

## 2 POSEDLOST NALÉHAVÝM

*Cokoli jiného než vědomý závazek dělat to, co je důležité,  
je nevědomým závazkem dělat to, co důležité není.*

**Z**e všeho nejdříve se zamyslete nad následujícími otázkami:

*O které jedné konkrétní činnosti **víte**, že by měla ve vašem osobním životě významné pozitivní výsledky, pokud byste ji dělali mimořádně dobře a konzistentně?*

*O které jedné konkrétní činnosti **víte**, že by měla ve vašem profesním nebo pracovním životě významné pozitivní výsledky, pokud byste ji dělali mimořádně dobře a konzistentně?*

*Pokud **víte**, že by vám tyto činnosti umožnily tak výrazně změnit vaši současnou situaci, proč je neděláte?*

Při hledání odpovědi neuškodí vzít v úvahu dva primární faktory promítající se do volby, jak využijeme čas, který máme k dispozici: *naléhavost* a *důležitost*. Přestože obvykle bereme v úvahu oba faktory, jeden z nich představuje základní paradigma, přes nějž vnímáme svůj čas a život.

Čtvrtá generace řízení času vychází z paradigmatu „důležitosti“. Abychom dokázali dávat to nejdůležitější na první místo, potřebujeme spíše vědět, co je důležité a dělat to, než reagovat na to, co je naléhavé.

Při četbě této kapitoly neuškodí zamyslet se, z jakého paradigmatu vycházíte – to, zda je jím paradigma naléhavosti nebo paradigma důležitosti, podstatně ovlivňuje výsledky, jichž dosahujete.

## NALÉHAVOST

Jen málo lidí si uvědomuje, jak výrazně a účinně naléhavost ovlivňuje naše volby. Zvoní telefon. Dítě pláče. Někdo klepe na dveře. Blíží se termín.

„Musím to udělat *ted'*.“

„Mám problém. Můžete se u mě *ted'* hned zastavit?“

„Jdeš pozdě! Nestihneš to!“

Jak naléhavost kontroluje váš život? Index naléhavosti, který naleznete na s. 40, obsahuje postoje a chování vyrůstající z pocitu naléhavosti. Míra shody s jednotlivými konstatováními obsaženými v Indexu vám pomůže zjistit, v jaké míře vnímáte svět přes paradigma naléhavosti. Až budete s Indexem pracovat, označte u každého konstatování hodnotu, která nejlépe odráží vaši odezvu na uvedenou situaci.

Poté zjistíte celkové skóre a podívejte se, co toto skóre vypovídá o vašem sklonu vycházet ve svém jednání z paradigmatu naléhavosti:

<b>0 – 25</b>	nízký sklon
<b>26 – 45</b>	silný sklon
<b>46 a více</b>	závislost

Pokud se většina vašich odpovědí nachází v levé části kontinua možných odpovědí, paradigma naléhavosti ve vašem životě pravděpodobně nehraje významnou roli. Jestliže se vaše odpovědi nacházejí převážně ve středu nebo v pravé části kontinua, je docela dobře možné, že paradigma naléhavosti je podstatným prvkem určujícím vaše chování. Pokud se téměř všechny vaše odpovědi nacházejí v pravé části kontinua, naléhavost nemusí být pouze podstatným prvkem určujícím vaše chování, ale mohla se z ní vyvinout závislost.

## ZÁVISLOST NA NALÉHAVÉM

Pro některé lidi se neustálé zvládání krizí stalo natolik součástí jejich života, že bez něj nemohou být. Zvýšená hladina adrenalinu, kterou tyto situace přinášejí, se u nich pojí s pocity vitality, síly a vzrušení. Jaké pocity tyto situace vyvolávají? Přinášejí stres a napětí? Jsou vyčerpávající? Bezpochyby ano. Jenže... a nezastírejme, že tomu tak není, jsou rovněž vzrušující, vzpruží našeho ducha, dávají nám pocit, že jsme užiteční a úspěšní. Cítíme se platnými – a to tím více, čím lépe dokážeme problémy zvládat. Jsme připraveni vyřešit potíže, kdekoli se vyskytnou. Přijedeme do města, vytasíme šestimilimetrovou bouchačku, odstraníme problémy, vyfoukneme kouř z hlavně a v záři zapadajícího slunce odjedeme jako hrdinové. Výsledky se dostaví okamžitě – a uspokojení a radost z jejich dosažení také.

