsem ho používal třicet let – popisuji ho na s. 245–246). Kolikrát už jsem si rozmrzele vzpomněl, jak snáze by se mi pracovalo s fyzickou verzí!

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Svět nepřetržité dostupnosti

Lidé se mne často ptají, co nového jim v rámci GTD poradím pro svět, který je mobilní, propojený a trvale online.

S nutností často zpracovávat obrovské množství potenciálně důležitých dat se v minulosti nejspíše setkávaly jen slavné osobnosti, jako třeba Napoleon při svých taženích Evropou, Bach při skládání hudby nebo Andy Warhol při rozhodování, co namaluje nebo vystaví v galerii. Dnes je oproti tomu nepřetržité explozi potenciálně důležitých (nebo alespoň relevantních) informací vystaven celý svět a veškerá jeho digitálně propojená gramotná populace. Snadný přístup k informacím prostřednictvím digitálních technologií nám přinesl jak obrovský nárůst příležitostí, tak i nebezpečí, kterým je nadměrný objem těchto informací, jejich vysoká rychlost a proměnlivost. Jste-li od přírody zvědaví, kvůli čemu houká v sousedství siréna nebo o čem že se to na večírku tak nadšeně baví skupinka lidí na opačné straně místnosti, jste na nejlepší cestě stát se obětí nekonečného a všudypřítomného rozptylování, které nám moderní technologie přináší. A jestli vám tyto technologie přinesou převážně pozitivní, nebo negativní zkušenosti, to závisí především na aplikaci postupů uvedených v této knize.

Nic není nové – nové je jen to, jak často to přichází.

Globalizace metody GTD

Často se mě lidé ptají, jestli lze procesy GTD převést i do jiných kultur. Moje odpověď je v těchto případech jasná: „Samozřejmě že ano!“ Základní sdělení této knihy je natolik sladěné s podstatou lidského konání, že se mi dosud nestalo, aby na uplatnění této metodologie měly vliv jakékoli kulturní rozdíly – natožpak pohlaví, věk, nebo rozdíly mezi osobnostními typy. Nakolik ji konkrétní člověk potřebuje a k jakým účelům ji využije, to se ale samozřejmě u každého liší a záleží to především na životní etapě, ve které se nachází, na povaze práce a vlastním zájmu o sebezdokonalování. V praxi tak můžete mít mnohem víc společného se statisíci

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Každý, kdo je nucen převzít odpovědnost za víc věcí, než dokáže v jednom okamžiku zvládat, má možnost se nových úkolů chopit snáze a elegantněji, než kdyby držel všechno jen v hlavě.

lidmi po celém světě, kteří také používají GTD, než se sousedem na ulici nebo dokonce s bratrancem Rafaelem!

Od doby prvního vydání knihy vešla metoda GTD ve známost po celém světě. První vydání bylo přeloženo do více než třiceti jazyků a naše firma založila v mnoha zemích franšízy, které poskytují k této metodě školicí programy. Při psaní prvního vydání jsem se domníval, že metoda platí pro všechny kultury bez rozdílu – a následující roky praxe mi moje domněnky potvrdily.

Nový přístup pro širší čtenářskou a uživatelskou obec

Prvotním popudem pro napsání knihy *Mít vše hotovo* byl záměr sepsat jakýsi manuál k metodě, kterou jsem zformuloval, otestoval a uvedl do života, především pro svět korporátního vzdělávání a osobního rozvoje. Už jen pro své pojetí příkladů, stylu, vzhledu a působení (ano, na obálce jsem měl dokonce kravatu!) byla kniha zpočátku zaměřena v prvé řadě na manažery, lidi v řídících pozicích a na špičkové a cílevědomé profesionály. V té době jsem už sice věděl, že celý materiál bude neméně užitečný třeba i pro ženy v domácnosti, studenty, duchovní, umělce, a dokonce i pro penzisty – na druhou stranu potřebu něčeho podobného nejzřetelněji vnímali právě špičkoví profesionálové. Tato pomoc pro ně byla jednak prostředkem pro vylepšení jejich vlastního osobního rozvoje a produktivity, jednak i snahou o zachování duševního zdraví. V boji se stále rostoucí záplavou informací byli v první linii, byli jakousi předsunutou hlídkou. Zároveň se potýkají s rychlými a zásadními změnami světa byznysu – a mají prostředky pro zvládání popsaných problémů.

Metoda GTD neznamená jen snahu „mít vše hotovo“. Znamená také dosáhnout odpovídajícího zapojení do naší práce i osobního života.

Dnes se o možnosti uplatnění vyrovnané a soustředěné kontroly zajímá mnohem širší spektrum lidí. Uvědomují si, že metoda GTD není jen nějakým jednorázovým receptem na time management jakýmisi tipy pro profesionály v byznysu, že ve skutečnosti je celkovým životním stylem, bez kterého těžko zvládnete nový a změněný svět kolem sebe. Neustále mi přicházejí další svědectví od nejrůznějších lidí po celém světě, kterým uplatnění principů GTD v nekonečném množství situací změnilo život. To mi nejen potvrdilo stále rostoucí potřebu podobného modelu, ale zároveň mě podnítilo k přeformulování mnoha příkladů i doprovodného textu.

Z tohoto pohledu musím připustit, že název knížky může být poněkud zavádějící – mnozí z něj totiž získávají dojem, že je vybízím pracovat usilovněji a déle, aby toho zvládli udělat *více*. *Produktivita* není ale bohužel v přímé úměře s objemem práce ani se zaneprázdněností. Kniha se nakonec fakticky nezabývá tolik tím, abyste dokázali „mít vše hotovo", ale abyste se zvládli *odpovídajícím způsobem zapojit do svého světa*. Napoví vám tedy, pro co je v každém konkrétním okamžiku nejlepší se rozhodnout a jak se také zbavit úzkosti a stresu z toho, co *neděláte*. Výsledné ujasnění a rozšíření vlastního psychologického prostoru je pak přínosem pro mnohem širší okruh lidí, než jsou jen profesionálové budující korporátní kariéru.

Nejzajímavější momenty potvrzující přínosy aplikace principů a technik GTD přicházejí někdy ze zcela nečekaných oblastí. Ředitel největší finanční organizace na světě, oblíbený americký komik, osobnost z nejpopulárnější americké rozhlasové stanice, ředitel předního evropského koncernu, jeden z nejúspěšnějších hollywoodských režisérů – ti všichni připisují své velké úspěchy v práci i v životě právě metodě GTD. Fascinující je také pozitivní zpětná vazba od duchovních mnoha různých náboženství. Ti se v principu zabývají otázkami věčnosti, ale dlouhá léta jim chybělo něco, díky čemu by se uvolnili od rozptylování každodenního „světského" života a běžného provozu kongregace – a díky tomu mohli být nakonec *více* k dispozici svým věřícím. Studenti, designéři, lékaři – seznam nadšených zastánců metody GTD je doslova nekonečný.

Postupem času jsem přišel na to, že jsme vlastně všichni na jedné lodi; je proto vynikající mít nyní možnost rozkročit se více do šířky a obsáhnout tak bohatší spektrum uživatelů GTD.

Uvědomění si času a energie potřebných pro úplnou implementaci metody GTD a změn chování nutných pro její udržení

Bohužel, jakkoli je ve skutečnosti jednoduché *dělat* něco podle postupů doporučených v této knize, bylo pro mě nepříjemným procitnutím, když jsem si uvědomil následující dvě věci: (1) člověk snadno nabyde dojmu, že kniha obsahuje až příliš velké množství informací a doporučených činností, že metodu ani nezačne zavádět do života, a že (2) většině lidí nějakou dobu trvá vstřebat některé základní principy a učinit z nich návyky.

Všechno důležité, čeho v životě chceme dosáhnout, vyžaduje praxi. Ani život samotný není ničím jiným než jedním dlouhým procvičováním, nekončícím úsilím o vylepšování našich pohybů. Jakmile pochopíme správné provádění tohoto cvičení, budeme se moci učit cokoli nového bez stresu, s radostí a v klidu. A tento nový proces učení se adaptuje ve všech oblastech našeho života a podpoří správné nahlížení na všechny obtíže života.

