

Krok k pochopení – další vzdělávání pracovníků  
v sociálních službách, reg. č.: CZ.1.07/3.2.13/03.0029



# TIME MANAGEMENT

PhDr. Josef Kasal, Ph.D.



evropský  
sociální  
fond v ČR



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



# **TIME MANAGEMENT**

PhDr. Josef Kasal, Ph.D.

Krok k pochopení – další vzdělávání  
pracovníků v sociálních službách  
reg. č. CZ.1.07/3.2.13/03.0029

# Obsah

1. Úvod.....	3
2. Time management .....	5
2.1 Vedení.....	6
2.2 Řízení.....	7
2.3 Čtyři generace plánování .....	8
2.4 Vnitřní podmínky plánování .....	11
2.5 Vedení – třetí a čtvrtá generace time managementu.....	12
2.6 Selfmanagement .....	16
2.7 Emoce jako nástroj sebepoznání a sebeřízení .....	18
2.8 Koncentrace jako spořič času .....	19
2.9 Návyk jako dokonalé využití času .....	23
2.10 Návyk, emoce, vůle.....	23
2.11 Možnosti analýzy časových ztrát .....	26
2.11.1 Časový snímek .....	27
2.11.2 Analýza SWOT.....	29
2.11.3 Životní hodnoty a naše silné stránky.....	30
3. Řízení.....	31
3.1 Delegování jako součást plánování času .....	38
3.2 Časožrouti.....	39
4. Vyjednávání jako součást time managementu a firemní kultury...	46
4.1 Firemní kultura .....	46
4.1.1 Typologie podnikové kultury.....	47
4.2 Vyjednávání v kontextu time managementu.....	49
4.2.1 Zásady vyjednávání.....	51
4.3 Pravidla při vyjednávání.....	52
5. ZÁVĚR .....	53
6. Použité zdroje .....	54

# 1. ÚVOD

*To, co je za námi, a to, co je před námi, jsou maličkosti ve srovnání s tím, co je v nás.*

**Oliver Wendell Holmes**

Norský antropolog Thomas Hylland Eriksen názvem své knihy *Tyranie okamžiku* velmi trefně pojmenovává to, co je příčinou a svým způsobem i tématem našeho textu – problematické vyrovnávání se s časem, který je nám dán k dispozici. Jako jednu z typických skutečností uvádí přemíru informací, které se na nás valí ze všech stran a se kterými se snažíme vyrovnávat. Přestávají, jak uvádí, fungovat osobní informační filtry, tedy schopnost nepřijímat a nezabývat se informacemi, které jsou pro nás zbytečné a které nás odvádějí od důležitých záležitostí. Množství informací se neustále zvětšuje. Můžeme konstatovat, že dnes je jich příliš, nikoli málo. Uvažte – jen informace z oborů, které jsou důležité pro práci ve školách – didaktika, pedagogika, psychologie, management, sociologie, medicína, hygiena, epidemiologie a další – k tomu připočtete znalosti z předmětů, které sami učíte, znalosti z profese, kterou ve škole vykonáváte. Jak uvádí Eriksen: „Největším uměním tedy je ubránit se 99,99 procentům všech nabízených informací, které nejsou potřeba (a samozřejmě beze zbytku zužitkovat tu poslední setinku). Podobně bychom mohli polemizovat o zrychlování času. V kostce to vystihuje text norského básníka a písničkáře Borretzena: *Všechno dnes pádí tak rychle. Nejen čas, nejen letadla do Ameriky, auta, vlaky a lodě, nejen hudba. Japonci už umí za čtyři minuty a patnáct vteřin zahrát Beethovovu pátou symfonii. Tak rychle* (Eriksen 2001, str. 54).

Jak je možné, že vnímáme intenzivně dnešní dobu jako dobu rychlosti a zrychlování? Vždyť čas je přeci konstantní. Nenakládáme s časem, ale v čase, v časoprostoru. A ten se zahušťuje množstvím událostí, požadavků, povinností, věcí, tužeb. Tak bychom mohli pokračovat a každý by mohl pokračovat sám za sebe, za své potřeby, nezbytnosti, radosti, pracovní povinnosti. Tento zahuštěný prostor a rychlost v nás vyvolává nervozitu, uspěchanost. Podívejme se např. na způsob komunikace v předminulém století prostřednictvím dopisů. Kolik času zabralo dopis napsat, vložit jej do obálky, nadepsat adresu, odnést do schránky. Potom nastupuje distribuce, její rychlost

je dána přepravními možnostmi (kůň je pomalejší než automobil). Jak dlouho trvalo, než se k nám dostala odpověď. Tato omezení netrápí dnešní elektronickou poštu. Odeslat několik mailů denně není problém, problémem není ani okamžitá odpověď. Jsme-li v roli odesílatelů, pochvalujeme si elektronickou poštu jako dar. Ve chvíli, kdy se ocitáme v roli příjemců, připadá nám elektronická pošta jako vykrádač času, něco, co nás zahlcuje a nutí okamžitě odpovídat.

Uspěchanost vede ke zjednodušování. O tom máme také možnost se přesvědčovat každodenně. Výborně se tento výrok dá demonstrovat na pořizování podobenek. Chtěl-li člověk v 19. stol. portrét, musel k malíři nebo fotografovi. Obojí však znamenalo určitou zvláštnost takové procedury. Člověk se musel připravit, obléci, vyzdobit. Samotné focení zabralo spoustu času a vyvolávání a zhotovení fotografií nebo obrazu trvalo (pro naše dnešní vnímání) spoustu dalšího času. Digitální fotoaparáty zkracují dobu, která uběhne od nápadu po realizaci, na několik okamžiků. Máme-li možnost fotografovat v podstatě neomezeně, samozřejmě to vede i ke zjednodušení přípravy a celého procesu.

Ke zhušťování času ještě udává Eriksen: „Akcelerace a zhušťování se rozmáhá ve všech sférách a má neplánované důsledky. Dobře to vystihuje jedna z parodií Monty Pythonova cirkusu, kde v „soutěži“ zvítězí ten, kdo dokáže v jedné minutě podat shrnutí Proustova mnohádílného románu *Hledání ztraceného času*: „*A vítězem se stává... dívka s největším poprsím!*“ (Eriksen 2001, str. 64).

„Řízení času,“ jak uvádí Štikar (str. 255), „je, vzato doslova, nemožné. Čas běží nezávisle na našich snahách. Ale můžeme se pokusit jej investovat na věci smysluplné, s dlouhodobým účinkem a klíčové pro další činnosti. Smyslem ‚řízení času‘ tedy *není pracovat víc*, ale naopak. Kromě pracovních povinností se zde zohledňují oblasti volného času, rodiny, přátel atd. Takže výsledkem nemá být hektická činnost podle jakéhosi ‚jízdního řádu‘, ale zbavení se frustrací, celkové zklidnění a naplnění nikoli jen pracovní doby, ale celého života. V metodikách time managementu pronikají do chaosu managementu myšlenky meditace a rozjímání. Čas je sice nejvzácnějším, ale přesto nikoli jediným vzácným zdrojem. Je-li věnován na činnost, která má smysl, pak jeho úspora je neúčelná.“

Problematika time managementu se objevuje v sedmdesátých letech minulého století. Nejstarší publikací je zřejmě publikace Rosse Webera *Time and Management* (nakladatelství Van Nostrand Reinhold, 1972). Druhou nejstarší publikací pak je *Time Management for Health Care Professionals* autorů Applebauma a Rohrse, vydaná v nakladatelství Aspen Systems v roce 1982. Nejpravděpodobnějším původcem tohoto pojmu u nás byla holandská firma Calause Mollera, nazvaná TMI, Time Management International. Na začátku 90. let pronikala na český trh se svými bohatě členěnými diáři (Gruber 2009, str. 26, 27). Nutno podotknout, že v současné době je problematika time managementu podrobně rozpitvána. Není tedy jednoduché a vlastně ani možné na omezeném prostoru naší publikace postihnout všechna zákoutí tohoto moderního přístupu k usměrňování efektivity našich činností. Publikace nechť je tedy přehledným a srozumitelným průvodcem problematikou.

