

PROJEKT PRZYSZŁOŚĆ

Michał Szatiło

PROJEKT PRZYSZŁOŚĆ

Jak planować, realizować cele
i żyć mądrzej długoterminowo

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub znacznych fragmentów niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Autor dołożył wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie bierze jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor nie ponosi również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

© Copyright by Michał Szatiło

Wydawca: Michał Szatiło

Sprzedaż książki: projekt-przyszlosc.pl

Redakcja i korekta: Korekto.pl

Projekt okładki: @aga.kumuda

ISBN druk: 978-83-935898-4-5

ISBN EPUB: 978-83-935898-5-2

ISBN MOBI: 978-83-935898-6-9

ISBN PDF: 978-83-935898-7-6

Wydanie I 2019

Printed in Poland

Jeśli chcesz wykorzystać cytaty, zdjęcie książki albo fotografie jej fragmentów, to rób to śmiało oznaczając, że to cytaty i podając tytuł swojej książki.

*Moim dzieciom,
z nadzieją, że zasady opisane
w tej książce pozwolą wam
kiedyś znaleźć swoją drogę.*

*Interesuję się przyszłością,
bo to w niej spędzę resztę życia.*

Charles Kettering (1876–1958)
amerykański inżynier i wynalazca,
właściciel niemal 200 patentów

SPIS TREŚCI

SPIS TREŚCI

| | |
|--------------|----|
| WSTĘP | 15 |
|--------------|----|

CZĘŚĆ I: ZNACZENIE PRZYSZŁOŚCI

| | |
|--------------------------------------|----|
| Czym jest projektowanie przyszłości? | 21 |
| Zalety długoterminowości | 25 |
| Składniki dobrego jutra | 36 |
| Rzeczy ważne, ale nie pilne | 38 |
| W której ćwiartce żyjesz? | 40 |
| Strategia budowy jutra | 42 |
| Jak budować przyszłość? | 44 |
| Siła konsekwencji | 44 |
| Wykorzystanie impetu | 48 |
| Wykorzystanie czasu | 54 |

| | |
|---|-----|
| CZĘŚĆ II: PRZYGOTOWANIE NA SUKCES | 65 |
| Wykorzystywanie zdarzeń | 67 |
| Potencjał jest bez znaczenia | 70 |
| Od czego zależy wykorzystanie szans? | 72 |
| Kwestia nastawienia | 74 |
| Umiejętność podejmowania decyzji | 85 |
| Doświadczenie | 102 |
| Kompetencje miękkie | 107 |
| Sieć kontaktów towarzyskich | 114 |
| Ważne wnioski | 129 |
| | |
| CZĘŚĆ III: GENEROWANIE PRZYSZŁYCH ZYSKÓW | 131 |
| Przestroga Kodaka | 133 |
| Błąd prognozowania | 137 |
| Sytuacja wyjściowa nie jest najważniejsza | 139 |
| Kryzys = Zagrożenie + Szansa | 143 |
| Cielęta w twoim stadzie | 146 |
| Nowa wiedza i umiejętności | 152 |
| Wzrost zamożności | 163 |
| Inwestycje | 173 |
| Nowe aktywa | 179 |
| Ważne wnioski | 190 |
| | |
| CZĘŚĆ IV: UNIKANIE ZAGROŻEŃ | 193 |
| Magia statystyki | 195 |
| Słonie na horyzoncie | 199 |
| Sytuacje losowe | 209 |
| Czarne łabędzie | 224 |

| | |
|--|-----|
| Ważne wnioski | 227 |
| CZĘŚĆ V: PLANOWANIE | 229 |
| Plany – pomost między dziś a jutrem | 231 |
| Cele i proces planowania | 240 |
| Krok pierwszy: Ustalanie misji i motywacji | 243 |
| Krok drugi: Diagnostyka | 257 |
| Krok trzeci: Wybór priorytetów | 261 |
| Krok czwarty: Zamiana priorytetów w cele | 279 |
| Krok piąty: Atomizacja celów | 286 |
| Krok szósty: Tworzenie harmonogramu zadań | 290 |
| Ważne wnioski | 291 |
| CZĘŚĆ VI: EFEKTYWNA PRACA | 293 |
| Dlaczego nie realizujemy celów? | 295 |
| Planowanie dnia | 312 |
| Systemy zarządzania zadaniami | 324 |
| Skuteczna praca | 327 |
| Nawyki – twoje najsilniejsze narzędzie | 337 |
| Organizowanie otoczenia | 351 |
| Ładowanie baterii | 368 |
| Ważne wnioski | 373 |

| | |
|--|-----|
| ZAKOŃCZENIE | 375 |
| Linie szczęścia | 378 |
| | |
| ANEKSY | 385 |
| 45 pierwszych kroków | 387 |
| Lektury uzupełniające | 397 |
| Wdrażanie informacji i materiały dodatkowe | 402 |
| Podziękowania | 404 |
| Przypisy | 407 |

WSTĘP

Dnia 10 grudnia 1945 roku urodził się Marek Grechuta, zgodnie zaliczany do artystów wybitnych. Pozostawił po sobie 13 albumów studyjnych, 9 albumów koncertowych, 3 minialbumy, 5 zbiorów poezji oraz dwa zdania, które są idealnym rozpoczęciem tej książki: „Ważnych jest kilka tych chwil, tych na które czekamy. Ważne są tylko te dni, których jeszcze nie znamy”.

Sądząc po liczbie wyświetleń koncertowej wersji utworu *Dni, których nie znamy* zamieszczonej na YouTube, ciężko znaleźć osobę, która by się nie zgadzała z jej słowami. Możemy mieć zupełnie inne preferencje muzyczne i nie wiedzieć, kim był Grechuta, ale wszyscy dostrzegamy znaczenie przyszłości. Bez względu na to, ile masz lat i co dotychczas udało ci się osiągnąć, to w dniach, które masz przed sobą, jest skumulowany cały potencjał twoich zmian oraz wszystkie wersje „ja”, którymi możesz się stać. To, czy wykorzystasz stojące przed tobą możliwości, zależy od tego, co zrobisz dzisiaj.

Niestety wiedza o tym, jak budować swoje jutro, nie jest powszechna. Statystyki dowodzą, że nie umiemy planować, listy naszych postanowień zbyt często zamieniają się w listy wyrzutów sumienia, a tysiące osób żyje z nadzieją, że ich życie nie będzie gorsze.

Celem tej książki jest to zmienić.

Projekt *Przyszłość* to coś więcej niż poradnik o tym, jak planować cele. To kompletny przewodnik poświęcony budowaniu lepszej przyszłości. Nie wiem, gdzie widzisz się za pięć, dziesięć czy dwadzieścia lat ani jak definiujesz sukces. Wiem za to, że jeśli wykonałem dobrą pracę, to bez względu na to, jakie masz cele, znajdziesz tu masę praktycznych wskazówek, które pomogą ci te cele osiągnąć.

Co prawda nie powiem ci, jak w ciągu siedmiu dni zdobyć miłość, sławę i milion dolarów, ale z kolejnych rozdziałów dowiesz się:

- Jakie podjęte dzisiaj zadania będą przez lata procentować w twoim życiu?
- Jak skutecznie wprowadzać zmiany?
- Jakie trzy czynniki pozwalają na zmaksymalizowanie efektów pracy?
- Jak wykorzystywać szanse i unikać czekających w kolejnych latach zagrożeń?
- Jak mądrzej poukładać swoje życie?
- Jak wybierać priorytety i przekuć je w harmonogramy pracy?
- Jak pracować efektywniej i mieć czas na przyjemności?

Od 2008 roku jestem związany z branżą nowoczesnych mediów i biznesu online. Oznacza to, że moje codzienne życie kręci się wokół laptopa, aplikacji i sieci społecznościowych. Nie zmienia to faktu, że w pewnych sprawach wykazuję zaskakująco tradycyjne podejście. Jestem zdania, że powinno się spędzać tak dużo czasu offline, jak to tylko możliwe. Wolę oglądać koncerty własnymi oczami, a nie przefiltrowane przez kamerę smartfona. Uważam też, że zadaniem autora jest nie tyle napisanie książki, co zadbanie o to, żeby dla czytelników była przełomowa. Mam nadzieję, że właśnie taka będzie dla Ciebie ta publikacja.