Thomas Sterner

Jakýmkoli snahám o ořezání modelu či jeho detailů na nějakou „hloupější“ verzi ovšem stále odolávám, a nejsem jistý, jestli námitky ohledně jeho přílišné komplikovanosti vůbec kdy přijmu. První vydání knížky *Mít vše hotovo* obsahovalo podrobné pokyny a doporučení k zavedení metody do práce i života – a ty jsem zde zachoval. Dnes vím, že pro mnohé nováčky bude obtížné, možná dokonce nemožné obsáhnout vše najednou. Nechci-li přijít o integritu, nemohu ovšem vynechat návody, podle kterých můžete metodu zavést do každodenního života – tedy pokud se do ní chcete pustit skutečně naplno.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Pokud byste se třeba chtěli naučit hrát tenis, určitě bych vám poskytl aspoň stručnou verzi pravidel spolu se základní představou o postupných úrovních učení a tréninku, které tato hra obnáší. V nově doplněné kapitole 15 jsem se pokusil osvětlit šíři a hloubku hry jménem GTD, a tak zjednodušit zavádění vybraných poznatků do vašeho současného života v jeho dnešní podobě. V nové verzi knihy jsem se také snažil být o poznání milosrdnější k vašim dosavadním osobním postupům a systémům a nenutím vás k často odrazujícím změnám. Skutečně se jedná o zavádění jednoho kroku po druhém.

Podstatné ale v každém případě je tyto postupy uplatnit a udržovat jako trvalý soubor návyků, vypilovaných do takové míry, aby vyžadovaly co nejmenší vědomé soustředění či energii a aby se jednoduše staly běžnou součástí zachovávání pořádku v našem duševním i fyzickém prostředí. Nebudu tvrdit, že umím změnit chování či zvyky druhých – mnohem více práce jsem investoval do formulování a upřesňování postupů pro udržování produktivity beze stresu.[3] Zásahy metody GTD do chování jsou ve skutečnosti velice jednoduché a všichni je dobře známe. Jak těžké je napsat si něco na papír, rozhodnout o dalším kroku, který posune věc vpřed, zaznamenat tento krok do seznamu a ten poté kontrolovat? Většina lidí připustí, že by si takový postup potřebovala zavést, ale jen málokdo postupuje tak konzistentně, aby mohl být v tomto ohledu skutečně spokojený. Nakolik obtížné je pro člověka navyknout si na odsouvání skutečně *veškerých* zbytečných rozptýlení mimo vlastní hlavu, to pro mě bylo v průběhu všech těch dlouhých roků jedním z největších překvapení.

Informace o výzkumu kognitivních věd, který potvrzuje účinnost metody GTD

Dnes už se naštěstí – na rozdíl od počátku tohoto století – nemusím se svými metodami cítit jako „hlas volajícího na poušti“,

---

[3] Vynikajícím zdrojem informací z této oblasti je kniha Charlese Duhigga *The Power of Habit* (*Síla zvyku*).

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

neboť od té doby se objevilo množství vědecky podložených dat potvrzujících platnost principů a postupů popisovaných v této knize. Některé z výsledků výzkumu prezentuje nová kapitola 14 věnovaná metodě GTD a kognitivním vědám.

Pokud jste nováčkem...

... a dočetli jste úvod knihy až k tomuto místu, asi už se těšíte, jak se do metody na nějaké úrovni ponoříte. Knihu *Mít vše hotovo* jsem proto strukturoval jako praktický manuál – tedy jako kuchařku, v níž jsou nejprve načrtnuty základní principy, poté je z mnoha stránek vysvětleno vaření a servírování jídel, a dále je zde uvedeno dostatečné množství konkrétních receptů, z nichž můžete vykouzlit nekonečné množství skutečných večeří. Pokud jsem i já při přípravě tohoto nového vydání odvedl dobrou práci, můžete se pustit rovnou do další kapitoly a pokračovat – tedy jestliže se na to cítíte. Principy metody GTD, jsou důkladně prověřené díky mnoha lidem, kteří s nimi pracují, uplatňují je a mají s nimi bohaté zkušenosti. Nebo můžete knížku jen tak prolétnout a ponořit se do jednoho, dvou odstavců, které vám padnou do oka. Knihu jsem záměrně psal tak, aby vám i v tomto případě dobře posloužila.

Cokoli je hodno své existence, to je také hodno být poznáno, neboť poznání je obrazem existence, a neboť význam a existence věcí se nádherně podobá.

Francis Bacon

Pokud už s GTD máte nějaké zkušenosti...

... i tak to pro vás bude nová kniha. Během let, kdy se informace z knížky šířily v nejrůznějších formách a kdy se k nim mnoho lidí vracelo, nejeden z nich ke svému překvapení zjistil: „Proboha, vždyť to jsou úplně jiné informace a jiné pohledy, než jaké jsem byl schopen pochopit a vstřebat tehdy, když jsem měl knihu v ruce poprvé.“ Dokonce i lidé, kteří měli původní vydání GTD a přečetli si je třeba pětkrát, mi tvrdili: „Pokaždé to byla úplně

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

jiná knížka!“ Tento zážitek se hodně podobá práci se softwarem, ke kterému si přečtete manuál ještě jednou po roce, kdy už zvládnete základní ovládání. Určitě vás ohromí a nadchne to množství věcí, které v softwaru můžete dělat (a vlastně jste už mohli dělat dávno) a které máte doslova na dosah ruky – ale na začátku jste si je nedokázali uvědomit, protože jste měli dost práce naučit se v aplikaci primární úkony.

Bez ohledu na to, kdy a kolikrát jste přečetli některé ze starších vydání *Mít vše hotovo* nebo kolikrát jste se zúčastnili různých seminářů, koučování, webinářů, podcastů nebo jiných prezentací tohoto materiálu, poznáte v tomto novém vydání zcela novou úroveň zapojení, která vás pohltí. Slibuji. Na následujících stránkách se vám otevírá celý nový vesmír myšlenek, které ovšem čekají na uplatnění v rámci struktur a nástrojů, s nimiž už dávno pracujete.

Zapojíte-li se do svého života s touto knihou a informacemi a postupy v ní uvedenými, získáte konzistentní, pozitivní a produktivní nastavení mysli ohledně skutečně důležitých stránek práce i osobního života.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

VÍTEJTE VE SVĚTĚ, KDE JE MOŽNÉ MÍT VŠE HOTOVO

Otevíráte zlatý důl plný nápadů, rad a strategií, které přinesou více energie, vyrovnanosti, jasnosti i přítomnosti v daném okamžiku, ať už děláte cokoliv. Zároveň zvládnete více práce s menší námahou. Určitě i vy – stejně jako já – rádi svou práci dokončujete a rádi ji děláte dobře. Zároveň si ale chcete užít i prchavých okamžiků života – a to je v dnešním světě stále obtížnější, ne-li téměř nemožné (pracujete-li až přespříliš). Nemusí to ovšem nutně být buď/anebo. I pod tlakem běžného pracovního dne lze efektivně pracovat a zároveň se radovat ze samotného žití.

Efektivita je dobrá věc. Dost možná děláte zrovna něco důležitého, zajímavého nebo užitečného – nebo je to jenom něco, co se prostě udělat musí. V prvním případě budete chtít docílit co nejvyšší návratnosti investic – tedy investovaného času a energie. V tom druhém se pak budete snažit co nejrychleji přejít k něčemu jinému, ale přitom za sebou nenechávat nic nedořešeného.

Umění nechat mysl odpočívat a schopnost vyhnat z ní všechny obavy a starosti je zřejmě jedním z tajemství velkých osobností.

Kapitán J. A. Hatfield

A ať už děláte cokoli, určitě máte rádi úlevný pocit, že v daném okamžiku děláte přesně to, co máte – tedy že jít s kolegy po práci na pivo, sklánět se o půlnoci nad postýlkou svého potomka, odpovídat na e-mail anebo po obchodní schůzce setrvat s klientem pár minut v neformálním hovoru je přesně to pravé, co máte právě dělat.

Hlavním mým záměrem při psaní knihy bylo naučit vás maximální efektivitě a uvolnění, kdykoli to budete potřebovat. A po mnoha letech šíření těchto informací a nejlepších doporučených postupů po světě, v nejrůznějších prostředích a u lidí nejrůznějšího typu i věku mohu jednoznačně potvrdit: ano, funguje to.

Jak zjistíte, že to, co v daném okamžiku děláte, je přesně to, co dělat máte? Žádný software, seminář, moderní notebook,

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

smartphone, a dokonce ani osobní předsevzetí vám neposkytne víc než čtyřiadvacet hodin denně, nezjednoduší průběh práce ani za vás nerozhodne o správných krocích.

Při správném používání dokážou tyto nástroje vaše rozhodování vhodně podpořit, ale samy o sobě vám ještě pocit kontroly a soustředění nepřinesou. Navíc jakmile se naučíte operovat se svou produktivitou o úroveň výše, dostane se vám další dávky povinností a kreativních cílů. Vinou nových výzev vám v další etapě práce a života nepostačí žádný jednoduchý vzorec, módní heslo nebo nové digitální zařízení, abyste zůstali nadále ve hře. Dost možná jste si už zavedli nějaké osobní návyky a nástroje, které po nějakou dobu fungovaly, ale při nejbližší zásadní změně, jako je třeba povýšení v práci, první dítě nebo koupě nového domu, budou podrobeny tvrdé zkoušce udržitelnosti a nejspíše začnou drhnout (nepovedou-li přímo ke katastrofě).