## 2. TIME MANAGEMENT

V této kapitole se seznámíme s východisky k centrální tématice. Seznámíme se s motivacemi, které nás mohou vést k efektivnímu zamýšlení se nad time managementem ve vašem životě.

V úvodu jsme hovořili o vlivu času na společnost, na každého z nás. Myšlenka dostat pod kontrolu své činnosti v návaznosti na čas, který máme vyměřen, vychází z rozvoje moderní společnosti, z rychlosti rozvoje technologií ve všech oblastech života, z přístupu zaměřeného na maximální růst a zisk. Čas začíná být spatřován jako nejdražší deviza také proto, že jej nelze nijak obstarat, že jej lze pouze reflektovat, efektivně reflektovat. Proto jsou i nepřesné jazykové stereotypy, které mluví o časových úsporách, nastavení času, šetření časem, řízení času. Správné by bylo mluvit o procesech produkce jako o konkrétních činnostech, které jsme schopni zvládat efektivněji a za časovou jednotku např. vyrobit více výrobků. Důležitá je práce s informacemi. V minulých stoletích si lidé předávali zprávy většinou ústně, mnohdy i s několikátýdenním zpožděním. V dobách novin bylo téměř samozřejmostí, že jedny noviny kolovaly mezi lidmi i několik dní. Informací nebylo tolik a lidé měli více času informace posoudit, utřídit si myšlenky atd. V dnešní době informa-

ce přibývají každým dnem a statistiky uvádějí, že nárůst dat v datových centrech se každým rokem zvyšuje o 800 %. Musíme zpracovávat velká množství dat ve velmi malých časových intervalech. Rozličný tlak, působící na jednotlivce, přináší rizika tzv. civilizačních onemocnění.

## Můžeme čas řídit?

Čas je konstanta, která se skládá z vteřin, minut, hodin, dnů atd. Je to neměnná záležitost. Jediné, co můžeme řídit, je činnost v čase! Čas si můžeme představit jako úsečku a činnosti jako jednotlivé body na této úsečce. Otázkou je, jakou hodnotu body (činnosti) na této úsečce pro nás mají, a o tom je celá filosofie opravdového plánování času. **Jedinou cestou, jak tuto situaci a život všeobecně zvládnout, je přechod k vlastnímu sebeřízení!**

## 2.1 Vedení

*I ten nejpomalejší, který má před očima stále svůj cíl, postupuje rychleji než ten, který chvátá bez cíle.*

Lessing

### Sebepoznání v procesu vedení a řízení

Vše, čím člověk disponuje, je spojeno s našimi možnostmi, se strukturou naší osobnosti, emocemi, motivacemi. Zde jsou zásady, které mají potenciál zkvalitnit proces plánování:

- soustředění na jednu věc zvyšuje kvalitu, pohodu a umožňuje „žít nyní“
- pozitivní přemýšlení nejenže plní mysl „dobrou potravou“, ale ovlivňuje i skutečnost jako takovou
- v přemíře nabídek, vjemů, možností a práce nemůžeme mít vše, vždy budeme muset něco oželet, proto je důležité si správně vybrat
- každý z nás je jedinečný, každý má v sobě dobro i zlo, každý musí k plnému životu dobro i zlo prožívat, každý někdy pracuje kvalitně a každý někdy dělá chyby
- osobní růst je přepisování vnitřních programů, návyků
- velká energie je v činnostech, které děláme v souladu se svými hodnotami
- chceme-li něčeho dosáhnout, musíme to jasně a často vidět

Všeho, co život nabízí, není možné využít, Vše, co máme udělat, není možné zvládnout. Zvládneme zkrátka jenom něco. V sebepoznání jsme zjistili, jak se s tím nejen smířit, ale i snad spokojeně žít (Pacovský 2006, str. 141).

Time management nám pomůže v dalších dvou fázích: prostřednictvím vedení provedeme výběr toho, co si v životě vybrat. **Řízení** pak bude o tom, jak u tohoto výběru v běžný den skutečně zůstat, jak jej sladit s protichůdnými nároky ostatních, nepředvídatelnými problémy i s vlastními náladami. Tyto dvě fáze se samozřejmě mohou prolínat, jejich působení je možné vyjádřit zásadou: „mysli globálně, jednej lokálně“.

- **Co se děje při vedení: přemýšlení** – určování směrů, cesty, cíle vize, mise, poslání, koncepce, strategie, životní plán. Společné slovo pro všechny prvky vedení: „cesta“.
- **Co se děje při řízení: změna návyků** – prožívání skutečnosti, rozhodování, řešení problémů, delegování, rutinní práce, tvořivá práce... (Pacovský 2006, str. 142)

## 2.2 Řízení

Time management představuje v řízení ucelený postup, techniku kritického zkoumání spotřeby času počínající u cílů a strategie organizace – z nich lze odvodit, co je důležité a co vedlejší, co je aktuální a co dlouhodobé.

Základní „filosofie“ time managementu je tato: Fond času je dán. Největší produktivity (a pocitu smysluplnosti) lze dosáhnout tak, že co největší podíl času je věnován činnostem, které jsou důležité a dlouhodobě významné, a naopak je minimalizován (delegováním, omezováním) podíl činností nedůležitých, ale naléhavých. Ovšem tím time management nekončí. Za neméně důležité jsou považovány i osobní cíle toho, kdo se „chce spřátelit se svým časem“. Nemůžete sníst slona na posezení, ale po jednotlivých soustech ano – praví dánští zakladatelé time managementu (Štikar 2003, str. 382, 383).



### **Vedení: Když hovoříme s lidmi o vedení, ozývají se často námitky:**

- ať přemýšlím, jak chci, stejně praxe vypadá jinak
- nemám na to čas
- proč bych si měl v soukromí lámat s takovými věcmi hlavu
- já sám stejně nic nezměním
- je lepší vidět věci černě, alespoň mně realita příjemně překvapí, nebo alespoň neudiví (Pacovský 2006, str. 142).

Zdá se, že s vedením máme zkušenosti převážně špatné nebo žádné. Špatné zkušenosti většinou plynou z několika důvodů:

- Vedení je zaměřeno skoro výhradně na hmotné výsledky. I když jich dosáhneme, poskytují jen dočasné uspokojení a cosi nás žene dál a dál. Chybí vnitřní vyrovnanost.
- Osobní plán zaměřený na dosahování cílů musí být přesný (protože samotná definice cíle je přesná), rozpracovaný a tím nutně složitý. Tak jej často není možné udržet v běžném životě aktuální, v souladu s okolnostmi, ani stoprocentně naplňovat.
- Nemáme dostatečné vnitřní návyky, jak tento plán uskutečňovat. (Pacovský 2006, str. 143)

Důvody pro vedení jsou silně spjaty s našimi pocity, energií, vnitřní silou a jistotou. Vedení nám říká **co**, řízení je o tom **jak!** Vedení předchází řízení.

Řízení je zaměřeno na otázky druhého řádu: Jak něco udělat nejlépe? Vedení se zabývá prvořadou otázkou: Co chci dokázat? Jak říkal Peter Drucker a Warren Bennis: „Řízení je děláním věcí správně; vedení je děláním správných věcí.“ Řízení znamená efektivnost našeho postupu po žebříku úspěšnosti; vedení určuje, zda se žebřík opírá o správnou zed' (Covey 1997, str. 92).

## **2.3 Čtyři generace plánování**

V průběhu dějin organizování práce a tedy i časových možností prošly průmyslové společnosti 4 typy – generacemi plánování. Řekněme si, jaké jsou hlavní znaky jednotlivých etap. Dále v textu se ještě vrátíme k principům plánování 4. generace.

