

OBSAH

Úvod	9
------	---

PRVÁ ČASŤ | MOTIVUJTE SA

1. kapitola: Hra	23
2. kapitola: Moc	43
3. kapitola: Ľudia	63

DRUHÁ ČASŤ | ODBLOKUJTE SA

4. kapitola: Hľadajte jasnosť	81
5. kapitola: Nájdite odvahu	103
6. kapitola: Začnite	121

TRETIA ČASŤ | UDRŽIAVAJTE

7. kapitola: Šetrite sa	137
8. kapitola: Dobíjajte sa	155
9. kapitola: Zosúladiť sa	169

Doslov: Myslite ako vedec v oblasti produktivity	191
Poďakovanie	197
Poznámky	201
Register	215

ÚVOD

Veselé Vianoce, Ali. Skús nikoho nezabiť.“ S týmito slovami mi môj konzultant spokojne zložil a nechal mi na krku oddelenie „ plné pacientov. Bol som čerstvý sekundant a pred tromi týždňami som sa dopustil začiatočnickej chyby: zabudol som si na sviatky vypísať dovolenku. A tak som sa tu na Vianoce ocitol celkom sám a s nemocničným oddelením na starosti.

Začalo sa to zle a rýchlo sa to zhoršilo. Keď som dorazil do nemocnice, zavalila ma lavína anamnéz, správ z diagnostických vyšetrení a nezrozumiteľných žiadaniek o skeny, ktoré by dávali väčší zmysel skúsenému archeológovi než nášmu rádiológovi. Do niekoľkých minút som čelil prvému naliehavému prípadu dňa: mužovi po päťdesiatke s ťažkou zástavou srdca. A následne ma jedna sestra informovala, že nejaký pacient urgentne potrebuje manuálnu evakuáciu (kto to pozná, ten rozumie).

O pol jedenástej predpoludním som sa poobzeral po oddelení. Sestra Janice v panike šprintovala hore-dole po chodbe A s náručím plným infúzií a kariet pacientov. Na chodbe B sa postarší pacient hlasno dožadoval svojej stratenej zubnej protézy. Chodbu C ovládol opitý vyhnanec z pohotovosti, ktorý sa po nej motal a vykrikoval: „Olive! Olive!“ (Kto je Olive, to som nezistil.) A každú chvíľu pribúdali nové žiadosti: „Doktor Ali, môžete sa pozrieť na pani Johnsonovú? Má horúčku.“, „Doktor Ali, môžete pomôcť so zvýšeným draslíkom pána Singha?“

Čoskoro som si všimol, že začínam panikáriť. Lekárska fakulta ma na nič podobné nepripravila. Až do tejto chvíle som bol vždy vcelku schopným študentom. Keď sa situácia skomplikovala, mal som jedno-

duchú stratégiu: zabrať ešte viac. Táto metóda ma pred siedmimi rokmi dostala na školu. Vďaka nej moju prácu párkrát publikovali vo vedeckých časopisoch. Dokonca mi umožnila začať počas štúdia podnikať. Disciplína bola jediným systémom produktivity, ktorý som poznal. A fungovala.

Až na to, že teraz už nie. Pred pár mesiacmi som začal pôsobiť ako lekár a odvtedy som mal pocit, že sa topím. Aj keď som pracoval dlho do noci, na mnohých pacientov mi nezvýšil čas alebo som nestihol dokončiť potrebné papierovačky. Trpela aj moja nálada. Lekársky tréning som si užíval, no samotnú prácu som považoval za absolútne depresívnu. Neustále som sa obával, že urobím chybu a niekoho zabijem. Nespával som, moje priateľstvá mizli, prestal som sa ozývať rodine. A len som čoraz tvrdšie drel.

A teraz toto. Sám na Vianoce v nemocničnom oddelení, neschopný zvládnuť pracovnú zmenu.

Všetko vyvrcholilo, keď mi z rúk vypadol podnos so zdravotníckym materiálom a striekačky sa rozleteli po linoleu na podlahe. Pri smutnom pohľade na svoj vlhký plášť som si uvedomil, že musím nájsť riešenie – inak sa môj sen o tom, že sa stanem chirurgom, rozplynie.