Různých metod můžou být miliony, ale základních principů je jen pár. Kdo tyto principy pochopí, ten si může svou metodu úspěšně vybrat sám. Kdo ale zkouší jen různé metody, zatímco principy opomíjí, je odsouzen k problémům.

Ralph Waldo Emerson

Neexistuje sice žádný univerzální prostředek, který by uspořádání záležitostí a produktivitu dováděl k dokonalosti, existují ale velice konkrétní postupy, které vám to usnadní. Postupem času jsem objevil řadu jednoduchých procesů, které se může naučit každý z vás – a které obrovsky zlepší vaši schopnost zvládat každodenní „přízemní“ záležitosti proaktivně a konstruktivně. A jak se ukazuje, jsou tyto postupy stále životaschopné a žádný zub času na ně nedosáhne. Platí tedy úplně stejně pro dvanáctiletého kluka snažícího se poprat s domácími úkoly i pro generálního ředitele, který potřebuje promyslet nové firemní strategie z posledního zasedání správní rady… a pro všechny mezi nimi.

Následující stránky shrnují více než třicet let mé práce na poli osobní a firemní produktivity. Tento průvodce ukazuje, jak dosáhnout maximálních výsledků s minimální námahou, a to i ve světě,

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

v němž práce neustále přibývá, a navíc je to práce velmi proměnlivá a vyžadující flexibilitu. Spolu s kolegy jsem strávil statisíce hodin koučováním těch nejlepších a nejvytíženějších lidí, jaké si dovedete představit. Bojovali jsme společně v „zákopech" jejich pracovních stolů i doma za zavřenými dveřmi a já jsem jim pomáhal zachytit, ujasnit a uspořádat všechny pracovní i osobní závazky. Metody, které jsem díky tomu zformuloval, se osvědčily být vysoce efektivní ve všech typech organizací, na každé pracovní pozici, napříč kulturami, a dokonce i v domácnostech a ve školách. Po mnoha letech koučování a školení lidí, kteří ve svých oborech patří k nejlepším a nejproduktivnějším na světě (včetně jejich dětí!), zřetelně vidím, že svět je po těchto postupech doslova lačný.

Chybí-li kontrola, uspořádání, příprava a akce, vzniká úzkost.

David Kekich

Špičkoví manažeři se neustále snaží tvrdě prosadit důsledné plnění úkolů – u sebe, u zaměstnanců i ve firemní kultuře – a také o rovnováhu pracovního a osobního života. Vědí – stejně jako vím i já – že za zavřenými dveřmi po pracovní době zůstávají vždy nějaké nevyřízené hovory, úkoly k delegování, nezpracované otázky z porad a rozhovorů, přidělené úkoly od nadřízených, které ještě nemáte ujasněné a plně pod kontrolou, a desítky potenciálně důležitých e-mailů, kterými se dosud nikdo nezabýval a které leží mezi stovkami (a možná i tisíci) jiných. Mnozí z těchto manažerů jsou úspěšní díky tomu, že jim vyřešené krize a využité příležitosti přinesou víc, než kolik jim dokážou vzít problémy, které číhají na ně v kancelářích, domovech a aktovkách. Dnešní tempo byznysu a života ovšem tuto převahu ohrožuje.

Pro mnohé je ale ještě kritičtějším problémem, že nevěnují patřičnou pozornost dětem a jejich školním besídkám, sportovním zápasům či obyčejnému povídání před spaním, nebo zkrátka nedovedou kdykoliv a kdekoliv „být tady a teď". Naší společnosti vládne všudypřítomná úzkost – pořád máte pocit, že byste měli dělat něco, co neděláte, a tak si vytváříte napětí, ze kterého není úniku a od kterého si ani nelze odpočinout.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Na jedné straně potřebujete osvědčené nástroje, umožňující promyšleně soustředit a chránit energii. Zároveň chcete ale vytvářet takové návyky a takové pracovní prostředí, které ochrání zejména výrazně angažované zaměstnance před vyhořením vzniklým ze stresu. Potřebujete zkrátka standardy pozitivního pracovního stylu, díky kterým přitáhnete a udržíte ty nejlepší a nejchytřejší. Stejně tak i v osobním životě a doma potřebujete postupy, které podpoří ujasňování, kontrolu a kreativitu pro vaše blízké a především pro vás.

Dobře víme, že ve firmách tyto informace zoufale chybějí. Potřeba jsou ale i ve školách, kde se děti dosud neučí zpracovávat informace, soustřeďovat se na výsledky a definovat kroky, pomocí nichž jich docílí. A neméně potřebné jsou i pro vás samotné – abyste mohli využít nabízené příležitosti a vytvořit si hodnotný, udržitelný život.

Sílu, jednoduchost a efektivitu zásad, o nichž mluvím v této knize, si nejlépe ověříte na vlastní kůži, v reálném čase, v reálných situacích v reálném světě. Když si budete knížku číst nebo ji jen tak prolétnete, bezpochyby vám to nedá a začnete hned přemýšlet, jak jednotlivé postupy uvést do života. Knížka vám skutečně udělá nejlepší službu, budete-li rovnou během čtení všechno sami realizovat. Její myšlenky tak pochopíte mnohem hlouběji a důkladněji. Zjistíte, že díky ní lépe chápete příslušné modely – a nejspíše vám i přímo napoví, jak je aplikovat do života.

Zatímco umění správného řízení workflow a osobní produktivity je dynamické, kniha jako médium z principu podává informace a témata „lineárně“, tedy jedno po druhém. Pokusil jsem se proto knihu uspořádat takovým způsobem, aby podávala nejen inspirující obraz celku, ale aby dokázala přinášet okamžité výsledky.

Knihu jsem rozdělil do tří částí. První popisuje podstatu celého problému, podává stručný přehled mého systému a vysvětluje, v čem je jedinečný a moderní. Poté stručně představuje jeho základní metody. Druhá část ukazuje, jak systém zavést do praxe. Zde je text jakýmsi osobním koučem, který vám krok za krokem

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

do posledního detailu předvede aplikaci popisovaných modelů. Závěrečná třetí část pak jde ještě hlouběji, popisuje drobnější nuance a konkrétní výsledky, kterých je možné dosáhnout při komplexním začlenění GTD do práce a života.

Naskočte do toho vlaku s námi. Vyzkoušejte si všechny metody a klidně je i zpochybněte. Budu rád, když se sami přesvědčíte, že slibované přínosy jsou nejen reálné, ale navíc každému okamžitě dostupné. A především chci, abyste věděli, že všechna má doporučení jsou skutečně snadno proveditelná. Nejsou k nim potřeba žádné nové dovednosti. Jak se soustředit, jak si zapisovat poznámky, jak stanovovat cíle a kroky nutné k jejich dosažení, jak zhodnotit dostupné možnosti a jak přijímat rozhodnutí – to už přece dávno víte. Hodně věcí děláte instinktivně a intuitivně správně – a zde si vše jenom potvrdíte. Ukážu vám, jak tyto základní dovednosti přenést na vyšší úroveň efektivity. Chci vás inspirovat k vytvoření nových návyků, které již nebudou vaše myšlení brzdit v rozletu.

V knize se tu a tam odvolávám na svou práci, při níž lidé tyto postupy aplikují do života. Posledních třicet let působím jako manažerský konzultant, kouč a školitel – a to samostatně, ve formě partnerství nebo v rámci globální školicí společnosti, kterou jsem založil. Moje práce sestává především z privátního koučování, vedení seminářů a prezentací metod představených v této knize. Spolu s kolegy jsem během této doby pracoval individuálně s tisíci klientů a další statisíce jsme proškolili na seminářích ve firmách nebo pro veřejnost po celém světě. Nadále spolupracujeme s těmi nejlepšími a nejbystřejšími lidmi planety. A právě z této bohaté studnice čerpám své zkušenosti a příklady.