- **První generace** – poznámky, úkoly. Zdání řádu a kompletnosti. Lidé si zapisují, co nechtějí zapomenout.
- **Druhá generace** – éra plánovacích kalendářů a diářů. Snaha plánovat budoucí události. Lidé začínají přemýšlet o svých pracovních úkolech v širším spektru a snaží se naplánovat činnosti, kterým by se v budoucnu chtěli věnovat.
- **Třetí generace** – současná generace. Snažíme se stanovit priority. Součástí je denní plánování. Snaha zachytit do diáře všechny aktivity, kterým se chceme a musíme věnovat. Prioritou je výkon.
- **Čtvrtá generace** – Osobní řízení. Matice plánování času. Jiná dimenze – vedeme sami sebe ve všech oblastech s důrazem na dosahování vytyčených cílů a snaze přispět.

### **Hodiny vs. kompas**

Řízení času z pohledu čtvrté generace se zabývá spíše jakýmsi „kompasem“, kam v životě směřujeme, čeho chceme dosáhnout a jak se k cílům dostaneme v synergii (součinnost, spolupráce, spolupůsobení) se všemi oblastmi života. Pokud nefunguje jedna oblast v životě, nemohou dlouhodobě fungovat ani ostatní – nemůžeme mít nevyhovující rodinné zázemí a přitom být výkonným manažerem s dlouhodobě vynikajícími výsledky atd.

### **Okruh zájmu**

jsou ty činnosti, které nemůžeme ovlivnit, ale věnujeme jim spoustu času a energie.

**Úkol:** *Odpovězte, jaké aktivity to mohou být?*

**Okruh vlivu** jsou ty aktivity, kterými můžeme něco ovlivnit, něco cenného nám tyto aktivity přinášejí.

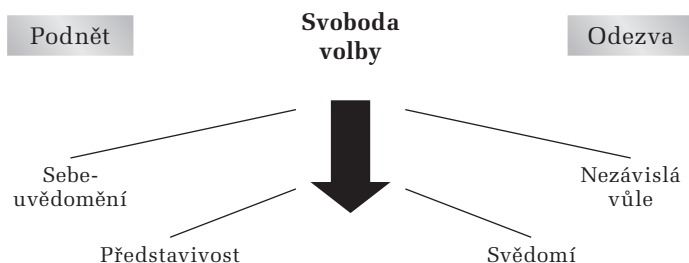
**Úkol:** *Zamyslete se a odpovězte, které to mohou být?*

### **Proaktivita**

Abychom mohli něco změnit, měli bychom být proaktivní. Přebíráme odpovědnost za svůj život a za to, aby se věci staly. My si volíme mezi podnětem a reakcí na životní situaci.

## Úkol: Co si představíte pod pojmem proaktivita?

Obr. č. 1, proaktivní model, Covey 1997, str. 65



Podívejme se na slovo *odpovědnost* (anglicky responsibility). Je složeno ze dvou částí – *response* (odezva) a *ability* (schopnost), tj. schopnost volit svoji odezvu (Covey 1997, str. 65). Také můžeme říci, že odpovědnost v češtině konvenuje s odpovědí. Tedy jsem-li schopen zodpovědět na otázku, proč jsem činil tak či onak, a jsem schopen toto zodpovědět, potom jsem jednal odpovědně. Nesvalujeme vinu na okolí nebo tzv. vyšší řízení, naše jednání je vlastní, vědomé, založené na hodnotách.

Vysvětleme si, dle Covey (1997, str. 65-67), jaký je rozdíl mezi *reaktivními* a *proaktivními* lidmi.

*Reaktivní lidé* jsou často ovlivňováni fyzickým prostředím. Když je hezké počasí, cítí se dobře, když není, ovlivňuje to negativně jejich postoje a výkonnost. Jsou také ovlivňováni společenským prostředím – „společenským počasím“. Staví svůj život na chování druhých a dovolují, aby byli ovládáni jejich slabostmi. Jsou také ovládáni pomocí, okolnostmi, podmínkami, prostředím.

*Proaktivní lidé* nosí své počasí v sobě. Je jim jedno, jestli prší, nebo svítí sluníčko. Jsou řízeni hodnotami. Jestliže jejich hodnotou je dělat kvalitní práci, dělají to nezávisle na počasí. Podstatou těchto lidí je schopnost podřídit impulsy hodnotám. Řídí se hodnotami – pečlivě promyšlenými, zvolenými a niterně zakotvenými.

**Viktor Frankl tvrdí, že existují tři ústřední životní hodnoty:**

- Zkušenostní neboli to, co prožíváme.
- Tvůrčí neboli to, co vytváříme.
- Postojové neboli naše odezva v obtížných situacích (např. při smrtelné chorobě).

Za nejvyšší považuje Frankl postojové hodnoty. Nejdůležitější je, jak reagujeme na to, co v životě prožíváme. Těžké podmínky často vedou k posunu paradigmatu.

## 2.4 Vnitřní podmínky plánování

- **Sebeuvědomění (sebereflexe) – dívám se sám na sebe s odstupem.**

**Úkol:** *Koho dneska vidíte Vy sami v sobě?*

- **Představitost** – Umožňuje překonat naše vlastní hranice a zaměřit se na to, kam chceme v životě opravdu směřovat a čeho chceme dosáhnout.

- **Svědění**

**Úkol:** *Jak byste definovali svědomí?*

Svědění můžeme definovat jako „kompas“, který nám ukazuje správný směr v životě. Vždy víme, co je správné a co odporuje jak společenským, tak i osobním normám.

- **Nezávislá vůle** – Je to schopnost zvolit si a nebýt manipulován. Jedná se o proaktivní sebeřízení. Umožňuje konat – jít do akce, jakmile se rozhodneme. Nezávislá vůle nebere v potaz rušivé vlivy, pokud již padlo rozhodnutí.

## Čtyři dimenze obnovy sil

Příběh dřevorubce s tupou pilou (neměl čas ji nabrousit, protože si myslel, že čím víc bude řezat, tím rychleji strom porazí, a přitom mu práce nešla od ruky a nadával na tupou pilu).

### Fyzická

Zahrnuje efektivní péči o svoje tělo – správnou výživu, dostatečný spánek a pravidelné cvičení. Pokud nebudeme např. cvičit tělo, velmi rychle se dostaneme do I. kvadrantu, kdy naléhavě budeme potřebovat lékaře.

## **Duchovní**

Je vaším jádrem, vaším ústředním bodem, měřítkem systému vašich hodnot a velmi souvisí s druhým návykem – začínejte s myšlenkou na konec. V této dimenzi revidujeme naše hodnoty a dopřáváme si čas přemýšlet o našich cílech, přáních, rolích a o celkovém pohledu na náš život.

V této dimenzi je čas na přírodu, poslech hudby, relaxaci atd.

## **Mentální**

Neustálé rozšiřování obzorů formou vzdělávání, zvyšování svých kompetencí. Četba odborných časopisů, kvalitní literatury, workshopy, semináře atd.

## **Společensko-sociální**

V této dimenzi vytváříme a prohlubujeme vztahy s jinými lidmi. Přistupujeme k lidem stylem výhra – výhra a věříme, že se vždy dohodneme nebo najdeme třetí (alternativní řešení). Tuto dimenzi trénujeme neustále v interakci s ostatními. Je to také dimenze, ve které prohlubujeme i rodinné a přátelské vztahy.

## **2.5 Vedení – třetí a čtvrtá generace time managementu**

Dostáváme se do fáze praktických návodů a naučení. V kapitole se nejprve seznámíme s obsahem pojmu čtvrtá generace time managementu a vyvodíme důsledky pro praktickou činnost.

