

SUZY WELCH

PŘEV RATNÁ IDEA

10 minut

10 měsíců

10 let



AUTORKA BESTSELLERŮ CESTA K VÍTĚZSTVÍ
POKRAČOVÁNÍ A ODPOVĚDI

10-10-10

10 minut, 10 měsíců, 10 let

*Správná rozhodnutí v práci, v lásce
a v osobním životě*

Suzy Welch

předmluva Jack Welch

PRAGMA

Susy Welch

10-10-10

10 minut, 10 měsíců, 10 let

Z anglického originálu 10 – 10-10, 10 Minutes, 10 Months,
10 Years přeložila Jana Novotná.

PRAGMA, V Hodkovičkách 2/20, 147 00 Praha 4

© 2009 by Suzy Welch

© PRAGMA, 2011

ISBN 978-80-7349-249-6

*S láskou, úctou a vděčností věnuji tuto knihu lidem
zabývajícím se metodou 10-10-10,
kteří se podělili o své příběhy transformace.*

Obsah

Předmluva	7
Úvod: Před úsvitem	11
1. Co to bylo? <i>10-10-10 na denním světle</i>	19
2. Metoda 10-10-10 a váš mozek <i>Věda za tímto systémem</i>	40
3. Konečně to pravé <i>Hodnotová rovnice 10-10-10</i>	62
4. Šťastní navěky <i>10-10-10 a kód lásky</i>	80
5. V práci důstojně <i>V zaměstnání s 10-10-10</i>	107
6. Můžete se odtud dostat <i>Plánování kariéry pomocí 10-10-10</i>	130
7. Učte své děti dobře <i>10-10-10 jako váš partner v rodičovství</i>	155
8. Opřete se o mě <i>Ztracené a nalezené přátelství</i>	179

9. Šíp ze jmelí	199
<i>Několik myšlenek o 10-10-10 a kruh života</i>	
Závěr: Seznam šťastných	219
Dodatek A	225
<i>Zkoumání hodnot v rámci metody 10-10-10</i>	
Dodatek B	235
<i>Proustův dotazník: Hlubší zkoumání</i>	
Poděkování	246

Předmluva

Moje manželka se moc často nemýlí – chci říct, nemýlí se prakticky nikdy –, ale před několika lety ji nějak napadlo, že strategie rozhodování, kterou vynalezla a pojmenovala „10-10-10“, funguje jen u ní. A možná také u jejích sester a několika dalších lidí.

Měla pocit, že o hodně minula cíl.

Poprvé jsem viděl fungování strategie 10-10-10 v roce 2001. Tehdy se zdálo, že mezi dětmi zuří bouře. Problémy rychle narůstaly. Ale právě tehdy Suzy přišla s něčím, co jsem brzy poznal jako 10-10-10 – a hle – každý se okamžitě soustředil na otázku po ruce a rozbouřené emoce a osobnostní střety vířící v místnosti se zmírnily. Brzy jsem viděl, jak 10-10-10 přesunulo každého z místa konfliktu k místu vzájemného porozumění.

Hned tehdy jsem si pomyslel: „Tento nástroj musí mít širší dosah.“ Proto jsem povzbuzoval Suzy, aby napsala tuto knihu. Řekl jsem jí, že to *musí* udělat.

Proč?

Protože jsem příliš často svědkem toho, jak nečinnost způsobuje ustrnutí života. Vídám, jak lidé v práci i doma setrvávají v situacích, které je neuspokojují a činí je nešťastnými, protože něco postrádají: přístup, disciplínu, jiskru, které by je vyburcovaly k zahájení změny a postrčily kupředu. A protože vím, že vůbec neumíme dělat těžká rozhodnutí, natož rozhodnutí spolehlivá a rozvážná, když jsme zcela ochromeni.

V tu chvíli nastupuje 10-10-10. Tento proces, jak jsem jej viděl na vlastní oči, může pomoci komukoli *uvolnit se, odpoutat se, osvobodit se.*

Od problematických vztahů.

Od zaměstnání bez perspektivy.

Od let hašteření se synem nebo dcerou či rodičem.

Od zmatku a nerozhodnosti kvůli tomu, zda se vrátit zpátky do zaměstnání, nebo zůstat doma s dětmi.

Od přátelských vztahů, které se dostaly na klesající spirálu falše a předstírání.

Od špatných šéfů.

Od příliš dlouhého bydlení na nesprávném místě.

Tento seznam by mohl pokračovat dál a dosáhnout mnoha stránek. Když jsme loni se Suzy cestovali po zemi a hovořili o této knize po jejím vydání v tuhých deskách, byl jsem ohromen tím, co jsem slyšel od zástupů lidí praktikujících 10-10-10, s nimiž jsme se setkali. Bez ohledu na to, jaké bylo jejich společenské postavení a zaměstnání – ať šlo o ženu v domácnosti, obchodníka, učitele, duchovního, studenta, ošetřovatelku, podnikatele – všichni říkali totéž: že je metoda 10-10-10 dostala ze strnulých dilemat a přinesla jim spokojenější život sebedůvěry a sebeurčení.

V Kansas City vstala při jednom z projevů Suzy posluchačka se spícím dítětem na rameni a se slzami řinoucími se po tváři začala popisovat, jak ji měsíce mučilo těžké rozhodnutí, protože věděla, jak sama řekla, že „tolik lidí bude ovlivněno mým rozhodnutím včetně tohoto malého chlapce“.

„Byla jsem úplně ochromena, nevěděla jsem, co mám dělat,“ řekla. „Nikdy nemusíte pochybovat o daru, který

jste dala lidem svým 10-10-10, protože právě ten mě nakonec zachránil. Dal mi odpověď a poskytl mi jasný, logický způsob, jak vysvětlit mé rozhodnutí lidem, kteří to potřebovali slyšet.“

V New Yorku jedna rodinná terapeutka čekala ve frontě při podepisování knihy od Suzy hodinu, aby jí řekla, že ráda používá 10-10-10 ve své praxi, protože tento proces zvláštním způsobem ruší bolestné, hluboce zakořeněné zvyky. „Rodiny mohou být uvězněny v negativních rozhovorech a dynamikách, které se opakují stále dokola bez možnosti pohybu vpřed,“ vysvětlovala. „Potřebují nástroj, který by narušil jejich ostrost – a právě v tom pomáhá 10-10-10.“

Při podepisování knihy v Los Angeles jsme se setkali s manželi, kteří oba měli nenáviděné zaměstnání. Mluvíli celá léta – doslova, léta – o tom, že opustí otročinu, která k ničemu nevede, a založí si vlastní podnik, ale jakmile jeden z nich řekl, „udělejme to“, druhý přišel s důvodem, proč by to dělat neměli. A naopak.

Potom objevili 10-10-10. „Potřebovali jsme něco, co by nám pomohlo mít na stole všechna fakta a všechny naše pocity,“ řekl manžel. „Teď jsme informováni. Jsme vzrušeni. Jsme připraveni to udělat.“

Podívejte se, nebudu vám říkat, že 10-10-10 je raketo-
vá věda. I když postup sám může být na začátku náročný – část „objevování hodnot“, jak ji Suzy nazvala – ale nakonec k tomu potřebujete jen disciplínu, uvažování a upřímnost.