Wybierając tematy, na które Projekt Przyszłość udziela odpowiedzi, kierowałem się doświadczeniem swoim oraz setek tysięcy czytelników mojego bloga, których sposoby osiągnięcia celów, problemy, z jakimi się mierzą, oraz różnorodne podejścia do życia niejednokrotnie mnie inspirowały. Założyłem, że rozwiązania, których udzielałem niektórym z nich poprzez wiadomości prywatne i komentarze, będą cenne również dla Ciebie. Chociaż w książce wykorzystałem dziesiątki badań naukowych, monografii, artykułów i biografii, to chciałem, żeby była ona przede wszystkim łatwa do czytania i praktyczna. Z tego powodu tam, gdzie było to możliwe, pisałem o praktycznych możliwościach zastosowania konkretnych rozwiązań, w tym także o tym, jak sam z nich korzystam.

Dzisiaj, po 28 miesiącach wytężonej pracy, oddaję *Projekt Przyszłość* w Twoje ręce.

To jak? Projektujemy?

Bonusy i dodatki

Chcąc, żeby ta książka była ponadczasowa, zrezygnowałem z umieszczania w niej fragmentów, które mogą ulec dezaktualizacji. W związku z tym dodatkową, zawsze aktualną wiedzę, listę lektur, przydatne narzędzia i wiele innych informacji znajdziesz na stronie: projekt-przyszosc.pl/bonusy.

”

Wie pan, wszystko jedno, czy się ma przed sobą sto lat, rok czy tydzień, zawsze się ma przed sobą wszystko.

— Jerzy Pilch

CZĘŚĆ I

**ZNACZENIE
PRZYSZŁOŚCI**

”

Marnujemy czas na myślenie krótkoterminowe i uganianie się za bieżącymi sprawami. Warren Buffett myśli o jednej przez rok i wprowadza ją w życie przez jeden dzień. Jej skutki rozciągają się na dziesięciolecia.

– Naval Ravikant

CZYM JEST PROJEKTOWANIE PRZYSZŁOŚCI?

– Wszystko dookoła się zmienia. Żyjemy inaczej niż nasi rodzice. Częściej wyjeżdżamy za granicę, choć rzadziej używamy paszportu. Inaczej wszystko planujemy. Dzisiaj mam pracę, a jutro? Kto wie, co będzie jutro? Dlatego nie chcę się wiązać na dłużej i podpisywać umowy na rok. Kto wie, co będzie za rok? Kto umawia się w kawiarni o 12.00 za rok? Potrzebuję czegoś nowego. Czegoś, co będzie pasowało do mnie. Dajcie mi to.

Tak mówi Zosia. Bohaterka reklamy Orange Flex. Jak wyjaśnia Sylwia Rękawek-Michoń, creative group head odpowiedzialna za tę kampanię:

– W 45-sekundowym wideo słyszymy głos młodego pokolenia, w którym pobrzmiewają oczekiwania i lęki wobec zmieniającego się świata. Dzisiaj duża część młodych ludzi żyje inaczej niż ich rodzice. Nie planują, nie kupują meblów, nie pracują całe życie w jednym biurze. Często z różnych przyczyn nie mogą przewidzieć, gdzie będą za tydzień, a co dopiero za rok. Dla nich właśnie powstał Orange Flex¹.

Powyższa reklama jest jedną z wielu, które zauważają coraz częstsze podejście, jakie wykazuje się wobec przyszłości. Jeśli rozejrzysz się dookoła, to dostrzeżesz, że nasza rzeczywistość została wytatuowana słowem „teraz”. Więcej osób cytuje Woody’ego Allena, mówiąc: „Jak chcesz rozśmieszyć Boga, opowiedz mu o swoich planach”, niż uczy się skutecznie realizować swoje zamierzenia. Sposoby realizacji zadań coraz częściej zawierają się w słowach „jakoś to będzie” i są stosowane nie tylko do naszych związków, ale też do dbania o zdrowie i budowanie kariery. Mówimy sobie, że bardziej liczy się spontaniczność niż kreowanie jutra, a przeciętna osoba żyje w przekonaniu, że nie musi myśleć o przyszłości, żeby wciąż mieć wspaniałe życie.

Książka, którą masz w rękach, opowiada o zupełnie innym podejściu. Dotyczy projektowania przyszłości, czyli **świadomego planowania i realizowania ważnych dla siebie długoterminowych celów**.

Chociaż współcześnie patrzymy na życie przez pryzmat chwili, to znaczenie posiadania nawet ogólnych długoterminowych preferen-

cji jest ogromne. Nieważne, czy chcesz zostać rekinem biznesu, znanym aktorem, mężem i cudownym ojcem czy zrealizować którąkolwiek z setek życiowych misji, wieloletnie badania naukowe dowodzą, że w osiągnięciu swoich zamierzeń największe znaczenie ma to, jak traktujesz przyszłość.

W pewnych badaniach amerykańscy siedemnastolatki i osiemnastolatki wypełnili kwestionariusze. Oceniali w nich, jak ważna jest dla nich zamożność, za pomocą czteropunktowej skali, gdzie 1 oznaczało „nieistotna”, a 4 „kluczowa”. Kwestionariusze wypełniło 12 tysięcy osób rozpoczynających studia na elitarnych uczelniach. Kiedy dwadzieścia lat później poproszono ich o podanie wysokości aktualnych dochodów i ocenę satysfakcji z życia, wyniki ujawniły, jak duże znaczenie miały wcześniej określone cele. Na przykład wśród 597 lekarzy i specjalistów medycznych każdy dodatkowy punkt na skali ważności przypisany pieniądзом oznaczał średnią różnicę w dochodach wynoszącą 14 tysięcy dolarów. Oznacza to, że osobę, dla której pieniądze były nieistotne, różniło od tej, dla której były kluczowe, równo 42 tysięcy dolarów. Wystarczająco dużo, żeby przesądzać o tym, czy będzie się miało tylko średnie, czy też bardzo dobre życie pod kątem finansowym. Z tych badań płynie także ważny wniosek: Jeśli masz tendencję do mówienia zblazowanym tonem: Nie zależy mi na pieniądzach (ani na miłości, szczęściu, wolnym czasie, rodzinie), to może się okazać, że jest to jedna z przyczyn, z jakich nigdy nie będziesz ich mieć.

Powyższe wyniki to zaledwie wycinek tego, co wiemy z badań poświęconych osiągnięciu życiowego sukcesu. Najślynniejsze z nich przeprowadził Lewis Terman – psycholog na Uniwersytecie Stanfor-da. Terman był przekonany, że iloraz inteligencji jest czynnikiem, który pozwala najskuteczniej przewidzieć przyszłe dokonania konkretnych osób oraz poziom ich satysfakcji z życia. Był tak pewny swojego założenia, że w 1921 roku wybrał ok. 1500 wysoce uzdolnionych dziesięciolatków. Biorąc pod uwagę, że ich IQ mieściło się w przedziale 140–200, potencjalnie było to 1500 małych Einste-inów. 1500 jednostek kształtujących przyszłość narodu. Celem badania było zidentyfikowane cech odpowiadających za sukces, zdrowie i długowieczność. Sami badani byli obserwowani przez następnych osiemdziesiąt lat, a wszystkie fakty dotyczące ich osiągnięć naukowych, kariery zawodowej, małżeństw i chorób były skrupulatnie notowane.

Okazało się, że iloraz inteligencji nie ma większego znaczenia

w przypadku długoterminowych sukcesów. Tylko dwie osoby z tej grupy zostały sędziami w Sądzie Najwyższym USA. Pozostałe wiodły tradycyjnie amerykański styl życia. Jest to szczególnie symptomatyczne, biorąc pod uwagę, że w toku selekcji kandydatów współpracownicy Termiana odrzucili Williama Shockley'a, który otrzymał Nobla w 1956 roku, czy Luisa Alvareza – noblistę z 1968 roku². Dzisiaj sądzi się, że iloraz inteligencji w najlepszym wypadku określa zaledwie ok. 20 procent czynników, które decydują o sukcesie. To z kolei oznacza, że 80 procent zależy od innych zmiennych³. Jakie czynniki mają więc największe znaczenie? Pierwsze miejsca na liście okupują: planowanie, przezorność i wytrwałość⁴.