*Modlou třetí generace time managementu v oblasti vedení byly cíle a čas. Jasně položené mezníky, aby bylo zřejmé, jestli jste jich dosáhli, nebo ne. Cíle jsme ve fázi vedení rozpracovali do jednotlivých činností, odhadli jejich trvání, zapsali do kalendáře a ...co se stalo? Z toho, co již víme o kompresi času, emocích a nejistotách vůbec, dokážeme odhadnout, že výsledkem byl často pocit zklamání, a to i v případě, kdy jsme cíle v ojedinělých případech skutečně dosáhli – dosažený cíl velmi rychle ztrácí motivaci (Pacovský 2006, str. 149, 150).*

*Základním principem čtvrté generace je spokojenost. Podívejme se na rozdíly v přístupech třetí a čtvrté generace trochu systematicky:*

	III. generace	IV. generace
klíčový symbol	čas – hodiny	směr – kompas
klíčové slovo	cíl	priorita
přístup	reaktivita – v úkolech hledám priority	proaktivita – prioritám přiřazuji úkoly

Pro čtvrtou generaci se stává symbolem kompas a klíčovým slovem priorita, jak si ukážeme na následující tabulce s komentářem:

	cíl	priorita
zaměření na	budoucnost	dnešek
zabírá v životě	výsek	plochu
způsoby plnění	dogma	volnost
perspektiva	dočasné řešení	zavedené návyky

Pro pochopení tabulky Pacovský (2006, str. 150) uvádí příklad zhubnout za dva měsíce tři kila.

#### Postup:

- **Zaměření na:** cíl – budoucnost, priorita – dnešek. Je večer, „honí mne mlsná“ a to koliduje s mým cílem. Jak to řeší většina z nás? „od zítřka začnu...“ Koliduje-li „mlsná“ s prioritou, nemohu dost dobře argumentovat zítřkem, protože zdravá životospráva je i dnes. Ale mám možnost svou mlsnou trochu modifikovat (místo dortu ovoce...).
- **Zabírá v životě:** cíl – výsek, priorita – plocha. Jak velkou plochu zabírá uvedený cíl v mém životě? Malou, týká se jen hmotnosti, budu muset definovat ještě další a další cíle, abych měl pokrytou celou důležitou oblast životosprávy.
- **Způsoby plnění:** cíl je dogma, priorita volnost. Chci-li zhubnout, co musím dělat?

**Úkol:** *Dokončete sami svůj přístup tak, abyste naplnili princip čtvrté generace.*

- **Perspektiva:** cíl je dočasné řešení, priorita stanovuje dlouhodobé procesy.

**Úkol:** *Dokončete sami procesy, které povedou k úspěšnému vyrovnání se se stanoveným úkolem.*

K uvedenému lze doplnit Coveyovu myšlenku, kterou vysvětluje, proč lidé setrvávají u nástrojů plánování času třetí generace. Je to proto, že ztrácejí přirozenost a stávají se strnulými a nepružnými. Tyto nástroje podřizují lidi plánům, protože paradigma hospodárnosti třetí generace plánování času není v souladu s principem, že *lidé jsou důležitější než věci*. Nástroje čtvrté generace tento princip uznávají, navíc však také uznávají, že první osobou, na kterou musíte myslet z hlediska efektivnosti, nikoli hospodárnosti, jste vy (Covey 1997, str. 164).

I my tak přistupujeme k plnění úkolů – *v množství úkolů hledáme priority*.

Čtvrtá generace jde na to opačně – *prioritám přidělujeme úkoly*. A zase je zde ona základní myšlenka – jste to **VY**, kdo je v centru zájmu všech procesů (ať již pracovních, či soukromých), a vy s tímto vědomím potom dokážete být *proaktivní*.

*Příklad:* Někdo po mně něco chce, nadřizený něco deleguje, partner o něco prosí... Já požadavky poměřuji s prioritami a:

- podporují-li nějakou prioritu, mohu je aktivně přijmout
- jdou-li mimo prioritu, již na vstupu přemýšlím, jak bych mohl
  - úkol modifikovat, abych splnil požadavek partnera a zároveň posílil priority
  - odmítnout, nepodaří-li se mi ho modifikovat nebo nemám-li zdroje k jeho splnění
  - nepodaří-li se mi odmítnout (a to se stane mnohokrát díky mocenským tlakům), vím alespoň, jakou pozornost úkolu věnovat

**Priority** splňují tři důležité požadavky pro to, aby naše cesta byla reálná:

- I. jsou jednoduché a je jich málo, proto musí být neustále přítomny ve vědomí, a naše závazky tak mohou být mnohem silnější než naše nálady
- II. díky mnoha různým a jednoduchým činnostem mohou být, i v každodenním shonu, naplňovány
- III. ač je jich málo, mohou pokrývat všechny rozhodující oblasti našeho života (Pacovský 2006, str. 152)

### **Práce s cíli a soustředěností**

Výše uvedené nachází konkrétní uplatnění v praktickém přístupu ke dvěma důležitým složkám organizace našich činností v čase.

### **Fixujte své cíle**

Při přemýšlení o svých činnostech (a k tomu dochází prakticky kdykoliv a kdekoliv) postupně uzrávají naše plány do budoucna, které nacházejí konkrétní vyjádření ve stanovení cílů.

### **Pravidla:**

- *Své cíle **fixujte** nejlépe písemně, na papír či do počítače.*
- *Cíl nenechte zapadnout za jiná lejstra na dno zásuvky.*
- ***Napište** si jej tak, že vás musí udeřit do očí (stolní kalendář, pípnutí v záznamníku apod.).*
- *Ve způsobu realizace cílů **se zařídte** podle sebe. Budte demokraty i ve vztahu k naplňování cílů druhých lidí.*
- *Vaše cíle musí být **přiměřené**. Při stanovení příliš vysokého cíle můžete ztroskotat s daleko větší pravděpodobností.*
- ***Ptejte se:** Co se stane nejhoršího, když se tomu po tu a tu dobu nebudu věnovat?*
- ***Ztroskotat** lze i při stanovení příliš nízkého cíle. Jak? Tak, že ho sice dosáhnete, ale vaše námaha bude nepřiměřená.*
- *Přiměřenost stanovujte s ohledem na své **vzory**. Všichni, kdo jsou vám vzorem, jsou také druhem homo sapiens a svých výsledků dosáhli lepším využitím životního času.*
- *Nenechte se zmást jevem zvaným **autoprojekce**. Člověk hodnotí okolní svět hlavně skrze sebe. Např. promluvte s někým, s kým jste sedávali před začátkem vaší uvědomělé cesty. Porovnejte jeho úspěchy za tu dobu s vašimi.*
- *Své cíle naplňujte **postupně**, čleňte je do etap.*
- *Při úspěšném plnění jednotlivých etap naplňování cíle se **odměňte**.*



- *Dopřejte si **oddechový čas**.*
- *Na počátku využijte svého **nadšení**. Snažte se tohoto počátečního náporu snažení využít zvýšeným výkonem.*
- *Vysoké vnitřní **sebevědomí**. Je to jiný název pro „víru, která hory přenáší“. Je to představa, že žádanou vlastnost již máme. Odpadá tím zrádné „musím“. („Jednej tak, jako bys danou vlastnost již měl – tím ji nejsnáze získáš.“)*
- ***Víra**. Špatná víra – to je přestat se uprostřed potíží věcně snažit a sugerovat si „věřím, musím dosáhnout cíle“. Z podvědomí se vynoří pochybnosti typu „a co když ne“. Dobrá víra – to je cítit hluboko v duši, že se mi to nakonec podaří (srov. Gruber 2009, str. 80 – 83).*

## 2.6 Selfmanagement

Zdárné plánování činností v čase, zdárné naplňování cílů svých osobních i pracovních se točí neustále kolem pevného a rozhodujícího bodu. Tímto bodem jsme my, každý z nás. Bez schopnosti sebereflexe a tím i schopnosti sebeřízení (selmanagement) jsou všechny návody a doporučení, se kterými se setkáváme, jenom „mlácením prázdné slámy“. Protágorův výrok, že „člověk je mírou všech věcí – jsoucích, že jsou, nejsoucí, že nejsou“, je vystižením skutečnosti, že vše, co člověk dělá a co myslí i to, co předpokládá, se týká vždy konkrétního jedince. Do sebeřízení profesionálních pracovníků by jistě mělo patřit:

- Studovat prognózy rozvoje v oblasti činnosti.
- Odnaučit se myslet prezentisticky ve stylu: Teď je potřeba získat co nejvíc, po nás potopa.
- Studium metod řízení a vedení lidí i metod sebevzdělání (umění efektivně se učit).
- Naučit se produktivně řešit problémy, konflikty a vyjednávat.
- Rozvíjet svoji tvořivost a sociální kompetence (emocionální inteligence).
- Studovat a naučit se používat autoregulační programy pro regeneraci sil.

