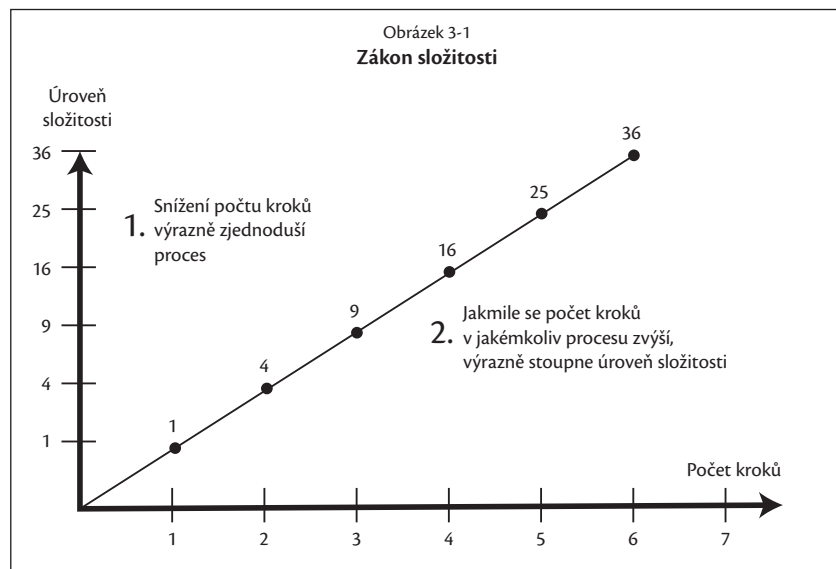


To znamená, že úroveň složitosti se zvyšuje exponenciálně, když se počet kroků zvyšuje aritmetickou řadou. Úroveň složitosti se tedy snižuje exponenciálně, pokud eliminujete počet kroků procesu (viz obrázek 3-1).



Tento zákon složitosti napovídá, jak si můžete dramaticky zjednodušit život tím, že budete neustále hledat způsoby, jak snížit počet kroků potřebných k dokončení jakéhokoliv úkolu.

Jedna velká pojišťovna, nabízející životní pojištění, měla problém. Když společnost obdržela od klienta žádost o životní pojistku, trvalo to šest týdnů, než pojistku buď schválili, nebo zamítli. Za tu dobu už často potenciální zákazník ztratil zájem a odešel někam jinam.

Ta pojišťovací společnost si potom najala konzultanta, který na schvalovací proces životních pojistek aplikoval teorii složitosti. Zjistil, že formulář s žádostí prochází dvaceti dvěma různými rukama. Každý z těch lidí kontroloval a schvaloval určitou část té které žádosti, než žádost konečně dorazila na stůl pracovníka, který měl na

starosti finální rozhodnutí. Celý proces trval šest týdnů. Nicméně čas skutečně strávený nad jednotlivou pojistkou byl kratší než jedna hodina.

S touto informací v ruce pojišťovna dramaticky zjednodušila celý proces. Všech prvních jedenadvacet kroků přidělili jediné osobě. Další osoba jen zkontrolovala práci první osoby. Výsledkem bylo, že celkový čas schvalování pojistek zkrátily na čtyřadvacet hodin. Výsledkem bylo, že jejich celkový obchod s životními pojistkami vzrostl o více než o miliardu dolarů.

Oddělení občanských hypoték Citibank v New Yorku udělal velice podobný krok. Původně od chvíle, kdy dostali žádost o hypotéku, to kvůli počtu kroků nutných ke schválení trvalo pět až šest týdnů, než bylo možno rozhodnout o financování hypotéky. Za tu dobu potenciální kupec domu často odešel jinam.

Snížením počtu kroků ve schvalovacím procesu Citibank snížila čas oběhu žádosti schvalovacím procesem ze šesti týdnů na čtyřadvacet hodin. Výsledkem této neuvěřitelné rychlosti bylo, že se banka stala preferovaným poskytovatelem hypoték mezi finančními institucemi a zvýšila své hypotéční portfolio o stovky miliónů dolarů bez jakéhokoliv snížení kvality.

