

Při pobytu v Dánsku jsem měl možnost strávit nějaký čas ve společnosti Novo Nordisk. Firma, pro kterou pracuje více než třicet tisíc lidí, je světovou jedničkou ve výrobě inzulinu s více než šedesátiprocentním podílem na celosvětovém trhu.^[19]

Hned po příjezdu jsem zaznamenal očividně vysokou motivaci a spokojenost u lidí, s nimiž jsem se tam setkával. Od vrátného, přes uklízečku, kterou jsem potkal na chodbě, až po pracovníky z vývoje léků. Protože je Novo Nordisk farmaceutická firma, napadlo mě, že určitě svým lidem dávají něco „speciálního“ do pití. Později jsem dostal možnost poobědvat s vedením společnosti a zeptat se jich, jak to dělají. Získal jsem jiné, překvapivě jednoduché vysvětlení.

Jak tedy motivační kouzlo funguje?

Ve skutečnosti nás ovlivňuje **více druhů motivace** a některé nám mohou spíše uškodit než pomoci. Měli bychom proto v našem životě najít tu nejhodnější. Její správné nastavení pak přináší méně prokrastinace, posouvá nás každý den vpřed a zároveň vede k naší dlouhodobé spokojenosti.

Vnější motivace: Pobídky cukrem a bičem

Nedávno mi na schůzku dorazil nový klient. Po chvíli rozhovoru začal popisovat, jak se několik posledních let cítí. Svěřil se mi, že jeho život postrádá smysl. Dokonce ho prý několikrát napadlo, že by ho sám dobrovolně ukončil. Zeptal jsem se jej, kolik času ve svém životě věnuje věcem, které doopravdy dělat chce, a naopak kolik těm, které dělat musí a které se od něj očekávají. Z naší diskuse postupně vyplynulo, že jeho život je řízen téměř výhradně *vnější motivací*.

Jaké máte pocity vy, když musíte dělat něco, v čem nevidíte žádný smysl? Jak se cítíte, pokud věnujete svůj čas věcem, které dělat musíte, aniž byste je dělat chtěli?

Nedávné výzkumy ukázaly, že činnosti bez významu pro nás bývají obvykle velmi nepříjemné a demotivující.^[20] Není divu, že je proto odkládáme a cítíme k nim nechuť. Ať už jde o to, učit se ve škole nazpaměť nesmyslnou básničku nebo vykonávat v práci úkoly, u kterých vůbec netušíme, proč je máme dělat.

Aby nás přesto někdo přiměl na těchto věcech pracovat, byly vymyšleny nástroje vnější motivace. **Odměny a tresty**, cukry a biče. Díky těmto vnějším stimulům nás okolí přiměje k činnostem, které bychom sami od sebe nedělali.

Vnější motivace má však několik zásadních úskalí. Protože člověk nedělá věci, které dělat chce, nevyplavuje se mu v mozku tolik dopaminu. Tato látka kromě naší spokojenosti také výrazně ovlivňuje naši kreativitu,

paměť a schopnost se učit.^[21] Dalším úskalím je, že nespokojenost, kterou vnější motivace vytváří, je sociálně nakažlivá a lidé ji přenášejí i na své okolí.^[22]

Vnější motivace fungovala například na polích v době nevolnictví, na lodích, kde veslovali otroci, nebo v raných manufakturách. K těmto činnostem totiž nebyla zapotřebí téměř žádná kreativita. Naopak drtivá většina úkolů, které řešíme dnes, kreativitu vyžaduje. Potřebujeme nad problémy uvažovat, musíme často improvizovat a hledat netradiční řešení.

Mnoho výzkumů potvrdilo, že použití vnější motivace zhoršuje náš výkon v činnostech, které jsou byt' jen trochu náročné na přemýšlení a které potřebují kreativní přístup.^[23] Lhostejno, zda k motivaci použijeme cukr, či bič.^[24] Pokud totiž očekáváme odměnu a nedostaneme ji, působí to na naši psychiku stejně jako trest.

Pomyslný bič, který nad námi visí, nám často znechucuje to, co děláme.^[25] Může jím být nesplacená hypotéka, která lidem nedovolí opustit nenáviděné zaměstnání. Mohou to být rodiče nutící své děti dělat předem vybraný koníček nebo studovat jimi zvolený obor. Může to být nadřízený v práci, který dává svým lidem řadu úkolů, aniž by jim vysvětlil jejich smysl. Znechucenost způsobená vnějšími stimuly naši prokrastinaci často jen prohlubuje.

Jestliže si lidé na vnější motivaci navyknu, přestávají být schopni dělat věci sami od sebe. Když bič zmizí, nedokážou sami sebe motivovat. Studenti se například navyknu učít se kvůli známám, a když pak po škole tento tlak

VNĚJŠÍ MOTIVACE:



PŘI VNĚJŠÍ MOTIVACI JE ČLOVĚK **NESPOKOJENÝ**
A VYPLAVUJE SE MU MÁLO DOPĀMINU. DÍKY TOMU
NENÍ KREATIVNÍ A ŠPATNĚ SE UČÍ. JEHO **NEGATIVNÍ**
EMOCE JSOU SOCIÁLNĚ NAKAŽLIVÉ.

zmizí, přestanou se dále vzdělávat. Vnější motivace v lidech potlačuje jejich budoucí iniciativu, a oni pak bez biče nejsou schopni cokoliv dělat.

Mému klientovi ovládla vnější motivace celý život. Nespokojenost, neschopnost učit se novému a jeho doslova zabitá kreativita vedly k životní rezignaci.

První dobrou zprávou této kapitoly je, že z pasti vnější motivace, a tedy i z dosahu biče, existuje možnost částečného nebo i úplného úniku. Ale pozor, mnoho motivačních knih a koučů by nás mohlo přivést do jiné pasti. Rádi totiž nabízejí lék ve formě *vnitřní motivace cíli*.

Vnitřní motivace cíli: Radost, která nevydrží

„Petře, představ si, co by tě udělalo šťastným. Představ si ty věci co nejvíce do detailu. Bylo by to auto? Vybav si přesně jeho barvu, značku, motor. Jdi do prodejny a sedni si do něho... Všechny věci, které si přeješ, si pečlivě sepiš a ideálně si k nim najdi i fotografie. Opatři je termíny a vylep si je na viditelné místo. Toto budou tvé cíle. Toto budou věci, které tě budou motivovat.“
Uvedeným způsobem pracoval můj první kouč osobního rozvoje. Motivoval lidi za použití jejich snů a cílů.

Později jsem se během vlastní praxe setkal s několika lidmi, které tento způsob motivace téměř zničil. Jak naznačují výzkumy, motivace cíli sice funguje, ale nepřispívá k dlouhodobé spokojenosti.^[26] Naopak vede k nečekané frustraci a podivné závislosti podobné té na kokainu.^[27] Proč je motivace cíli tak zrádná? Co za tím stojí?

Při stanovování cílů zapojujeme náš *prefrontální kortex*.^[28] Jedná se o část mozku, která nám umožňuje v noci snít a která v našich hlavách vytváří představy věcí, které ještě neexistují. Prefrontální kortex nám lidem na rozdíl od jiných živočichů umožňuje přemýšlet nad naší budoucností.^[29]

Co by vás udělalo spokojenými? Byl by to vysněný partner a dvě zdravé děti? Byla by to dostudovaná škola nebo dvojnásob lépe placená práce? Nebo snad nový dům s bazénem, měsíční dovolená či jiná vysněná věc?