Když vyřešíme naléhavou a významnou krizovou situaci, cítíme se povzneseně. Pokud něco naléhavého „neklepe“ na dveře, hledáme, co bychom mohli dělat – jenom proto, abychom nevypadli z tempa. Lidé očekávají, že budeme zaneprázdněni a práce nám bude neustále přerůstat přes hlavu. V naší společnosti se vytvořil specifický symbol statusu – jsem-li zaneprázdněn, jsem důležitý. Pokud toho nemáme příliš na práci, téměř se to stydíme přiznat. Zaneprázdněnost se stala zdrojem pocitu bezpečí a jistoty – máme pocit, že jsme platnými, užitečnými, oblíbenými; pocítujeme radost a potěšení. A je to rovněž dobrá výmluva, proč se nevěnujeme tomu, co je v našem životě nejdůležitější.

*„Hrozně rád bych byl s tebou, ale musím pracovat. Termín je na obzoru. Spěchá to. Je to naléhavé. Jistě to chápeš.“*

*„Nezbývá mi čas na to, abych mohl cvičit. Víím, že je to důležité, ale teď opravdu nemohu, protože musím udělat příliš mnoho neodkladných věcí. Možná později, až se situace trochu zklidní.“*

Závislost na naléhavém je sebezničujícím chováním, které dočasně zaplňuje mezeru vzniklou v důsledku neuspokojení některých potřeb. Nástroje, metody a postupy řízení času místo toho, aby vedly k uspokojení těchto potřeb, jenom udržují a posilují tuto závislost, protože zaměřují naši pozornost na řešení naléhavých záležitostí a na tomu odpovídající stanovení priorit.

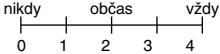
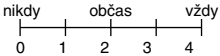
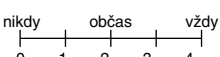
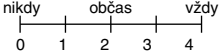
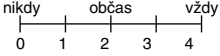
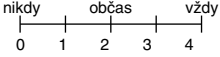
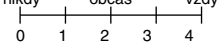
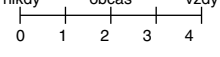
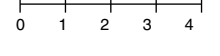
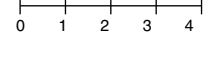
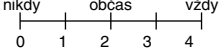
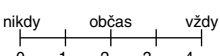
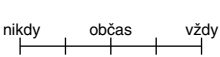
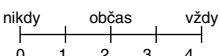
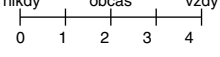
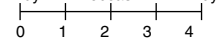
Posedlost naléhavými záležitostmi je stejně nebezpečná jako ostatní závislosti, o nichž víme, že existují. Charakteristické znaky závislosti, které uvádíme v následující tabulce, je možné nalézt v literatuře věnované nejenom problematice řízení času, ale rovněž různým typům závislostí, jako jsou závislost na chemických látkách, gamblerství, přejídání. Všimněte si, v čem všem si tyto závislosti jsou podobné!<sup>1</sup>

### **Závislost**

1. Vytváří předvídatelné, spolehlivě se dostavující vjemy a pocity
2. Stává se hlavním předmětem zájmu a pozornosti
3. Dočasně odstraňuje bolest a další negativní vjemy a pocity
4. Poskytuje uměle vyvolaný pocit sebeúcty, moci, kontroly, bezpečí, jistoty, intimity, výsledků
5. Zhoršuje problémy a zjišťuje pocity, jež má napravit
6. Zhoršuje schopnost pracovat a celkovou funkčnost, vede k narušení a ztrátě vztahů

### Index závislosti na naléhavém®

U každého konstatování zakroužkujte číslo, které nejlépe vyjadřuje vaše chování nebo postoj v dané situaci (0 = nikdy, 2 = občas, 4 = vždy).