Jinými slovy, můžete to udělat. Můžete použít postup 10-10-10, abyste se dostali z netečnosti. Pomůže vám to dostat se tam, kam chcete a potřebujete jít.

Suzy Welch

Pryč od váhavosti, netečnosti, rutiny, strachu nebo chaosu. A k úspěchu a naplnění.

Není žádným tajemstvím, že máme se Suzy šťastné manželství. Ale i kdybych neznal Suzy, vím, že by se mi metoda 10-10-10 líbila. Líbila by se mi proto, že je fungujícím plánem na pozitivní činnost.

Chystáte-li se číst tuto knihu, vězte, že budete mít pod kontrolou jak přítomnost, tak budoucnost.

Blahopřeji vám k tomu. Osvobodíte se.

Jack Welch
Duben 2010

Úvod

Před úsvitem

Narodila jsem se v Portlandu ve státě Oregon – v *exotickém* Portlandu, jak ráda říkávám, protože to vždy vyvolá smích, jak se zdá. Myslím si, že lidé všeobecně vnímají Portland jako nemastný neslaný.

Portland je krásný.

Až na hady. Když jsem byla velmi malá, jeden se dostal na naši zahradu. Klekla jsem si k němu, abych si ho prohlédla, ale moje matka hned vyběhla z kuchyně a zabila ho lopatou.

Moje matka byla velmi krásná – také sebejistá a moderní. Nechtěla bych, abyste z ní měli dojem ženy z Divokého západu. Jde jen o to, že zoufalé ženy dělají zoufalé skutky.

O tom vás mohu ujistit.

Můj otec byl architekt. Patnáct let po příhodě s hadem mě učil správně parkovat s vozidlem, jak to dělají lidé, když jsou ve své duši inženýry a v mozku rozumí fyzice a učí lidi, kteří jsou svou duší spisovatelé a svým mozkiem chápou poezii. Teď se tomu smějeme.

Každé léto svého mládí jsem trávila na Cape Cod na palubě malé lodi táhnoucí v chladicím zařízení kranasy a okouny.

Navštěvovala jsem vysokou školu, stala jsem se novinářkou v Miami, viděla jsem, jak město dvakrát vyhořelo, přestěhovala jsem se na sever, zakotvila jsem v zaměstnání v Associated Press, vdala jsem se, chodila jsem do obchodní školy, stala jsem se konzultantkou managementu a velmi tvrdě jsem pracovala na tom, aby se zdálo, že vím něco smysluplného o průmyslové výrobě.

Později jsem pracovala jako redaktorka *Harvard Business Review*, než mě vyhodili.

V jednačtyřiceti letech jsem se rozvedla. Byla to správná věc.

O tři roky později jsem se znovu provdala. Byla to ta nejsprávnější věc, jakou jsem kdy udělala.

Mám čtyři děti. Vlastně už to nejsou děti. Ale jsou to moje děti.

Ani jedno se mi nepodobá. Dvě jsou světlovlasé nordické typy, vypadají jako švédští farmářští pomocníci. Ale i ty dvě tmavé děti vypadají vedle mě jako cizí. Je to v pořádku – opravdu. Je to dobrá připomínka, že by měly vést svůj vlastní život.

Kdybych však měla kouzelnou hůlku, použila bych ji k tomu, abych naučila své děti všechno, co vím, pouhým lehkým ťuknutím do čela. Protože jako většina rodičů si přeji, aby mohly přeskočit všechny obtížné části.

Nepřeskočí je. A myslím si, že i to je dobré. Jak kdysi řekl ruský romanopisec Fjodor Dostojevskij: „Utrpení je samotný zdroj vědomí.“ Učit se jak žít ze zkušenosti je součástí lidské podstaty.

Ještě jednu věc bych si přála, abych mohla naučit své děti bez vší té krve, potu a slz, s nimiž je to obvykle spojeno:

Jak dělat dobrá rozhodnutí.

Jednoduše řečeno, o tom je tato kniha – o novém přístupu k rozhodování, který vám dovolí vytvářet život podle sebe bez ohledu na to, kde jste se narodili, jak trávíte své dny a jakých chyb jste se cestou dopustili.

Je o pevné disciplíně, která vám pomůže nahradit chaos důsledností, zmatek jasností a možná to nejlepší ze všeho, vinu nevinou, nebo, abych použila jiné slovo pro tento stav, radostí.

Týká se myšlenky, která změnila můj život a přeměnila životy mužů a žen na celém světě.

Teď – prosím! Netvrdím, že to všechno je už pro mě známé území. Stává se ještě stále mnohokrát, že si nevím rady se svými jasnými myšlenkami a nejlépe připravenými plány. A vím také, že život někdy formují náhody nebo události mimo naši kontrolu. Náhody a zázraky se dějí. Ovšemže se dějí.

Ale mnohem častěji je náš život tvořen rozhodnutími, která máme pod kontrolou, i když to tak nemusíme vnímat. V dnešním uspěchaném světě s jeho záplavou informací, ohromujícími možnostmi, nejistou globální ekonomikou a neustále se měnící kulturou se mnoho rozhodnutí, k nimž jsme nuceni, může zdát nevýslovně složitých, nebo jako by jich bylo v příliš krátkém čase příliš mnoho. Tak se rozhodujeme nerozhodovat se nebo se necháváme vést našimi instinkty. Žádáme přátele o radu nebo se s nimi radíme jako se spiritistickou tabulkou či hledáme znamení, jako je hledali lidé ve starověku ve věšteckých kostech. A doufáme v to nejlepší.

Dnes je můj život zase obnovený. Moje rozhodnutí jsou záměrná, účelná a spolehlivá. Ale před třinácti lety

jsem v to jen doufala. I s mými doporučeními a úspěchy, milující rodinou a drahými přáteli, s láskou a úctou, kterými jsem byla požehnána, jsem mnohá rozhodnutí činila jakoby z jedoucího auta. Někdy věci vycházely. Častěji však ne. A v mém životě se to projevovalo. Jeden den nebo týden či měsíc to bylo dobré, pak bláznivé. Bylo to nezajímavé, pak frustrující, potom všechno špatné, pak všechno dobré. Byla jsem šťastná a spokojená, potom osamělá. Vše šlo vpřed a zase se vracelo zpátky.

Nežila jsem svůj život. Můj život prožíval mě.

Potom nastal únor 1996. Byla jsem na Havaji, i když ne na dovolené. Byla jsem zaměstnaná na plný úvazek v *Harvard Business Review*, měla jsem čtyři děti mladší šesti let a otřesené manželství. V té době jsem si nevybírala moc dovolených. Na Havaj jsem jela, abych přednesla projev na setkání vedoucích pracovníků v pojišťovnictví, kteří mi nabídli, že mi zaplatí hypotéční kupon v ceně mnoha dolarů, když jim vysvětlím něco z historie managementu.