Badania Termiana wykorzystali także Howard Friedman i Leslie Martin – autorzy *The Longevity Project*⁵. W swoich badaniach nad długowiecznością doszli do wniosku, że osiągnięcie zaawansowanego wieku jest skorelowane z tymi samymi cechami, które są kluczowe dla osiągnięć naukowych i zawodowych, czyli z sumiennością, roztropnym planowaniem i konsekwencją. Znaczenie mają również uregulowany tryb życia oraz, co może być zaskakujące, pesymizm. Optymistyczna postawa okazywała się skłaniać do lekceważenia zagrożeń, a to wpływało na to, że badani podejmowali niebezpieczne decyzje, które prowadziły ich do wcześniejszej śmierci. Nie oznacza to, że optymizm jest zły, ale brak wzięcia konsekwencji swoich działań z pewnością tak.

Moje ulubione badania dotyczące długoterminowych sukcesów zostały przeprowadzone przez Waltera Mischela. Jeśli jeszcze nigdy nie słyszałeś o „Marshmallow test” (co jest obiektywnie patrząc, dość mało prawdopodobne), to był to eksperyment, w którym w latach 1968–1974 wzięło udział 550 przedszkolaków z placówki Bing Nursery School funkcjonującej przy Uniwersytecie Stanforda. Celem badania było sprawdzenie sposobów wykorzystywanych do skutecznego odkładania nagrody. Natomiast sam eksperyment był genialny w swojej prostocie. Polegał na tym, że Mischel wraz ze swoim zespołem oferował przedszkolakom cukierek typu marshmallow (lub inny smakołyk wybrany przez małych, ale dzielnych uczestników badania) natychmiast lub dwa cukierki po piętnastu minutach. Żeby otrzymać dwa cukierki dzieci musiały zostać same w pokoju pozbawionym jakichkolwiek zabawek, ale dysponując dzwoneczkiem, którym mogły wezwać badacza. Większość dzieci od razu upychało cukierka w buzi i kończyło badanie z poczuciem wygranej. Inne szukały sposobów poradzenia sobie z pokusą, dzięki czemu dostawały dwukrotnie

więcej cukierków. W skrajnych przypadkach, zamiast je zjeść, zносиły je do domu, żeby pochwalić się rodzicom.

Najważniejsze wnioski przysły po latach, gdy Mischel kolejny raz zapytał swoich córek, jak radzą sobie ich znajomi. Po usłyszeniu odpowiedzi poczuł się tak, jakby właśnie rozwiązał układankę. Dostrzegł, że osoby, które w wieku sześciu lat podjęły decyzję na podstawie jej przyszłych skutków (więcej cukierków), zamiast ulec bieżącej pokusie (jeden cukierek), radzą sobie znacznie lepiej niż inni:

- Częściej realizują plany.
- Zarabiają więcej pieniędzy.
- Budują trwalsze i lepsze relacje.
- Cieszą się lepszym zdrowiem.
- Mają większe poczucie własnej wartości.
- Lepiej radzą sobie z frustracją i stresem.
- Zdobywają wyższe wykształcenie⁶.

Mało tego, z badań Mischela wynika, że osoby potrafiące odrazać nagrodę lepiej siebie postrzegały, były bardziej pewne siebie, rzadziej przeżywały chwile zwątpienia, w mniejszym stopniu ulegały pokusom, potrafiły się lepiej koncentrować oraz w większym stopniu ufały własnej ocenie sytuacji⁷.

Jaki jest związek osiągnąć z ukierunkowaniem na przyszłość? Powód jest prosty – osiągnięcie sukcesu to zawsze gra długoterminowa. Dotyczy dbałości o zdrowie, budowy związków, rozwijania kariery zawodowej, tworzenia marki osobistej, budowania firm oraz szlifowania talentów. Są to kluczowe sfery dla naszego funkcjonowania, ale nie da się w nich osiągnąć sukcesu z dnia na dzień. Wymagają czasu, zaangażowania i znajomości odpowiednich narzędzi. Jeśli przyjrzesz się biografii osób uznawanych za wybitne i danym statystycznym, to zobaczysz, że sukces nigdy nie jest natychmiastowy.

Wejście na polityczny szczyt zajęło Abrahamowi Lincolnowi dwadzieścia dziewięć lat.

Największe dzieło Karola Darwina *O pochodzeniu gatunków* wymagało wielu lat pracy zespołowej w terenie, setek dyskusji ze współpracownikami i mentorami oraz przygotowania kilku wstępnych szkiców.

Mozart trudził się przez ponad dziesięć lat, zanim zaczął tworzyć dzieła, które dzisiaj podziwiamy. Jego wcześniejsze kompozycje nie są szczególnie oryginalne ani interesujące. Ba, często są to po prostu zlepki urywków z utworów innych kompozytorów⁸.

Statystycznie u szczytu zawodowej kariery znajdujemy się między 39. a 48. rokiem życia. Nobliści dokonują swojego przełomowego osiągnięcia statystycznie w wieku czterdziestu lat. Z badania przeprowadzonego przez profesorów MIT, w którym przeanalizowano 2,7 miliona przedsiębiorców, średni wiek założycieli, którzy stworzyli szybko rozwijającą się firmę, wynosił czterdzieści pięć lat⁹.

To stwierdzenie jest prawdziwe nawet w przypadku osób, które osiągnęły sukces w młodym wieku. Zwykle należą do nich gwiazdy sportu, show-biznesu i branży IT. Jednak ich sukces nie jest nagły. Zaczynają nad nim pracować dużo wcześniej. Złote dziecko mediów społecznościowych – Mark Zuckerberg, stworzył na użytek prywatny prosty komunikator – ZuckNet w wieku dwunastu lat¹⁰. Nie wiem jak ty, ale ja w wieku dwunastu lat jeszcze chodziłem z kijem, żeby tłuc pokrzywy za domem babci. Fakty są takie, że da się osiągać sukcesy we wczesnym wieku, ale żeby było to możliwe, trzeba odpowiednio wcześniej zacząć budować swoją karierę.

Tworzenie wartościowego życia i nabywanie unikalnych umiejętności to nie pojedyncze wydarzenie – to proces, którego niezbędną częścią jest wytyczanie i realizowanie właściwych celów. Czy można sobie poradzić bez tego? Cóż, bez tych umiejętności raczej nie umrzesz, ale prawdopodobnie będziesz żyć gorszym życiem, niż jest to możliwe.

ZALETY DŁUGOTERMINOWOŚCI

Statystyki, badania naukowe i biografie nie pozostawiają złudzeń, że osoby, które dążą do odległych celów (bez względu na to, czy robią to świadomie, czy nie), mają na koncie większe osiągnięcia zawodowe i prywatne. Jednak równie ważne jak stwierdzenie tego faktu jest udzielenie odpowiedzi na pytanie, dlaczego tak się dzieje. Sama zmiana perspektywy z krótkoterminowej na długoterminową zdecydowanie wpływa na optymalizowanie podejmowanych działań, przynosząc pięć korzyści.

1.

Dzięki szerszej perspektywie wybierasz lepsze środki do osiągnięcia celu

Załóżmy, że jesteś studentem. Zbliża się sesja, a twoim zadaniem jest jej zaliczenie. To twój bieżący, doraźny cel, który jest też wspólny dla twoich znajomych z roku. Jednak sposób, w jaki zrealizujesz to uniwersalne zadanie, wynika ze znaczenia, jakie mają dla ciebie studia i czas, który tam spędzasz.

Jeśli studiujesz dla spełnienia ambicji rodziców, ale osobiście tobie na tym nie zależy, to prawdopodobnie zrobisz absolutne minimum, dzięki któremu prześlizgniesz się na kolejny semestr. Co zrobisz, żeby to osiągnąć? Skupisz się na opanowaniu wyłącznie koniecznej wiedzy tuż przed egzaminem, w panice skserujesz wszystkie notatki robione przez najlepszą osobę na roku i być może przygotujesz zestaw ściąg, zadowolając się najniższymi ocenami.