Sedm kroků ke zjednodušení

Můžete využít jeden nebo více z těchto kroků ke zjednodušení a zefektivnění všech oblastí svého osobního a pracovního života.

■ **První krok je promyslet vše znovu.** Kdykoliv si připadáte zavalení přemírou věcí, které je potřeba udělat a na které máte příliš málo času, zastavte se a zamyslete se nad svou prací. S odstupem si položte otázku: „Dalo by se to dělat lépe?“

Speciálně když se setkáváte s odporem, stresem nebo těžkostmi jakéhokoliv druhu, přestaňte tlačit a hnát se kupředu. Místo toho se

postavte do pozice externího konzultanta. Představte si, že jste byl přizván, abyste zhodnotil svou vlastní současnou situaci a poradil pak sám sobě, jak tuto situaci zvládnout. Buďte otevřený a vnímavý. Buďte ochoten zvážit tu možnost, že váš současný postup je chybný.

■ **Druhý krok je přehodnocení.** Když dostanete nové informace, zastavte se v čase, jako byste si bral oddechový čas v basketbalovém zápase, a přehodnoťte svou situaci na základě toho, jak to vypadá dnes. Jack Welch, prezident společnosti General Electric, tento postup nazývá „princip reality“.

Princip reality vyžaduje, abyste byli sami k sobě absolutně upřímní a abyste se svou situací zacházeli skutečně na základě toho, jak vypadá dnes, právě teď, a ne podle toho, jak byste si přáli, aby vypadala, nebo jak případně vypadala v minulosti.

Jack Welch začíná každou diskuzi nebo vyhodnocení problému otázkou: „Jak je to doopravdy?“ Vy byste to měli dělat také tak. V Ďáblově slovníku Ambrose Bierce napsal: „Fanatismus je, když zdvojnásobíte své úsilí poté, co byl váš cíl zapomenut.“ Nedovolte, aby se tohle stalo vám.

■ **Třetí krok je reorganizace.** Účelem reorganizace vašeho života a práce je zajištění vyšší úrovně výstupů při zachování stejného množství a kvality vstupů. V časech rychlých změn a nejrůznějších turbulencí musíte reorganizovat neustále. Jak nedávno řekl jeden vysoce postavený vedoucí pracovník technologické společnosti: „V tomhle byznysu musíte zahodit všechny své předpoklady každé tři týdny.“

Připravte se na reorganizaci svého pracoviště. Připravte se na reorganizaci svého celodenního rozvrhu. Připravte se na reorganizaci pořadí a priorit svých aktivit. Nebraňte se možnosti, že vždy existuje lepší způsob, jak dělat nějakou práci, než způsob, jakým pracujete teď. Neustále hledejte lepší způsoby.

■ **Čtvrtý krok je restrukturalizace.** Restrukturalizací nasměrujete více svého času, energie, peněz a zdrojů do těch 20 procent aktivit, které generují nejvyšší příjmy a největší zisky. Společnosti restrukturalizují tak, že zaměří více svých zdrojů na výrobky, služby a aktivity, kterých si zákazníci cení nejvíce. Zároveň delegují, zajišťují externě a eliminují aktivity, které negenerují žádné příjmy a o které nemají zákazníci zájem.

Když restrukturalizujete své vlastní aktivity, kontinuálně znovu a znovu zaměřujete svůj čas a energii na těch několik věcí, které děláte a které nejvíce přispívají k vašim výsledkům. Soustředíte se celou svou myslí na své nejpřínosnější úkoly.

■ **Reinženýring je pátým krokem ke zjednodušení.** Tohle je jedna z neefektivnějších technik na zjednodušení práce a vašeho osobního života. Při reinženýringu se zcela soustředíte na zlepšování procesů. Neustále hledáte, novější, lepší, rychlejší a snadnější cesty ke splnění jednotlivých úkolů a k dosažení žádoucích cílů.

Reinženýring své práce zahájíte vytvořením seznamu všech kroků v daném pracovním procesu, od začátku až do konce. Pak si dáte za úkol snížit počet kroků na seznamu o třicet procent při zachování kvality. Budete překvapeni tím, jak snadno tenhle úkol hned napoprvé splníte.