VNITŘNÍ MOTIVACE CÍL:

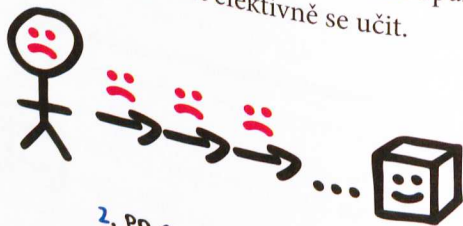


1. PREFRONTÁLNÍ KORTEX
VYTVOŘÍ PŘEDSTAVU BUDOUCÍ
SPOKOJENOSTI - CÍL.

Stejně jako náš prefrontální kortex dovede velmi živě vytvořit představu cíle, dokáže také odhadovat pocit spokojenosti, jež by nám mělo jeho dosažení přinést.

Stanovený cíl, který si připomínáme, opravdu funguje jako velmi silný motivátor. Na rozdíl od vnější motivace lidé motivovaní cíli věci dělají, protože je dělat opravdu chtějí. Díky tomu na nich dokážou pracovat velmi intenzivně.

Jelikož je však jejich přítomný stav odlišný od toho vysněného, nejsou s ním tolik spokojeni. Protože ještě nemají auto, kvůli kterému se ženou vpřed, tak jim v životě stále něco chybí. Z tohoto důvodu po cestě k cíli nezažívají tak často výhody spojené s vyplavováním dopaminu – zvýšenou spokojenost, kreativitu a schopnost efektivně se učit.



**2. PO CESTĚ K CÍLI ČLOVĚK
NENÍ SPOKOJENÝ, PROTOŽE
HO JEŠTĚ NEHÁ.**

Protože cíle táhnou lidi vpřed a oni na nich intenzivně pracují, dříve nebo později jich opravdu dosáhnou. V takové chvíli se jim vyplaví jedno-

rázová dávka dopaminu a zažijí intenzivní druh radosti označovaný jako joy.^[30] Jenže potom přijde něco, s čím jejich prefrontální kortex nepočítal. Přijde jev známý jako *hédonická adaptace*.^[31]

Zkuste si vybavit, jaké to bylo, když jste ve škole udělali těžkou zkoušku nebo jste v práci dokončili obtížný projekt. Vzpomeňte si, jak jste se cítili, když jste si koupili nějakou vytouženou věc. Jaký byl váš pocit bezprostředně poté? Jak byla vaše emoce silná po dvou dnech? A jak byla silná po týdnu?

Hédonická adaptace představuje skutečnost, že si člověk na dosažení jakéhokoliv cíle až nečekaně rychle zvykne. Za pár minut, hodin či maximálně dnů již dosažený cíl nevytváří téměř žádné pozitivní emoce. Pokud jste si někdy koupili nový automobil, možná vás překvapilo, že už po týdnu jste ho začali považovat téměř za samozřejmost. Vaše emoce byla už po pár dnech nesrovnatelně slabší než první den po koupi.

I kdybychom dosáhli latěk nejvyšších, dostali Nobelovu cenu nebo olympijské zlato, po pár týdnech by tyto události na naši spokojenost neměly téměř žádný dopad.^[32] Pomalu by se o nás přestávalo psát a my bychom upadali v zapomnění. Hédonická adaptace by nás opět dohnala.

V jednom výzkumu byla měřena spokojenost u lidí, kteří vyhráli velkou částku v loterii.^[33] Souběžně s tím výzkumníci zjišťovali, jak se cítí lidé, kteří se zrovna ocitli na vozíčku. Studie ukázala, že přibližně po půl roce hodnotily obě skupiny míru své spokojenosti srovnatelně.



3. PO DOSAŽENÍ CÍLE SE UVOLNÍ JEDNORÁZOVÁ POZITIVNÍ EMOCE JOY. KVŮLI HÉDONICKÉ ADAPTACI SI VŠÁK ČLOVĚK NA CÍL RYCHLE ZVYKNE A POZITIVNÍ EMOCE SE VELMI BRZY VYTRATÍ.

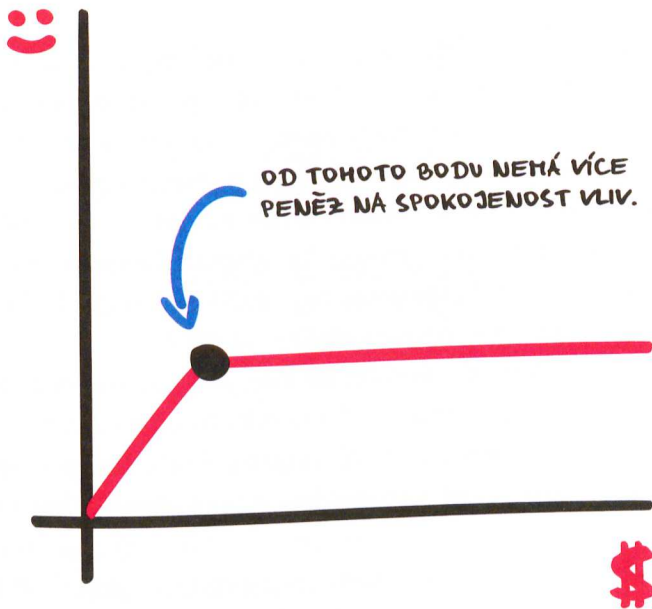
Adaptace se projevuje i u věcí, u kterých bychom to na první pohled nečekali.

Někteří lidé často ostatním závidějí. Závist však z pohledu hédonické adaptace není příliš rozumná. I kdyby totiž získali to, co jiným závidějí, nebyli by kvůli adaptaci spokojenější. Na vytoužené věci by si opět rychle zvykli.

Rozsáhlý výzkum vlivu peněz na štěstí ukázal jednoznačný trend. Peníze mají na naši spokojenost vliv pouze do okamžiku, kdy pomáhají zajistit základní potřeby nám a naší rodině.^[34] Nad touto hranicí již nemají další peníze na naši spokojenost téměř žádný vliv.

Zradou prefrontálního kortexu je to, že sice dovede skvěle vytvořit představu našeho cíle a okamžiku štěstí při jeho dosažení, ale již nedokáže

GRAF VLIVU PENĚŽ NA SPOKOJENOST:



prozradit, že naše pozitivní emoce bude tak nečekaně krátká. Prefrontální kortex totiž nedokáže předpovědět hédonickou adaptaci.

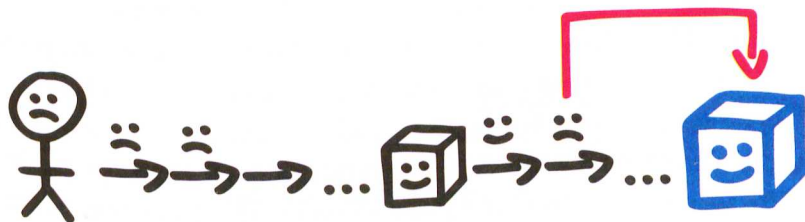
Těšíme-li se na nové auto, náš mozek si dokáže představit radost z toho, když bude nové, ale už neuvidí, že ta radost bude jenom chvilková. To je jeden z hlavních důvodů, proč se často mýlíme v odhadování naší budoucí spokojenosti.

Jak ale lidé motivovaní cíli reagují na hédonickou adaptaci? Jednoduše. Poté, co cíle dosáhnou a jejich emoce vyprchá, stanoví si další a **ještě větší cíl**. „Nebylo to v tom Audi, bude to v tom Porsche.“ A honba začíná nanovo. Při dosahování nového cíle opět nejsou spokojeni, protože ho zase ještě nemají. Pracují, pracují a cíle možná znovu dosáhnou. Přijde emoce joy, která ale díky hédonické adaptaci během pár chvil opět vymizí. A jejich reakce? Stanoví si zase další a větší cíl. Koloběh se znovu a znovu opakuje.

Emoce joy, vyvolaná dosažením cíle, aktivuje stejná centra v mozku, která aktivuje i dávka kokainu.^[35] Joy díky tomu vede k takzvaným *arousal addictions* – vzrušivostním závislostem.^[36] Do stejné skupiny patří závislosti na sledování pornografie, hraní počítačových her nebo závislost na adrenalinu.