A jak zmieni się twoje zachowanie, kiedy zdefiniujesz swój cel i naprawdę będziesz chciał nabyć wiedzę, którą wykorzystasz w przyszłości? Wtedy na niektóre przedmioty poświęcisz minimum energii, ale na innych zajęciach naprawdę się skoncentrujesz. Prawdopodobnie będą interesować cię głównie zajęcia praktyczne i zastosowanie wiedzy teoretycznej. Dodatkowo będziesz podejmować działalność w organizacjach studenckich albo starać się o odbycie stażu umożliwiającego łączenie niezbędnej teorii z nabywaniem realnych umiejętności. Uzyskane oceny nie będą dla ciebie priorytetem, ale bardzo możliwe, że w najbardziej interesujących cię przedmiotach uzyskasz najwyższe noty.

Możesz mieć też inny cel – jak najlepsze teoretyczne zrozumienie materiału. Jest to świetny cel, jeśli chcesz zostać pracownikiem naukowym i dbać o lepsze opracowanie zebranej wiedzy. Wtedy nie pominiemy ani przedmiotów ogólnych, ani szczegółowych. Będziesz dążyć do posiadania jak najwyższych stopni, a żeby je osiągnąć, będziesz przez cały semestr pilnie chodzić na wykłady i utrzymywać materiał.

Te przykłady pokazują jedno – możemy być w tym samym miejscu, dążyć do zrealizowania tego samego najbliższego celu, ale w zależności od naszych generalnych oczekiwań i dążeń wybierzemy inną drogę jego osiągnięcia.

Dodatkowo odległe dążenia umożliwiają rozsądniejsze dyspono-

wanie zasobami. Kiedy samolot wystartuje i odpowiednio wyznaczy kurs, to bez problemu dotrze do punktu docelowego. Wystarczy jednak, że delikatnie zboczy z trasy, a doleci w zupełnie inne miejsce. Początkowe różnice potrafią urastać do monstrualnych rozmiarów, a im dłużej czeka się z korektą kierunku, tym większego nakładu siły i środków trzeba użyć, żeby wrócić na prawidłowy tor.

Patrząc kompleksowo na swoje życie, można wybrać lepszą trasę oraz stosunkowo łatwo przewidzieć, jakich zasobów będziesz potrzebować za jakiś czas, a w efekcie rozsądniej rozkładać zadania i nawet na dzień przed ważnym spotkaniem, premierą produktu albo egzaminem wciąż mieć czas, żeby wyskoczyć na pizzę.

2.

Odległe cele nadają sens pojedynczym działaniom

Albert Einstein powiedział, że żeby osiągać duże cele, należy rozbić je na atomy – pojedyncze proste działania, z których składają się nawet tak zaawansowane projekty jak nakręcenie kinowego przeboju, budowa Wielkiego Zderzacza Hadronów czy przeprowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstwa działającego w 73 krajach.

Miał rację. Atomizacja celów pozwala je urealnić. Takie działanie przypomina spojrzenie z lotu ptaka na teren, żeby następnie przejść z tego ogólnego widoku do najdrobniejszych szczegółów. Niestety działa to wyłącznie w sytuacji, kiedy ma się ogólną wizję. Kiedy jej nie posiadamy, atomizacja sprawia, że nie podejmujemy żadnych działań albo nie przynoszą one spodziewanych rezultatów, bo każde pojedyncze zadanie wydaje się nieistotne.

Dobrze widać to na przykładzie oszczędzania i dwóch moich znajomych. Z pierwszym z nich rozmawiałem na tarasie sopockiego hotelu z widokiem na morze. Rozmowa potoczyła się w kierunku finansów i planów zawodowych.

Rafał chciał założyć swój sklep internetowy ze zdrową żywnością, ale niestety nie miał kapitału.

– Może zacząłbyś oszczędzać? – zaproponowałem.

– Myślałem o tym, ale mógłbym oszczędzić jakieś trzysta złotych miesięcznie. Co ja z tym zrobię?

Kilkaset złotych to zbyt mało. To fakt. Tylko że patrząc w dłuższej perspektywie, oszczędzanie ma duże znaczenie. Dwa najbardziej

ograniczające czynniki w życiu to brak czasu i brak kapitału. Regularna, nawet dość krótkotrwała oszczędność przyczyniłaby się do znacznego zwiększenia jego możliwości w zakresie kształcenia się (w efekcie przynosząc więcej dochodów), budowy poduszki finansowej (obniżając ryzyko dowolnego przedsięwzięcia) albo usuwania oporów przed wydawaniem pieniędzy na niepewne projekty. Nie mając oszczędności, nawet zakup domeny, szablonu strony internetowej i hostingu może brzmieć zniechęcająco i sprawiać, że powie się: „Teraz nie mam wolnych pieniędzy, ale za miesiąc już to zrobię”.

Przykładem bezproduktywnego działania jest mój drugi znajomy. Przez chwilę był moim współlokatorem na studiach i od razu dał się poznać jako pasjonat oszczędzania. Drobiazgowo dbał o swój domowy budżet. Pieczołowicie ważył sensowność nawet drobnych wydatków i przekonywał, że dzięki temu, że pod prysznicem stawia żel do mycia na wysokości ręki (a nie na samym dole), oszczędza zużycie ciepłej wody. Wierzył w to, że warto żyć kilka lat, jak nikt nie chce, żeby później żyć, jak nikt nie może, ale nie określił, czemu jego działania mają służyć.

Nie wiedział, po co to robi. Chciał wydawać mniej, ale zaoszczędzone kwoty w końcu i tak przeznaczał na coś innego. Nie przynosiło mu to żadnych korzyści. Dlaczego? Bo oszczędzanie nie jest celem. Celem jest to, czemu oszczędzanie ma służyć, np. pozyskaniu środków własnych na inwestycje, odbyciu podróży albo zabezpieczeniu finansowemu swojej rodziny. W przeciwnym razie żyjesz tak, jak nikt nie chce, po to, żeby... dalej żyć, tak jak nikt nie chce.

Posiadanie celu generalnego (lub celów) eliminuje problemy tych dwóch sytuacji. Z jednej strony sprawia, że nawet najdrobniejsze kroki układają się w ścieżkę wiodącą do miejsca, w którym chcesz się znaleźć. Z kolei z drugiej strony sprawiają, że podejmowane działania nie wiszą w próżni, tylko prowadzą do kolejnych etapów realizacji celu.

Znam wiele osób, które poszukują błyskotliwych taktyk – sposobów pozwalających podnieść produktywność podczas realizacji bieżących planów. Zapominają jednak, że jeśli nie wiesz, do czego zmierzasz, to nawet najlepsze taktyki nie mają znaczenia. Takie czynności jak prowadzenie budżetu domowego, budowa bazy mailingowej albo oszczędzanie to narzędzia, które potrafią zasadniczo wpłynąć na nasze osiągnięcia pod jednym warunkiem – że wiemy, jak je wykorzystać i czemu mają służyć.

Gdyby celem pierwszego z moich znajomych była np. zamożność, to ścieżka jego działań mogłaby wyglądać następująco: oszczędzanie 300 złotych miesięcznie → dziesięć miesięcy później odbycie szkolenia umożliwiającego awans w pracy i zwiększenie zarobków → oszczędzanie 700 złotych miesięcznie → regularne inwestowanie środków na giełdzie i przyspieszenie procesu kumulowania majątku – uzyskanie dostępu do większych inwestycji itd.

W tym przypadku 300 złotych to byłby niewielki krok wiodący do większego celu. Bez większego celu jest to jednak tylko kroczek.

3.

Dzięki celom lepiej „filtrujesz” otoczenie

Posiadane cele uruchamiają skanowanie otoczenia w poszukiwaniu przydatnych zasobów. Ma to związek z działaniem naszych mózgów. Nigdy nie widzimy rzeczywistości taką, jaka jest. Obserwujemy ją przez pryzmat filtrów, jakie na nią nakładamy. Żeby to sprawdzić, możesz wykonać proste ćwiczenie. Najlepiej zrobić je w jakimś nowym miejscu (np. nowej kawiarni albo pokoju znajomego), ale sprawdzi się też pomieszczenie, w którym obecnie jesteś.

Rozejrzyj się po nim i zapamiętaj tak dużo niebieskich przedmiotów, jak ci się uda.

Już? To teraz przypomnij sobie wszystkie czerwone rzeczy.

Ciężkie zadanie, prawda? Nawet jeśli widziałeś czerwone elementy, to ich nie pamiętasz, bo nie zwracałeś na nie uwagi.