Moje šéfka byla mou cestou nadšena. Jak se vyjádřila, „vezu tam značku“. Věděla jsem, že nemohu nechat manžela, aby se staral o čtyři děti. Rozhodla jsem se proto, že bude vyhovovat všem, když si s sebou vezmu pětileté a šestileté dítě. Organizátorku cesty jsem ujistila, že si nemusí dělat starosti. Klienti mohou být „nesmírně nároční“ – přesně taková byla její slova –, ale moje děti byly mimořádně zralé. Prakticky malí dospělí! „Klienti si ani nevšimnou, že tam jsou,“ slíbila jsem.

Doma jsem objala Roscoea a Sophii. „Pojedeme za báječným dobrodružstvím,“ řekla jsem jim. „Maminka má trochu práce s několika klienty. Ale ani si nevšimnete, že tam jsou!“

S jedním jasným plánem jsem konečně rozluštila kód rovnováhy pracovního života, a to všechno ve chvíli, kdy jsem ukládala peníze do banky! Neboli tak jsem se „rozhodla“. Hurá pro mě!

Ukázalo se, že to je hurá pro svatou letušku v našem letadle. Protože mě nezabila, když Sophia strávila celý čtyřiadvacetihodinový let předváděním, jak se používají ty malé bílé sáčky na zvratky. Moje malá chudinka. Až do chvíle přistání byla celá zelená. Nesmím si však dělat starosti, říkala jsem si – pár hodin na pláži jí udělá dobře. Udělalo to divy s námi všemi. Rodinná chvíle! Hradý z písku, surfování, šťastné vzpomínky!

Otrava sluncem. Ne, nezapomněla jsem na opalovací krém. Příliš jsem na něj myslela, když jsem mazala na Roscoeovu světlou nordickou kůži obrovské množství krému a potom ji zakryla košilí, dala chlapci čepici a ručník jako dobré opatření. Byla jsem opatrná matka, ale svým počínáním jsem z malého chlapce udělala konvenčního troubu.

Nepřekvapí, že jsem musela dítěti přikládat ledové zábalý a uklidňovat je, aby přestalo naříkat. Nakonec jsem toho večera přijela se zpožděním na klientův večírek. Svůj pozdní příchod jsem však musela odčinit okamžitým zapojením se do rozhovorů s přítomnými a seznamováním se s každým z nich.

Zdálo se, že můj přístup funguje dost dobře – byli tam vedoucí pracovníci z pojišťoven po dni stráveném na golfovém hřišti –, ale všimla jsem si na večírku skupiny lidí, kteří nevypadali, jako by měli chuť se se mnou moc bavit. Nebyli to samotní účastníci akce, ale jejich manželky. Možná by rády věděly, kde je můj manžel. Možná

přemýšlely o tom, zcela správně, že vypadám šíleně, jako žena, která má nahoře v pokoji dvě naříkající děti a příští ráno projev.

O několik hodin později večírek skončil a já jsem spěchala za svými dětmi, abych s nimi strávila většinu večera, kdy jsme nejprve všichni tři zápasili s pásmovou nemocí – a potom mezi sebou. Děti chtěly sledovat v televizi *The Little Mermaid* a já jsem chtěla vidět hlavní zprávy. Chtěly slyšet ještě jeden příběh o Nonnii a hadovi. Já jsem chtěla zavřít oči.

V pět hodin ráno jsem v zájmu zachování míru objednala k snídani zmrzlinu a konečně se ulepené tváře přitiskly blíž k sobě a všichni jsme usnuli.

Ne však na dlouho. V devět jsem poslala děti do tanečního tábora na pláži vedeného hotelem – na tanec hula hula – a svědomitě jsem si oblékla své reprezentační šaty. Potom jsem vystoupila po schodišti na hlavní jeviště a s ukazovátkem v ruce jsem strávila další hodinu prováděním svého posluchačstva s unavenými očima čtyřmi principy vědeckého managementu Fredericka Taylora, významnými vhledy Maxe Webera do hierarchií řízení a kontroly a převratnými názory na outsourcing Petera Druckera. Možná jsem právě nezářila, ale vydělávala jsem si na sebe použitím jednoho diapozitivu PowerPoint za druhým.

Tedy až do posledních okamžiků svého projevu, když jsem si při pohledu do zadní části posluchárny všimla dvou maličkých postav snažících se dostat do místnosti. Těla měly přitisknutá na posuvné skleněné dveře a ruce tvořily kukátka pro oči, ale lépe viděly.

Byli to Roscoe se Sophií oblečení do sukní hula hula. Vtrhli do sálu a běželi ke mně.

Rychlým pohybem jsem na jevišti sbalila věci – žádná chvíle pro otázky a odpovědi, jak jsem plánovala – a hbitě jsem zamířila do zadní části místnosti, abych děti vyvedla ven. Nikdy nezapomenu, jak se horečně chytily mých nohou, když jsem se k nim dostala, ani na to, jak se na mě se zvednutým obočím dívali vedoucí pojišťoven, kteří scénu pozorovali.

Ano, ano, teď si uvědomuji, že jsem v tu chvíli měla sbalit své saky paky a zamířit domů. Ale ve snaze všechny uspokojit jsem si řekla, že udělám cokoli, i když jsem před sebou měla ještě čtyřicet hodin. Rychle jsem se rozhodla, že strávím zbytek dne potápěním se s dětmi, unavím je, dám je do postele a pak se ukážu na klientově večírku připravena okouzlovat třeba do rána, bude-li to třeba.

Nepočítala jsem s tím, že slaná voda způsobí Roscoeovi bolesti a bude křičet, ani s tím, že večírek potrvá skoro do východu slunce, kdy jsem už rozhodně nebyla okouzlující. Byla jsem tak zmatená a vyčerpaná, že se mi chtělo brečet. V jednu chvíli jsem dokonce položila hlavu na stůl a zavřela oči. Když jsem je otevřela, všimla jsem si, že se na mě dívá klientova manželka se sarkastickým úšklebkem. „Vy pracující matky,“ řekla hlasem připomínajícím kapající ocet. „Nevím, jak to všechno děláte.“

„Jen kouř a zrcadla,“ žvanila jsem.

„Váš manžel musí být velmi trpělivý,“ odpověděla šibalsky.

„To rozhodně je,“ ujistila jsem ji.

S tou velkou lží visící mezi námi klientova manželka odkráčela. Nakonec jsem odešla i já do svého pokoje, sotva jsem se šourala. Paní na hlídání jsem poslala pryč

a klesla jsem na židli na balkoně. Nádherné, velké zlaté slunce – přesně jako na pohlednicích – stoupalo vzhůru po smetanově modrém ranním nebi.

V tu chvíli jsem to ještě nevěděla, ale nový den opravdu začínal.

„Musím skoncovat s tím šílenstvím,“ slyšela jsem, jak si v duchu říkám. Možná jsem tam na chvíli usnula nebo jsem snad jen byla mimo. Moje vědomí přicházelo a odcházelo jako při telefonování mobilem v horském průsmyku. „Musím vymyslet něco jiného,“ zamumlala jsem.