Lidé, kteří holdují adrenalinovým sportům, musejí skákat ze stále větších výšek a dělat extrémnější věci, aby zažívali stejně intenzivní pocity. Lidé závislí na pornografii musí sledovat stále zvrácenější nahrávky, aby dosáhli stejného vzrušení. Stejně tak lidé motivovaní cíli musí dosaho-

vat stále větších cílů. Tím se z nich stávají takzvaní *cíloví fetišci*. Mají sice rozsáhlé majetky, drahá auta i vysněná postavení, ale zažívají jen krátké okamžiky štěstí. Často je přepadá deprese – mají všechno kromě dlouhodobé spokojenosti.



4. ČLOVĚK SI **STANOVÍ** DALŠÍ A JEŠTĚ VĚTŠÍ CÍL. KOLOBĚH SE ZAČNE OPÁKOVAT A ON SE STANE CÍLOVÍM FETÁKEM.

První dobrou zprávou této kapitoly bylo, že lze z dosahu biče vnější motivace uniknout. Tou druhou je, že i k vnitřní motivaci cíli existuje alternativa. Tou je takzvaná *vnitřní motivace cestou* – způsob, který spojuje výhody intenzity motivace cíli, ale zároveň obchází hédonickou adaptaci a udržuje tak člověka spokojenějšího s jeho přítomností.

Vnitřní motivace cestou: Spokojenost v přítomnosti

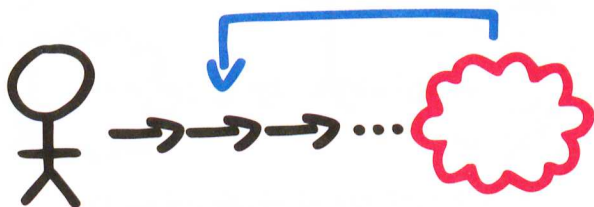
Jakou látku tedy dávali v Novo Nordisk lidem do pití? Jaké kouzlo tam na ně působilo? Na schůzce mi bylo prozrazeno, že klíč k tak vysoké motivaci a spokojenosti místních lidí je v tom, že mají velmi silnou firemní vizi. Že smyslem jejich práce je dělat lidem s cukrovkou život lepší.^[37]

To, že nejde o prázdná slova, mi doložili příběhy. Jeden z nich popisoval, jak během války dávali oběma válčícím stranám inzulin zadarmo, jiný měšťanec, ať už tam pracuje na jakékoliv pozici, si dokáže smysl své práce propojit s vyšším smyslem firemní vize – myšlenkou dělat lidem s cukrovkou život lepší. A pokud lidé dělají něco, v čem vidí smysl a co zároveň sami dělat chtějí, vznikne jedna z nejsilnějších motivací vůbec. Objeví se **vnitřní motivace cestou**.

Základním prvkem, který vytváří tento třetí druh motivace, je **osobní vize**. Na rozdíl od konečných cílů, jejichž dosažení trpí hédonickou adaptací, vyjadřuje vize něco dlouhodobého. Osobní vize obsahuje odpověď na otázku, čemu by chtěl člověk ideálně věnovat čas svého života. Zaměřuje se na činnosti a ne na výsledky. Zaměřuje se na cestu, ne na cíle. Jak totiž vyjadřuje stará myšlenka: „*I cesta může být cíl.*“

Když naplňujeme naši vizi, můžeme si stanovit určité *milníky*. Ty nám ukazují, zda stále jdeme po té správné cestě a zda se opravdu objektivně posouváme vpřed. Rozdíl mezi cílem a milníkem je ten, že pokud jsou lidé

VNITŘNÍ MOTIVACE CESTOU:

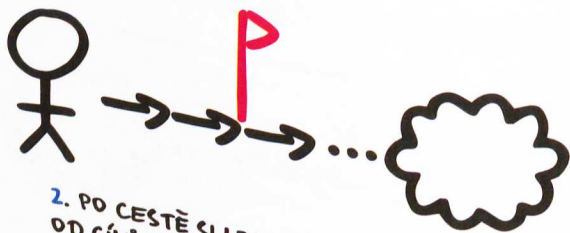


1. **OSOBNÍ VIZE SE NEZAMĚŘUJE NA CÍLE, ALE ZAMĚŘUJE SE NA CESTU. POPSUJE ČINNOSTI, KTERÉ BY ČLOVĚK CHTĚL VE SVĚM ŽIVOTĚ DĚLAT.**

motivováni cíli, dělají věci pro cíle jako takové. Milník je naopak pouze pomocníkem, orientačním bodem, který nám dává zpětnou vazbu, zda míříme správným směrem.

Například dopsání této knihy pro mě není cílem, ale právě milníkem. Pokud vše dobře dopadne, budu vědět, že jsem udělal něco konkrétního, co mi zapadá do mé osobní vize. Nepíšu tedy proto, abych napsal knihu. Píšu proto, abych lidem pomohl lépe využívat jejich čas a potenciál.

Důležitou výhodou, kterou motivace cestou přináší, je to, že díky ní dokážeme být častěji šťastní v přítomnosti. Ke spokojenosti nám totiž

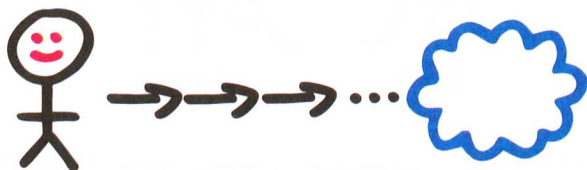


2. PO CESTĚ SI LZE STANOVIT MILNÍKY.
OD CÍLŮ SE LIŠÍ TÍM, ŽE DÁVAJÍ ČLOVĚKU
ZPĚTNOU VÁŽBU K TOMU, ŽDA JDE TÍM
SPRÁVNÝM SMĚREM.

nechybí žádné cíle, ani nezažíváme negativní emoce, které by nám způsobil bič vnější motivace.

Častěji zažíváme stav označovaný jako *happiness now*, spokojenost s naší přítomností. Pokud děláme věci, které nám do vize zapadají, máme pocit, že vše je tak, jak má být. Přesto ale nezůstáváme stát na místě, protože nás vize svým motivačním efektem táhne kupředu.

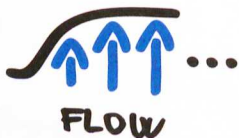
Děláme-li činnosti vedoucí k naplňování naší vize, děláme přesně to, co dělat chceme. Jsme proto spokojeni a vyplavuje se nám více dopaminu. Díky němu jsme kreativnější a lépe se učíme. A proto jsou naše dovednosti v činnostech směřujících k vizi lepší a lepší. S každým zlepšením se zvyšuje šance na další zlepšení. Tato pozitivní zpětnovazebná smyčka dokáže



3. DÍKY NEDOSAŽITELNOSTI VÍŽE
NEPŘÍCHÁZÍ HÉDONICKÁ ADAPTACE.
JELIKOŽ ČLOVĚKU NECHYBÍ CÍLE,
JE **SPOKOJENĚJŠÍ** V PŘÍTOMNOSTI.

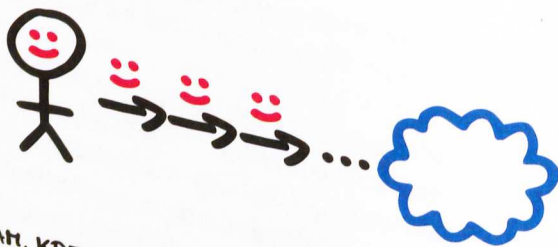
lidi dovést až k naprostému *mistrovství*. To je důvod, proč lidé motivovaní vizí dosahují věcí, ke kterým by je ani sebevětší bič ani ty největší cíle nedovedly.