To zjawisko jest widoczne w setkach odslon: kiedy kupisz nowy samochód, nagle zaczniesz widzieć dużo takich modeli; myśląc o założeniu vloga, niespodziewanie często spotykasz osoby, które już to robią; wraz z żoną spodziewacie się dziecka i nagle na swoim osiedlu zauważasz zaskakująco wiele kobiet w różnych etapach ciąży; boisz się, że stracisz to, co masz i nie zauważasz wszystkich otaczających cię szans. Czy dzięki temu, że coś zmieniło się w twoim życiu, zmieniła się cała rzeczywistość? Cóż, prawdopodobnie nikt nie ma tak dużego ego, żeby wysunąć takie przypuszczenie. **Puzzle naszego świata są dokładnie takie same, ale przekierowując swoją koncentrację, inaczej patrzymy na nasze otoczenie.** O skuteczności tego mechanizmu świadczy słynny test z gorylem. Jego uczestnicy dostali za zadanie obejrzenie filmu, w którym dwa zespoły podają sobie dwie

piłki do koszykówki. Jedna drużyna miała czarne koszulki, a druga białe. Uczestnicy badania musieli policzyć, ile podań wymienili gracze w białych koszulkach, i zignorować podania drużyny w czarnych. W międzyczasie po boisku przechadzała się kobieta przebrana za wielkiego czarnego goryla i nawet bębniła w piersi, stojąc na środku boiska. Łącznie goryl przebywał na boisku dziewięć sekund, ale większość uczestników badania go nie widziała¹¹. Zaaferowani pierwszym planem zupełnie ignorowali tło.

Czy wiesz, ile goryli przegapiasz, nie dostrajając swoich filtrów za pomocą określania celów średnio i długofalowych? Na to pytanie nie da się odpowiedzieć szczerze, ale zawsze ta odpowiedź brzmi tak samo: „Dużo”. Jeśli tak postępujesz, to zamiast zbierać przydatne w przyszłości zasoby, po prostu je ignorujesz, a kiedy są ci potrzebne, to ich nie masz.

4.

Przestajesz skupiać się na przereklamowanym pierwszym wrażeniu

Jeden... dwa... trzy... cztery... pięć... sześć... siedem... osiem... dziewięć... dziesięć... jedenaście.

Według lawinowo rosnącej liczby badań poświęconych znaczeniu pierwszego wrażenia tyle sekund wystarczy, żeby ocenić jakąś rzecz, zjawisko lub osobę, a następnie trzymać się wyciągniętych wniosków. Oczywiście nie jest to w pełni świadoma ocena z przeprowadzoną analizą SWOT i uzupełniona dwudziestostronicowym raportem. To raczej ulotne wrażenie. Ledwie wytyczona ścieżka. Punkt odniesienia, który teoretycznie można łatwo przesunąć. W praktyce ta krótka chwila wystarczy, żeby pociągnęła za sobą daleko idące skutki.

Jeśli pomyślisz, że osoba, która siedzi obok ciebie w autobusie, jest nieuczciwa, znacznie częściej będziesz oklepywać się po kieszeni, w której nosisz portfel, niż kiedy pomyślisz, że jest ona godna zaufania.

Może nie powinno się oceniać książki po okładce, ale jedenaście sekund poświęconych na ocenę książki odpowiada za decyzję, czy pójść z nią do kasy, czy odłożyć na półkę.

Dzięki umiejętnie spreparowanemu wizerunkowi niektórzy uczniowie sumienni w pierwszych tygodniach szkoły „jadą” na swojej reputacji do końca roku szkolnego.

Świątym Graalem poszukiwanym przez większość kobiet jest idealna mieszanka słodczy, niedostępności i seksapilu, która ma zapewnić im piękne związki.

Przedstawiciele większości zawodów zdają sobie sprawę z tego, że kompetencje pozbawione odpowiedniego wizerunku niewiele znaczą, a prawnik w garniturze jest bardziej wiarygodny niż równie wykwalifikowany prawnik w T-shircie i jeansach wyciągniętych z szafy Marka Zuckerberga.

Żyjemy w świecie mediów audiowizualnych, w których liczy się opakowanie, a nie zawartość. Znaczenie wydają się mieć przede wszystkim nasz wygląd, idealny profil randkowy i perfekcyjnie napisane CV. Nic dziwnego, że rady dotyczące osiągnięcia sukcesu skupiają się na udanym starcie, a przez przejście metamorfozy rozumie się zmianę fryzury.

Lubimy w to wierzyć, bo takie rozwiązania kuszą natychmiastowością i brakiem wysiłku. Niestety życie jest bardziej skomplikowane.

Dokonanie nawet nieco pogłębionej (niekoniecznie głębokiej) analizy ludzkiej skuteczności prowadzi do wniosku, że pierwsze wrażenie jest ważne, ale niewystarczające. Dlaczego? Najłatwiej wytłumaczyć to na przykładnie... rakiety kosmicznej. Z pewnością kojarzysz start Saturna V, który nastąpił 16 lipca 1969 roku. To właśnie ten model rakiety, składający się z trzech milionów części i sięgający połowy wysokości Pałacu Kultury i Nauki, umożliwił stąpanie po powierzchni Księżyca. Żeby było to możliwe, Saturn V potrzebował trzech rzeczy: wielkich silników, wielkiej ilości paliwa i odrobiny szczęścia. O ile nad szczęściem ciężko zapanować, to technologicznie postawiono na skonstruowanie rakiety z trzech członów, które po kolei odpalały swoje silniki. Kiedy pierwszy człon wyczerpał paliwo, był odłączany, a wtedy drugi przejmował jego rolę, spalając kolejną partię paliwa.

Podobna zasada dotyczy życiowej skuteczności. Pierwsze wrażenie, szybkie zyski, skupianie się na krótkoterminowej skuteczności to pierwszy człon rakiety. Dzięki niemu możemy poderwać się do lotu. Jednak jeśli zależy nam na osiągnięciu wysokiego pułapu, to musimy odpalić drugi człon, którym są umiejętności długoterminowe obejmujące szeroko rozumiane planowanie, robienie rzeczy mających znaczenie później i optymalizowanie swoich działań. Kiedy ten człon jest pusty, to nasze życie zaczyna zachowywać się jak rakietka pozbawiona paliwa, a my czujemy, że pikujemy w dół. Doświadczenia naukowe

i codzienne obserwacje udowadniają, że nawet najlepsze pierwsze wrażenie, nie gwarantuje długoterminowych efektów.

- W 2015 roku Erika Carlson i Nicole Lawless przeprowadziły analizę karier narcyzów („mean guys”). Okazało się, że po pierwszych dziesięciu minutach interakcji grupowej są typowani na liderów zespołów i ich wartościowych członków, jednak w ciągu kolejnych czterech miesięcy ich pozycja w grupie drastycznie spada. Ich zachowanie, początkowo intrygujące i ciekawe, długoterminowo jest zniechęcające, agresywne i mało konstruktywne¹².
- O przyjęciu do pracy decydują przede wszystkim kompetencje techniczne, ale za rozwój kariery odpowiadają znacznie trudniejsze do nabycia (i szybkiego sprawdzenia) umiejętności społeczne i komunikacyjne.
- Według raportu *Customer Experience Impact 2010* konsumenci kierują się nie tylko wrażeniem, ceną i innymi czynnikami widocznymi na pierwszy rzut oka. Okazuje się, że zaskakująco ważna jest też obsługa klienta. 40 procent konsumentów przeniosło się do konkurencji ze względu na jej reputację związaną z lepszą obsługą klienta, 55 procent z nich odwołuje się do jakości obsługi, nie produktu czy ceny, jako głównego powodu, aby polecić firmę, a 66 procent stwierdziło, że doskonała obsługa była dla nich głównym bodźcem do większych wydatków¹³.
- Ludzie zaczynają ze sobą być ze względu na powierzchowność. Jednak kiedy zapytasz te same osoby o to, dlaczego przestali z kimś być, to jeśli to oni zakończyli te związki, odpowiedzi będą całkowicie inne. Okazuje się, że ten zaradny mężczyzna posiadał zerową empatię, dziewczyna o wielkich niebieskich oczach i zniewalającym uśmiechu nigdy nie okazywała wsparcia, a swoim brakiem wiary podcinała skrzydła innym. Inne osoby nie potrafiły rozmawiać w sposób, który by nie ranił, liczyły na to, że ktoś je uszczęśliwi, albo skupiały się na drobnych wojenkach, nie zwracając uwagi na to, że nie budują z kimś jednego udanego dnia, ale kolejne lata. Nie zaskakuje to, że te kolejne lata zwykle nie nadchodzą.