Nevím, co se dělo dál, ani proč, a pravděpodobně se to nikdy nedozvím.

Možná jsem se jednoduše dostala do bodu, kde musí nastat změna. Nezůstala žádná alternativa. Nebo třeba ta cesta byla posledním faktorem v rovnici zkušeností, který znamenal nějakou rodící se formu soudu nebo vize či pochopení. Možná jsem jednoduše přijala dar. S jistotou vím jen to, že jakmile slunce vyšlo nad moře, ta myšlenka vstoupila do mé mysli.

Od toho okamžiku to byl životní směr a záchrana mého života.

Byl to začátek cesty objevů a nového vynalézání, kterou jsem podnikla sama a kterou se teď chystáme jít společně.

Byl to postup 10-10-10.

První kapitola

Co to bylo?

10-10-10 na denním světle

Abych řekla pravdu, nevěděla jsem přesně, co 10-10-10 ve chvíli vzniku bylo, až na to, že jsem se najednou cítila, jako bych měla na dosah nový, jiný a o mnoho lepší operační princip (i když nejasný). Zdálo se, že jsem přišla na jakýsi dokonalejší postup myšlení, metodologii zavádějící do věcí systematičnost. Toho rána na havajském balkoně jsem si uvědomila, že k tomu, abych *skutečně* napravila svůj život, stačí začít dělat rozhodnutí jinak – proaktivně – záměrným uvažováním o jejich důsledcích v bezprostředním čase, v brzké době a ve vzdálené budoucnosti.

V deseti minutách... deseti měsících... a deseti letech.

Kdybych to dělala, pomyslela jsem si s notnou dávkou údivu, možná bych skutečně měla svůj vlastní „nástroj na řízení života“.

A o třináct let později ten pojem nadále existuje, jak jej definuji v rychlé, snadné a zkrácené formě jako 10-10-10. Už jsem slyšela i jiné způsoby pojmenování pro 10-10-10. Jedna osoba, která oddaně praktikuje 10-10-10, nazývá tento postup „cestovní mapa pro jasnost a odvahu“, jiná jí říká „můj malý odstraňovač pocitu viny“. Jedna babička

z Houstonu mi jednou řekla, že o 10-10-10 mluví jako o „startovací páce proti ustrnutí“. Kanadský duchovní, který o 10-10-10 kázal, popisuje tento postup jako „velký most umožňující nám dát věcem perspektivu“.

Ale žádné z těchto pojmenování pro 10-10-10 – včetně mého – nevystihuje podrobnou logistiku této metody. Rozeberme ji tedy, než půjdeme dál.

METODA 10-10-10

Každý postup 10-10-10 začíná otázkou. To znamená, že 10-10-10 vždy začíná představením vašeho dilematu, krize nebo problému v podobě otázky. Měl bych opustit zaměstnání? Měl bych koupit dům s velkým dvorem a zatékající střechou? Měla bych udržet syna ještě rok ve škole? Měla bych pokračovat ve svém vztahu, nebo ho ukončit?

Zjistila jsem, že určení otázky je pro 10-10-10 velmi důležité, protože tolik problémů je propleteno s vedlejšími záležitostmi a podotázkami, rozptylujícími momenty a odchylkami, falešnými stopami a dalšími okolnostmi. Nejeftivnější použití metody 10-10-10 tak téměř vždy začínají přesným určením problému, specifikací toho, co je pod tím vším, co se snažíte vyřešit.

Dalším stadiem 10-10-10 je sběr dat. Neznepokojte se. Tuto část procesu můžete provádět v hlavě, na počítači, s perem a papírem nebo v rozhovoru s přítelem či partnerem – použijte cokoli, co bude fungovat. Jediný opravdový „požadavek“ je, abyste byli poctiví a na následující otázky odpovídali vyčerpávajícím způsobem:

Vzhledem k mé otázce, jaké jsou důsledky volby každé z mých možností v deseti minutách?

Do deseti měsíců?

Do deseti let?

Aby však bylo jasné, žádné 10 v 10-10-10 není třeba brát *doslovně*. Prvních 10 v podstatě představuje „právě teď“ – stejně jako za minutu, za hodinu nebo za týden. Druhých 10 představuje bod v předpověditelné budoucnosti, kdy počáteční reakce na vaše rozhodnutí pominula, ale důsledky rozhodnutí nadále hrají úlohu ve směrech, které jste schopni rozumně předvídat. A třetích 10 vyjadřuje čas v tak vzdálené budoucnosti, že konkrétní věci jsou zcela mlhavé. Takže postup 10-10-10 může docela dobře znamenat devět dnů, patnáct měsíců a dvacet let nebo dvě hodiny, šest měsíců a osm let. Název postupu je jen označení vyjadřující návrh časového rámce v posloupnosti: v daném okamžiku, o něco později a tehdy, když je všechno řečeno a uděláno.

Posledním krokem procesu 10-10-10 je analýza. Pro toto stadium potřebujete vzít v potaz všechny informace, které jste právě shromáždili, a srovnat je se svými nejvnitřnějšími hodnotami – svým přesvědčením a vírou, cíli, sny a potřebami. Stručně řečeno, tato část postupu 10-10-10 na vás naléhá, abyste se zeptali: „Při vědomí toho, co teď vím o všech svých možnostech a jejich důsledcích, které rozhodnutí mi nejvíce pomůže mít život podle svých představ?“

A s odpovědí na tuto otázku máte své řešení 10-10-10.

NA ZAČÁTKU

Jak jsem řekla, přesně pojmově vyjádřená verze 10-10-10, logistika a vše, co k tomu patří, mě toho havajského rána nenapadlo náhle jako blesk. Spíš jsem uvažovala takto: „Musím přestat s neustálým udusáváním ohňů a snahou každého uspokojit. Až bude dětem přes dvacet, budou mě milovat nebo nenávidět za rozhodnutí mnohem závažnější než to, zda jsem je v únoru 1996 vzala na čtyřdenní služební cestu. Proboha, právě teď žiji příliš jen v daném okamžiku.“

A s touto myšlenkou jsem zavedla koncepci „10-10“. Začala jsem se rozhodovat na základě rovnováhy krátkodobých a dlouhodobých úvah. Říkala jsem se, jaký to je nesmysl vláčet děti pět tisíc mil kvůli několika společným plaveckým zážitkům na pláži. Kdybych je nechala doma, jejich nářek by trval nanejvýš jeden den, pokud by k nějakému došlo.

Avšak téměř okamžitě jsem si začala uvědomovat neúplnost svého nenadálého nápadu. Během několika příštích měsíců jsem byla ještě dvakrát pryč z domova, jednou na svatbě a potom na další konferenci. Možná mě moje cesta na Havaj, když ji chápu celkově, příliš odváděla od dětí. Kvůli skutečné rovnováze a perspektivě potřeboval můj nový proces rozhodování ještě nějaký středně dlouhý horizont.

A tak se oficiálně zrodil postup 10-10-10.