Studie nejúspěšnějších sportovců, vědců, umělců či podnikatelů ukázala, že většina z nich měla něco společného.^[38] Činnosti, které tito lidé dělali, jim přinášely stav označovaný jako *flow*. Flow přichází tam, kde vidíme výzvu a kde zároveň zapojujeme naše silné stránky a dovednosti.^[39] Činnost, kterou děláme, nás pohltí. Přestaneme vnímat čas. Na rozdíl od emoce *joy*, kterou zažijeme pouze krátce při dosažení cíle, může být uvolňování dopaminu ve *flow* dlouhodobé.

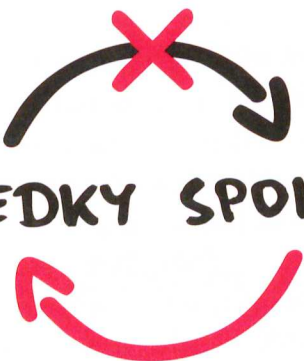


UVOLŇOVÁNÍ DOPAMINU, A Tedy I SPOKOJENOST
JSOU PŘI FLOW NA ROZDÍL OD JOY DLOUHODOBÉ.

Zmíněné výzkumy ohledně flow a hédonické adaptace naznačují, že dlouhodobá spokojenost se nenachází v žádném předmětu, cíli či stavu. Nachází se právě v cestě, v procesu naplňování nekončící vize – v děláni toho, v čem vidíme opravdový smysl.



4. TAM, KDE JE VÝZVA A ZÁROVEŇ DOVEDNOSTI, PŘICHÁZÍ
FLOW. DLOUHODOBĚ SE UVOLŇUJE DOPAMIN, ČLOVĚK JE
KREATIVNĚJŠÍ, LÉPE SE UČÍ A JE SPOKOJENĚJŠÍ. S KAŽDÝM
KROKEM PO CESTĚ K VIZI SE PŘIBLIŽUJE K MISTROVSTVÍ.


VÝSLEDKY SPOKOJENOST

Tento přístup naprosto obrací klasický způsob myšlení, který říká: „Nejdřív výsledky, pak přijde spokojenost.“ Realita je paradoxně opačná. Nejdříve **spokojenost** a díky ní přicházejí výsledky. Jak prohlásil Albert Schweitzer, nositel Nobelovy ceny za mír z roku 1952: „Úspěch není klíčem ke spokojenosti. Spokojenost je klíčem k úspěchu. Pokud máte rádi, co děláte, budete úspěšní.“

Spolupráce jako základ efektivnějšího růstu

Jednoho večera jsem zaparkoval auto v centru Brna a vystoupil ven. V tu chvíli vyjíždějící dodávka několik metrů ode mě nabourala do jiného zaparkovaného vozu. Dodávka, přestože její řidič musel náraz zaregistrovat, odjela. Chvilí jsem stál a koukal jako opařený.

Poté, co jsem se vzpamatoval, nasedl jsem zpět do auta a vydal se do dávku pronásledovat. Dohnal jsem ji o tři bloky dále, předjel ji a zastavil tak, aby nemohla pokračovat v jízdě. Vylezl jsem ven a vyfotografoval mobilem SPZ a poškozenou část vozu. Pak jsem se vrátil zpět k nabouranému autu. Na lístek jsem napsal, co se stalo, připojil kontakt a zasunul vše za stěrač.

Po pár dnech se za mnou osobně zastavil majitel vozu, který si můj vzkaz přečetl. Ve sportovním saku oblečený distingovaný pán mi řekl, že už má vše s pojišťovnou vyřízené a auto opravené. Jak jsem se dozvěděl, byl to šéfkirurg nedaleké nemocnice – člověk, který svou práci od rána do večera pomáhá lidem. Přesto drobnost, kterou jsem pro něho měl možnost udělat, nepovažoval za samozřejmou a děkoval mi za ni. Sam

jsem v tu chvíli zažíval jednu z nejsilnějších pozitivních emocí. Zažil jsem emoci označovanou jako *meaning*.

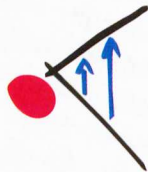
Činnosti, které v našem životě děláme, lze rozdělit na dva typy. První jsou ty, které děláme čistě pro sebe. Patří sem například jednání zajišťující naše přežití, rozvoj nebo naplnění našich základních potřeb. Budeme je označovat jako *činnosti ego-1.0*. Druhým typem jsou nesobecké aktivity. Věci, které neděláme pro sebe, ale které konáme pro ostatní. Budeme je označovat jako *činnosti ego-2.0*. A právě ty dokážou uvolnit velmi intenzivní emoci **meaning** představující vedle **joy** a **flow** třetí druh naší spokojenosti.



5. POKUD ČLOVĚK DĚLÁ NESOBECKÉ ČINNOSTI, JE ODHĚŇOVÁNÝ SILNOU EMOCÍ MEANING.

Proč je dobré zapojit do osobní vize nesobecké prvky a činnosti *ego-2.0*? Proč lidé zažívají nejsilnější pozitivní emoce, pokud dělají věci, které mají nějaký „vyšší“ smysl? Z jakého důvodu se nám lidem vyvinuly části mozku, které tento typ chování podporují?

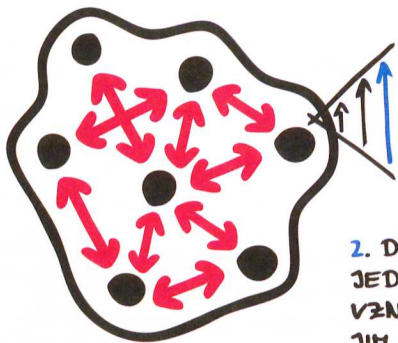
Pro názornost si představme nějakého jedince. Může to být atom, molekula, buňka, může to být mravenec, slon nebo člověk. Představte si, že tento jedinec má nějaký svůj pomyslný **potenciál**, který se snaží naplnovat. Atom se snaží dostat do chemické vazby, bílá krvinka se snaží zahubit škodlivou bakterii, člověk se snaží naplnit svoji osobní vizi.



**1. JEDINEC SE SNAŽÍ
NAPLŇOVAT SVŮJ
POTENCIÁL.**

Máme-li mnoho jedinců blízko sebe, dříve nebo později se objeví jev zvaný *samoorganizace*. Jedinci se začnou spontánně spojovat a vytvoří **společenství**, díky kterému se jim daří jejich potenciál naplnovat efektivněji. Samoorganizace totiž pomáhá vytvářet prostor pro spolupráci – takzvanou *skupinovou synergii*. Celek se stává víc než jen prostým součtem jeho částí („ $1 + 1 = 3$ “).

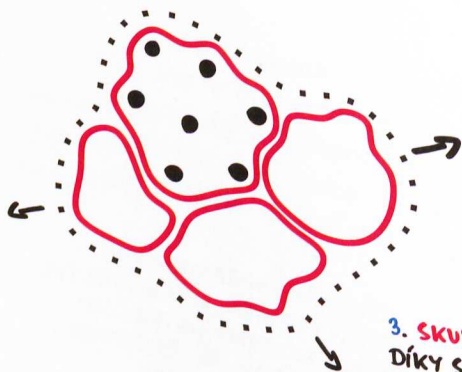
Tím to ale nekončí. Samoorganizace se objevuje nejenom na úrovni jedinců, ale také na úrovni skupin. Ty se opět dříve či později spojí a vytvoří společenství, které jim umožní lépe fungovat. A tak se děje postupně dále a dále. Samoorganizace probíhá na všech úrovních od mikrosvěta až po makrosvět. Atomy se spojují v molekuly, molekuly v buňky, buňky tvoří organismus, organismy vytvářejí společenství...