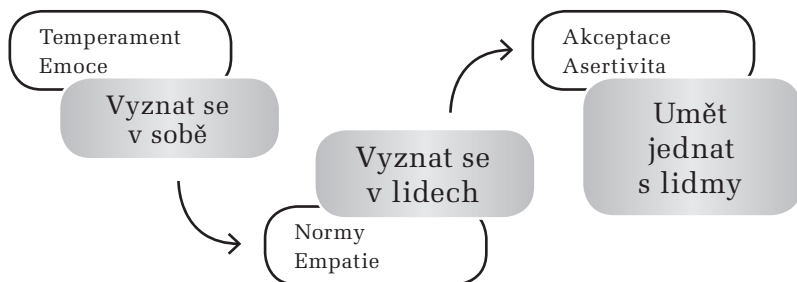
V posilování svých schopností zvládat sebe a své okolí můžeme postupovat podle strategie hrnčíře a zahradníka. Jedná se o tvůrčí a pečující

jící rozměr vlastních snah k sobě a směrem k profesi. Do této strategie lze jistě zařadit i inspiraci a praktikování volnočasových aktivit (křídlovky, sport, malování atd.), rozvíjení sociálních vlastností manažera.

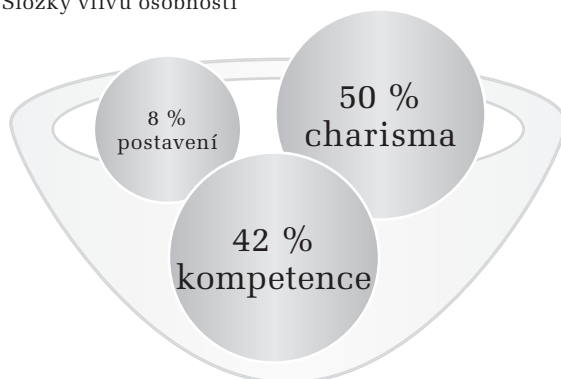
**Dalším důležitým prvkem selfmanagementu je sebepoznání. Co metodami sebepoznání lze:**

- odstranit (rys osobnosti, překážku, tendenci manipulovat), odnaučit se projektovat podle stereotypních náhledů typu: „svět je takový“, „všichni to dělají“; toto odtržení je velmi problematické, je uloženo v nevědomé části osobnosti. Také se říká „odejmeme tomu (výkonnou) moc“ – integrujeme to do své osobnosti.
- rozvinout (co je zasunuto, neměli jsme možnost rozvinout)
- zvětšit (výcvikem zvýšit účinnost)
- oslabit (snížit účinnost nevyhovujících vlivů)
- přestrukturovat (některé vlastnosti realizovat jinde)

Obr. č. 5, program sebevýchovy



Obr. č. 6, Složky vlivu osobnosti



Ze schématu je zřejmé, která z osobnostních složek je rozhodující v našem vlivu na ostatní, ale i pro naše statusové postavení. V Čechách se stále v profesní sféře nedoceňují poznatky věd o člověku. Stále máme tendenci zacházet se zaměstnanci jako s přeprogramovanými bioroboty. Málo dbáme na emocionální vybavenost lidí, obecně na práci s emocemi.

## 2.7 Emoce jako nástroj sebepoznání a sebeřízení

Emoce nám signalizují naše **potřeby**, tedy to, co vnímáme jako důležité pro zajištění našeho působení ve světě. Nejdůležitější a nejsilněji vnímanou potřebou je potřeba přijetí. V běžné řeči bychom spíše použili slovní spojení potřeba lásky. Okolo této potřeby se točí celý náš život, všechny naše snahy podvědomě směřují k naplnění této potřeby. Dítě naplňuje tuto potřebu kontaktem s rodiči a blízkými. Rodiče tuto potřebu naplňují tím, že všemi prostředky komunikace neustále dávají dítěti najevo, že je jejich, patří k nim a může se na ně kdykoliv spolehnout. Vytvářejí mu emoční zázemí. Děti, které nevyrůstají v prostředí maximálního přijetí, mohou trpět citovou deprivací. Potřeba přijetí v nás zůstává celý život. Potřebu přijetí naplňujeme nejenom v osobním životě, ale také v životě profesním, kde se projevuje snahou o sociální uznání.

Každý, kdo pracuje s lidmi, by měl tuto potřebu akcentovat.

### Emocionalita

Emocionalita je prožívání vztahů jedince ke skutečnosti, není možné ji oddělit od poznávání a od sociálních vztahů.

### Emoční inteligence

Za paradoxem, že samotné IQ nestačí, stojí EQ – emoční inteligence. Osobnosti s vysokým IQ (ale menším EQ) mohou totiž zdánlivě paradoxně selhávat v životě i ve škole.

EQ je však možné rozvíjet a vytvářet tak nové předpoklady pro úspěch.

Přestože je vykládána definice EQ odlišně u různých specialistů, tak se shodují v tom, že klíčové jsou emoce. Emoční inteligence popsaná americkým psychologem Colemanem v podstatě znamená cit

pro vlastní emoce se schopností jejich správného hodnocení a tak regulování vlastního chování a chování k druhým lidem.

### **Emoční inteligenci tvoří pět základních složek – schopností:**

- **Sebeovládání** – zvládání a kontrola citů
- **Sebeuvědomění** – znalost sebe, svých emocí a regulace svého chování
- **Motivace** – schopnost využít emočního potenciálu pro dosahování cílů
- **Sociální dovednosti** – navazování a udržování společenských vztahů
- **Empatie** – vnímání emocí druhých a následná regulace

### **Rozum:**

Tuto složku osobnosti bychom také mohli označit jako *self*. Díky rozumu (self) jsme schopni vykládat a dávat smysl svým prožitkům. „Struktura self se původně utváří podle hodnot, příkazů a zákazů rodičů a dalších pečovatелů. Dítěti jsou předávány *podmínky jeho oceňování*. Dítě se tak učí, že je pro ostatní přijatelné nebo hodné lásky, jestliže se určitým způsobem chová, uvažuje, cítí. Vývoj struktury self zpravidla znamená zabudování takových názorů o sobě a o světě, *jako kdyby* šlo o absolutní pravdy, a nikoli o názory či stanoviska. Jsou označovány jako *zvnitřněné hodnoty*“ (Tolan 2006, s. 14, 15). Rozumová složka osobnosti reprezentuje naše normy. Zjednodušeně řečeno, říká nám, co se smí a nesmí, co se může a nemůže. Funguje také jako jakási korekce našich emocí. Ne všechny naše emoce jsou v souladu se všeobecně přijímanými normami.

## **2.8 Koncentrace jako spořič času**

Je známo, že dosahování cílů či jakákoliv jiná rozumná činnost vykonávaná s profesionální koncentrací je zvládnuta nejen

- přesněji
- s menším počtem chyb
- při menší únavě, ale zejména za kratší čas (Gruber 2009, str. 84).

Navíc – profesionálně koncentrované činnosti se od neprofesionálních liší tou „maličkostí“, že koncentrované vedou ke splnění

cíle, kdežto ty druhé vedou nejčastěji k nedosažení cíle, ke ztroskotání. Umění koncentrace, tedy mj. umění „přinutit se – nepřestat – vytrvat“, je univerzální. Lze je zvládnout podobně jako lze zvládnout tvoření množného čísla anglických podstatných jmen nebo používání předbudoucího času anglických sloves. Ve dvou fázích – kratší a myšlenkově náročnější první fázi „pochopit“ a delší, myšlenkově méně náročné fázi „procvičit, dostat do krve, vytvořit rutinu“ (Gruber 2009, str. 84).