Neměla jsem co ztratit, a tak jsem po návratu do Bostonu začala používat tento postup u všech druhů dilemat doma i v práci. Měla bych zůstat v kanceláři kvůli mimořádným okolnostem, když jsem slíbila dětem, že budu

v šest hodin doma? Měla bych se dostat do sporu s obtížným spisovatelem kvůli jeho pozdnímu odevzdání rukopisu? Měla bych zaměřit svůj čas na článek, který předložil slibný nový pracovník, nebo na text od spolehlivého starého zaměstnance? K mému velkému překvapení jsem zjistila, že mě postup *vždy* vede k rychlejšímu, čistšímu a zdravějšímu rozhodnutí. A jako nečekaný bonus mi také poskytl způsob, jak se přesně vyjádřit před všemi svými významnými „subjekty“ – dětmi, rodiči nebo šéfem – s jasností a spolehlivostí. „Dovolte, abych vám řekla, jak jsem přišla k tomuto rozhodnutí,“ mohla jsem konečně říct a odejít.

Během několika měsíců mi metoda 10-10-10 sloužila tak dobře, že jsem nemohla odolat pokušení svěřit se s ní svým sestřám Elin a Delle, a také blízkým přátelům a kolegům.

Tak se stalo, že se tento postup začal poprvé šířit. Jeden z mých spolupracovníků mi řekl, že se jeho manželka, která tuto metodu používala, dokázala vymanit ze stavu ochromení při hledání zaměstnání. Přítelkyně „poskytla“ 10-10-10 své právě provdané dceři, která zápasila s problémem, zda pokračovat v práci, nebo se vrátit na vysokou školu. Jiná moje známá popsala 10-10-10 svému manželovi, lékaři, a ten metodu přinesl do práce, kde ji přijala skupina ošetřovatelek, aby se postavila problematické hádce kvůli návštěvě pacientů, která vřela už celé měsíce. A vyřešila ji.

Nakonec se příběhy související s 10-10-10 začaly zvenčí mého bezprostředního kruhu ke mně vracet zpátky. Například jednoho dne jsem zvedla telefon a slyšela jsem: „Jste paní od 10-10-10?“

Když jsem pochopila, že se jedná o mně, volající žena vypukla v přátelský smích a představila se jako Gwen, jedna z ošetřovatelek. „Promiňte, že jsem vás tak překvapila,“ řekla, „ale volám proto, že tady sedím a přeji si, abyste mě mohla vidět. Po několika měsících se poprvé usmívám.“

Ukázalo se, že Gwen je matka z Chicaga, která je v současné době v domácnosti. Stejně jako její sestra začala s kariérou ošetřovatelky, ale po několika letech změnila kurz a stala se obchodní zástupkyní jedné farmaceutické společnosti. Práce dokonale odpovídala Gwenině otevřené povaze a profesionálnímu elánu. „Nedala bych se odlákat od svých prodejních pochůzek,“ řekla mi. „Nebyla to pro mě práce. Byla to zábava. Ach – a peníze! Nemohla jsem se mít lépe!“

Gwen těšila její kariéra tak moc, že téměř nevynechávala obchůzky, ani když byla těhotná a narodily se jí tři děti. Byly samozřejmě náročné chvíle, kdy její práce a mateřství nešly dohromady, ale ve svém přání pokračovat v práci vždy měla podporu svého manžela, který také působil jako obchodní zástupce. Manželé přijali chůvu, které poskytli i ubytování a komunikovali s ní po telefonu. O víkendech se setkávali opět spolu a se svými dětmi.

Jednoho večera se však Gwen vrátila z jedné delší obchodní cesty, a když jí chůva dala do náruče jejího patnáctiměsíčního syna, ten ji nepoznal a se zlostným křikem se jí chtěl vytrhnout. Gwen tato událost velmi otrásla, stejně jako jejím manželem, který tomu přihlížel.

Gwen přemohl rostoucí pocit viny a brzy na své místo rezignovala. „Vrátím se za pár měsíců,“ slíbila svému šéfovi, „jakmile se doma vše vrátí k normálu“.

Ale uplynuly týdny, pak měsíce a Gwen se ocitala stále víc a víc zabydlená „zpátky v normálu“, který se snažila vytvořit. Prožívala rušné dny, kdy vozila děti na vyučování, do domů přátel a na různé schůzky, večery jí zabíraly přípravy večeří, domácí úkoly, koupání a chvíle na vyprávění. Její kancelář v rodinné garáži plná obchodních časopisů, které slíbila přečíst, se začala naplňovat ostříči na brusle a úbory pro školní hry.

Po roce doma se začalo naplňovat také Gwenino srdce – ne smutkem, ale nejasnou, trvalou touhou po větší kariéře, kterou by mohla mít. Občas si opakovaně četla e-mail od svého starého šéfa, který nedokázala ze schránky vymazat. „Vezmeme vás zpátky, kdykoli budete chtít. Váš starý tým vás potřebuje a postrádá vás.“

Gwen je také postrádala, ale jak moc? Týdny mýjely a v její mysli probíhala polemika. Opravdu se rozhodla trávit mateřství doma, ptala se sama sebe, nebo se to stalo proto, že se nedokázala rozhodnout jinak?

Uprostřed těchto pochybností se Gwenina sestra zmínila o postupu 10-10-10 a navrhla jí, aby ho použila, až si příště nebude vědět s něčím rady.

Stalo se to o několik dnů později. „Umývala jsem ledničku a ruce a tváře jsem měla od studené vody a čisticího prostředku, v bytě bylo všechno vzhůru nohama, Sammy se mohl uplatkat. Nezvládala jsem to,“ řekla mi Gwen. „Potřebovala jsem se jednou provždy rozhodnout, zda bych měla být nadále matkou na plný úvazek.“

Gwen ukonejšila Sammyho a položila ho do postýlky, aby spal, dokončila úklid ledničky a uvařila si šálek kávy. Potom během hodiny, která zbývala do příchodu dcery

ze školy, si sedla v kuchyni a začala se zabývat postupem 10-10-10.

Jejím prvním pocitem, když se proces začal odvíjet, byl strach. „Z krátkodobého hlediska vím, že kdybych zůstala doma, dívala bych se na hromadu plenek a zvratků a můj mozek by nepracoval na plné obrátky,“ řekla mi. „Dívala jsem se na trochu nudy a spoustu nejistoty z toho, co by mohlo být.“ Při posouzení problému v dlouhodobém, desetiletém scénáři „jsem si uvědomila, že v té době budou děti v podstatě na cestě z domova,“ řekla Gwen. „Budou pryč a stejně tak moje kariéra.“

Ale když Gwen začala uvažovat o desetiměsíčním scénáři, začal se vynořovat jiný obraz. „Jak jsem tam tak seděla a přemýšlela, najednou jsem si uvědomila, jak moc mi záleží na čase mezi první a poslední desítkou,“ řekla. „Až Sammy dosáhne svého prvního cíle, Emma svého prvního flétnového recitálu a Alex se naučí, jak se holit, budu tam. Uvědomila jsem si, že se vzdávám jednoho snu, ale věděla jsem s určitostí, že nemohu zase odejít.“

Jiná matka by možná toho dne v kuchyni dospěla k jinému rozhodnutí, ale Gwen postup 10-10-10 vytříbil její priority. Její rozhodnutí neznamenal, že vyskočí pokaždé, když její dítě zakřičí. Neznamenal, že bude s potěšením trávit hodiny čekáním, až skončí hokejový trénink. Jednoduše to znamenalo, že dospěla k volbě řízené jejími hodnotami, podle nichž může – a chce – žít.