1. Nejlépe pracuji, když jsem pod tlakem. 
2. Neschopnost věnovat čas zpytování a rozjímání o sobě samém často přičítám tlakům a shonu vyvolaným záležitostmi mimo mě. 
3. Pomalost lidí a věcí mě často rozčiluje. Nesnáším čekání a fronty. 
4. Trpím pocity viny, když si vezmu v práci volno. 
5. Neustále spěchám z místa na místo, od jedné věci k druhé. 
6. Abych mohl dokončit práci na projektu, často odsouvám ostatní lidi stranou, aby mi nepřekáželi. 
7. Jsem nervózní, když několik minut nevím, co se v kanceláři děje. 
8. Když něco dělám, často moji pozornost poutá něco jiného. 
9. Nejlépe se cítím, když zvládám krizovou situaci. 
10. Vzrušení a adrenalin vyvolané novou krizí mi přinášejí větší uspokojení než vyrovnané a spolehlivé dosahování dlouhodobých výsledků. 
11. Řešení krizi často obětují čas, který bych mohl hodnotně strávit s lidmi, kteří pro mě mnoho znamenají. 
12. Předpokládám, že lidé zcela přirozeně pochopí, že je musím zklamat nebo že si něčeho nemohu všimnout, pokud mám zvládnout krizovou situaci. 
13. Aby měl den pro mě smysl a význam, potřebuji řešit nějakou krizi. 
14. Často obědvám nebo jím při práci. 
15. Nepřestávám přemýšlet o tom, že přijde čas, kdy budu moci dělat to, co skutečně dělat chci. 
16. Když toho hodně udělám, vyvolává to ve mně pocit, že jsem byl skutečně produktivní. 

## Hodiny a kompas

Všimněte si, jak dobře tyto charakteristiky vystihují závislost na zvládnání naléhavých záležitostí! A v naší společnosti se s nimi můžeme setkat doslova na každém kroku. Kamkoli se podíváme, všude je v našich životech a kultuře posilována závislost na zvládnání naléhavých záležitostí.

*Roger: V jednom z našich programů jsem se skupinou vyšších manažerů z multinacionální společnosti probíral Index naléhavosti. O přestávce za mnou přišel jeden manažer z Austrálie a sarkasticky se usmíval. „Nemohu tomu uvěřit. Jsem naprosto závislý! Veškerá kultura v naší sféře podnikání je taková. Přejít od jedné krize k další. Nic se neudělá, dokud někdo neřekne, že je to naléhavé.“*

*Zatímco hovořil, přidal se k nám druhý nejvýznamnější člen jeho týmu a souhlasně přikyvoval. Chvilí vtipkovali o své situaci, ale v jejich řeči bylo slyšet vážný podtón. Poté se manažer obrátil ke mně a o svém kolegovi řekl: „Když k nám přišel, nebyl takový. Ale nevydrželo mu to.“*

*Když to dořekl, uvědomil si náhle ještě jednu věc: „Nejsem jenom závislý – já tuto závislost vyvolávám u druhých.“*

Měli bychom si uvědomit, že naléhavost sama o sobě není problémem. Problémem se stává, když se stane *dominantním faktorem* našeho života, zatímco důležitost jím není. Za „nejdůležitější věci“ považujeme naléhavé, neodkladné záležitosti. Realizace různých záležitostí nás natolik pohlcuje, že nemáme čas se zamyslet, zda to, co děláme, je ve skutečnosti nutné a zda to musíme dělat. Výsledek je nasnadě – rozpor mezi hodinami a kompasem se prohlubuje. Charles Hummel v knize *Tyranny of the Urgent* o tom říká:

*Důležité věci jenom zřídka musí být hotové dnes nebo tento týden... naléhavé úkoly vyžadují okamžitě jednat... jejich neodkladnost na nás doléhá s nebývalou silou a spotřebovává naši energii. Když se na ně ale podíváme ve světle delšího časového horizontu, ukáže se, že jejich naléhavost je klamná. S pocitem smutku a ztráty si vzpomeneme na životně důležité úkoly, které jsme ponechali stranou. Uvědomíme si, že jsme se stali otroky naléhavosti.<sup>2</sup>*

Mnoho nástrojů tradičních řízení času ve skutečnosti přispívá k této závislosti. Plánování dne a seznamy „toho, co je zapotřebí udělat“ v podstatě zaměřují naši pozornost na stanovení priorit a na to, abychom se věnovali tomu, co je naléhavé. Čím víc se v životě řídíme tím, co je naléhavé, tím méně prostoru dáváme tomu, co je důležité.