V tú noc som zavesil fonendoskop, schmatol piroh s mletým mäsom a otvoril laptop. Býval som taký produktívny, pomyslel som si. Čo som zanedbal? Počas prvého roka na medicíne som bol posadnutý tajomstvami produktivity. Noc čo noc som býval hore a robil si poznámky zo stoviek článkov, blogov a videí, ktoré sľubovali kľúč k optimálnemu výkonu. Všetci guruovia zdôrazňovali dôležitosť tvrdej práce. Často sa opakoval jeden citát Muhammada Aliho: „Nenávidel som každú jednu minútu tréningu, ale povedal som si, neprestávaj! Teraz trp a do konca života budeš žiť ako šampión.“

Prvý sviatok vianočný vystriedal Druhý a ja som bol ešte stále hore zahĺbený do svojich starých poznámok. Premýšľal som, či práve v tom nerobím chybu. Potrebujem si len obnoviť pracovnú morálku? Keď som sa však na ďalší deň vrátil do práce rozhodnutý prsto *zabrať viac*, nič sa nezmenilo. Hoci som v oddelení zostal do polnoci a počas prestávok na toaletu som recitoval výrok Muhammada Aliho, papierovačky mi nešli o nič rýchlejšie. Moji pacienti stále dostávali unavenú, neefektívnu verziu Aliho. A mne ešte vždy nápadne chýbala vianočná nálada.

Na konci doposiaľ najťažšieho dňa, aký som zažil, mi bolo úplne

nanič. A potom som si z ničoho nič spomenul na múdre slová svojho učiteľa Dr. Barclayho. „Ak liečba nezaberá, spochybnite diagnózu.“

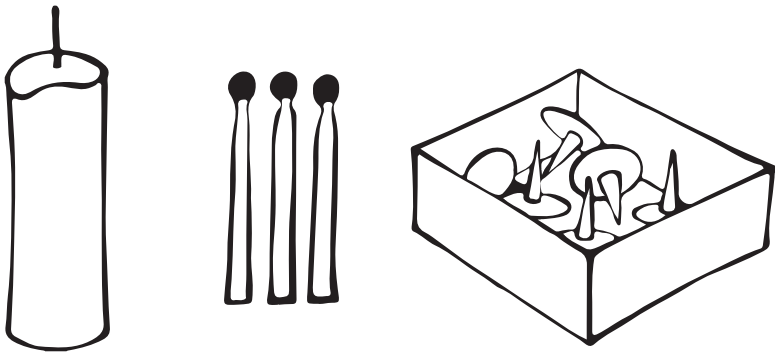
Pomaly som začal spochybňovať všetko, čo som vedel o produktivite. Naozaj sa úspech nezaobíde bez utrpenia? Čo „úspech“ vôbec znamená? Je utrpenie udržateľné? Má zmysel byť preťažovaný, keď chcem niečo dosiahnuť? Musím *čomukol'vek* obetovať svoje zdravie a šťastie?

Trvalo mi to niekoľko mesiacov. A horko-ťažko som zisťoval, že neplatí nič z toho, čo viem o úspechu. Dobrým lekárom sa nemôžem stať nasilu. Tvrdšia práca mi neprinesie šťastie. A k spokojnosti vedie aj iná cesta: taká, ktorú nebude lemovať neustála úzkosť, bezsenné noci a znepokojujúca závislosť od kofeínu.

Nemal som všetky odpovede, to ani zďaleka. No prvý raz som pobadal počiatky iného prístupu. Takého, ktorý nezávisel od vyčerpávajúcej driny, ale od pochopenia, ako sa pri tvrdej práci cítiť lepšie. Prístupu, v ktorého záujme bola predovšetkým moja pohoda, a tú som potom využíval na podporu svojho sústredenia a motivácie. Takého, ktorý som začal nazývať produktivitou bez starostí alebo bezstarostnou produktivitou.

PREKVAPIVÉ TAJOMSTVÁ PRODUKTIVITY BEZ STAROSTÍ

Ešte na medicíne som si vďaka svojej posadnutosti produktivitou a kvôli titulu zo psychológie predĺžil štúdium o rok. Keď som začal spájať kúsok bezstarostnej produktivity, spomenul som si na jeden výskum,

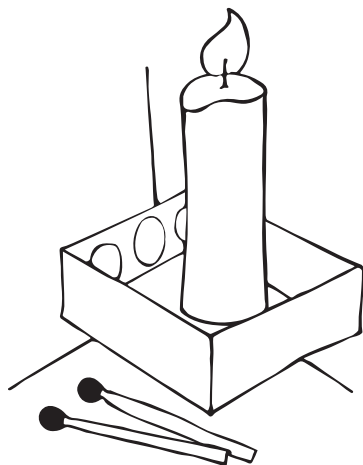


v ktorom som sa zúčastnil. Zahŕňal sviečku, škatuľku zápaliek a krabičku pripináčikov.