Nejsem ale žádný „pánbůh na zemi“ – stále se učím, jsem jedním z vás. I já často ztrácím nad věcmi kontrolu a nesoustředím se – stejně jako všichni ostatní, a dokonce i jako ti nejlepší z nás. I já se musím pravidelně věnovat postupům představeným v této knize, čistit si hlavu a tak dosáhnout optimální přítomnosti a svěží mysli. Jak uvádím v kapitole 15, je to vlastně určitý soubor celoživotních návyků, životní styl, pomocí něhož se můžeme do svého

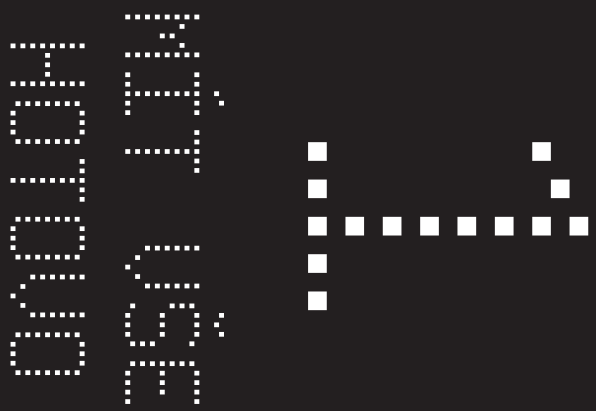
Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

světa zapojit na vyšší, rozvinutější úrovni. V knize není jediná věc, kterou bych nevyzkoušel a nezažil sám na sobě, neověřil si její platnost a kterou bych přestal v té či oné formě používat.

Slib, který zde vyslovuji, dobře vystihl jeden můj klient, jenž napsal: „Když jsem si zvykl používat principy tohoto programu, zachránilo mi to život… a když jsem je začal používat s přesvědčením, můj život to změnilo. Metoda GTD je očkováním proti moru každodenního hašení požárů – tedy proti takzvaným naléhavým a krizovým požadavkům kteréhokoli pracovního dne – je to lék proti nerovnováze, které jsme všichni vystaveni."

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu



Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

1 | NOVÁ PRAXE PRO NOVOU REALITU

I když jsme zahlceni množstvím úkolů, můžeme stále fungovat efektivně a zachovat si jasnou hlavu a kontrolu nad situací. Takto s vyšší mírou efektivity a výkonnosti se nám pak výborně žije a pracuje. Je to nejlepší způsob, jak být plně přítomní a přiměřeně zapojení. Čas mizí, svou pozornost máme zcela pod kontrolou. Děláme přesně to, co vzhledem ke svému spektru závazků a zájmů dělat máme. Jsme plně k dispozici. „Jedeme naplno".

Existuje jedna věc, kterou můžeme udělat a kterou ti nejšťastnější dělat umí až na hranice svých možností. Můžeme být plně přítomni. Můžeme být jednoduše při tom. Můžeme věnovat pozornost příležitosti, která je před námi.

Mark Van Doren

Tento operativní styl práce je dnes klíčový pro každého úspěšného, špičkového profesionála. Je také nezbytný pro všechny, kdo si v nejsložitějších životních situacích chtějí zachovat zdravý rozum – a je pro nás všechny základní platformou pro optimalizaci pro nás nejdůležitějších činností.

Všechno, co k dosažení tohoto žádoucího stavu vysoké výkonnosti potřebujete, už vlastně znáte. Stejně jako většina lidí se ale dost možná musíte naučit tyto dovednosti uplatňovat s lepším načasováním, komplexněji a systematičtěji. Jen tak získáte nad situací nadhled a nebudete se cítit zahlceni úkoly. A jakkoli jsou techniky představené v této knize nesmírně praktické a založené na zdravém rozumu, před jejich použitím v praxi je často potřeba upravit některé zásadní,

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

dávno zažité pracovní návyky. Bez toho nemůžete výhod systému plně využít. Potřebné drobné změny – tedy změny způsobu, jakým si ujasňujete a uspořádáváte všechny věci přitahující vaši pozornost – mohou znamenat podstatný posun v přístupu k některým důležitým aspektům každodenních činností. Výsledkem je ale často zcela zásadní transformace.

Mnou prezentované metody vycházejí ze tří základních cílů. 1. Zachytit *všechno*, co musíte udělat nebo co má pro vás nějaký smysl – teď, později, někdy; malé, velké i středně významné záležitosti – do logického a spolehlivého systému umístěného mimo vaši hlavu a mysl. 2. Naučit se dělat ohledně všech podnětů z našeho života včasná rozhodnutí – s cílem mít vždy po ruce proveditelný plán „dalších kroků", které můžete kdykoli provést nebo přehodnotit. 3. Tento objem informací v jakémkoli okamžiku spravovat a koordinovat – a zohledňovat přitom různé úrovně závazků vůči vám samým i vůči ostatním.

Kniha nabízí osvědčenou metodu vysoce efektivního řízení vlastních pracovních postupů. Nabízí rovněž dobré nástroje, tipy, techniky a triky pro jeho zavedení. Jak uvidíte, popsané principy a metody je možné začít používat okamžitě a využijete je pro celou škálu úkolů, které musíte v osobním i pracovním životě zvládat.[4] Podobně jako řada lidí můžete tento nepřetržitý dynamický styl fungování zahrnout do své práce i do celého svého světa. Anebo – podobně jako mnozí další – můžete tuto knihu využít jen jako průvodce, jak dostat některé konkrétní věci pod kontrolu.

---

[4] „Práci" vnímám v tom nejobecnějším slova smyslu jako všechno, u čeho chceme nebo potřebujeme dosáhnout nějaké změny oproti současnému stavu. Mnoho lidí rozlišuje mezi „prací" a „osobním životem", já ale nikoli: pro mě je pletí zahrady nebo úprava závěti stejná „práce" jako psaní této knihy nebo koučování klienta. Všechny mé metody a techniky lze použít v celém spektru osobního i pracovního života – mají-li fungovat, je to dokonce nezbytné.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

V ČEM JE PROBLÉM: NOVÉ NÁROKY, NEDOSTATEK ZDROJŮ

Téměř každý, koho dnes potkám, si stěžuje na nezvladatelnou záplavu povinností. Zrovna v uplynulém týdnu jsem dával konzultaci spolumajiteli jedné významné firmy zaměřené na globální investice. Obával se, že nové manažerské povinnosti, které by na něj ve firmě měly spadnout, již budou příliš náročné a že s nimi nebude nadále zvládat své závazky k rodině. Také jsem hovořil s personalistkou, jež musí vyřídit 150 a více e-mailových žádostí denně – firma totiž v průběhu roku hodlá téměř zdvojnásobit počet zaměstnanců v regionu z 1100 na 2000 – a přitom by si ráda zachovala nějaký volný čas o víkendech.

V našem novém tisíciletí se objevil paradox: získali jsme vyšší kvalitu života, ale zároveň i vyšší úroveň stresu: nabíráme si více úkolů, než kolik dokážeme rozumně unést. Jako bychom měli příliš velké oči. Přetékající nabídka možností a příležitostí vytváří tlak na neustálé rozhodování a volby. A většina z nás je tím do nějaké míry frustrovaná a netuší, jak situaci zlepšit.

PRÁCE UŽ NEMÁ JASNÉ HRANICE

Ke zvyšování hladiny stresu významně přispívá i to, že se v poslední době proměnila samotná podstata naší práce. Změny přitom probíhají mnohem dramatičtěji a rychleji, než jak se vyvíjí naše vzdělání a schopnosti zvládat úkoly. Během historicky krátké doby druhé poloviny 20. století se definice „práce“ v průmyslovém světě posunula od činností souvisejících s výrobou (jako na montážní lince) a od jiných fyzických činností k něčemu, co Peter Drucker příznačně nazval „knowledge work“, „znalostní práce“.

Za starých časů byla práce jasná na první pohled. Bylo třeba zorat pole, obrábět stroje, zabalit a přepravit bedny, dojit krávy, tahat za páky. Že je určitá práce hotová, jste prostě viděli. Zvýšit

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

produktivitu znamenalo jednoduše zefektivnit workflow, případně pracovat více a déle.

Dnes pro mnohé z nás většina projektů postrádá jasné hranice. Mnoho mých známých se právě teď snaží dosáhnout nejméně šesti cílů nebo se pokoušejí vyřešit podobný počet problémů, ale i kdyby na to měli celý zbytek života, nebudou schopni dotáhnout je k dokonalosti. I vy nejspíš čelíte stejnému dilematu. Jak dobrá by ta konference mohla být? Jak efektivní program školení nebo jak dokonalou strukturu balíčku odměn pro manažery by bylo možné navrhnout? Jak dobře zvládnete vychovat své děti? Nakolik perfektní je blog, který píšete? Nakolik motivující bude setkání zaměstnanců, které připravujete? Jak dobře se umíte postarat o své zdraví? Nakolik funkční je reorganizace vašeho oddělení? A poslední otázka: Jaká část z dostupných dat má vůbec pro tyto projekty smysl a pomůže nám je provést „lépe"? Odpověď zní – těchto dat je nekonečně mnoho a jsou snadno dostupná, přinejmenším na internetu.

Téměř každý projekt lze zvládnout lépe a my máme nyní k dispozici nekonečné množství informací, abychom toho dosáhli.