### **Vzorec profesionální koncentrace**

Náš přední odborník na time management a vůbec vzdělavatel v oblasti rozvoje dovedností a seberozvoje David Gruber nazývá koncentraci a její užívání *concentration managementem*. Je také autorem „psychovzorce“ profesionální koncentrace, se kterým se seznámíme. Jeho zkušenosti a zmíněný vzorec mohou silně zasáhnout nejenom do oblasti seberozvoje, ale zejména napomoci pochopení hospodaření s časem.

Metoda profesionální koncentrace překonává známý problém většiny lidí „započetí projektu – počáteční nadšení a hravé plnění plánu – ubývání nadšení a dobrá všední rutina – další pokles nadšení, nechuť pokračovat, krize – vzepětí vůle v souladu s mylným školním vzděláním – další snížení atraktivity v pokračování projektu, a to právě tím, že se do něj nutíme vůlí – sebevýmluvy – první přerušení – agónie několika dalších marných pokusů a přerušení – ztroskotání definitivní se sebeútešnou výmluvou typu „zvládl to – umřel, nezvládl to – umřel taky“.

**Hledáme-li příčinu selhání, neúspěchu, dříve nebo později narazíme v té či oné podobě na nedostatek koncentrace. Koncentrace stojí na čtyřech vnitřních pilířích:**

- kladném zájmu Z+
- záporném zájmu Z-
- návyku N
- vůli V

### **a na dvou protějších pilířích**

- podmínkách POD (objektivní vnější pilíř)
- zabezpečení ZAB (subjektivní vnitřní pilíř)

**Mezi těmito pilíři je určitý matematický vztah. Vzorec koncentrace tak zní:**

$$K = ([Z +] + [Z-]) \cdot (N + V) \cdot \text{POD} \cdot \text{ZAB}$$

Míra naší koncentrace (a tím i míra úspěšnosti konání) je dána součinem čtyř činitelů:

První činitel je součet absolutních hodnot kladného a záporného zájmu o danou věc (např. cizí jazyk).

Druhý činitel je součtem míry návyku dělat něco a množství vynaložené vůle na tuto činnost.

Třetí činitel je kvalita vnějších podmínek dané činnosti.

Čtvrtý činitel je úroveň zabezpečení – materiálem, nástroji, pracovní silou.

Co rozumíme šesti veličinami na pravé straně naší rovnice? Opět budeme v zájmu jasnosti zjednodušovat.:

Z+ kladný zájem – je míra našeho nadšení, zápalu pro věc. Je dána vrozenými dispozicemi, prostředím, výchovou apod. Je to snaha přiblížit se něčemu příjemnému.

Z- záporný zájem – je míra našeho motivujícího strachu, vzteku, nenávisti a třeba i závidění. Jsou záporné zájmy aktivizující i ochromující. Pro jednoduchost zde máme na mysli první druh, aktivizující Z-. Je to snaha vzdálit se něčemu nepříjemnému. (Z+ a Z- známe od dob německého kancléře Bismarcka též jako „cukr a bič“.)

N návyk – je míra podvědomého zautomatizování. Velmi dobře jsme navyklí třeba chodit, psát. Proto jsme v těchto činnostech (oproti dětem vycpaným v pralese zvířaty) nedostižnými mistry.

V vůle – je množství vynaložené vůle. Jen pomocí vzepětí vůle jsme schopni vykonávat něco, na co nejsme vůbec navyklí. A to ještě v omezené kvalitě a i jinak omezené míře.

POD – podmínky jsou okolnosti naší činnosti – zejména místo a čas. Toto změnit není v naší moci. Je to dáno objektivně (např. kdy a kde jsme se narodili).

ZAB – zabezpečení představuje nástroje, předmět, na něž působíme, okolní lidi, tým. Dobré hodnotě tohoto činitele můžeme nadejít naproti – vlastní promyšlenou aktivitou.

### **Jak se vzorcem pracovat?**

Vzorec je analytický, tedy je nutné při jeho zpracovávání zapojit jistou míru abstrakce a interpretace. Gruber jako jednoduchý návod uvádí příklad zkušenosti se žákem, který měl problém naučit se, zapamatovat básničku do školy, zatímco neslušnou rýmovačku si zapamatoval rychle a pamatuje doposud. K prvnímu jej nepoutá žádný bytostný zájem, zatímco u druhé jej těší už pouhé ochutnání zakázaného ovoce a samozřejmě obdiv vrstevníků. Hodnota první závorky roste do slušné výše. Stačí pak i podprůměrný návyk, špetka vůle a dostatečně nenulové podmínky a zabezpečení. Paměťový úspěch je na světě.

Na základě zjištění ze vzorce lze syntetizovat podmínky pro úspěch. Naše největší šance jsou v *ovlivňování kladného zájmu a záporného zájmu*. Vůle je omezená, i malé zvýšení volního úsilí brzy vyvolává únavu. Sázením na návyk nepřijdeme v přijatelném časovém horizontu k úspěchu.

Jak využít tohoto poznání? Nemohu-li se v kritické fázi dlouhodobého projektu hnout z místa a pokročit, maluji si ve své tvořivé fantazii pozitivní obrazy toho, až projekt zvládnu. Vše padá s mírou oné barvitosti a kreativity. A když to nepomůže, maluji si podobně ve své fantazii negativní obrazy špatných následků (srov. Gruber 2009, str. 87-89).

Z uvedeného jasně vyplývá, že pro motivaci k naplňování svých cílů lze využívat i záporných zájmů. „Motor“, který nás pohání, je bez znamének.

## 2.9 Návyk jako dokonalé využití času

Návyk je jako dítě, které se rodí z lásky dvou rodičů. Otce nazvěme Opakování, matku nazvěme Pravidelnost. Nepřenesení biologické nutnosti kopulace samce a samice do psychologie a do time managementu způsobuje, že na získání správného návyku musíme vynaložit nekonečně dlouhý čas. Tedy – že návyk nezískáme.

### **Srovnejme si dvě zhruba stejně namáhavé činnosti:**

- a) naučit se pět nových anglických slovíček
- b) vyčistit si zuby

Celé tajemství dokázat stejně dlouhodobě učit se anglická slovíčka jako si čistit zuby je v základním imperativu, který jsme dostali do vínku od svých rodičů. Čištění zubů nám jednoznačně stanovili – vždy každé ráno a večer, bez výjimky. Žádné – „bylo by dobře, kdyby sis čistil zuby dvakrát denně“. Tato imperativnost, pravidelnost se nám vpila pod kůži. Jaké je ponaučení pro učení se anglických slovíček? Anglická slovíčka *navazte na každodenní pravidelné rutiny!* Ano – lze spojit tři minuty nad pěti slovíčkovými kartičkami i s čištěním zubů.

## 2.10 Návyk, emoce, vůle

Tyto tři schopnosti, dovednosti, potenciály a možnosti lze přirovnat k automobilu, kde naše emoce jsou benzín, naše návyky jsou konstrukcí auta a vůle, to je akumulátorová baterie. K tomu lze přiřadit vlastnosti:

### **Emoce (benzín):**

- a) Rychlé. Dovedeme se snadno nadchnout i motivačně naštvat, benzín dovede rychle vybuchnout ve válci a rozjet auto.
- b) Silné. Motivace nás přinutí i k velkým výkonům, benzín rozjede auto i do velké rychlosti.
- c) Postupně vypřchávají, víceméně rovnoměrně se s časem cesty spotřebovávají. To je minus obojího.

### **Návyk (konstrukce auta):**

- a) Silné. Skvělý návyk dokáže stejné divy jako perfektně zkonstruované a seřízené auto.