2. DÍKY SAMOORGANIZÁCI SE
 JEDINCI SPOJÍ DO SPOLEČENSTVÍ.
 VZNIKÁ **SKUPINOVÁ SYNERGIE**
 JIM UMOŽNÍ NAPLNĚVÁT JEJICH
 POTENCIÁL **EFEKTIVNĚJI**.

Během vývoje života na planetě Zemi způsobovala samoorganizace klíčové zlomy. Stalo se tak například u válečů koulivých, jednobuněčných prvků, kteří přestali žít samostatně a začali vytvářet rozsáhlé kolonie.^[40] Těmi byly veliké koule složené ze stovek jedinců, které se dokázaly výrazně efektivněji pohybovat, lépe fungovaly jako celek a staly se symbolem přerodu jednobuněčných organismů na mnohobuněčné.

Stalo se tak i v případě samotářských vos, které před více než sto miliony let vytvořily společná hnízda a daly postupně vzniknout dnešním včelám, mravencům a mnoha dalším druhům sociálního hmyzu, jež pokrýly celou planetu.^[41] Dokonce i každá buňka našeho těla je důkazem samoorganizace. Obsahuje organely zvané mitochondrie, které mají naprosto



3. SKUPINY JEDINCŮ SE ZAČNOU DÍKY SAMOORGANIZACI TAKÉ NAVZÁJEM SPOJOVAT A OPĚT MEZI NIMI VZNIKNE SYNERGIE.

odlišnou DNA, než jakou má samotné jádro buňky. Důvodem této odlišnosti je, že mitochondrie byly dříve samostatně žijící organismy.^[42]

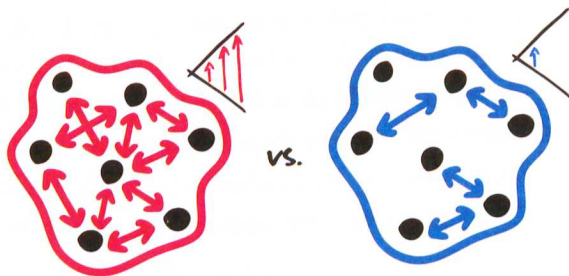
Důležitým předělem ve vývoji lidské společnosti bylo spojení našich předků u táborového ohně, společenství, které tak vzniklo, umožnilo lepší dělbu práce, směnu zboží, společnou obranu či efektivní šíření myšlenek, technologií a kultury.^[43] Co však tento růst podpořilo? Proč jsme se jako lidé vyvinuli k tomu, být týmovými hráči?

Darwinova evoluční teorie říká, že schopní jedinci přežijí, rozmnoží se a jejich kvalitní vlastnosti se prostřednictvím jejich potomků vyvíjejí dále. Ti nekonkurenceschopní vyhynou a jejich genetická informace se ztratí. Darwin ale také popsal i takzvaný skupinový výběr. Stejně jako mezi sebou soutěží o přežití jedinci, soutěží mezi sebou i jejich společenství.^[44]

Představme si dva kmeny pravěkých lidí lovcí mamuta. Jedna skupina spolupracuje, rozdělí si úlohy, navzájem se chrání a po úspěšném lovu se rozdělí o kořist. Druhý kmen je však skupinou individualistů. Všichni čekají, že v souboji s mamutem nastaví krk někdo jiný, nespolupracují, a pokud skupina přesto uspěje, navzájem se poperou o co největší kus masa. Která skupina má větší šanci, že přežije?

Vědní disciplína označovaná jako *teorie her*, za kterou byla roku 1994 udělena Nobelova cena za ekonomii, z matematického pohledu dokazuje, že se jedincům vyplatí spolupracovat a chovat se nesobecky.^[45] Takové chování jim pak přináší více, než kdyby se chovali čistě sobecky. Skupina mající více spolupracujících jedinců má tedy větší šanci na přežití.

SKUPINOVÝ VÝBĚR:



DÍKY SKUPINOVÉMU VÝBĚRU MÁ VĚTŠÍ ŠANCI NA PŘEŽITÍ SKUPINA SKLÁDAJÍCÍ SE Z VÍCE SPOLUPRACUJÍCÍCH JEDINCŮ.

Pravěký člověk však asi teorii her neznal a nedokázal si to ani spočítat, ale přesto začal více a více spolupracovat. Z jakého důvodu se tak stalo?

K posílení racionálního chování nám totiž pomáhají emoce, které se za tímto účelem postupně vyvíjely. Například pocit žízně se vyvinul, aby nám automaticky připomínal, že se máme napít, a my nezemřeli na nedostatek vody. Podobným způsobem se pravděpodobně vyvinula i emoce odměňující člověka za nesobecké chování. Tou je právě zmíněná emoce **meaning**, která výrazně podporuje **samoorganizaci** a to, že my lidé jednáme v rámci **ega-2.0**.

Mnozí myslitelé se odjakživa zabývali otázkou definice **dobra** a **zla**. Z pohledu samoorganizace by se *evolučním dobrem* daly označit právě činnosti **ega-2.0**. Tedy to, že jedinec dokáže dělat věci pomáhající nejenom jemu, ale také ostatním jedincům a společenstvím, jejichž je členem. Tato schopnost nesobecké spolupráce pak vede k rozvoji jak jednotlivců, tak celé skupiny.

Opakem evolučního dobra by mohlo být *evoluční zlo* – sobecké chování, jímž jedinec pro svůj vlastní prospěch poškozují ostatní jedince i společenství, kterého je součástí. Příkladem toho může být chování rakovinných buněk, které svým neřízeným růstem poškozují tělo, v němž se samy nacházejí.

Síla skupinové vize

„Musíme se spojit dohromady. Chceme-li změnit svět, musíme se spojit, musíme umět spolupracovat.“ Tato myšlenka, kterou vyjádřil švýcarský filosof Alain de Botton, obsahuje klíč ke skupinové motivaci.

Mají-li lidé podobné osobní vize, je mnohem snazší vytvořit hnutí, organizaci nebo jiné seskupení, které dokáže věcmi opravdu hýbat. V případě, že se lidé spojí pro nějakou společnou vizi, objevuje se velmi silná skupinová motivace. Zapadá-li naše osobní vize do vize společenství, jehož jsme součástí, vzniká u nás sdílená emoce meaning. Ta je jedním z nejsilnějších hnacích motorů, který posouval lidstvo v naší historii dále – dokázal svrhnout diktátory, spustil revoluce nebo nastartoval další změny, které přeměnily celý svět.

Společný smysl a jím vytvářenou sdílenou emoci meaning zažívají lidé po celém světě. Pracují s ní snad všechna světová náboženství, prožívají ji společně fanoušci při sportovních zápasech nebo ji dokumentují zážitky veteránů z válek.

Motivace skupinovou vizí byla také klíčem k vysokému nasazení zaměstnanců ve většině inspirativních firem, které jsem navštívil. Skupinová vize, kterou v Novo Nordisk inspirovali zaměstnance k děláni práce pro její hlubší smysl, je jen jedním z příkladů.

Simon Sinek ve své přednášce „Jak velcí vůdci inspirují k akci“ popisuje sílu skupinové vize následovně: „Najmete-li někoho jen proto, že umí dělat nějakou práci, bude pracovat jen pro vaše peníze. Ale pokud najmete lidi, kteří věří tomu, čemu věříte vy, budou pro vás pracovat s nasazením krve, potu a slz.“

SKUPINOVÁ VIZE:



OSOBNÍ VIZE:



POKUD SE SPOJÍME S LIDMI, KTEŘÍ MAJÍ
PODOBNOU VIZI, JAKO MÁME MY, MŮŽE
VZNIKNOU VELMI SILNÁ **SKUPINOVÁ MOTIVACE.**

Jaká je tedy ta nejvhodnější motivace?