Z jistého pohledu lze říct, že nejasné hranice mohou znamenat *více* práce pro každého. Mnoho dnešních firemních aktivit vyžaduje komunikaci, spolupráci a zapojení lidí napříč odděleními. Zdi mezi kancelářemi se bortí (nebo by se alespoň bortit měly) a s nimi mizí i luxus nemuset číst kopie e-mailů z oddělení marketingu, lidských zdrojů nebo od nějaké ad hoc ustavené komise pro řešení konkrétního problému. K tomu si přidejte neustálý tlak věnovat se rodině a přátelům – když vzdálenosti k nim najednou mizí, a dokonce i stárnoucí rodiče komunikují po internetu a pořizují si smartphony, aby „byli ve spojení".

Se stále přibývajícími novými komunikačními technologiemi doslova exponenciálně mizí i jasné hranice našich závazků a našich životů. Ve druhé dekádě tohoto století jsme svědky exploze trvalé nutnosti být ve spojení. Jejím hnacím motorem je jednak globalizace („půlku týmu mám v Hongkongu a jeden klíčový

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

člověk je v Estonsku"), virtuální práce a možnosti spojení, jednak také závislost na oněch elektronických „hračkách", které máme po kapsách a na ruce a které mají vyšší výkonnost, než měl v roce 1975 celý počítačový sál.

Nejenže je tedy dnes obtížné jednoznačně definovat samotnou práci a její rozeznatelné hranice, ale stejně tak těžké je definovat čas a prostor, v němž můžeme (a často bychom i měli) být zapojeni. Navíc neustále roste množství potenciálně důležitých a snadno dostupných dat, která mohou zvýšit kvalitu našeho života.

NAŠE PRÁCE (I NÁŠ ŽIVOT) SE NEUSTÁLE MĚNÍ

Rozvolněné hranice našich projektů a práce obecně jsou samy o sobě pro nás nemalým úskalím. Dnes ale musíme počítat také s neustále se měnící definicí náplně naší práce a také se stále častějšími změnami povinností a zájmů v širším kontextu našeho života.

Na svých seminářích se často ptám: „Kdo z vás dělá výhradně to, co má v popisu práce? A kolik z vás nezažilo za poslední rok ve svém osobním životě žádnou zásadní změnu?" Jen zřídkakdy někdo zvedne ruku. Práce je tedy beztvará a má nejasné hranice. Pokud jste někdy měli to štěstí pracovat dostatečně dlouho na nějaké přesně popsané pozici, asi jste rychle pochopili, co máte dělat, abyste se nezbláznili – tedy kolik práce a na jaké úrovni. Dokážete-li navíc udržet pod kontrolou svůj život jako celek – a nehrozí vám žádné stěhování, rozchody, žádné zásadní problémy se zdravím nebo životním stylem vaším i vaší rodiny, žádná finanční překvapení nebo motivační programy, které by vás navedly jiným směrem, ani žádné kariérní tlaky – pak si možná dovedete vytvořit rytmus a systém řízení života, který vám umožní jisté uvolnění i stabilitu.

Většina z nás dostala za posledních 72 hodin více podnětů k různým změnám, novým projektům a posunu priorit než generace našich rodičů za celý měsíc a možná i za rok.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Ten luxus dnes už ale zažije málokdo, a to ze tří důvodů:

1. Dnešní organizace se téměř neustále proměňují – mění se cíle, produkty, partneři, zákazníci, trhy, technologie i majitelé. To vše zcela zákonitě otřásá strukturami, formami, rolemi a odpovědnostmi.
2. Průměrný odborník je dnes mnohem častěji nezávislý a směřování celé své kariéry mění stejně často, jako jeho rodiče měnili zaměstnání. Dokonce i čtyřicátníci a padesátníci musí neustále držet krok s rychlým tempem vývoje. Jejich cíle se dnes ve stále větší míře slévají do hlavního proudu a shrnují se všeobjímající nálepkou „profesního, manažerského a osobního rozvoje“ – to jednoduše znamená, že tito lidé u své současné práce příliš dlouho nezůstanou.[5]
3. Také relativní rychlost změn v naší kultuře, životním stylu a technologiích vytváří vyšší tlak na jednotlivce. Člověk musí mnohem častěji přejímat vyšší stupeň kontroly nad svou osobní situací. Najednou se musí postarat o stárnoucí rodiče, o dítě, které se nezaměstnané vrací zpátky domů, o své vlastní nečekané zdravotní problémy, nebo se poprat se zásadní životní změnou, pro kterou se rozhodl jeho partner… Zdá se, že toto všechno nastává stále častěji a s dalekosáhlejšími následky než kdykoli dříve.

Jen málo věcí dnes zůstává dlouhodobě stabilních, ať se to týká práce, domova, cestování nebo třeba naší oblíbené kavárny; ať je to o víkendu, v pondělí ráno, uprostřed noci nebo na „dovolené“. Stejně tak nevíme, jaké podněty a v jakém množství budeme pro tyto činnosti potřebovat. Otevíráme se obrovskému kvantu informací a podnětů zvenčí. Ve svém vnitřním světě naopak vytváříme srovnatelně velký počet nápadů a dohod s ostatními i s námi samými. A na zvládání takového přívalu úkolů přicházejících zevnitř i zvenčí zkrátka nejsme dobře vybaveni.

---

[5] K této nejistotě přispěla také celosvětová ekonomická krize na konci prvního desetiletí 21. století. Ta přiměla mnoho lidí pracovat za hranicí dosud obvyklého důchodového věku a často je donutila hledat i úplně nové způsoby obživy.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

V tomto světě, který je plný špičkových technologií a který je globálně propojený, v podstatě není nic nového – až na to, jak *často* všechny ty změny probíhají. Dříve plynuly změny v našem životě i v práci podstatně pomaleji, a jakmile lidé překonali počáteční úskalí spojená se zvládnutím nového, měli zase na docela dlouhou dobu věci pod kontrolou. Dnes většina z nás žije ve světě, který nám tento luxus nedopřeje – a my nemáme možnost změny si zažít. Svět se mění i během vteřin, kdy čtete tyto řádky. A zatímco jste tyto řádky *četli*, dost možná vám utíkaly myšlenky k jiným momentům vašeho života, nebo jste dokonce měli nutkání podívat se na e-maily, jestli nepřišlo něco důležitého. Přesně tak se projevuje vnitřní strach, aby vám „neujel vlak".

Nikdy nemůžeme být skutečně připraveni na to, co je úplně nové. Musíme přizpůsobit sami sebe a každé takové radikální přizpůsobení znamená krizi sebeúcty – podstupujeme zkoušku, musíme předvést své schopnosti. Máme-li čelit tak dramatické změně bez vnitřního chvění, je třeba trochu upozadit sebevědomí.

Eric Hoffer

STARÉ MODELY A NÁVYKY NESTAČÍ

Ani naše klasické vzdělání, ani tradiční modely time managementu, ani množství různých digitálních a papírových organizačních nástrojů nám nedaly rozumný prostředek pro zvládání nových požadavků kladených na nás v moderní době. Pokud jste některý z těchto postupů či nástrojů zkoušeli používat, přišli jste nejspíš na to, že se nedokážou přizpůsobit rychlosti, složitosti a měnícím se prioritám života. Máme-li se v dnešní plodné, ale turbulentní a často nestrukturované době soustředit, uvolnit se a mít situaci pod kontrolou, potřebujeme zcela nové způsoby myšlení a práce. Cítíme, že potřebujeme nové metody, technologie a pracovní návyky, které by nám pomohly náš svět zvládat.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Tradiční přístupy k time managementu a osobní organizaci byly ve své době užitečné. Objevovaly se nové typy práce a pracovníci, kteří byli oproti době montážních linek najednou nuceni rozhodovat, co a kdy udělat, měli díky těmto metodám o co se opřít. V okamžiku, kdy se v jeden z faktorů práce změnil i samotný čas, se staly klíčovým pracovním nástrojem osobní diáře či organizéry. (Ještě v 80. letech se mnoho profesionálů domnívalo, že k dobré organizaci práce jim stačí samotný kapesní diář; řada lidí jej dodnes vnímá jako hlavní pomůcku pro udržení kontroly nad situací. Možná k tomu přibude ještě e-mail a textové zprávy.) Díky volnějšímu využívání času je ale mnohem důležitější správně rozhodovat o tom, co kdy dělat. Klíčovými technikami pro smysluplné uspořádání potřebných rozhodnutí se staly kódy priorit „ABC" a denní seznamy úkolů. Se svobodou volit, čemu se budete věnovat, jde ruku v ruce také odpovědnost rozhodovat se správně – tedy rozhodovat se vzhledem k vašim „prioritám".