## DŮLEŽITOST

Mnoho důležitých věcí, jež přispívají k dosažení našich cílů, obohacují náš život a dávají mu smysl, nevykazují sklon ovlivňovat naše chování nebo nás tlačit k určitému jednání. Protože nejsou „naléhavé“, musíme se o ně zajímat my sami.

K tomu, abychom se na problém naléhavosti a důležitosti mohli podívat efektivněji, nám pomůže níže uvedená Matice řízení času. Tato matice přiřazuje naše činnosti do jedné ze čtyř kategorií, představovaných jednotlivými kvadranty matice. Čas trávíme jedním ze čtyř následujících způsobů:

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	<b>I</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Krize</li> <li>• Neodkladné problémy</li> <li>• Projekty s pevně stanovenými termíny, porady, příprava</li> </ul>	<b>II</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava</li> <li>• Prevence</li> <li>• Ujasnění hodnot</li> <li>• Plánování</li> <li>• Vytváření vztahů</li> <li>• Skutečný odpočinek</li> <li>• Posilování pravomocí</li> </ul>
Nedůležité	<b>III</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vyušení, některé telefonické hovory</li> <li>• Některá korespondence, některé zprávy</li> <li>• Některé porady</li> <li>• Mnoho neodkladných záležitostí</li> <li>• Mnohé oblíbené činnosti</li> </ul>	<b>IV</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění</li> <li>• Některé telefonické hovory</li> <li>• Mrhání časem</li> <li>• „Únikové“ aktivity</li> <li>• Nepodstatná korespondence</li> <li>• Nadměrné sledování televize</li> </ul>

© 1994 Covey Leadership Center, Inc.

Do Kvadrantu I spadají činnosti, které jsou jak „naléhavé“, tak „důležité“. Patří sem takové věci, jako jsou jednání s rozzlobeným klientem, dodržení stanovených termínů, oprava porouchaného stroje, operace srdce, pomoc plačícímu dítěti, jež se poranilo. Realita je taková, že na činnosti v Kvadrantu I určitý čas vynaložit musíme. Řídíme, produkuje, využíváme zkušenosti a úsudek,

když reagujeme na nejrůznější potřeby a obtížné problémy. Pokud tyto věci ignorujeme, skončíme pohřbeni zaživa. Musíme si ale také uvědomit, že mnoho důležitých činností se stává naléhavými, protože je odkládáme, nebo nepřijímáme preventivní opatření či neplánujeme.

Kvadrant II obsahuje činnosti, které jsou „důležité, ale nejsou naléhavé“. Je to Kvadrant kvality. Pokud se nacházíme v tomto kvadrantu, dlouhodobě plánujeme, předvídáme problémy a předcházíme jim, rozvíjíme potenciál druhých lidí a posilujeme jejich pravomoci, rozšiřujeme si obzory a zvyšujeme své schopnosti a dovednosti četbou a soustavným odborným vzděláváním a profesním rozvojem, představujeme si, jak budeme pomáhat dětem s jejich problémy, připravujeme se na důležité porady, jednání a prezentace, nebo investujeme svůj čas do důkladného, pozorného naslouchání druhým a vytváření, udržování a rozvíjení vztahů s nimi. Pokud zvýšíme množství času stráveného činnostmi spadajícími do tohoto kvadrantu, *zvýšíme rovněž svoji schopnost docílit „dělat věci“*. Jestliže tento kvadrant ignorujeme, rozšiřujeme a posilujeme rozsah činností spadajících do Kvadrantu I – výsledkem je stres, vyhoření a hlubší krize. A naopak – pokud se věnujeme činnostem spadajícím do tohoto kvadrantu, rozsah činností v Kvadrantu I se zmenší. Díky plánování, přípravě a prevenci se mnoho záležitostí nestane naléhavými. Činnosti z Kvadrantu II na nás nijak netlačí. Musíme jim věnovat pozornost my sami. Je to kvadrant osobního vedení.