Najbardziej interesujące jest to, że w naszym społeczeństwie zafiksowanym na punkcie pozorów i zdjęć z filtrem nie da się skutecznie konkurować, bazując wyłącznie na pierwszym wrażeniu. Pierwsze wrażenie jest stosunkowo łatwe do zbudowania, a wskazówki, jak to

zrobić, należą do wiedzy powszechnej. Prawdopodobnie już teraz zrobiłeś niemal wszystko, co mogłeś, żeby wyśrubować te wyniki. Inaczej przedstawia się kwestia umiejętności ważnych długoterminowo, które często się ignoruje i pomija, nie dostrzegając ich znaczenia. Jednak to dzięki pracy nad nimi zyskujesz istotną przewagę konkurencyjną.

Nie ma nic zaskakującego w tym, że osoby długotrwałe okupujące szczyty hierarchii okazują się tymi, które opanowały zarówno umiejętności robienia odpowiedniego wrażenia na starcie, jak i wyjątkowe kwalifikacje, zdolności i styl życia, których nie widać na pierwszy rzut oka.

5.

Dbanie o przyszłość uruchamia koło ciągłych zysków

Siła dbania o jutro wynika ze skutków, jakie to nastawienie za sobą pociąga.

Lęk przed przyszłością jest jednym z najbardziej stresujących czynników. Jeśli spodziewasz się, że twoje życie będzie się pogarszać i nie wiesz, co cię czeka, to jest to ekstremalnie wyczerpująca sytuacja. Dzięki dążeniu do realizacji odległych celów sprawiasz, że twoje życie zaczyna być ukierunkowane i sensowne, upewniasz się, że masz po co wstawać z łóżka, a dzięki zapobiegliwości usuwasz źródła swoich lęków. W końcu jeśli posiadasz wachlarz wszechstronnych umiejętności, masz zdywersyfikowane źródła dochodów albo odpowiednio duży fundusz na czarną godzinę, to nie musisz obawiać się firmowej restrukturyzacji. Nawet kiedy zostaniesz zwolniony, to przejdziesz przez tę sytuację zdecydowanie łatwiej niż osoba, która tych przewag nie posiada.

Obniżenie poziomu doświadczanego stresu ma olbrzymie znaczenie dla naszego funkcjonowania. Istnieją dowody, że długotrwały stres upośledza korę przedczołową, której dobra kondycja jest kluczem do przetrwania szkoły średniej, utrzymania pracy, zdobywania kolejnych tytułów naukowych, sprawnego poruszania się w meandrach polityki korporacyjnej, unikania depresji, utrzymywania związków oraz powstrzymywania się od niemądrych decyzji. Dzięki pozbywaniu się stresujących sytuacji zyskujemy możliwość patrzenia z szerszej perspektywy na swoje wybory. Z kolei patrzenie na swoje

wybory w kategoriach lat, całego życia, a czasem nawet w kontekście pokoleń¹⁴ wydatnie poprawia jakość podejmowanych wyborów. Lepsze decyzje prowadzą do lepszych efektów, które skutecznie budują naszą wiarę w siebie i swoje możliwości, co przekłada się na podejmowanie kolejnych, ambitniejszych zadań, nabywania nowych kompetencji, a w efekcie prowadzi również do eliminowania kolejnych źródeł stresu.

Wymienionych korzyści nie powinno traktować się sumarycznie. Każda z nich stale oddziałuje na pozostałe sfery życia, dodając cenne „odsetki” w każdej sytuacji społecznej. Lepsze znoszenie sytuacji stresowych wpływa na podejmowanie lepszych decyzji i skuteczniejsze działanie. Oba te czynniki przekładają się na większe osiągnięcia zawodowe i stabilniejszą pozycję, które przy okazji obniżają poziom odczuwanego stresu i sprzyjają dbaniu o zdrowie. Wszystkie cechy składają się na wzajemnie powiązany ekosystem korzyści.



Korzyści te dostrzegali Mischel, autor piankowego eksperymentu, mówiąc: „Samokontrola leży u podstaw inteligencji emocjonalnej, niezbędnej do budowania udanego, satysfakcjonującego życia”. Czego podstawą jest więc niefrasobliwe traktowanie swojej przyszłości? Najprościej mówiąc, sprawia, że nasze koło korzyści zaczyna poruszać się w przeciwnym kierunku, a z każdym jego okrążeniem znajdujemy się w coraz gorszej sytuacji.



Brak przygotowania się na zagrożenia sprawia, że... jesteśmy na nie nieprzygotowani, co zasadniczo wpływa na wachlarz posiadanych przez nas opcji. Jeśli masz zaciągnięty kredyt hipoteczny i posiadasz dwójkę uroczych dzieci, a jednocześnie nie masz żadnych oszczędności ani unikalnych umiejętności, to twoja sytuacja przypomina siedzenie na beczce prochu. Restrukturyzacja, nowe technologie albo napływ tańszych pracowników może doprowadzić do sytuacji, w której stracisz pracę. Jednocześnie nie będziesz mieć komfortu czekania na ofertę pracy dopasowaną do twoich zdolności, więc prawdopodobne jest, że weźmiesz to, co się trafi.

Kiedy ludzie wpadają w długi, to początkowo radzą sobie nieźle, ale nie kontrolując swojej konsumpcji, niepostrzeżenie dryfują ku sytuacji, w której muszą pożyczać pieniądze na spłatę zadłużenia. Są w tak fatalnej sytuacji, że żeby utrzymać się na powierzchni, muszą podjąć kolejną złą decyzję, konsolidując zadłużenie albo pożyczając pieniądze z parabanków. Ta sama zasada dotyczy naszego stanu emocjonalnego. **Im mocniej żyjesz bez przyszłości, tym bardziej jesteś zmuszony żyć bez przyszłości, twoja sytuacja jest coraz bardziej stresująca, a decyzje gorsze.** Taka sytuacja prowadzi do odczuwania większego i w pełni uzasadnionego niepokoju. Z kolei odczuwanie nawet umiarkowanego, ale niepoddającego się kontroli stresu „może spowodować gwałtowną, dramatyczną utratę zdolności poznawczych, za które odpowiada kora przedczołowa”¹⁵. Odpowiada ona za podejmowanie racjonalnych decyzji. Bez sprawnie funkcjonującej kory przedczołowej zachowujesz się jak osoba podczas impulsywnych zakupów. Czujesz się fantastycznie, ale wracasz do domu ze zbędnymi rzeczami i gryzą cię wyrzuty sumienia.

SKŁADNIKI DOBREGO JUTRA

Budowanie dobrego jutra nie jest zadaniem, którym można zająć się z doskoku. Wymaga jasnej strategii działania, czyli zestawu zachowań, które będzie się stosować podczas podejmowania decyzji, wybierania priorytetów i codziennej pracy.

Samo ustalenie strategii jest ważną, chociaż niedocenianą przeogangą. Początkowo słowo „strategia” stosowano do dowodzenia armiami, tworzenia skutecznych koncepcji walki oraz dbałości o zapewnienie swoim oddziałom możliwości walki poprzez umiejętną dyplomację i tworzenie łańcuchów zaopatrzenia. O znaczeniu strategii najlepiej świadczy fakt, że do czasów nowożytnych wojen nie wygrywano dzięki lepszej broni, technice wojskowej, żołnierzom ani armiom.

Wygrywała je skuteczniejsza strategia. Mongołowie nie podbili

Chin dzięki spektakularnym przewagom technicznym ani swojej liczebności. Przeciwnie, nie dysponowali żadną nieznaną Chińczykom bronią, podczas podbojów mieli do czynienia z liczniejszą ludnością, a dodatkowo to raczej Państwo Środka górowało nad zwycięzcami pod względem swojego rozwoju militarnego i administracyjnego. Mongołowie mieli za to lepszą strategię walki. Ich głównym założeniem strategicznym było najczęściej uderzenie na kraj nieprzyjacielski z jednego punktu wyjściowego, ale w kilku kierunkach równocześnie. Celem było zdezorientowanie przeciwnika i niedopuszczenie do zorganizowania należytej obrony. Tę samą technikę stosowano w bitwach – armia atakowała w kilku kierunkach jednocześnie, wymuszając podzielenie się sił przeciwnika (zwykle mniej mobilnych niż mongolska jazda), co utrudniało przejrzanie ich prawdziwych zamiarów.