Chceme-li bojovat s prokrastinací a zároveň být spokojení, je dobré zvolit vhodný druh motivace. Jak naznačují výzkumy, neměla by to být ani vnější motivace bičem, ani vnitřní motivace cíli. Jak se ukazuje, k té nejefektivnější motivaci vede odstranění bičů a cílů a vytvoření osobní vize, která spouští vnitřní motivaci cestou.

Vize by však nebyla tak silným motivátorem, kdyby měla pouze sobeckou složku ega-1.0. Právě činnosti přinášející evoluční dobro – nesobecké činnosti ega-2.0, dokážou uvolnit emoci meaning, jednu z nejsilnějších emocí vůbec.

Díky takto nastavené motivaci budeme neustále hnáni vpřed silným motivačním magnetem, ale zároveň budeme díky emocím flow a meaning zažívat mnoho pozitivních pocitů a budeme dlouhodobě spokojení v naší přítomnosti.

Pokud se obklopíme lidmi, kteří mají podobnou vizi, jako máme my, můžeme se s nimi spojit a vytvořit společenství. Skupinová motivace, která díky tomu vznikne, pak efekt naší osobní vize ještě zesílí.

Jak osobní vizi vytvořit? Pokud zatím netušíte, nebojte se, následující část kapitoly vám s tím pomůže.

NÁSTROJ: Osobní vize

„Váš čas je vymezen, takže jím neplýtvajte a nežíjte život někoho jiného. Nechte se polapit představou, že je nutné žít podle toho, co si myslí jiní.“ Tuto myšlenku pronesl v roce 2005 Steve Jobs, když promlouval k čerstvým absolventům Stanford University.

Volba správného typu motivace je pro boj s prokrastinací klíčová. Prvotním praktickým nástrojem této knihy tvorba **osobní vize**, která vytváří **vnitřní motivaci cestou**. Díky ní dokáže vize působit dlouhodobě a vede nejen k výsledkům, ale také k naší častější spokojenosti. A protože se jedná o náš život a naši zodpovědnost za něj, je potřeba vytvořit naši vlastní osobní vizi. Nesmíme nikdy zapomínat na slovo „osobní“ v názvu tohoto nástroje.

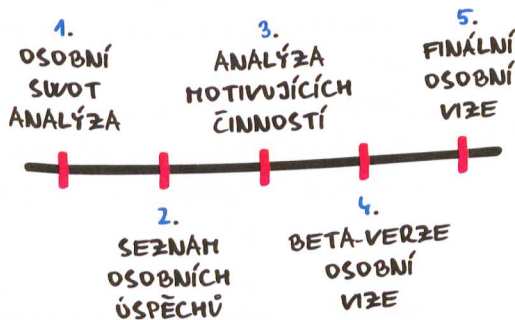
Jednou mě klient požádal, abych mu jeho vizi vytvořil, že mi za ni i zaplatí, ale že na její vytváření sám nemá čas. Vysvětlil jsem mu, že by to nefungovalo. Aby vize skutečně spouštěla motor vnitřní motivace, je jejím důležitým prvkem *autonomie* – skutečnost, že se jedná o naši vlastní vizi, že je to naše dílo, obsahující naše myšlenky a hodnoty.

Jak vizi vytvořit? Než se pustíte do její tvorby, doporučujeme provést několik přípravných kroků. Vyvinuli jsme následující doplňkové metody, které vám pomohou získat užitečné podklady a usnadní vám pozdější nalezení vaší finální osobní vize.

- **Osobní SWOT analýza** odhaluje vaše silné a slabé stránky. Pomáhá odhalit příležitosti a hrozby, které se ve vašem životě nacházejí.

- Seznam osobních úspěchů slouží k sepsání toho, co se vám již ve vašem životě podařilo a za co jste na sebe hrdí.
- Analýza motivujících činností mapuje, jaké věci byste chtěli ve svém životě dělat. Tyto činnosti rozděljuje do čtyř oblastí vytvářejících silnou motivaci.
- Beta-verze osobní vize pomáhá nalézt základní stavební kámen budoucí finální vize. Jelikož je začátek vytvoření vize tím nejdůležitějším, ale také nejčastěji prokrastinovaným krokem, pomáhá tato metoda proces hledání zjednodušit a tím jej skutečně odstartovat.

Najděte si jedno volné odpoledne a v klidu si podklady vypracujte. Jejich podrobný popis naleznete dále v knize. Práce na osobní vizi chce svůj čas. Nespěchejte. Uvidíte, že se postupně k finální podobě vize dopracujete.



Osobní SWOT analýza

Jste kreativní, ale máte problém se systematickostí? Nebo naopak dokážete věci dobře analyzovat, jste pečliví, ale chybí vám schopnost improvizace? Často se lidí ptám, jaké jsou jejich silné a slabé stránky, co je baví a co je naopak nebaví. Je zajímavé, že ač jde o poměrně důležité věci, lidé často na tyto otázky neznají odpovědi. Osobní SWOT* analýza slouží k jejich hledání a nalezení.

Prvním vaším krokem bude vyplnění horního řádku SWOT tabulky. Odpovězte si na otázku, jaké jsou **vaše silné a slabé stránky**. Dejte si práci s tím, abyste měli na každé straně minimálně deset vlastností. K čemu je to dobré?

Silné stránky by měly být využity v činnostech, které budeme k naplnění vize používat nejčastěji. Tam, kde máme dovednosti a vidíme bysme si na ně měli při tvorbě vize dávat pozor. Pokud v nějaké činnosti nemáme dostatečné dovednosti, a přesto je pro naplnění vize důležitá, přichází úzkost a frustrace.

Kdysi měla naše společnost účetního, kterému se povedlo ztratit kompletně celé účetnictví za tři roky. Vzpomínám si, jak jsem vešel do jeho kanceláře zastavěné nekonečnými stohy náhodně poházených papírů. Myslím,

* Z angličtiny: **S** = Strengths, **W** = Weaknesses, **O** = Opportunities, **T** = Threats.

S - SILNÉ STRÁNKY:

W - SLABÉ STRÁNKY:

O - PŘÍLEŽITOSTI:

T - HROZBY:

TADY VZNIKÁ FLOW

že pečlivost, která je pro účetního jednou z potřebných silných stránek, u něho naprosto chyběla. Po přibližně pěti měsících, kdy s námi pro jistotu přestal komunikovat, účetnictví našel a vrátil nám ho. Nemyslím si, že by to byl člověk zlý nebo že by to dělal naschvál. Myslím jen, že naprosto neodhadl své schopnosti. Mě tato zkušenost utvrdila v tom, že by člověk měl při výběru svého povolání, školy a hlavně osobní vize zohledňovat své silné a slabé stránky.

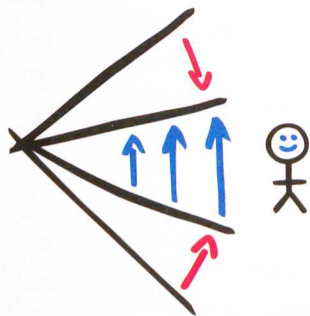
Kolik času věnovat rozvoji slabých stránek? Mám zkušenost, že ač je rozhodně užitečné na našich slabých stránkách pracovat, více času by člověk měl věnovat rozvoji těch silných. Mně se například osvědčil poměr 80:20. Celých 80 procent času rozvíjím své silné stránky a jen 20 procent bojuji s těmi slabými.

Osobní vize by nám neměla pouze přinášet výzvu a ukazovat směr. Je důležité také to, aby hlavní činnosti, které k naplnění vize budeme potřebovat, patřily mezi naše silné stránky.

Zatímco píšu tyto řádky, nepocituji stejné flow, jaké bych pocítoval, kdybych vám tato slova říkal osobně na semináři. V obou činnostech sice vidím stejný smysl, ale prezentační dovednosti pro mě byly vždy přirozenější, kdežto psaní nikdy nepatřilo k mým silným stránkám. To je důvod, proč moje osobní vize zohledňuje školící dovednosti více než ty literární.