Kvadrant III obsahuje záležitosti, které jsou „naléhavé, ale nejsou důležité“. Je to Kvadrant klamu. Naléhavost vytváří iluzi důležitosti. Jenže činnosti spadající do tohoto kvadrantu buďto nejsou vůbec důležité, nebo jsou důležité pouze pro někoho jiného. Do této kategorie se řadí mnoho telefonických hovorů, porad, schůzek a jednání, neplánovaných a neočekávaných návštěv. Činnostmi spadajícími do Kvadrantu III, jimiž pomáháme druhým lidem realizovat jejich priority a očekávání, strávíme mnoho času, přičemž máme často za to, že jsme v Kvadrantu I.

Kvadrant IV patří činnostem, které „nejsou naléhavé, ani důležité“. Je to Kvadrant mrhání (časem). Nic z toho, co spadá do tohoto kvadrantu, bychom ve skutečnosti vůbec neměli dělat. Jenže bitvy, které svádíme v Kvadrantu I a Kvadrantu III, nás poznamenávají a ve snaze přežít se „utíkáme“ do Kvadrantu IV. Jaké činnosti jsou typické pro Kvadrant IV? Nemusí to být nutně aktivity sloužící k obnově sil, jak bychom si mohli myslet, protože skutečná rekreace (ve smyslu re-kreace) je znovuvytvářením nás samých a v tomto smyslu je činností z Kvadrantu II. Četba plytkých a povrchních knih, sledování „hloupých“ televizních pořadů, nebo marnotratné klábosení a pomlouvání druhých lidí ale do tohoto kvadrantu bezesporu patří. Kvadrant IV není místem umožňujícím přežít – je místem úpadku. Činnosti v tomto kvadrantu nám mohou zpočátku připadat příjemné, ale brzy zjistíme, že nám nic nepřináší.

## TO NEJDŮLEŽITĚJŠÍ NA PRVNÍ MÍSTO

Vraťte se teď na chvíli k Matici řízení času a zamyslete se, co jste dělali minulý týden. Zkuste jednotlivé činnosti přiřadit do odpovídajících kvadrantů a zamyslete se, v kterém kvadrantu jste strávili nejvíce času.

Dejte si pozor zejména u Kvadrantu I a Kvadrantu III. Podlehnout domněnce, že je něco důležité, protože je to naléhavé, je snadné. Pomůže vám, když se zamyslíte, zda ta či ona naléhavá činnost přispěla k dosažení důležitého cíle. Pokud ne, pravděpodobně patří do Kvadrantu III.

Většina lidí stráví nejvíce času v Kvadrantech I a III. Jakou cenu za to platí? Pokud se necháváte řídit tím, co je naléhavé, zamyslete se, kterým důležitým věcem – a možná dokonce těm „nejdůležitějším“ – se díky tomu nedostává vaší pozornosti a nemáte na ně čas?

Zamyslete se ještě jednou nad svými odpověďmi na otázky ze začátku této kapitoly:

*O které jedné konkrétní činnosti víte, že by měla ve vašem osobním životě významné pozitivní výsledky, pokud byste ji dělali mimořádně dobře a konzistentně?*

*O které jedné konkrétní činnosti víte, že by měla ve vašem profesním nebo pracovním životě významné pozitivní výsledky, pokud byste ji dělali mimořádně dobře a konzistentně?*

Do kterého kvadrantu spadají vaše odpovědi? Nejspíš do Kvadrantu II. Tyto otázky jsme položili tisícům lidí a zjistili jsme, že velká část odpovědí se váže k jedné ze sedmi klíčových aktivit:

1. Lépe komunikovat s druhými lidmi
2. Lépe se připravovat
3. Lépe plánovat a organizovat
4. Lépe se starat o sebe samé
5. Uchopení nových příležitostí
6. Zajištění osobního rozvoje
7. Posilování pravomocí

Všechny tyto činnosti spadají do Kvadrantu II. Všechny jsou důležité.

Proč je tedy lidé nedělají? Proč vy sami neděláte věci, které jste s použitím výše uvedených otázek identifikovali jako důležité?