Szeroko stosowano także metody mające zmylić wrogie wojska, a mianowicie pozorne odwroty, aby wabić nieprzyjacielskich żołnierzy w pułapki, w nocy rozpalano parokrotnie więcej ognisk, niż trzeba było dla żołnierzy, a także przygotowywano kukły, które miały imitować wojowników i wprowadzać nieprzyjaciela w błąd co do liczebności wojsk.

Kolejnym źródłem mongolskich przewag było szerokie zastosowanie ataków dywersyjnych. Mongołowie dążyli do tego, żeby zbadać, kto może stać się sojusznikiem ich wrogów, a następnie atakowali go, zanim do tego doszło. Atak na Polskę w 1241 roku miał na celu uniemożliwienie ewentualnej pomocy atakowanym Węgrom. Jednocześnie Mongołowie prowadzili swoje wojny do ostatecznego zwycięstwa, czyli do pełnego podporządkowania lub wybicia danego ludu. Stąd często atakowali państwa, które przyjęły uchodźców z ludów toczących z nimi wojnę. Takie były przyczyny ataku na Połowców, którzy przyjęli Merkitów w 1223 roku, i na Węgry, które przyjęły Połowców.

Sposób prowadzenia wojen przez Mongołów zaowocował stworzeniem imperium większego niż imperium rzymskie. Przerosło je imperium brytyjskie, ale nastąpiło to dopiero w XIX wieku.

Rdzeniem strategii budowania przyszłości jest skupienie swojej uwagi na rzeczach, które są ważne, ale nie pilne. Jest to jedna z kategorii zadań, które stworzył Dwight Eisenhower – generał doskonale zdający sobie sprawę z planowania i sprawnej organizacji. Podczas II wojny światowej w 1942 roku powierzono mu dowództwo wojsk amerykańskich w Afryce Północnej, a już rok później realizował operację o kryptonimie „Husky”. Jej celem było przerzucenie na Sycylię jednostek walczących w Afryce, żeby otworzyć nowy front w Europie. Eisenhower podczas realizacji tej operacji odpowiadał za działania 160 tysięcy żołnierzy, 600 czołgów i niemal dwóch tysięcy dział, co czyniło z operacji „Husky” największą operacją amfibijną w II wojnie światowej. Pod względem długości frontu i liczby żołnierzy biorących w niej udział przebiegała osławioną operację „Overlord”, w czasie której dokonano lądowania w Normandii. Nawet gdyby było inaczej, to nie miałyby to większego znaczenia, bowiem za lądowanie aliantów w Normandii również był odpowiedzialny Ike (jako dowódca SHAEF¹⁶). Czyni go to osobą, która kierowała dwiema kluczowymi dla losów wojny operacjami. Doprowadziły one do sytuacji, w której Państwa Osi były zmuszone do odpierania ataków od zachodu, wschodu i południa, a ostatecznie zostały pokonane.

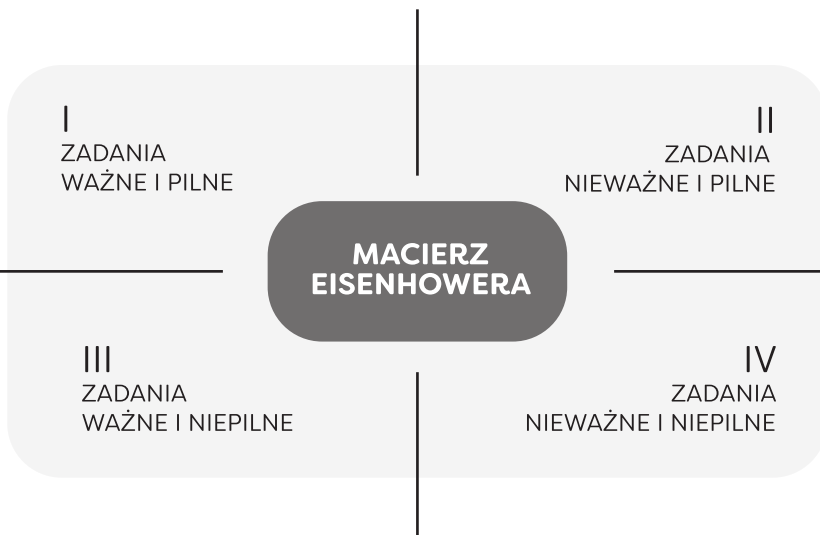
W okresie powojennym Eisenhower, zamiast cieszyć się zasłużoną chwałą bohatera wojennego, zaangażował się w karierę polityczną. Szacunek, jaki zyskał jako pięciogwiazdkowy generał, okazał się wystarczającą podstawą do startu w wyborach prezydenckich. Wkrótce po zakończeniu wojny uzyskał nominację Partii Republikańskiej i rozpoczął kampanię prezydencką pod prostym hasłem „I like Ike”, w wyniku której pokonał kandydata demokratów – Adlaia Stevensona – doświadczonego polityka i dyplomatę pochodzącego z dobrze usytuowanej rodziny. Dzięki temu w latach 1953–1961 pełnił przez dwie kadencje funkcję 34. prezydenta Stanów Zjednoczonych.

Cofając się o kilkadziesiąt lat, zobaczyłoby się niezwykle skromne początki tej zawrotnej kariery – narodziny w ubogiej teksańskiej rodzinie, studia w West Point rozpoczęte w 1911 roku i brak możliwości wykazania się na froncie I wojny światowej.

Bardzo możliwe, że osiągnięcia Eisenhowera wynikały z charak-

terystycznego sposobu, w jaki zarządzał swoim czasem, a który dziś nazywa się macierzą (lub matrycą) Eisenhowera. Wszystkie czynności dzielił na cztery kategorie:

- **Zadania ważne i pilne** – to zadania opatrzone datą realizacji albo takie, które należy wykonać jak najszybciej. Ich zignorowanie wiąże się z negatywnymi konsekwencjami albo niewystąpieniem pozytywnych skutków. Do tej kategorii można zaliczyć: wykonanie zlecenia dla klienta, zapłatę rachunków, udanie się do lekarza specjalisty z bolącym barkiem.
- **Zadania nieważne i pilne** – to zadania, które przyciągają naszą uwagę, żądają natychmiastowego zajęcia się nimi, ale ich zignorowanie nie przynosi negatywnych konsekwencji, a ich realizacja nie ma wpływu na codzienne i przyszłe życie. Różnica między nimi a pierwszą kategorią jest trudno zauważalna. Obie grupy zadań domagają się naszej uwagi, ale różni je to, że pierwsze powinniśmy/chcemy zrealizować, a czynności pilne i nieważne domagają się uwagi, ale nie dają nic w zamian. To priorytety oparte na oczekiwaniach INNYCH osób. Do tej kategorii można zaliczyć większość powiadomień przychodzących z aplikacji, dla których przerywa się pracę, albo odpisywanie na wiele nieistotnych maili.
- **Zadania ważne i niepilne** – to zadania o długim terminie realizacji, które nie powodują, że czujemy natychmiastową potrzebę ich wykonania. Pomimo to ich realizacja ma w sobie potencjał do zmiany naszego życia, wyeliminowania zagrożeń albo otwarcia nowych drzwi. Można je nazwać czynnościami z kategorii „nie muszę, ale chcę/powinienem”. Należą do nich: ukończenie kursu, napisanie pracy magisterskiej, rozpoczęcie zdrowego odżywiania się, planowanie, odpoczynek.
- **Zadania nieważne i niepilne** – to zadania, których nie musimy robić i których realizacja nie ma znaczenia lub ma minimalne znaczenie. Do tej kategorii można zaliczyć granie w gry komputerowe, bezmyślne przeglądanie portali społecznościowych.



W KTÓREJ ĆWIARTCE ŻYJESZ?