Ale zpátky k analýze. Jako druhý krok SWOT analýzy vyplňte část mapující **příležitosti** a **hrozby**. Zamyšlení se nad životními příležitostmi odhaluje možnosti, které nám dnešní svět nabízí. Při tvorbě vize je pak

vhodné vybrat z těchto možností pouze ty klíčové a ostatním umět zabouchnout dveře. Jednou z důležitých vlastností osobní vize je, že nám pomáhá bojovat s rozhodovací paralýzou a dokáže z široce rozevřených nůžek potenciálu vybrat jen to, co je pro nás podstatné.



OSOBNÍ VIZE POMÁHÁ VYBRAT
ZE VŠECH PŘÍLEŽITOSTÍ TY
PODSTATNÉ. OMEZENÍ ŠÍŘE
POTENCIÁLU PAK VEDE K JEHO
SNADNĚJŠÍMU NAPLNĚVÁNÍ.

Necháváme-li si více otevřených zadních vrátek, jsme v konečném důsledku méně spokojeni s cestou, kterou jsme si vybrali.^[46] Vědomé přivření nůžek potenciálu naopak vede k tomu, že je pro nás snadnější náš potenciál naplňovat.

Například pokud bychom každý den zvažovali, zda se přestěhovat na Nový Zéland, změnit práci nebo partnera, opakovaně by nám to bralo energii. Pokud ale učiníme dlouhodobější nebo dokonce trvalé rozhodnutí, můžeme se místo každodenního váhání zaměřit na děláni toho, co jsme vybrali jako podstatné.

Analýza hrozeb je naopak důležitá coby prevence. Je užitečné se předem zamyslet nad klacky, které nám mohou okolnosti házet pod nohy. Často také zjistíme, že před námi žádné významné hrozby nejsou, což nám pomůže zmenšit obavy, odstranit strach z budoucnosti a dodat pocit větší jistoty.

Pokud si nebudete u některé části SWOT analýzy jisti, nevadí. Můžete se k ní kdykoli v budoucnu vrátit. Hlavním smyslem analýzy je, že pouhé zamyšlení se nad jejími čtyřmi oblastmi významně pomáhá při tvorbě finální osobní vize.

Seznam osobních úspěchů

Vezměte bílý papír a sepište na jednu stránku vaše důležité životní úspěchy. Zaznamenejte si hlavní okamžiky, díky nimž jste na sebe hrdí. Pište, dokud jich nebudete mít minimálně dvacet. Opět to chce čas. Dejte si například hodinu volna, jděte na nějaké příjemné místo, vezměte si jen papír, tužku a pište, cokoli vás k tomuto tématu napadne.

Jistý klient se mi svěřil, že se nad svými úspěchy zamyslel vůbec poprvé v životě. Říkal mi, že jak si tyto věci postupně zapisoval, připomněl si i to, na co již dávno zapomněl. Na další schůzku mi dokonce přinesl seznam o 37 položkách. Když ho četl, bylo na něm vidět nadšení a zvýšená sebe-důvěra, která je pro práci na finální vizi velmi důležitá. Seznam osobních úspěchů nám totiž pomáhá vyvolat pozitivní emoci pokaždé, když se do něj podíváme.

SEZNAM OSOBNÍCH ÚSPĚCHŮ:

Analýza motivujících činností

Jaké věci si přejete dělat pro svůj rozvoj? Chcete se vzdělávat, cvičit, zdravě jíst? Jaké věci toužíte dělat pro to, aby po vás na světě něco zůstalo? Co chcete dělat pro budování vztahů s ostatními lidmi? Jaké činnosti můžete dělat v rámci ega-2.0?

Analýza motivujících činností pomůže odhalit aktivity, jejichž zapojení do vaší osobní vize vytvoří silnou vnitřní motivaci. Tyto činnosti jsou pro přehlednost rozděleny do následujících čtyř skupin:

- **Činnosti přinášející rozvoj** – Sem lze zahrnout například vzdělávání, rozvoj dovedností, sport, zdravý životní styl nebo efektivní odpočinek.
- **Činnosti vytvářející odkaz** – Odkazem je to, co po nás jednou na světě zůstane. Může se jednat o aktivity vytvářející odkaz fyzický (sázení stromů a stavění domů) nebo myšlenkový (předávání idejí a hodnot). Do této skupiny můžeme například zařadit výchovu našich dětí.
- **Činnosti pomáhající budovat vztahy** – Jelikož je člověk tvorem společenským, je pro nás spojení s ostatními lidmi velmi důležité. Do této skupiny se proto dají zařadit aktivity věnující se rodině, přátelům nebo tvorbě pracovních kontaktů.
- **Činnosti ega-2.0** – To jsou nesobecké činnosti, které neděláme pro sebe, ale pro naše okolí. Může se jednat o něco, co pomáhá ostatním lidem, dále pak o činnosti zlepšující fungování společnosti a celkově aktivity mající nějaký hlubší význam.

Vyváženou osobní vizi je možné vytvořit tak, že nalezneme skupiny aktivit zapadajících do sebe a obsahujících všechny čtyři uvedené oblasti. Například psaní této knihy mi zapadá do všech oblastí. Přináší rozvoj literárních dovedností a zároveň je myšlenkovým odkazem. Kniha mi také umožní nová setkání, a jak věřím, pomůže svým čtenářům efektivněji fungovat.

Vyplnění následující tabulky vás opět posune k finální podobě osobní vize. Ke každé oblasti zkuste najít minimálně tři činnosti, kterým byste se chtěli ve svém životě věnovat.

Beta-verze osobní vize

Posledním pomocným nástrojem pro vytvoření výsledné podoby osobní vize je sestavení její startovní verze, označované jako **beta-verze**. Během mé praxe se ukázalo, že lidé nejčastěji odkládají a prokrastinují začátek práce na své vizi. Proto beta-verze maximálně zjednodušuje první krok vytvoření osobní vize, díky čemuž se výrazně zvyšuje šance, že člověk na své vizi začne pracovat a v budoucnu ji také dokončí.

Pokud se vám povede odpovědět na následující otázku, máte svoji první beta-verzi vize hotovou.

Finální podoba vize

Jak by měla finální vize ideálně vypadat? Protože je u její tvorby důležitá autonomie, je konečná podoba jen na vás. Text vize může mít několik odstavců nebo pouze pár odstavců. Pokud vám vize vyhoví

1. ROZVOJ:

2. ODKAZ:

3. VZTAHY:

4. EGO-2.0:

BETA-VERZE VÍZE:

1. JAKÝ JE VÁŠ NEJOBLÍBENĚJŠÍ CITÁT? JAKÁ MYŠLENKA S VÁMI SILNĚ REZONUJE?

2. JAKÉ JSOU VAŠE TŘI NEJDŮLEŽITĚJŠÍ ŽIVOTNÍ HODNOTY?

3. ČEMU CHCETE VĚNOVAT ČAS SVÉHO ŽIVOTA? JAKÉ ČINNOSTI CHCETE IDEÁLNĚ DĚLAT?

4. JAK MŮŽETE BÝT VŽITEČNÍ LIDSKÉ SPOLEČNOSTI? JAKÉ ČINNOSTI EGO-2.0 MŮŽETE DĚLAT?

požadované asociace, myšlenky a emoce. Přesto se vyplatí dodržet několik základních doporučení, která vám pomohou zvýšit šanci, že vize bude dlouhodobě fungovat.