Predstavte si, že pred vami ležia tieto tri predmety. Vašou úlohou je pripichnúť sviečku na korkovú tabuľu na stene tak, že po zapálení z nej vosk nebude kvapkať na stôl pod ňou. Budete si nad predmetmi lámať hlavu a prevracať ich v rukách. Dokážete prísť na riešenie?

Väčšina ľudí vezme do úvahy len sviečku, zápalky a pripináčiky. No inovatívna myseľ spozná potenciál krabičky na pripináčiky. Pri optimálnom riešení ju vnímate nielen ako nádobu, ale aj ako svietnik.

Toto je „hlavolam so sviečkou“, klasický test kreatívneho myslenia. Vymyslel ho Karl Duncker a bol publikovaný po jeho smrti v roku 1945. Odvtedy ho využili v nespočetnom množstve výskumov, ktoré sa zaoberali všetkým možným od kognitívnej flexibility až po psychologické dôsledky stresu. Koncom 70. rokov minulého storočia na ňom psychologička Alice Isenová založila slávny experiment, aby zistila, ako nálada ovplyvňuje našu kreativitu.



Začala tým, že dobrovoľníkov rozdelila do dvoch skupín. Jedna dostala pred riešením hlavolamu so sviečkou darček – balíček cukríkov. Druhá skupina sa do úlohy pustila bez podobného stimulu. Isenová mala teóriu, že tí, čo dostali sladkosti, budú pri práci v lepšej nálade. Zistila čosi zaujímavé: tí, ktorým darček nepatrne zlepšil náladu, boli pri riešení hlavolamu so sviečkou významne úspešnejší.

Keď som sa počas štúdia psychológie dočítal o Isenovej pokuse, zdal sa mi zaujímavý, no nie práve prelomový. Osobne som nikdy nepocítil neprekonateľnú túžbu pripnúť sviečku na stenu. Keď som sa však k nemu vrátil ako sekundár, uvedomil som si, že Isenovej pozorovanie bolo dosť významné. Naznačovalo, že dobrý pocit sa nekončí len dobrým pocitom. V skutočnosti mení naše vzorce myslenia a správania.

Zistil som, že Isenovej práca sa stala základom celej vlny výskumov, ktoré sa zaoberali vplyvom pozitívnych emócií na naše kognitívne procesy. Ukázalo sa, že keď sme dobre naladení, zvažujeme širšiu škálu činností, sme otvorenejší novým skúsenostiam a lepšie integrujeme získané informácie. Inými slovami, dobrý pocit nám zlepšuje kreativitu aj produktivitu.

Barbara Fredricksonová patrila medzi prvých ľudí, ktorí sa zaoberali tým, ako to presne funguje. Táto profesorka na Univerzite v Severnej Karolíne v Chapel Hill je jednou z popredných postáv pozitívnej psychológie, ktorá sa sústreďuje na chápanie a podporu šťastia. Fredricksonová koncom 90. rokov minulého storočia vymyslela teóriu rozširovania a budovania pozitívnych emócií.

Podľa tejto teórie nám pozitívne emócie „rozširujú“ povedomie a „budujú“ naše kognitívne a sociálne pozadie. *Rozširovanie* označuje okamžitý účinok pozitívnych emócií: Keď sa dobre cítime, máme otvorenú myseľ, prijmeme viac informácií a vidíme okolo seba viac možností. Pouvažujte nad hlavolamom so sviečkou: účastníci s dobrou náladou dokázali vidieť širšiu škálu možných riešení.

Budovanie označuje dlhotrvajúce účinky pozitívnych emócií. Keď zažívame pozitívne emócie, budujeme zásobu mentálnych a emocionálnych zdrojov, ktoré nám môžu v budúcnosti pomôcť, a to životaschopnosť, tvorivosť, schopnosť riešiť problémy, spoločenské väzby a fyzické zdravie. Tieto dva procesy sa postupom času navzájom umocňujú, čím vzniká stúpajúca špirála positivity, rastu a úspechu.



Pozitívne emócie sú palivom, ktoré poháňa motor rozkvetu ľudstva.

Spomínaná teória ponúka celkom nový spôsob chápania roly, ktorú v našom živote zohrávajú pozitívne emócie. Nejde len o prchavé pocity, ktoré prichádzajú a odchádzajú bez následkov. Sú neoddeliteľnou

súčasťou nášho kognitívneho fungovania, spoločenských vzťahov a celkového blaha. Pozitívne emócie sú palivom, ktoré poháňa motor rozkvetu ľudstva.