Nejspíš proto, že nejsou naléhavé. Nedožadují si vaší pozornosti. Netlačí na vás. Nepůsobí na vaše jednání. A proto musíte vy působit na ně.



## PARADIGMA DŮLEŽITOSTI

V životě se zcela zjevně musíme vyrovnat s oběma faktory – s tím, co je naléhavé, i s tím, co je důležité. Jenže v každodenním rozhodování jeden z těchto faktorů má sklon dominovat. Problém nastane, když jednáme primárně na základě paradigmatu naléhavosti, a ne na základě paradigmatu důležitosti.

Pokud našemu jednání dominuje paradigma důležitosti, žijeme v Kvadrantech I a II – a Kvadranty III a IV se nás netýkají. Většinu času věnujeme přípravě, prevenci, plánování a posilování pravomocí – a méně času hašení požárů, tj. Kvadrantu I. Navíc povaha Kvadrantu I se v takovém případě změní. Většinu času, který vynaložíme na činnosti z tohoto kvadrantu, zde strávíme z vlastního rozhodnutí, a ne proto, že jsme něco opomenuli, zpozdili jsme se apod. Můžeme se dokonce rozhodnout, že něco bude naléhavé nebo přijde na řadu, protože je to důležité.

Jedna moje spolupracovnice o tom říká:

*Nedávno moje přítelkyně zažívala krizi partnerského vztahu. Já sama jsem velmi zaneprázdněná v zaměstnání i doma, ale snažím se, abych se nestala otrokem práce a měla čas na obnovu sil a rozvoj. Jednoho obzvlášť rušného dne – měla jsem tři porady, byla jsem objednaná s autem do servisu, potřebovala jsem nakoupit a měla jsem domluvené důležité jednání během oběda – mi moje přítelkyně zavolala. Okamžitě jsem poznala, že měla opravdu těžký den a rozhodla jsem se nechat všeho ostatního a jet ji navštívit. Věděla jsem, že následujícího dne budu muset dělat spoustu věcí spadajících do Kvadrantu I, protože si je nebudu moci připravit. Ale navštívit přítelkyni bylo skutečně velmi důležité. Sama jsem si zvolila řešení, které znamenalo, že se budu muset vyrovnat s mnoha naléhavými záležitostmi, ale bylo to rozhodnutí, které ve mně vyvolávalo dobrý pocit.*

Na našich seminářích po jejich účastnících chceme, aby identifikovali pocity, které se u nich pojí s odlišnými paradigmaty. Když hovoří o pocitech spojených s naléhavostí, obvykle padají slova jako „vystresovaný“, „vyčerpaný“, „postrádám pocit naplnění“, „obnošený“. Naproti tomu v případě pocitů spojených s důležitostí zaznívají slova jako „s důvěrou“, „s pocitem naplnění“, „na správné cestě“, „smysluplný“, „klidný“. Zkuste si toto cvičení. Jaké pocity zakoušíte, když ve svém jednání vycházíte z jednoho nebo druhého paradigmatu? Tyto pocity říkají mnohé o tom, od čeho se odvíjejí výsledky, jichž dosahujete.

## OTÁZKY, KTERÉ LIDÉ KLADOU O MATICI ŘÍZENÍ ČASU

Všichni samozřejmě víme, že život není tak uspořádaný, striktní a logický, jako kvadranty v Matici řízení času. Mezi kvadranty i uvnitř nich neexistují ostré hranice, ale plynulé přechody a přesahy. Kvadranty a jejich vymezení jsou tudíž věci jak míry, tak i kvality.

Na následujících řádcích naleznete otázky, na které se lidé v souvislosti s Maticí řízení času často ptají:

- **Jak máme, obklopeni nejrůznějšími naléhavými a důležitými záležitostmi, poznat, co dělat?** Toto dilema nás provází celým životem. Právě proto máme za to, že musíme „zakleknout do bloků“ a dělat více věcí a rychleji. Ale téměř vždy *existuje* jedna věc, kterou bychom měli udělat nejdříve. Uvnitř Kvadrantu I, stejně jako uvnitř Kvadrantu II, v tomto smyslu existuje další Kvadrant I nebo Kvadrant II. Tomu, jak se rozhodnout, co je v danou chvíli nejdůležitější, jsou věnovány následující kapitoly této knihy.
- **Je špatné být v Kvadrantu I?** Ne, není. Mnoho lidí ve skutečnosti stráví činnostmi v tomto kvadrantu mnoho času. Podstatné je, proč se v tomto kvadrantu nacházíte. Protože řešíte naléhavé záležitosti? Protože se věnujete důležitým věcem? Pokud vašemu jednání dominuje naléhavost a důležitost se z vaší činnosti vytrácí, sklouznete do Kvadrantu III – k závislosti na naléhavosti. Pokud jste ale v Kvadrantu I proto, že se věnujete tomu, co je důležité, naléhavost se z vaší činnosti vytratí a přesunete se do Kvadrantu II. Oba kvadranty, Kvadrant I stejně jako Kvadrant II, postihují to, co je důležité – mění se pouze faktor času. Skutečný problém nastává, když trávíte čas ve Kvadrantech III a IV.
- **Kde získám čas na činnosti v Kvadrantu II?** Pokud se snažíte nalézt čas, který byste mohli strávit činnostmi v Kvadrantu II, měli byste se ze všeho nejdříve zaměřit na činnosti spadající do Kvadrantu III. Čas strávený v Kvadrantu I je čas věnovaný záležitostem, které jsou jak naléhavé, tak důležité – jinak řečeno činnostem, jimiž se musíme zabývat. Současně víme, že činnostmi z Kvadrantu IV bychom se vůbec neměli zabývat. Činnosti z Kvadrantu III nás ale mohou oklamat. Musíme se proto naučit dívat se na všechny naše aktivity z hlediska jejich důležitosti. To nám umožní nepodléhat klamnému pocitu naléhavosti a získat čas v Kvadrantu II.
- **Co když se nacházím v prostředí Kvadrantu I?** Některé profese svojí povahou vyžadují strávit téměř všechny čas v Kvadrantu I. Požárníci, lékaři a zdravotní sestry, policisté, reportéři, vydavatelé – ti všichni reagují na

záležitosti, které jsou naléhavé a důležité. Tito lidé ještě více než ostatní potřebují získat čas na činnosti v Kvadrantu II, protože jim to umožní vytvářet si potenciál potřebný pro zvládnutí činností v Kvadrantu I. A to platí i pro nás ostatní.

- **Existuje v Kvadrantu I něco, co na nás bezprostředně nepůsobí a nevyžaduje naši pozornost „ted' hned“?** Některé záležitosti přerostou v krize nebo se z nich vyvinou problémy, pokud se jim nevěnujeme. Můžeme se rozhodnout, že jsou naléhavé. To, co z hlediska organizace může být činností spadající do Kvadrantu II (formulace dlouhodobé vize, plánování, vytváření vztahů), může být z pohledu vrcholového manažera činností spadající do Kvadrantu I. Právě v tom spočívá jeho jedinečná odpovědnost, povinnost a závazek. Potřeba zajištění těchto činností je velká a to, zda se realizují nebo ne, má podstatné důsledky. Vrcholový řídicí pracovník je musí zajistit „tady a ted'“, jsou naléhavé a musí se jim věnovat.

Matice řízení času nám pomáhá uvědomit si, jak naléhavost a důležitost ovlivňují naše rozhodování, čemu věnujeme svůj čas, na jaké aktivity vynakládáme (v kterém kvadrantu trávíme) nejvíce času a proč tomu tak je. Umožňuje nám rovněž si uvědomit, že *míra, v níž naléhavost dominuje našim činnostem, je současně mírou, v níž tomu tak není, pokud jde o to, co je důležité.*

## ODVRÁCENÁ STRANA SLOŽITOSTI

Závislost na naléhavém, stejně jako zneužívání chemických látek (drog), dočasně otupuje bolest. Zbavuje nás akutních problémů, jejichž příčinou je rozpor mezi kompasem a hodinami. Úleva, kterou přináší, je příjemná. Je to ale pouze krátkodobé uspokojení, které rychle vyprchá, zatímco bolest zůstane. To, že děláme více věcí rychleji, neřeší chronické příčiny našeho stavu, záležitosti nacházející se v jeho základu, *důvody* této bolesti. Děláme stále další a další věci rychleji... ale neděláme nic, co by nám umožnilo řešit chronickou bolest, v jejímž základu se nachází skutečnost, že nedáváme to nejdůležitější na první místo.