TĚŽKÁ VĚC

Není divu, že se Gwen usmívala, když mě poprvé našla. Její rozpolcenost byla pryč – a místo ní se jí v mysli rozhostil klid, který přichází se záměrností. Ale v zájmu plné objektivity musíte vědět právě tady a teď, že každý proces 10-10-10 nekončí tak hezky. Někdy bude řešení, k němuž dospějete, jednoznačným překvapením, protože postup může vynést na povrch hodnoty, programy, obavy a sny, s nimiž jste nikdy nebyli konfrontováni, nebo vás pošle na cesty, jimž jste se dlouho vyhýbali, abyste udrželi svůj svět pod kontrolou. Některá řešení podle metody 10-10-10 mohou být dokonce hluboce náročná, protože „vyžadují“, abyste si s druhými vyjasnili, čemu opravdu věříte a jak chcete žít. Pravdou je, že transformace neprobíhá vždy snadno.

Asi před rokem jsem měla přednášku o metodě 10-10-10 na univerzitní půdě. Po skončení tam jeden student zůstal, aby si se mnou promluvil.

Jak se ukázalo, byl to ctižádostivý podnikatel z Rumunska jménem Razvan, který chtěl doma založit společnost v oboru mobilních telefonů. Řekl mi, že problémem je touha jeho dlouholeté přítelkyně, servírky čekající na něho v Bukurešti, založit společnost s ním. „Co se stane, když Mihaela udělá chybu se smlouvou nebo v něčem jiném? Není dost tvrdá, pokud jde o peníze, v její rodině byli všichni komunisti,“ sděloval věčně. „Potom musím říct: ‚Mihaelo, my se tady snažíme dosáhnout nějakého zisku,‘ a ona začne křičet. ‚Zisk, zapomeň na zisk – co ideály?‘. A hádáme se jako vždy. Víte, co mám na mysli?“

Udělal jsem si o tom obraz, aspoň takový, abych mohla začít. Mávla jsem na Razvana, aby přistoupil blíž a mohli jsme pomocí postupu 10-10-10 probrat, zda by měl Mihaelu vzít za partnerku ve svém novém obchodním podniku.

Během deseti minut Razvan řekl dychtivě, že odpověď „ano“ je velmi přitažlivá. Mihaela se uklidní a alespoň na chvíli vrhne svou nejlepší energii do projektu. Odpověď „ne“ by podle Razvanových slov způsobila „třetí světovou válku“, protože Mihaelina rodina i jeho vlastní – byli to blízcí přátelé – by se jistě zapojily a přesvědčovaly ho, aby změnil názor.

Desetiměsíční obraz byl méně příznivý. Situace by byla vážná, ať by rozhodnutí bylo jakékoli. Razvan řekl, že kdyby pracovali spolu, on a Mihaela by se pravděpodobně vrátili k hádkám. Ale kdyby se rozdělili, bylo by to také špatné. „Jsmo spolu už mnoho let a milujeme se,“ řekl zamýšleně.

Postoupili jsme k desetiletému obrazu a Razvan se okamžitě zamračil, jako by viděl fotografii, která ho rozrušila. Kdyby požádal Mihaelu, aby se s ním v podnikání spojila, jistě by do té doby byli už manželé, výsledek zaručující, jak sám řekl, „život každodenních bitev“.

„Protože vaše naděje a sny jsou zcela odlišné?“ zeptala jsem se.

„Protože vše, co opravdu máme společného, je historie,“ odpověděl. „A já vím, že to nestačí. Trávili bychom život tím, že bychom si vzájemně ubližovali.“

S těmito slovy bylo Razvanovo rozhodnutí 10-10-10 učiněno.

Byl spokojený? Samozřejmě že ne. Když jsme se loučili, viděla jsem, že se mu oči naplňují slzami. Ale měla

jsem dojem, že se mu do určité míry ulevilo, a také se rozhodl, že převzme kontrolu nad svým životem a svou budoucností. Zdálo se, že ví, že na něho čeká štěstí. Někdy je to vše, co může 10-10-10 slíbit.

KAPKA KE KAPCE A JE TU PROUD

Do roku 2006 jsem slyšela dost příběhů od lidí jako Gwen a Razvan, abych získala pocit, že v souvislosti s 10-10-10 už něco vím. A tak jsem se rozhodla napsat o této metodě do časopisu *O, The Oprah Magazine*, kde jsem měla pravidelnou rubriku o rovnováze práce a života.

Můj pocit „už něco vím“ mě však nepřipravil na reakci. Brzy začaly přicházet srdečné e-maily a dopisy. Přišla jsem na to, že 10-10-10 není jen metodou použitelnou v několika specifických případech. Fungovala u mužů a žen, mladých a starých, blízkých a vzdálených, v rozhodnutích velkých, malých i středních, doma i v práci, v lásce, přátelství a rodičovství.

Fungovala i u sedmadvacetiletého státního zaměstnance Antoina Jeffersona, který mi napsal, abych zveřejnila, že použil postup 10-10-10 jako prostředek, který ho vedl v naplnění jeho osobního cíle vymyslet nový, vůči lidem laskavý sociální systém.

Co má k čertu ten člověk na mysli? říkala jsem si.

A tak jsem Antoineovi zatelefonovala a později jsem měla velké potěšení se s ním setkat v jeho rodném městě Filadelfii, kde mě vyslechnutí jeho příběhu přesvědčilo, že 10-10-10 může fungovat efektivně způsoby a na místech, která jsem si nikdy nepředstavovala.

Antoinea vychovávala svobodná matka v prostředí sociálních bytovek. Chlapec přestal chodit do školy v sedmé třídě a nakonec byl předán do péče pro opuštěné děti, kde si jej přehazovalo pět různých rodin. Jeho dny byly často osamělé, naplněné hlavně sledováním televize. Bolestně postrádal své sourozence. Ale možná tou nejvíce určující zkušeností Antoineova života bylo uvědomění, k němuž dospěl ve třinácti nebo čtrnácti letech, že není stejný jako jiní, které znal. Nejen proto, že je gay, ale i kvůli svému přímo sverpému optimismu. Antoine věřil, že bez ohledu na všechnu tu drsnost svět může být lepším místem, jestliže si lidé přestanou vzájemně ubližovat.