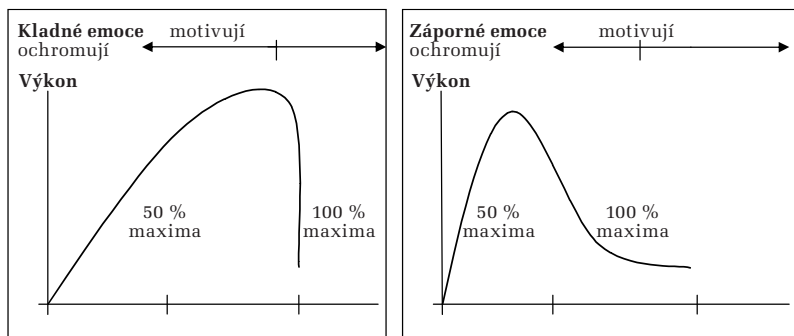
- b) Nevypřehávají (téměř). Auto se neojezdí a návyk nezmizí tak snadno jako emoce – benzín.
- c) Strašně pomalu se vytvářejí. Zkonstruovat dobré auto či vytvořit komplexní návyk – to je práce na léta. Každopádně je čiré bláznovství chtít předělat octavii na fabii na odpočívadle uprostřed cesty.

### Vůle (baterie):

- a) Rychlé. Vůli vynaložíme i zapalování auta sepneme ve zlomku sekundy.
- b) Nezávislé na okolnostech a podmínkách. Zapalování lze zapnout kdykoliv kdekoliv, vůli vynaložit taktéž.
- c) Díky dvěma prvním vlastnostem jsou obě veličiny **zrádně svůdné**. Klasickou školní výukou uvedený omyl, že úspěch tkví ve vůli, dochází k vynaložení vůle k překonání nechuti. Jako ten řidič, který vynaloží na dojetí posledních kilometrů baterii. Neuspěje, protože obě veličiny jsou:
- d) Slabé. Dokážou jen malé, krátkodobé věci. Na dojetí posledních kilometrů, na zvládnutí cizího jazyka, na vydělání potřebných milionů k finanční nezávislosti jsou zkrátka nedostačující.

Syntéza postupu při vašich neúspěších se po této důkladné analýze nabízí sama. Při vyčerpání benzínu a nevhodné konstrukci auta během cesty (= při vyprchání nadšení a nedosažení dobrého návyku během snažení se o strategický cíl) netrapme autobaterii (nezatínejme mysl a nevykládejme vůli). **Dolijme do nádrže benzín** (obnovme své emoce – motivující nadšení nebo motivující vervu založenou na zdravém naštvání nebo obojí). Dolévejme z vlastního kanystru (pomocí představitivosti a fantazie – dříve již popsáním způsobem) nebo zastavme u pumpy (motivujme se z okolních zdrojů – vytvořme, doplňme a použijme celý systém odměn a trestů pro případy, že vytrváme ve strategické cestě či že se od ní odchýlíme). (srov. Gruber 2009, str. 92 – 94)

K „dolití“ na optimální míru vám poslouží následující grafy. Přesvědčivě ukazují, že lidštější je preferovat kladné emoce neboli kladné zájmy.



Vůle je totiž jen takovým posledním jazýčkem na vahách. Malou veličinou, jejíž maximální vzepětí nám dá desetkrát menší výsledek než maximální využití emocí a stokrát menší výsledek než maximální využití správných návyků. Emoce, návyk a vůle připomínají **pilíře mostu**. Mostu koncentrace, který nás přes propast životních úskalí provede na břeh úspěchu.

**3 etapy úvah o naší cestě.** Zvažujeme: stav (odkud jdeme), cíl (kam směřujeme) a kroky (jak půjdeme). Je však trochu nebezpečné začínat stavem, protože lidé mají tendenci vytahovat problémy, a práce se tak soustředí do oblasti, kde se nepadno pracuje. Je proto možné postup trochu modifikovat: cíl (kam směřujeme), stav (odkud jdeme, co se nyní děje), kroky (jak půjdeme). V obou případech se objevují stejné etapy, jen jejich přehozením se soustřeďuje pozornost žadaným směrem. Pro sebe si vyberte způsob, který vám bude víc vyhovovat (Pacovský 2006, str. 153).

### Z části věnované vedení vyplývá následující:

- Vedení je součástí time managementu, kterou určujeme směr, cestu a nacházíme kroky, kterými se po cestě vydat.
- Cesta je významná z několika hledisek: víme, co a jak máme dělat, kroky jsou reálnější, více odoláváme svodům, perspektivněji se rozhodujeme, sdílíme cestu s ostatními, udržujeme rovnováhu v důležitých oblastech a nadhled nad podružnostmi...
- Na vrcholku cesty se objevují pojmy: vize – čím chci být, poslání – co nesu ostatním, hodnoty – uznávané nástroje, strategické cíle – nejdůležitější etapy cesty.

- Místo hodin budeme používat kompas, místo cílů priority a náš přístup budeme moci charakterizovat slovy: prioritám přidělujeme úkoly.
- V práci půjde o to, napojit se na firemní strategii svým osobním a jedinečným způsobem, v soukromí budeme uvažovat ve třech oblastech: vztahy, kondice a potřeby.
- Cesta se ve čtvrté generaci time managementu zjednodušuje na vyhledávání priorit (kam směřujeme) a vytipování činností, které budou priority podporovat (jak půjdeme).
- Konkrétním, složitým cílům se přitom budeme pokud možno vyhýbat. A naopak, vyskytnou-li se nějaké, budeme se na ně moci díky jejich malému počtu dostatečně soustředit.

### **Z části věnované vedení pro nás vyplývá prověření našich možností:**

1. Hledejte ve svém okolí někoho, kdo ač vykonává hodně práce, působí klidně, vstřícně, spokojeně. Zkuste s ním promluvit a zeptat se jej na to, co jej posiluje. Hledejte v jeho odpovědích potvrzení či novou alternativu našich doporučení.
2. Zkuste sepsat cíle, které jste si kdysi dali (a kolikrát jste si je dali). Kolik z nich bylo splněno? Jaký je poměr splněných cílů růstových (cvičení, životospráva, učení jazyka, práce s emocemi...) oproti cílům ostatním (postavit garáž, naplánovat dovolenou...)?
3. Udělejte si svůj osobní referenční rámec s následujícími položkami. Vracejte se k němu, precizujte jej, ale zároveň zjednodušujte. Přemýšlejte nad celým životem, nad prací i soukromím:
  - **vize** – čím chci být
  - **poslání** – co přináším ostatním
  - **hodnoty** – jaké vlastnosti uznávám
  - **strategické cíle** – pro následující rok, dva (srov. Pacovský 2006, str. 153, 154)

## **2.11 Možnosti analýzy časových ztrát**

Jak jsme již zmínili, hospodaření s časovým fondem je komplexní záležitost. Prolíná našim životem a nelze si představit, že bychom s tímto hospodařením nepřišli do styku, že bychom se mu byli kdy

schopni vyhnout. Jakékoliv zaváhání, nerespektování zásad pohybování se v časovém režimu téměř s okamžitým negativním účinkem ovlivňuje naši představu o spokojenosti a klidu. Již předcházející úkoly nás v podstatě nutí „nalít si čistého vína“ ve vztahu k sobě, k sebevnímání, dokázat být sebekritický. V tomto „sebezpytování“ budeme pokračovat i v této kapitole.

### **Jaká je tedy naše současná, aktuální situace? Zjistíme ji v několika rovinách:**

- pravdivá představa o tom, kam plyne náš čas. To je nutné pro to, abychom byli schopni pojmenovat prvky, které nás o něj připravují;
- naše silné a slabé stránky. Jací jsme, co nám dělá dobře, čeho se naopak bojíme.