Podział Eisenhowera nie zawsze jest jasny. Są zadania, które w zależności od naszej subiektywnej oceny możemy przypisać do różnych kategorii, np. spędzanie czasu ze znajomymi może być zadaniem nieważnym i niepilnym (jeśli robimy to, żeby nie zajmować się pracą) albo zadaniem ważnym i niepilnym (dobre relacje to jeden z czynników odpowiadających za nasze poczucie szczęścia), a porządkowanie swojego otoczenia można uznać za zadanie ważne i pilne (jeśli pomaga nam w efektywnej pracy) albo nieważne i niepilne (jeśli nie przynosi żadnych rezultatów i jest to tylko czynność zastępcza).

Nie zmienia to faktu, że zrozumienie matrycy Eisenhowera ma ogromne znaczenie. W zależności od tego, w której ćwiartce żyjesz, twoje życie jest wypełnione inną treścią, która opowiada zupełnie różną historię.

Jeśli żyjesz w świecie spraw pilnych, to jesteś osobą zaganianą. Kolejne zadania kierują twoim czasem, decydując o tym, co i kiedy będziesz robić. Powódź e-maili wydaje się niepowstrzymana. Rzadko

zastanawiasz się nad swoim kierunkiem rozwoju, więc nawet nie masz jak zoptymalizować, pogrupować ani przesiać działań. Na wszystko brakuje ci czasu i żyjesz w krótkiej perspektywie bieżącej skuteczności. Takie osoby w filmach przedstawia się jak przebiegają przez ulicę z telefonem przy uchu. Pod pachą ściskają teczkę z dokumentami. Biegną spóźnieni na ważne spotkanie, potrącają mijanych ludzi, a w końcu wszystkie ich cenne papiery lądują na zakurzonej ulicy. W życiu wygląda to zdecydowanie mniej filmowo, ale to najpopularniejsza współczesna wizja tego, jak wygląda sukces – jest nim życie wypełnione ważnymi i pilnymi zadaniami, a ty wypalasz się, żeby sprawiać wrażenie osoby niezastąpionej.

Jeżeli poświęcasz czas na sprawy pilne, ale nieważne, to twoje życie wygląda bardzo podobnie do powyższego. Twoim życiem wciąż rządzi zegarek. Poświęcasz ogrom czasu pracy, ale mylisz bycie zajęтым z byciem produktywnym. Kiedy zerkasz na swoje życie z perspektywy, okazuje się, że byłeś statystą w filmie, w którym powinienś mieć główną rolę, a twoja praca donikąd cię nie doprowadziła.

Możesz też poświęcać czas na sprawy nieważne i niepilne. Wtedy zamieniasz swoje życie w dekadencją pustkę. Świetnie się bawisz, nie robiąc nic, co ma znaczenie. Początkowo jest to nawet przyjemne, ale im dłużej żyjesz, tym więcej minusów tego stylu życia dostrzegasz. Czujesz, że czas przecieka ci przez palce. Widzisz coraz więcej niewykorzystanych szans i dostrzegasz, że ciężko ci konkurować z ludźmi, którzy te szanse złapali. Teraz to oni się bawią. Ty tylko coraz częściej oglądasz się za siebie, cofając do wieku, w którym jeszcze mogłeś zrobić wszystko.

Zdając sobie sprawę z minusów każdego z tych stylów działania, Eisenhower w pierwszej kolejności zajmował się sprawami, które jednocześnie były ważne i pilne. Jednak jego głównym priorytetem była praca nad rzeczami, które uważał za ważne, ale nie pilne. Dzięki zajmowaniu się sprawami o odległym terminie realizacji robisz to, co ma największe znaczenie dla twojego życia, a co masz tendencję odkładać, reagując na pilne, chociaż mniej ważne problemy. W ten sposób nadajesz życiu kierunek, gwarantujesz sobie wzrost i usuwasz źródła kryzysów, jeszcze zanim wystąpią. Jednocześnie kryzysy i problemy, z którymi musisz się mierzyć, kurczą się, a twoje życie zaczyna być dużo łatwiejsze do sterowania.

Inaczej mówiąc, sprawy ważne, ale niepilne decydują o tym, jak długoterminowo ocenimy nasze życie i jaką jakość będzie ono miało.

STRATEGIA BUDOWY JUTRA

Wśród spraw ważnych i niepilnych dla naszej przyszłości szczególne znaczenie ma pięć kategorii spraw, które udzielają odpowiedzi na to, o co zadbać, żeby nasze życie stawało się lepsze, robić wartościowe rzeczy i odczuwać z nich większą satysfakcję.

Na strategię budowy przyszłości składa się pięć filarów: aktywnie dbaj o to, żeby mieć coraz lepsze życie; przygotuj się na nieoczekiwane szanse; twórz zabezpieczenia, dzięki którym będziesz jak kot który zawsze spada na cztery łapy; planuj i skutecznie pracuj. To są filary tej książki, a jednocześnie obszary, które zostaną omówione w kolejnych częściach.

Przygotowanie na sukces. Polega na gromadzeniu zasobów, wiedzy i umiejętności, które pomogą wykorzystać nadarzające się szanse. Rzadko widzimy bezpośrednie efekty tych działań, ale są one trudne do przecenienia. Wpływają na ogólne poprawienie naszego funkcjonowania w KAŻDEJ sferze, a brak ich rozwijania odpowiada za zjawisko szklanych sufitów, kiedy pomimo spełniania formalnych warunków, nie dostajesz możliwości, na jakich ci zależy. Przygotowanie na sukces obejmuje wykorzystanie sieci luźnych kontaktów, kluczowych kompetencji miękkich i wiedzy oraz kwestie związane z naszym nastawieniem i sposobem, w jaki dokonujemy decyzji.

Cel → ogólna poprawa funkcjonowania i wykorzystanie nieprzewidzianych szans.

Generowanie przyszłych zysków. Jest możliwe dzięki poświęceniu energii na długofalowe działania, które dopiero będą przynosić zyski. To duże projekty zakotwiczone w stosunkowo odległej przyszłości, które mają przynosić bezpośrednie zyski, nadają kierunek i sprawiają, że każdego dnia czujemy, że czekają na nas ekscytujące możliwości.

Cel → zapewnienie sobie przyszłych korzyści dzięki proaktywnym, bezpośrednim działaniom.

Unikanie zagrożeń. Obejmuje przewidywanie przyszłych zagrożeń zdrowotnych, finansowych i osobistych oraz tworzenie procedur i zabezpieczeń, dzięki którym zminimalizuje się ich niszczycielską siłę. Dowiesz się tutaj, jak uniknąć części typowych problemów, jak poradzić sobie z nietypowymi problemami oraz jak zabezpieczyć swoich najbliższych na nieprzewidziane wypadki.

Cel → uniknięcie przewidywalnych i losowych zagrożeń bądź zminimalizowanie ich efektów.

Planowanie. Możliwe, że osiągnięcie celów jeszcze nigdy nie było tak trudne. Żyjemy w świecie, w którym każda reklama, aplikacja czy strona internetowa usiłuje odciągnąć naszą uwagę od realizacji ważnych dla nas zadań. Planowanie pomaga w utrzymaniu naszej koncentracji i urealnieniu zamierzeń. Składa się z sześciu kroków, dzięki którym wyznaczysz swoją misję, obiektywnie ocenisz sytuację, wybierzesz odpowiednie priorytety, zgromadzisz potrzebne zasoby oraz sporządzisz czytelny harmonogram prac.

Cel → przekucie zamierzeń w konkretne działania i zwiększenie szans na to, że zakończą się powodzeniem.

Efektywna praca. Zadania najprościej wyglądają na papierze w dniu ich zaplanowania. Kiedy już siada się do pracy, okazuje się, że zmagamy się z naszym zniechęceniem, nieprzewidzianymi zdarzeniami i otoczeniem, które niekoniecznie nam sprzyja. W tej części dowiesz się, jak planować zadania na konkretny dzień, jak zorganizować swoje otoczenie i dlaczego dążyć do wykorzystania maksymalnie pięciu godzin dziennie.

Cel → łatwiejsza praca zgodna ze swoim naturalnym rytmem.

Dzięki kombinacji tych priorytetów tworzysz rzeczywistość, w której nie możesz przegrać (lub jest to bardzo trudne), a jednocześnie masz duże szanse na zgarnięcie głównej wygranej dzięki własnym działaniom i wykorzystaniu niespodziewanych szans.