Několik měsíců předtím, než byl můj článek publikován, Antoinea přijali na práci v jedné z nejužnějších kanceláří veřejné sociální péče ve státě. Přijímal klienty a provázel je procesem podávání žádostí. Nejprve jej myšlenka pomoci lidem v nouzi naplňovala. Ale jeho nadšení se brzy změnilo v zoufalství. Každý den kolem sebe viděl spolupracovníky, jak hrubě mluví a odmítavě jednají s lidmi přicházejícími do kanceláře. „K žádosti o sociální podporu se obvykle uchylujete, když se ocitnete ve svém životě na dně. Je v tom hodně pocitu hanby,“ řekl mi. „Systém má lidi povznášet, a ne je ještě více ničit.“

Jednoho večera po práci Antoine napsal vášnivé prohlášení o způsobech, jak by se podle jeho mínění měl kancelářský protokol změnit. Věděl, že použil bojovná slova, a když je ukázal své sestře Tiffany, pokoušela se ho trochu odradit: „Každý tě bude nenávidět, Antoine,“ řekla.

V několika příštích hodinách Antoine rozebíral prostřednictvím 10-10-10 důsledky prezentace svého návrhu v práci.

Po uvážení mu bylo jasné, že během deseti minut po zveřejnění nastane učiněné peklo. Vyjádřil už své názory před spolupracovnicí, a ti ho odmítli. Slyšel jejich poselství, které znělo: „Přestaň kymáčet s lodí.“

Během deseti měsíců, jak Antoine předvídal, by jeho spor s kolegy přetrvával, nebo by se dokonce zhoršil, protože by neustoupil ze své role kancelářského policajta. Na druhé straně měl Antoine důvod se obávat, že kdyby mlčel, zhoubné vědomí vlastního pokrytectví by ho pravděpodobně zničilo zevnitř. Ani jedna možnost nebyla lákavá.

Ale Antoineova cesta činu se stala jasnou, jakmile zvažil desetiletý scénář. „Uvědomil jsem si, že jsem bezvýhradně ochotný se do toho pustit – a také jsem to *chtěl* udělat – kvůli naději, že zlepším systém sociální péče ve státě,“ řekl. „Mohl jsem si jen říkat ‚když ne já, tak kdo?‘ Někdo tu změnu musí vést, i kdyby to bylo jen na nejnižších příčkách žebříku.“

Příštího dne se Antoine setkal se svou šéfkou, aby jí popsal své obavy z cynismu, který pronikal kanceláří, a nesprávné jednání jeho kolegů. Antoine vzpomíná, že přijala jeho prohlášení velmi pozitivně. Ale když s ním přišla na schůzi všech zaměstnanců, Antoineovi spolupracovníci, jak očekával, ho začali odrazovat.

Šéfka místo toho, aby nastalý zmatek zvládla, požádala Antoina, aby odešel do jiné kanceláře sociální péče na druhém konci města.

Souhlasil. „Chvíli mi to bylo líto a zlobil jsem se,“ řekl mi nedávno. „Mám pocit, že jsem dělal správnou věc.“

Dnes Antoine pokračuje v řešení všech dilemat, s nimiž se setkává doma i v práci, pomocí 10-10-10. Nedávno se svěřil s touto metodou své matce, a ta ji podle jeho slov okamžitě použila pro věc, která se ukázala jako nejvíce proměňující rozhodnutí jejího života. Ve svých čtyřiapadesáti letech vstoupila do přípravného programu v naději, že jednoho dne založí malý podnik. „Věřím, že to je začátek nového života pro mou matku,“ říká Antoine. „Poprvé ji vidím, jak se snaží tvořit svou vlastní budoucnost.“

O TŘETÍ DESÍTCE

Je vzrušující, že nový postup působí. Metoda 10-10-10 představuje způsob, jak podnítit lidi, aby vstupovali do předem promyšlených činností, a vyvést je z fixace na přítomnost. Byla by však chyba myslet si, že *jediným* cílem 10-10-10 je rozezvučet během rozhodovacího procesu dlouhodobé poplašné zvony.

Ano, posílit zaměření vašeho vědomí na dobu deseti let je jedním z cílů 10-10-10, a je to velmi dobrý cíl. Příliš často se rozhodujeme, jen abychom se vyhnuli bezprostředním nepříjemnostem – rozmrzelosti dítěte, zklamané rodině, složité logistice, rozzlobeným spolupracovníkům a tak dále. Položení důrazu na třetí desítku z 10-10-10 je významný způsob, jak tuto tendenci zmírnit. Pomáhá nám rozhodnout se, zda stojí (nebo nestojí) za to vydržet krátkodobé vzplanutí nepříjemností ve službách našich větších a hlouběji zakotvených cílů v životě.

Nikdo by však neměl přijímat *každé* rozhodnutí na základě důsledků v dlouhodobém měřítku. Zprvč taková

opatrnost zaručeně způsobí, že váš každodenní život bude naprosto nudný. Nemůžete si zakázat spontánnost! Ale hlavním důvodem pro to, abyste nestanovili své cíle výlučně na základě třetí desítky, je to, že to může být zatraceně riskantní.

Poučil mě o tom Pete Turkel.

Pete byl v polovině osmdesátých let redaktorem večerní směny v Associated Press. Tehdy mi bylo šestadvacet a byla jsem reportérkou v bostonské kanceláři. V době, kdy jsem se s Petem seznámila, jsem pracovala sama v noční směně. Nastupovala jsem o půlnoci a na svobodu jsem se dostávala v osm hodin ráno, kdy jsem kupodivu měla chuť na hamburger a pivo. Moje vychýlené tělesné hodiny byly dost nepříjemné, ale aspoň jsem se mohla vidět s přáteli a rodinou u snídaně a u večeře. Pete, který přicházel ve čtyři odpoledne a odcházel o půlnoci, postrádal *všechno*. Byl ospalý, když jeho děti odcházely do školy a jeho manželka do práce. A byl v práci, když všichni ostatní přicházeli domů, večeřeli a šli spát.

Jednoho dne, kdy jsem naříkala a nadávala na své vlastní pracovní hodiny, jsem se obrátila k Peteovi – byl o dvacet let starší než já – a vychrlila jsem ze sebe: „Nevím, jak to můžeš vydržet *ty*. Je to, jako bys žil na jiné planetě nebo něco podobného.“

Dodnes obdivuji Petea za to, že mě za mou drzost nedal pár facek. Místo toho se usmál svým známým, dobrosrdečným způsobem. „Pochopíš to, až budeš starší, Suzy, a budeš muset platit skutečné účty a pečovat o rodinu,“ řekl. „Za práci v této směně dostávám prémii. Jestliže v této práci vydržím, budu moci odejít dřív do důchodu, poslat své děti na vysokou školu bez půjček a koupit si

dům s dokem u jezera. Každá minuta toho, co dělám, bude stát za to, až vyjdu poslední den z těchto dveří.“

Uplynul rok od chvíle, co jsem odešla z AP, když Pete zahynul při automobilové nehodě. (Jeho manželka byla těžce zraněna a zemřela později.) Ale v době jeho smrti jsem neměla dojem, že Pete odkládal svůj život ze „správných“ důvodů.