Jak jste nejspíše sami pochopili, diář či kalendář je sice důležitý, ale efektivně v něm lze spravovat jen poměrně malou část toho podstatného. A denní seznamy úkolů a zjednodušené kódování priorit se při objemu a proměnlivé povaze naší práce ukazují jako nedostačující. Pro stále více lidí tak práce a život znamená celé stovky e-mailů a textů denně, přičemž si nemohou dovolit opomenout jediný požadavek, stížnost, objednávku nebo zprávu z firmy či rodiny. Jen málo lidí si může všechno roztřídit podle priority, nebo si dokonce předem vytvořit tak pevně daný seznam úkolů, že se neobrátí naruby po prvním telefonátu, zprávě či vyrušení od šéfa, případně manželky.

CELKOVÝ PŘEHLED VERSUS KONTROLA KAŽDÉHO DETAILU

Na druhém konci spektra leží všechny ty příručky, modely a semináře pro podnikatele, jejichž guruové ve snaze o zvládání našeho složitého světa kladou důraz na „celkový pohled". Ujasníme-li si

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Vítr a vlny jsou vždy na straně nejschopnějších navigátorů.

Edward Gibbon

základní cíle a hodnoty, dostane podle nich naše práce řád, smysl a směr. Dobře míněný záměr soustředit se na vyšší hodnoty však v praxi často nepřináší očekávané výsledky. Mnohokrát jsem byl svědkem, jak podobné úsilí selhalo. Příčinou byl některý z těchto tří problémů, případně jejich kombinace:

1. Do povinností, které řešíme ze dne na den či z hodiny na hodinu, vstupuje příliš rušivých elementů, kvůli nimž se nemůžeme soustředit na vyšší úrovně.
2. Neefektivní systémy osobní organizace vytvářejí značný podvědomý odpor k velkým projektům a cílům, které nejspíše nezvládneme dobře, a které nám tak přinesou jen další zmatek a stres.
3. Když si skutečně ujasníme všechny vyšší úrovně a hodnoty, zvedneme si tím laťku a uvědomíme si nutnost podstatně rozsáhlejších změn. Už tak máme pocit, že nás množství úkolů a povinností doslova zahlcuje. A odkud se většina té práce bere? Ano, z našich hodnot!

Soustředit se na primární výsledky a hodnoty *je* nepochybně důležité. Vytváříme si tím nezbytná kritéria pro často obtížné rozhodování, které věci *přestat* dělat a které by naopak mezi záplavou podnětů měly získat naši pozornost. To ale neznamená, že bychom toho měli na práci méně nebo museli zvládat méně překážek. Právě naopak: ve hře, kterou musíme každý den hrát, se navyšují vklady. Když se například personalista ve snaze přitáhnout a udržet klíčové pracovníky rozhodne zabývat se kvalitou jejich pracovního života, práci si tím nijak neulehčí. Stejně tak jako si práci neulehčí máma, která chce během posledních dnů posledních prázdnin své dospívající dceři ještě předat důležité životní zkušenosti a připravit ji tak na samostatný život v práci či při studiu. Zvýšením kvality našeho myšlení a závazků tak rozhodně nezmenšíme objem potenciálně relevantních a důležitých věcí, které musíme zvládat.

Chaos sám o sobě není problém; podstatné je, za jak dlouho se nám podaří v něm najít řád.

Doc Childre a Bruce Cryer

V naší nové kultuře práce se znalostmi chybí jeden článek, a sice systém s konzistentními návyky a s nástroji, které by efektivně fungovaly přímo na úrovni provádění samotných pracovních úkolů. Takový systém musí zahrnovat jak myšlenky z nejobecnější úrovně, tak i ty nejdrobnější nevyřešené detaily. Musí umět pracovat s několika vrstvami priorit, musí zajistit kontrolu nad stovkami nových vstupů denně, musí šetřit mnohem více času a úsilí, než kolik je ho třeba k jeho udržování, a hlavně musí usnadňovat zvládání úkolů.

PŘÍSLIB: „STAV NEUSTÁLÉ PŘIPRAVENOSTI" MISTRA BOJOVÉHO UMĚNÍ

Představte si na chvíli, že byste své osobní řízení měli naprosto pod kontrolou – na všech úrovních a v každém okamžiku. Že byste měli svůj mentální prostor naprosto čistý, aniž by cokoli odvádělo vaši pozornost nebo vás nutilo do nějaké neproduktivní činnosti. Že byste se tomu, co zrovna děláte, mohli věnovat na plných sto procent, ze své vlastní vůle, bez vyrušování.

Něco takového *je* ale možné. *Existuje* způsob, jak se pevně chopit kontroly, zůstat v klidu a dosahovat s minimálním úsilím smysluplných výsledků, v kompletním spektru svého života a práce. I v dnešním složitém světě můžete zakusit stav, kterému mistři bojových umění říkají „mysl jako voda", špičkoví sportovci jej označují jako „zónu". Nejspíše tento stav dokonce čas od času i sami zažíváte.

Nedostatek pozornosti ničí náš život, ať jde o mytí oken nebo o psaní mistrovského díla.

Nadia Boulangerová

Jde o stav naší práce, jednání a veškerého bytí, kdy je mysl jasná a funguje konstruktivně. Dosáhnout jej může každý, a chceme-li se efektivně

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

vyrovnávat se složitým životem 21. století, potřebujeme jej o to více. Stále větší měrou půjde o nezbytnou podmínku udržení rovnováhy a dosahování trvale pozitivních výsledků v práci i v životě. Veslař světové třídy Craig Lambert popisuje, jak se ve stavu mysli jako vody cítí (Mind Over Water, Houghton Mifflin, 1998):

Veslaři mají pro tento „stav bez tření" slovo – klouzání. Vybavte si čistou radost z houpání na houpačce na dvorku: jednoduchý cyklický pohyb, který vychází ze samotné houpačky. Ta nás nese, nenutíme ji silou. Vykopneme nohy, abychom zvětšili oblouk, ale většinu práce vykoná gravitace. Ani se tolik nehoupáme, spíš jsme houpáni. Loď s vámi podobně klouže. Sama se chce pohybovat rychle, rychlost odpovídá její povaze. Naším úkolem není nic víc než s lodí spolupracovat, přestat ji zdržovat naší úpornou snahou zrychlit. Přílišné úsilí loď brzdí. Ze snahy se stává námaha a námaha jde sama proti sobě. Ti, kdo šplhají po společenském žebříčku, usilují stát se aristokraty, ale jejich snaha jim nic takového nepřinese. Skuteční aristokraté se nenamáhají, už jsou na místě. Klouzání je stav, kdy jsme na místě.

PODOBENSTVÍ O „MYSLI JAKO VODĚ"

V karate existuje obraz, který se používá k vysvětlení stavu dokonalé připravenosti – „mysl jako voda". Představte si, že do klidného rybníka hodíte oblázek. Jak voda zareaguje? Tak, jak to odpovídá použité síle a hmotě vstupu, poté se navrátí ke klidu. Nereaguje nepřiměřeně moc ani málo.

Voda je prostě vodou a chová se jako voda. Může nás zaplavit, ale sama se zaplavit nenechá. Může být klidná, ale nikdy není netrpělivá. Můžeme ji přinutit ke změně směru, ale přesto z toho není frustrovaná. Chápete?

Vaše schopnost podávat výkon je přímo úměrná vaší schopnosti odpočívat.

Síla úderu v karate pochází z rychlosti, nikoli ze svalů, tvoří se v koncentrovaném „bouchnutí" na konci úderu. Právě proto

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

se i drobní lidé mohou naučit rozbít prkno nebo cihlu holýma rukama: nevyžaduje to mozoly nebo hrubou sílu, jen schopnost soustředěného a rychlého úderu. Napjatý sval je ovšem pomalý. Ve vyšších úrovních tréninku bojových umění se proto žáci učí mimo jiné i rovnováze a uvolněnosti. Klíčem je mít otevřenou mysl a umět přiměřeně reagovat. Cokoli, co vás nutí reagovat přehnaně nebo naopak nedostatečně, vás může ovládat a často také ovládá. Nepřiměřená reakce na e-mail, myšlenky na to, co máte ještě stihnout, na děti či na šéfa vedou nakonec k méně efektivním výsledkům, než byste si přáli. Většina lidí věnuje věcem více nebo méně pozornosti, než by bylo potřeba, jednoduše jen proto, že nepracují ve stavu „mysli jako vody".

DOKÁŽETE SE DOSTAT DO „PRODUKTIVNÍHO STAVU", KDYŽ JE TŘEBA?

Vzpomeňte si, kdy jste se naposledy cítili vysoce produktivní. Nejspíš jste měli pocit, že máte věci pod kontrolou, necítili jste se ve stresu, byli jste plně soustředění na to, co děláte, čas rychle ubíhal (cože, to už je poledne?) a vy jste věděli, že děláte znatelný pokrok směrem ke smysluplnému výsledku. Chtěli byste něco podobného zažívat častěji?