Poznat tyto chronické příčiny vyžaduje odlišný styl myšlení. Je to totéž, jako kdybychom v lékařství přistupovali k problémům z hlediska „prevence“ nebo „léčby“. Léčba se zabývá akutními nebo bolestivými projevy nemoci. Prevence se zaměřuje na životní styl a péči o zdraví. Jde o dvě odlišná paradigmat. Přestože lékař může vycházet z obou, jedno z těchto paradigmat obvykle převažuje.

*Stephen: Absolvoval jsem prohlídky u lékařů, kteří vycházeli z obou uvedených paradigmat, a jejich výsledky byly různé, protože se zaměřovali na odlišné věci. Lékaři vycházející primárně z paradigmatu léčby se zaměřili například na testy krve, a protože moje hladina celkového cholesterolu vykazovala hodnoty nižší než 200, měli za to, že jsem v pořádku. Když totéž sledování provedli lékaři vycházející převážně z paradigmatu prevence, sledovali zejména poměr LDL („škodlivý“ cholesterol) / HDL („prospěšný“ cholesterol) / celkový cholesterol – a dospěli k závěru, že nejsem v pořádku, protože existuje mírné zdravotní riziko dané tímto poměrem, a předepsali mi cvičební a stravovací režim a některé léky.*

Většina lidí si uvědomuje, že nezanedbatelná část zdravotních obtíží je vyvolána životním stylem. Přesto mnozí žijeme v jakémsi falešném poklidu – dokud nás z něj nevyvede něco mimořádného, například srdeční infarkt. Žijeme tak, jak chceme – cvičíme málo nebo vůbec ne, máme špatné stravovací návyky, zkracujeme si život mnoha dalšími způsoby – a když se dostaví zdravotní problémy, očekáváme, že nám od nich lékaři pomohou. Léky nám mohou pomoci potlačit bolest, ale pokud chceme něco skutečně udělat pro své zdraví, musíme se zaměřit na hlubinné příčiny bolesti – a věnovat se nikoli povrchní, ale důkladné a k příčinám obtíží jdoucí prevenci.

Tak je tomu ve všech oblastech života. Jak prohlásil Oliver Wendell Holmes: „Nedal bych ani zlámanou grešli za jednoduchost na této straně složitosti. Obětoval bych pravou paži za jednoduchost na odvrácené straně složitosti.“<sup>3</sup> Zjednodušující odpovědi nepostihují skutečnost, v níž žijeme. Mohou přinášet pocit, že je lze snadno a rychle realizovat, jejich sliby jsou ale plané. Většina lidí si to uvědomuje. Z vlastní zkušenosti víme, že lidé již mají dost rychlých a snadných řešení, která přinášejí různé techniky a postupy etiky osobnosti. Chtějí se zabývat chronickými problémy, které jim brání dávat to nejdůležitější na první místo – a chtějí tyto problémy řešit.

V následující kapitole proto od akutní bolesti vyplývající z problémů, o nichž jsme hovořili v této a předešlé kapitole, přejdeme k jejich chronickým příčinám. Prozkoumáme složitou oblast skutečnosti, samo jádro komplexního přediva reality, jež má vliv na náš čas a kvalitu našeho života. Tato kapitola přináší tři myšlenky, které nemusí být snadné pochopit a přijmout. Přesto, a právě proto, vám doporučujeme se jimi důkladně zabývat, a to nejlépe z pohledu vlastního života. Jsme přesvědčeni, že vám to umožní dospět k poznání, které přesáhne vaše paradigmata a získáte schopnosti a možnosti vytvořit si mapy, které přesně popisují území, v němž se pohybujete.

Z těchto myšlenek – na vzdálené straně složitosti – vyrůstají jednoduchá a účinná paradigmata a procesy, které vám umožní efektivněji dávat to nejdůležitější na první místo. Zabývat se jimi budeme v Části II této knihy.