Šest cest ke změně vašeho života a práce

- Zkonsolidujte několik úloh do jedné jediné úlohy.
- Přidělte několik úkolů jedné osobě, než abyste je rozdělili mezi několik lidí. Tomu se říká komprese práce rozšířením zodpovědnosti.
- Outsourcujte některé úkoly, ať je plní jiné společnosti nebo jednotlivci, kteří se na tuto oblast specializují.
- Delegujte úkoly na jiné lidi nebo na jiná oddělení.
- Úplně eliminujte některé úkoly, pokud nejsou nadále nezbytné nebo podstatné pro finální produkt.

- Změňte pořadí, v kterém se úkoly vykonávají, abyste snížili počet úzkých míst a zvýšili tak efektivitu.

Neustále revidujte jakékoliv komplexní úlohy, skládající se z několika kroků, a hledejte způsoby jejich reinženýringu, zjednodušte je tak, abyste je dokázali dokončit mnohem rychleji a s daleko větší efektivitou než dosud.

■ **Šestým krokem ve zjednodušování je přetvoření.** V tomto kroku se kompletně přetvoříte. V době rychlých změn byste měli přetvářet sebe sama a svou práci každých šest až dvanáct měsíců. Neustále využívejte nulové myšlení, neustále se ptejte sebe sama: „Kdybych tuhle věc nedělal tímto způsobem, tak s tím, co vím teď, začal bych ji zase dělat takhle?“

Představte si, že začínáte se svou prací nebo se svou celou kariérou zase od začátku. Napadá vás něco, čeho byste dělali více? Napadá vás něco, čeho byste dělali méně? Napadá vás něco, co byste začali dělat, i když to dnes neděláte? Napadá vás něco, co byste úplně přestali dělat?

V průběhu života budete dělat celou řadu různých prací a zastávat celou řadu různých pozic. Neustále se dívejte kupředu a přemýšlejte o tom, co byste rádi dělali. Ptejte se sami sebe: „Jaká asi bude moje další práce?“ A co byste si přáli, aby to bylo?

Potom se zeptejte sami sebe: „Jaká asi bude moje další kariéra?“ A co byste si přáli, aby to bylo? Pokud si tyto otázky nebudete klást a nebudete si na ně odpovídat, mohl by se objevit někdo jiný a odpovédět na ně za vás.

■ **Sedmým krokem ve zjednodušování je převzít zpět kontrolu.** V tomto kroku si nastavíte nové cíle a vytvoříte nové plány. Uděláte nová rozhodnutí a zavážete se k novým aktivitám.

Převzmete úplnou zodpovědnost a naprostou režii svého života. Nebudete čekat, až se vám dobré věci začnou dít samy od sebe. Vydáte se do světa a sami způsobíte, že vám stanou. Převzmete kompletní režii nad svým časem a svým životem.

Poznejte své hodnoty

V procesu základního principu je stanovení vašich hodnot prvním krokem ke zjednodušení života. Co je pro vás důležité? Jaké hodnoty a určující principy mezi všemi ostatními nejvíce vyznáváte s ohledem na váš osobní život?

Mezi věcmi, kterých si ceníte, mohou být mír, jednoduchost, poklid, spokojenost, uspokojení, štěstí, láska a radost. Vyberte si pět hodnot, které jsou pro vás nejdůležitější, a seřaďte je podle priorit (viz Příloha).

Vytvořte vizi své ideální budoucnosti

Na základě svých hodnot si utvořte vizi sebe sama, jak by to vypadalo, kdyby váš život byl někdy v budoucnosti naprosto ideální ve všech směrech. Představte si, že nemáte žádná omezení. Představte si, že si můžete navrhnout ideální životní styl a ideální kalendář. Jak by to všechno vypadalo?

Nastavte si cíle

Až si ujasníte svoje životní hodnoty a svou vizi budoucnosti, nastavte si konkrétní cíle ke zjednodušení života. Vaše schopnost vybírat si z různých alternativ a potom se jednoznačně a pevně rozhodnout, je ten nejsilnější nástroj, jaký vůbec máte, k dosažení čehokoliv, co si skutečně přejete. Pokud nejste z jakéhokoliv důvodu spokojeni se svou současnou situací, můžete si vybrat a nově