- **Fyzické zpracování vize** – Vyplatí se mít vizi sepsanou na papíře. Ten můžeme nosit s sebou, můžeme ho někam vyvěsit či pravidelně prohlížet a číst. Náš mozek má výraznou tendenci zapomínat, a to i tak zásadní věci, jako je naše osobní vize. Často jdeme spát s tím, že máme svou vizi křišťálově jasnou, ale ráno se probouzíme bez jakýchkoliv myšlenek na ni. Fyzické zpracování nám ji pomůže připomínat, a to například hned z rána, když se probouzíme do nového dne. Její sepsání nám také pomáhá v tom, že si ji můžeme aktualizovat, upravovat a tím zdokonalovat.
- **Emoční odezva** – Pro zvýšení emoční odezvy můžeme vizi doplnit oblíbenými citáty, jejichž myšlenky s námi silně rezonují. Podobnou službu udělají také obrázky či fotografie tím, že v nás samovolně vyvolají požadované asociace. Vize může podobně jako tato kniha obsahovat schémata, nákresy či jiné grafické prvky. Může se stát naším soukromým uměleckým dílem.
- **Zaměření na činnosti, nikoliv na cíle** – Jak bylo vysvětleno dříve, lidé podléhají hedonické adaptaci. Pokud nechceme spadnout do závislosti na cílech, je dobré, aby se naše vize místo na cíle zaměřovala na cestu. Text může obsahovat věty jako „smyslem mého života je dělat...“. Zaměření na cestu mimo jiné podpoří dosahování stavu flow, který vede ke zvýšení spokojenosti v přítomnosti.

- **Zapojení činností ega-2.0** – Je-li vize zaměřena pouze sobecky, nedokáže její naplňování vyvolávat emoci meaning – pocit životního smyslu. Z tohoto důvodu je vhodné do vize zahrnout vedle činností ega-1.0 i činnosti vycházející z ega-2.0. Když svoji vizi popisoval například vynálezce Nikola Tesla, popsal ji takto: „*Vše, co jsem učinil, jsem učinil pro lidstvo, pro svět, kde nebude poníženi chudých skrze bohaté, kde produkty intelektu, vědy a umění budou sloužit společnosti pro zlepšení a zkrásnění života.*“
- **Vyváženost a propojenost součástí** – Osobní vize by také měla být vyvážená a měla by zahrnovat jak náš pracovní, tak i osobní či rodinný život. Jelikož se člověk nemůže všemu věnovat na sto procent, je potřeba určit priority a poměr času věnovaného jednotlivým součástem. Dále je vhodné, aby osobní vize byla také *koherentní*. To znamená, že všechny její prvky do sebe zapadají a jsou v souladu. Ve vizi by tak neměly zůstat žádné zásadní rozpory, které by znamenaly, že naplňování jedné části vize znemožní naplňování části jiné.
- **Doplnění vize kotvítky** – Kotvítky jsou fyzické předměty, které nám naši vizi připomínají. Já osobně mám například prsten, který jsem si v mládí sám ukoval. Prsten má speciální tvar, který používám i jako logo ve své vizi. Vždy, když si ji chci připomenout a nemám papír rovnou u sebe, otočím prstenem několikrát dokola. Rituál pomáhá mozku spojit si zvolenou věc s myšlenkami vize. Kotvítkem se může stát rodinný šperk či zděděné hodinky, obraz, tapeta počítače, nějaký specifický symbol, oblíbená píseň nebo speciální vyzvánění budíku.

Jak vizi dostat do praxe každodenního života? Můžete si odpovědět na následující otázky.

Tvorba a vylepšování vize může být procesem téměř na celý život. I když se vám vaše vize bude zdát dokonalá, mohou v budoucnu přijít nové impulzy k jejímu dalšímu zdokonalení.

Vytvoření osobní vize je prvním a základním krokem pro účinný boj s prokrastinací. Nejčastějším problémem tohoto nástroje je odkládání její tvorby. **Neprokrastinujte boj proti prokrastinaci.**

Naplánujte si tedy ideálně jedno celé volné odpoledne na provedení pomocných metod a na tvorbu první verze vaší osobní vize. Připravili jsme pro vás pracovní materiály, které si k tomuto účelu můžete vytisknout. Naleznete je na adrese: www.konec-prokrastinace.cz/osobni-vize.

NÁPADY NA ZÁVEDENÍ VIZE DO PRAXE:

1. CO MŮŽETE UDĚLAT PRO TO, ABYSTE VIZI POUŽÍVALI KAŽDÝ DEN?
2. JAKÉ KROKY Povedou k tomu, abyste vaši vizi pravidelně vylepšovali?
3. CO UDĚLÁTE PRO TO, ABYSTE SVOJI VIZI NEZAPOMÍNALI?
4. CO KONKRÉTNĚ BUDETE DĚLAT, ABYSTE SVOJI VIZI NÁPLNO VYUŽÍVALI?

Shrnutí kapitoly: Motivace

Čím silnější je naše motivace, tím méně prokrastinujeme. Ne všechny druhy motivace však působí stejně na naši spokojenost.

Bič **vnější motivace** vytváří tlak, kvůli kterému člověk dělá věci, které dělat nechce. Výsledná nespokojenost má za následek málo vyplavovaného dopaminu, což vede k nízké kreativitě a špatnému učení.

Dosahování cílů u **vnitřní motivace cíli** vytváří vinou hédonické adaptace pouze chvilkové stavy spokojenosti **joy**. Tato emoce pak může způsobovat závislost.

Vnitřní motivace cestou se místo na cíle zaměřuje na činnosti, které bychom chtěli v životě dělat. Díky tomu překonává hédonickou adaptaci a umožňuje nám zažívat **happiness now** – spokojenost s naší přítomností.

Pokud děláme činnosti, které dělat chceme a máme v nich dovednosti, přichází stav **flow**. Ten vede díky dlouhodobému vyplavování dopaminu k vyšší kreativitě, efektivnějšímu učení a tím pomáhá k dosahování **mistrovství**.

Zapojení nesobeckých činností, takzvaného **ega-2.0**, do vize přináší emoci **meaning**. Meaning zvyšuje účinnost vnitřní motivace a pomáhá nám zažívat intenzivní pocit životního naplnění.

Jako hlavní spouštěč vnitřní motivace cestou slouží nástroj **osobní vize**. Ta pomáhá lidem určovat životní priority, snižuje rozhodovací paralýzu a vede k tomu, že děláme to, co má opravdový smysl.

Pokud se spojíme s lidmi, kteří mají podobné osobní vize jako my, může vzniknout silná **skupinová vize**. Díky ní vzniká i velmi intenzivní skupinová motivace.

K vytvoření osobní vize mohou pomoci doplňkové metody: **osobní SWOT analýza**, **seznam životních úspěchů**, **analýza motivujících činností** a tvorba **beta-verze osobní vize**.

Finální podoba osobní vize závisí kvůli důležitosti **autonomie** na jejím majiteli. Přesto existují společné prvky, které zvyšují její účinnost: fyzické zpracování, vyvolávání emocí, zaměření na činnosti a nikoliv na cíle, zapojení **ega-2.0**, vyváženost a propojení součástí nebo připomínání kotvítky.

Pro dlouhodobé sledování svého pokroku si můžete opět na stupnici od 1 do 10 hodnotit, jak na tom aktuálně jste s vaší motivací a jak využíváte nástroj osobní vize.

1..10



MOTIVACE

NÁSTROJ: OSOBNÍ VIZE

Nepředpokládám, že hned po prvním přečtení této knihy si úplně každý vytvoří dokonalou osobní vizi. I drobná zlepšení v každé z těchto oblastí však mohou v budoucnu přinášet rozsáhlé pozitivní změny. Pokud se k hlavním myšlenkám této kapitoly budete vracet, věřím, že se vám jednou povede najít vaši osobní vizi, kterou ohodnotíte plným počtem bodů. Přeji vám v jejím hledání a nacházení hodně síly.

AKCESCHOPNOST

**JAK SI PORUČIT
A POSLECHNOUT SE?**