A když se od takového stavu příliš vzdálíte – a začne se vám zdát, že nemáte nad situací kontrolu, jste ve stresu, nesoustředění a znudění, že jste uvízli na místě – dokážete se vrátit zpět? Právě tady bude mít metoda Getting Things Done (Mít vše hotovo)[6] na váš život největší vliv: ukáže vám, jak se vrátit zpět do stavu „mysli jako vody", kde všechny prostředky a veškeré vaše schopnosti fungují na nejvyšší úrovni. Pro hodně lidí je nepříjemné, že vypadnou z produktivního stavu a v podstatě nevědí, kam se vrátit. Většina z nás žije již tak dlouho neustále ales-

---

[6] V knize i mimo ni se často setkáte s anglickou zkratkou GTD. Pozn. red.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

poň částečně ve stresu, že si už bez něj snad ani neumí představit život – a že už ani netuší, že se do světa můžeme zapojit pozitivnějším způsobem. Snad vám i tato knížka pomůže zvednout laťku a může vás naučit vzdorovat i vyšším tlakům – protože se v ní naučíte, jak stres zkrotit a potlačit.

Je-li vaše mysl prázdná, znamená to, že je kdykoli připravena na cokoli a je otevřena čemukoli.

Shunryu Suzuki

PRINCIP: EFEKTIVNÍ ZACHÁZENÍ S VNITŘNÍMI ZÁVAZKY

Během dvaceti let koučování a školení jsem si mezi jinými potvrdil jednu životní pravdu: že většina stresu pochází z nezvládnutých závazků, které si lidé stanovují nebo přijímají. Dokonce i ti, kdo si svůj stres neuvědomují, pravidelně zažívají větší uvolnění, lepší soustředěnost a příliv produktivní energie, naučí-li se efektivněji ovládat nedokončené věci.

Cokoli, co v dané podobě nepatří tam, kde se to nachází, je nevyřešená otázka dožadující se vaší pozornosti.

I vy jste si pravděpodobně stanovili více předsevzetí, než si uvědomujete. A každé z nich, ať malé, nebo velké, podvědomě řešíte. To jsou „nehotové položky“ neboli „nedokončené věci“ – definuji je jako cokoli, co si žádá vaši pozornost a patří to v dané podobě jinam, než kde se to momentálně nachází. Nedokončená věc může být cokoli, od skutečně velkých úkolů jako „Odstranit ve světě hlad“ přes o něco skromnější „Přijmout nového asistenta“ až po drobnosti typu „Vyměnit žárovku v kapesní svítilně“.

Máte-li se všemi závazky zacházet efektivně, musíte nejprve rozpoznat a zachytit všechny věci, jež soupeří o vaši pozornost, dále si ujasnit, co přesně pro vás znamenají, a poté se rozhodnout, jak s nimi naložit. To se může zdát jednoduché, ale v praxi to většina lidí neumí dělat konzistentně. Chybí jim znalosti, motivace,

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

případně obojí, a dost možná je to jen proto, že si neuvědomují, jakou cenu za tuto nekonzistenci platí.

ZÁKLADNÍ POŽADAVKY PRO ZVLÁDÁNÍ ZÁVAZKŮ

Ke správnému zvládání závazků je nutné si osvojit některé základní činnosti a návyky:

- Za prvé, myslíte-li na něco, nemáte čistou mysl. Všechno, co je pro vás nedokončené, musíte zachytit v důvěryhodném systému mimo vaši hlavu, v nějakém sběrném nástroji či systému, ke kterému se budete pravidelně vracet a procházet jej.
- Za druhé si musíte přesně ujasnit, co daný závazek obnáší, a rozhodnout, co s ním musíte udělat (pokud vůbec něco), aby se posunul směrem ke svému splnění.
- Za třetí, když se rozhodnete o všech potřebných krocích, musíte si jejich připomenutí uspořádat do systému, k němuž se pravidelně vracíte.

Musíte používat hlavu, abyste všechno dostali z hlavy pryč.

DŮLEŽITÉ CVIČENÍ K OTESTOVÁNÍ TOHOTO MODELU

Nyní si jako cvičení zapište projekt nebo situaci, která momentálně nejvíc zaměstnává vaši mysl. Co vás nejvíc obtěžuje, ruší, zajímá nebo jiným způsobem spotřebovává velkou část vaší vědomé pozornosti? Může to být projekt nebo problém, který už opravdu „hoří“ a který musíte urychleně zpracovat, anebo situace, kterou budete muset dříve či později vyřešit.

Může to být blížící se dovolená, před níž musíte na poslední chvíli učinit některá zásadní rozhodnutí. Otevřeli jste e-mail, ve kterém se dozvídáte o novém problému v jednom z oddělení firmy. Nebo jste třeba právě zdědili šest milionů a nevíte, co s takovými penězi podniknout. Může to být cokoli.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Máte to? Dobrá. Teď v jedné větě zapište, jak by měl vypadat výsledek úspěšného řešení problému či situace. Jinými slovy, co se musí stát, abyste si tento projekt mohli odškrtnout jako „hotový"? Může to být tak jednoduché jako „Odjet na dovolenou do Egypta", „Vyřešit situaci okolo zákazníka X", „Vyřešit se Zuzkou výběr univerzity", „Upřesnit novou divizní strukturu firmy", „Zavést novou investiční strategii", anebo třeba „Podívat se, co můžu dělat s Markem a jeho poruchami čtení". Je to jasné? Skvělé.

Teď si zapište *nejbližší konkrétní krok nutný k tomu, aby se situace posunula vpřed*. Kdybyste už v životě neměli na práci nic jiného než uzavřít tento problém, jaký viditelný krok byste provedli? Zavolali byste někomu? Napsali SMS? Napsali e-mail? Vzali tužku a papír a sepsali si všechno, co vás napadá? Zkusili něco najít na webu? Šli do železářství koupit hřebíky? Nebo si promluvili s manželkou, sekretářkou, advokátem nebo se šéfem?

Máte odpověď? Výborně.

Mysli jako muž činu, jednej jako muž myšlenek.

Henri Bergson

Daly vám tyto dvě minuty přemýšlení něco nového? Jste-li jako většina lidí, kteří toto cvičení dělají na mých seminářích, zažijete tak alespoň částečný pocit kontroly, uvolnění a soustředění. Budete také cítit větší motivaci k tomu, abyste o daném problému nejen přemýšleli jako doteď, ale abyste s ním skutečně něco *dělali*. Vynásobte si v duchu tuto motivaci tisíckrát a představte si ji jako životní a pracovní styl.

Pokud jste během tohoto drobného cvičení zaznamenali alespoň nějakou pozitivní změnu, přemýšlejte: Co se změnilo? Co se stalo, že jste měli ze všeho najednou lepší pocit? Samotná situace ve fyzickém světě nijak vpřed nepokročila. Rozhodně není dokončená. Získali jste ale nejspíše jasnější představu o požadovaném výsledku a o dalším kroku, který je nutné provést. Změnil se totiž ten nejdůležitější prvek rozhodující o ujasnění, soustředění a klidu mysli: to, jak jste zapojeni ve svém vlastním světě.

Jak ale všechno toto vzniklo? Nic jste nemuseli „uspořádat" ani si „nastavovat priority". Odpověď zní – vzniklo to *přemýšlením*.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Nebylo potřeba moc – jen jasněji zformulovat závazek ohledně konkrétního problému a určit prostředky potřebné k jeho zvládnutí. Lidé hodně přemýšlejí, ale většinou myslí jen *na* problém, projekt či situaci – nepřemýšlejí *o jeho podstatě*. Pokud jste cvičení udělali skutečně poctivě, museli jste přestrukturovat své myšlení, a to směrem k požadovanému výsledku a akci (kroku); toho ovšem bez vědomě soustředěného úsilí většinou dosáhnout nelze. Reakce je automatická, myšlení ale automatické není.

SKUTEČNÁ PRÁCE PŘI PRÁCI SE ZNALOSTMI

Vítejte ve světě skutečné „práce se znalostmi", která je postavena na jednom zásadním principu: Musíte o všem přemýšlet víc, než si uvědomujete – ale zase ne tolik, jak se možná bojíte. Peter Drucker jednou napsal: „Ve znalostní práci (…) není úkol dán, je třeba jej určit. Pro produktivitu znalostních pracovníků je klíčová otázka: ‚Jaký výsledek se od této práce očekává?' A tato otázka si žádá riskantní rozhodnutí. Obvykle na ni neexistuje žádná správná odpověď, místo ní jsou tu možnosti. A má-li být dosaženo produktivity, je třeba jasně definovat očekávané výsledky."[7]

Předchůdcem každého činu je myšlenka.