PREČO PRODUKTIVITA BEZ STAROSTÍ FUNGUJE

Keď som sa pustil do učenia sa o rozširovaní a budovaní, o svojom živote som odrazu začal premýšľať odlišne. Roky som si myslel, že to, čo chcem, dosiahnem prasto tým, že budem tvrdsie drieť. Ak som chcel byť dobrým lekárom, môj život mala definovať vyčerpávajúca a neúnavná práca.

Teraz som videl, že sa to dá aj inak. Fredricksonovej teória naznačuje, že pozitívne emócie menia fungovanie nášho mozgu. V prvom rade sa cítíme lepšie. V druhom rade venujeme viac času tomu, na čom nám záleží.

Ale prečo? premýšľal som. Čím viac som čítal, tým viac som si uvedomoval, že vysvetlenia sú rôzne – a v niektorých prípadoch ostávajú nejasné. No vedci sa začali upriamovať na niekoľko odpovedí.

Po prvé, **dobrý pocit nám dodáva energiu**. Väčšina z nás už pocítila energiu, ktorá nie je striktnie fyzická alebo biologická, takú, čo nepochádza z cukru alebo zo sacharidov, ale zo zmesi motivácie, sústredenia a inšpirácie. Cítite ju pri práci na obzvlášť náročnej úlohe, alebo keď ste obklopení inšpiratívnymi ľuďmi. Táto energia má veľa rozličných názvov. Psychológovia ju nazývajú „emocionálnou“, „spirituálnou“, „duševnou“ alebo „motivačnou“; neurovedci zasa „nadšením“, „vitalitou“, „energetickou stimuláciou“. Vedci sa síce nevedia zhodnúť na názve, no súhlasia, že vďaka nej sme pri dosahovaní svojich cieľov sústredení, inšpirovaní a motivovaní.

Čo je teda zdrojom tejto záhadnej energie? Stručná odpoveď znie: *dobrý pocit*. Pozitívne emócie súvisia so štyrmi hormónmi – endorfínmi, sérotonínom, dopamínom a oxytocínom –, ktoré sa často označujú ako „hormóny dobrej nálady“. Všetky nám umožňujú dosahovať viac. Endorfíny sa často uvoľňujú pri fyzickej aktivite, pri strese či bolesti, prinášajú nám pocity šťastia a zmierňujú nepohodu. Ich zvýšené hladiny zvyčajne idú ruka v ruku so zvýšenou energiou a motiváciou.

Sérotonín sa spája s regulovaním nálady, so spánkom, s chuťou do jedla a s celkovou pohodou. Je základom našej spokojnosti a dodáva nám silu na efektívne zvládnutie úloh. Dopamín, alebo „hormón odmeny“, súvisí s motiváciou a potešením a jeho uvoľnenie nám prináša uspokojenie, vďaka ktorému sa dokážeme dlhšie sústrediť. Oxytocín, známy ako „hormón lásky“, sa spája so spoločenskými vzťahmi, dôverou a budovaním vzťahov, zvyšuje našu schopnosť družiť sa s inými, zlepšuje nám náladu a následne ovplyvňuje našu produktivitu.

Všetko spomínané znamená, že tieto hormóny dobrej nálady sú východiskovým bodom zdravého cyklu. Keď sa cítíme dobre, vytvárame energiu, ktorá nám zvyšuje produktivitu. A táto produktivita vedie k pocitom úspechu, vďaka ktorým sa opäť cítíme dobre.

Po druhé, **dobry pocit zmierňuje stres**. Barbara Fredricksonová vyvinula okrem teórie rozširovania a budovania aj čosi, čo psychológovia nazývajú „hypotéza odčinenia“. S kolegami sa zaujímala o desiatky rokov výskumu, ktorý ukazoval, že negatívne emócie spôsobujú uvoľňovanie stresových hormónov, ako sú adrenalín a kortizol. Krátkodoboto nepredstavuje problém – tento mechanizmus nás motivuje unikáť pred nebezpečenstvom. Ak však tieto negatívne pocity zažívame príčasto, sme plní úzkosti a naše fyzické zdravie trpí. Neprestajná aktivácia spomínaných hormónov môže dokonca zvýšiť riziko vzniku srdcových chorôb a vysokého krvného tlaku. To nie je ideálne.