Stále ještě o Peteovi přemýšlím. Jeho život mi připomíná, že i když je důležité uvažovat o dlouhodobých důsledcích každého rozhodnutí 10-10-10, *logicky* nemohou být důležitější než důsledky krátkodobé a střednědobé. Na vzdálené budoucnosti často záleží víc, než uznáváme, a měla by ovlivnit naše myšlení více, než se obvykle činí. Ale neměla by za všech okolností překonávat úvahy o obou krátkodobějších časových rámcích.

ČAS NA ZMĚNU

Jestliže se setkávám s nějakými námitkami v souvislosti s metodou 10-10-10, týkají se načasování a většinou zní takto: „Jsem příliš zaneprázdněna, abych dělala něco takového.“

Je pravda, že aplikace postupu 10-10-10 u rozhodnutí, která mění život, může trvat hodiny i déle. Později se setkáme s reklamní pracovnící, která se spolehla na 10-10-10 při rozhodování, co má dělat se svou rakovinou, když u jejího syna objevili genetickou duševní nemoc. Vzhledem k tomu, že to vyžadovalo shromáždění údajů o léčebných možnostech, její rozhodování podle metody 10-10-10 trvalo přes dva týdny.

Mnohem častěji však vás 10-10-10 zpomaluje právě dost, abyste dospěli ke správnému rozhodnutí. Neplýtvá vaším časem, pokud jej investujete moudře.

Podívejme se na Natalii, manažerku technické společnosti, s níž jsem se seznámila loni. Natalie je v zaměstnání stále v jednom kole a současně se snaží nezůstat mimo život svých dvou mladistvých synů, studentů střední školy a sportovců, a také manžela, s nímž žije osmnáct let. Většinou udržuje vše v dobrém chodu, ale jakmile se objeví něco nového, musí někdy přistoupit k rychlým rozhodnutím.

Charlie, strýc Natalie, nebyl nikdy blízkou součástí jejího života, ale když zemřel ve věku třiaosmdesáti let, Natalie měla kvůli účasti na jeho pohřbu protichůdné pocity. „Sotva jsem ho znala. Byl to švagr mé matky,“ vysvětlovala mi. „Ale také jsem věděla, že když na pohřeb přijdu, moje rodiče a ostatní členy velké rodiny to velmi potěší. Budou to považovat za projev úcty.“

S tímto vědomím Natalie usoudila, že je nutné zúčastnit se pohřbu. Plánovala, že odejde z práce brzy, ale když se chystala vyjít ze dveří, její patnáctiletý syn jí poslal mobilem zprávu. Ten, kdo ho měl odvézt na fotbalový trénink, nemůže přijet. Mohla by mu pomoci? Než mohla Natalie vůbec reagovat, přišla další zpráva, tentokrát od jejího manžela. Musí zůstat dlouho v práci. Mohla by ho zastoupit a odvézt jejich mladšího syna k lékaři do ortodontického oddělení?

„A co pohřeb?“ zasténala Natalie zoufale a zvedla telefon, aby zavolala matce.

Ale pak se zarazila. Proč nevyřešit problém pomocí postupu 10-10-10? Dozvěděla se o této metodě od jiné

pracující matky, a od té doby ji používala vždy, když potřebovala vyřešit nějaké menší rozpory v rovnováze mezi prací a soukromým životem, které se objevily.

Ihned si rychle položila otázku: „Měla bych se zúčastnit pohřbu strýce Charlieho?“

Pokud šlo o horizont deseti minut, věděla, že odpověď „ne“ by jí život usnadnila. Nemusela by shánět nikoho dalšího, kdo by odvezl Joshe, ani se zabývat složitým překládáním Toddovy schůzky s tvrdohlavou recepční v kanceláři ortodontického oddělení. To by byla velká úleva.

Když vzala v úvahu deset měsíců, důsledky rozhodnutí nejít na pohřeb v Natalii vyvolávaly nepříjemné pocity. Teď měla jedinou příležitost rozloučit se se svým strýcem. Víc než to, pravděpodobně nebude mít další možnost ani vidět několik ze svých starších příbuzných, které měla ráda.

A co důsledky za deset let? Jako rodič Natalie silně věřila ve staré přísloví: „Skutky hovoří hlasitěji než slova.“ Jestliže chce učit své děti hodnotám úcty a odpovědnosti, musí jim je sama ukazovat.

Dalším číslem, které vytočila, byl mobilní telefon jejího staršího syna. „Joshi, nemohu ti pomoci,“ řekla svému staršímu chlapci. „Je pro mě velmi důležité zúčastnit se strýcova pohřbu – musím ukázat své rodině, jak moc jí mám ráda. Požádej prosím trenéra, aby ti pomohl najít nějakou dopravu.“ Potom zatelefonovala lékaři do ortodontického oddělení a požádala ho o zrušení schůzky s jejím synem. Přeobjedná jej, říkala si, až najde čas.

Nakonec cestou do kostela zavolala manželovi, aby ho seznámila se svým rozhodnutím. „Budu s tebou,“ řekl,

když domluvila. Nejprve si Natalie myslela, že jí jednoduše říká: „Souhlasím s tebou.“ On to ale myslel doslova. Poslal e-mail svému šéfovi a skočil do svého auta – aby byl s Natalií na pohřbu.

Když jsem se později ptala Natalie, kolik času strávila při svém rozhodování metodou 10-10-10, překvapeně se zasmála. „Ani nevím,“ odpověděla. „Asi dvě minuty.“

Nepřekvapilo mě to. Viděla jsem vyřešit pomocí 10-10-10 stejně rychle ještě náročnější dilemata.

Jednoho letního večera před několika lety jsem při přípravě večere sekala cibulku, když přišla do kuchyně moje dcera Sophia. Příběh s tancem hula hula už měla dávno za sebou, vyrostla mezitím v mladou ženu, která ráda psala, dokonale mě napodobovala a dokázala zasáhnout míček vynikajícím obouručným backhandem. Měla ve své ložnici zarámované listy univerzitního sportovního družstva, které to dokazovaly.

„Mami, musím ti něco říct,“ promluvila tiše. „Přestala jsem hrát tenis.“

Srdce mi kleslo. V minulém roce jsem si všimla, že Sophia zkracuje hodiny tréninku, a když jsem ji poslouchala, opravdu mi nemohlo uniknout, jak si stěžuje, že ji hra už nebaví tak jako dřív. Ale to mi nikdy nezabránilo doufat, že jde jen o dočasnou záležitost, která ji přejde.

Přestala jsem se zabývat tím, co jsem dělala, a nasadila jsem ten nejklidnější hlas, jaký jsem dokázala vyloudit.

„Rozhodně, pozitivně, stoprocentně *ne*,“ řekla jsem. „Pracovali jsme příliš tvrdě a strávili jsme příliš mnoho hodin, aby ses dostala tam, kde jsi. Nemůžeme to teď vzdát.“

Očekávala jsem hádku, ale Sophia mě překvapila. „Dobrá, ale použijme řešení podle metody 10-10-10. Co