Ralph Waldo Emerson

---

[7] Pojem „práce se znalostmi" je i na začátku 21. století pro mnohé dosud neuchopitelný. Najednou se totiž součástí našich životů stává stále více nefyzických, nehmatatelných a nezřetelných věcí, které musíme rozhodnout a kvůli kterým musíme neustále přemýšlet a zvažovat varianty. Většina z nás se v tomto stavu nachází neustále (koneckonců i ryba si vody všimne až jako poslední). Většina z nás si ale samotný proces myšlení, který musíme při popsaném rozhodování uplatňovat, dosud nedokáže zažít a uvědomit. Znalostní práce se zdá být doménou tzv. bílých límečků. Ti se s něčím takovým setkávali v minulém století přednostně, ale nakonec je do hry vtažen každý, kdo hledá víc než pouhé přežití. Spadá sem třeba i každý rodič přemýšlející, kterou školu anebo kterou značku tabletu vybrat pro své dítě.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

Většina lidí má k takové činnosti odpor, jednoduše se jim nechce uvést do pohybu veškerou tu energii potřebnou k uvědomění si skutečného významu problému, který vpouštějí do svého světa, a k rozhodování se, co s ním udělat. Nikdy nás vlastně neučili, že o práci musíme nejprve přemýšlet, a teprve poté se do ní můžeme pustit. Značnou část naší každodenní činnosti předem definují nedodělané a čekající úkoly. Útočí na nás hned, jak přijdeme do práce nebo domů k rodině. To, že se nejprve musíme pořádně zamyslet a jasně definovat požadované výsledky a další kroky, si uvědomí málokdo (dokud *není nucen* si to uvědomit). Pravda ale je, že se jedná o jednu z nejefektivnějších metod, jak proměnit přání v realitu.

PROČ VÁM VĚCI LEŽÍ V HLAVĚ

Nejčastěji vám věci „leží v hlavě" zkrátka proto, že sice chcete změnit současný stav, ale

- ještě jste si neujasnili požadovaný výsledek;
- ještě jste se nerozhodli, jaký bude nejbližší konkrétní krok; a/nebo
- ještě jste si připomenutí výsledku a potřebného dalšího kroku neuložili do systému, kterému důvěřujete.

Přesně proto vám věci leží v hlavě. Dokud si neujasníte všechny myšlenky, neprovedete zmíněná rozhodnutí a neuložíte výsledná data do systému, o kterém *s absolutní jistotou* víte, že si na něj vždy vzpomenete a dostanete se k němu, nemůže váš mozek přestat pracovat. Ošálit můžete kohokoli, svou hlavu ale neoklamete. Ta moc dobře pozná, zda jste už došli k potřebným závěrům a zda jste výsledky a kroky uložili na místo, odkud je můžete kdykoli vědomě znovu

Ze všeho nejvíce nám požírá čas a energii neustálé neproduktivní přemýšlení o věcech, které musíme udělat.

Kerry Gleeson

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

vyvolat.[8] Neuděláte-li to, bude vám hlava pořád „pracovat přesčas". Dokonce i když se o dalším kroku už rozhodnete, ale jenom si ho nezaznamenáte tam, kde zaznamenán má být, vaše mysl nepovolí. K tomu si na místě, kam se nepochybně podíváte, musíte vytvořit připomínku. Jinak na vás bude mysl ohledně tohoto neprovedeného kroku neustále tlačit, a to obvykle v době, kdy s ním nic dělat nemůžete. Což stres dále znásobí.

VAŠE MYSL NEMÁ VLASTNÍ HLAVU

Přinejmenším část vaší mysli je jistým zajímavým způsobem v podstatě hloupá. Kdyby jí byla dána nějaká přirozená inteligence a logika, připomínala by vám úkoly jen tehdy, když s nimi skutečně můžete něco udělat.

Máte vybité baterie v kapesní svítilně? Kdy vám vaše mysl obvykle připomene, že potřebujete nové? Když si všimnete těch vybitých! To ale není zrovna chytré. Kdyby mysl disponovala inteligencí, připomněla by vám vybité baterie ve chvíli, kdy v obchodě procházíte kolem regálu s novými. A pamatovala by si i správný typ.

Vzpomněli jste si během dneška od probuzení na něco, co musíte zvládnout a co jste dosud neudělali? Napadla vás ta myšlenka víckrát než jednou? Proč? Myslet na něco, s čím nemůžete nijak pohnout, je ztráta času a energie. Jen vám to způsobuje úzkost ohledně něčeho, co byste měli dělat a neděláte.

Většina lidí zjevně nechává většinu věcí řídit svými reaktivními mentálními procesy, zejména pokud mají pocit, že je toho na ně moc. I vy jste možná předali množství svých „záležitostí" a otevřených problémů nějaké „vnitřní komisi", která s nimi není schopna v této podobě efektivně naložit – totiž své mysli. Nedávné výzkumy ukazují, že podstatná část naší psychiky skutečně neumí nic

Ovládněte svou mysl, nebo ovládne ona vás.

Horacius

[8] Viz potvrzení v Baumeisterově výzkumu zmíněném v kapitole 14.

Volně šiřitelná ukázka z knihy Mít vše hotovo – umění produktivity bez stresu

jiného než neustále sledovat otevřené problémy a nefunguje jako inteligentní, pozitivní motivátor (jak se dříve předpokládalo), ale naopak odvádí naši pozornost. Té se nám potom nedostává tam, kde bychom potřebovali něco udělat nebo promyslet – takže naše schopnost reálné práce je paralyzována.

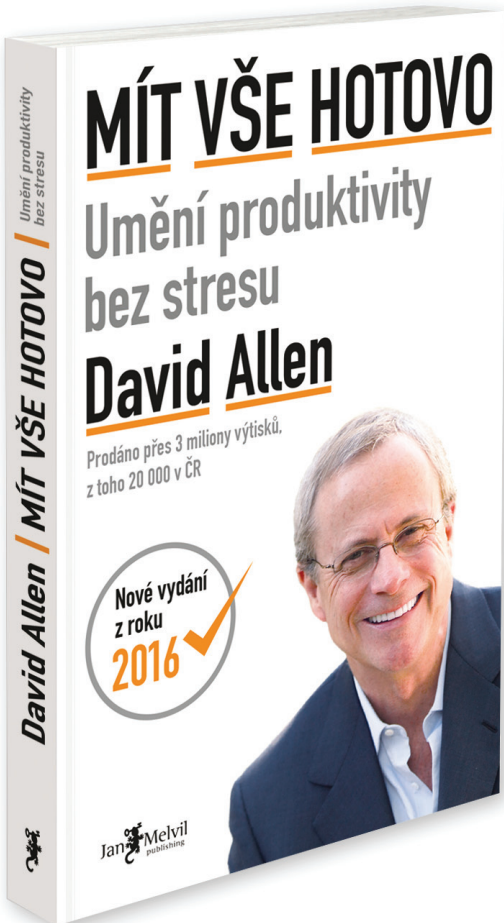
TRANSFORMACE „ZÁLEŽITOSTÍ“

Jak tedy definuji „záležitosti“: Je to cokoli, co jste vpustili do svého psychického nebo fyzického světa, co nepatří na místo, kde se to právě nachází, u čeho jste ale ještě nerozhodli, co to pro vás znamená, jaký je požadovaný výsledek a nejbližší konkrétní krok. A většina lidí má s plánovacími systémy problémy jen proto, že se snaží uspořádat záležitosti, aniž by je nejprve řádně zpracovali. Dokud jsou to jen nějaké záležitosti, nemáte je pod kontrolou.

Téměř všechny seznamy úkolů, které jsem za dlouhé roky viděl (pokud je lidé vůbec měli!), byly pouhé soupisy „záležitostí“, nikoli seznamy z nich vyplývajících konkrétních kroků a skutečné práce, kterou je třeba vykonat. Fungovaly jako neúplné připomínky spousty nevyřešených problémů, které dosud nejsou převedeny do výsledků a akcí – tedy do skutečných postupů a detailů toho, co musí tvůrce seznamu udělat.

Na takovémto seznamu úkolů zpravidla najdete nicneříkající věci jako „Máma“, „Banka“, „Doktor“, „Chůva“, „Šéf marketingu“ a podobně. Když se na takovýto seznam podíváte, dostaví se místo úlevy naopak více stresu. Ačkoli vám tyto položky správně připomínají nějaký závazek, kterým se máte zabývat, podvědomě na vás křičí: „Rozhodni to!“ A chybí-li vám v daném okamžiku k tomuto přemýšlení a rozhodování potřebná energie či soustředění, připomene vám seznam jen to, že toho prostě máte moc.

Veškeré záležitosti, které jsme nasbírali, musíme převést do podoby jasného seznamu smysluplných kroků, projektů a užitečných informací.



Kupte si papírovou nebo elektronickou verzi knihy za skvělou cenu na www.melvil.cz