To, na co přijdeme, se nám bude hodit jak pro cestu osobní, tak i pro úvahy nad pracovní koncepcí. Vyzkoušejme si tedy některé techniky. Vezměme si velký papír, abychom si mohli psát postupně všechny nápady, které vám budou připadat zajímavé. Není podstatné, ze které techniky se vyklubou, ani jestli přesně zapadají do schématu. Jde jen o to, aby nám pomohly k uvědomění si podstatných věcí, které je dobré znát, abychom mohli pracovat na své cestě. Mezi důležité věci patří:

- využívání času
- vlastnosti, schopnosti, dovednosti
- důležité životní role
- žebříček hodnot
- vztahy k druhým lidem a jejich kvalita
- chyby a nedostatky, přednosti a klady
- potřeby a motivy chování

## **2.11.1 Časový snímek**

Snímek pracovního času nám dá přesnou informaci o tom, co jsme který den, kdy a kde dělali. Pomocí snímku pracovního času můžeme zjistit, zda a kde jsme stanovili priority, a můžeme přezkoumat, zda se priority toho kterého dne shodovaly s našimi vlastními záměry a cíli. Pacovský (2006, str. 155) k tomu přidává, že je nutné podívat se

pravdivě, bez iluzí na to, jak svůj život žijeme, jak trávíme svůj čas. Problém spočívá v tom, že se nemůžeme díky našim zkrslujícíím programům spolehnout pouze na naši paměť a pocity. Musíme je v tuto chvíli podpořit skutečnou realitou.

Pro sledování se nezaměříme pouze na náš pracovní čas, ale zahrneme do pozorování i svůj čas osobní. Při sledování si vybereme období odpovídající našemu běžnému životnímu rytmu.

### **Připravíme si jednoduchou tabulku:**

Obr. č. 8, Časový snímek, zpracoval Kasal (dle Pacovského, 2006)

Činnosti, kterým se věnuji	Čas věnovaný činnosti	Myšlenky, pocity a další důležité
Porady		
Kontrolní činnost		
Zpracování vlastní agendy		
??????		
Dovoz dětí na kroužky		
Učení se s dětmi		
Sledování TV		

Než začnete se sledováním, vyplňte si zkusmo jednu tabulku předem, pouze na základě svého odhadu a zkušeností. Do jednotlivých řádků prostě zapíšeme sumy času, o kterých si myslíme, že odpovídají průměrné skutečnosti.

Po dvou týdnech budeme mít před sebou dva podklady. Původní představu a přesně zachycenou skutečnost.

### **Nad výsledkem se zamyslete v kontextu následujících otázek, kde si opět jednoduše poznamenávejte svoje odpovědi:**

- Byl odhad v souladu se skutečným stavem?
- Jste spokojeni s tím, jak jste svůj čas strávili?
- Který čas přinesl něco hodnotného pro váš život?
- Plníte věci pro vás důležité, nebo jste zahlceni maličkostmi?

- Zbývá vám dostatek volného času?
- Kolik činností bylo vyvoláno vyrušením či nenadálými problémy?
- Co by se stalo, kdybyste určité činnosti vůbec nedělali nebo je přesunuli na někoho jiného?
- Která opatření (organizační, pomůcky, podmínky...) by pomohla zvýšení efektivity vaší práce?
- Kde se vlastně nejvíce ztrácí váš čas?
- Daří se vám zachovat rovnováhu mezi pracovním a soukromým časem?
- Dokončujete naplánované věci?
- Máte volný čas na přemýšlení?
- Jste nedochvilní?
- Zapomínáte?

#### **A zkusme již trochu zapřemýšlet nad kultivací:**

- Možnosti, jež mám k dispozici, abych lépe využil svého času, spočívají v tomto: .....
- Největšími bariérami účinnějšího využití mého času jsou: .....
- Kdybych měl týdně dalších pět hodin k dispozici, využil bych jich takto: .....
- Následující aktivity odnímají velkou část mého času, přesto však se zdá, že k dosahování mých cílů nepřispívají: .....

(Pacovský 2006, str. 157)

## **2.11.2 Analýza SWOT**

Tato, dnes i u nás známá technika, se používá v manažerské praxi, ale stejně tak může posloužit k lepšímu uvědomění okolních podmínek a svých vnitřních možností. **S** – Strengths (přednosti=silné

stránky), **W** – Weaknesses (nedostatky=slabé stránky), **O** – Opportunities (příležitosti), **T** – Threats (hrozby). Slabé a silné stránky vzta-hujeme k sobě, příležitosti a hrozby k prostředí, v němž se pohybu-jeme. Je poučné udělat analýzu zaměřenou na svou práci a možná by nebylo od věci zaexperimentovat i se soukromím.

- **Silné stránky:** přesvědčivost, schopnost diskutovat, odolnost vůči nátlaku, empatie, klíčové postavení ve firmě, nápady...
- **Slabé stránky:** vlastnosti, které oslabují silné stránky, a dále např. reputace člověka, se kterým je těžké spolupracovat, sklon k soupeření, nedostatečné porozumění klíčovým lidem a jejich zájmům, častá nemoc...
- **Příležitosti** jsou situace, které můžeme ovlivnit: projekty, kariérový postup, silní spojenci, kontrola nad zdroji, informace...
- **Hrozby** jsou překážky, které nám do cesty kladou lidé nebo situace: zhoršující se vztah s vlivnými lidmi, klesající výkon týmu, plánovaná reorganizace, nové technologie, kterým nerozumíme, personální změny, které by mohly snížit naši schopnost udělat to, co chceme...

Analýza SWOT vychází z předpokladu, že další naše kroky by měly směřovat logicky k maximalizaci předností a příležitostí a minimalizaci nedostatků a hrozeb.

**Úkol:** *Proved'te si vlastní SWOT analýzu (akcentujte přitom svoji pracovní pozici).*

### 2.11.3 Životní hodnoty a naše silné stránky

Analyzovat své schopnosti můžeme v podstatě na základě jakýchkoliv kritérií, která si sami zadáme a která se vztahují k našemu životu, bytí vůbec. Oblast hodnot je problematická svojí obtížnější uchopitelností, obtížnější srozumitelností. Víme, že hodnoty jsou individuální, že hodnotový žebříček je v populaci proměnlivý a ne univerzální. Jaké hodnoty ctíme? Zde nabízíme výčet hodnot, poměřte je se svými, popř. doplňte další:

Rodina, zdraví, dobrá kondice, přátelství, zájmy, bohatství, budování kariéry, pěstování intelektu, duchovní rozvoj... na úrovni vlastní pak: slušnost, rovnost, spravedlnost, tolerance, přejícnost, ohleduplnost, skromnost, pokora, píle, čestnost, spravedlnost, důvěra, bezúhonnost, důstojnost, přirozenost, spontánnost, humor, flexibilita, trpělivost, odvaha, růst, opatrování, revidování názorů, aktivita, dynamika, umírněnost, střídmost, míra, uvolněnost, samota, víra, připouštění nepochopitelného, jistota, bezpečí...

A naše silné stránky? Z uvedených запиšte tři z vašich nejlepších, nejdůležitějších: tělesných vlastností, duševních vlastností, pracovních úspěchů, životních úspěchů, zážitků. Lidských vlastností, zájmů v minulosti, zájmů v přítomnosti, činností, které vás baví, činností, kdy si nejvíce odpočínáte, myšlenek, kterými se nejčastěji zabýváte.

**Úkol: Doplňte napřed velmi rychle a v druhém kole naopak velmi promyšleně následující podněty. Nesnažte se oblasti, o kterých budete přemýšlet, strukturovat, berte věci tak, jak vás napadnou:**

- Rád bych na sobě změnil:
- Rád bych ve svém okolí změnil:
- I přes názor svého okolí si stále myslím:
- Do šesti měsíců bych rád:
- Opakovaně v sobě bojuji s:
- Nejdůležitější v mém životě v této chvíli je:
- Vlastnosti, které u lidí nejvíc obdivuji:
- Byl bych rád, kdybych v životě měl:

(Pacovský 2006, 157-160)

### 3. ŘÍZENÍ

*Intenzivní pracovní hodina má cenu prosněného dne.*

**Mary Kay Ash**

*Šílenec je ten, který dělá stále to samé, ale očekává jiné výsledky.*



V této části budeme řešit otázku, jak skloubit v harmonický celek to, co skutečně chceme, s tím, co obvykle děláme, co přináší běžný den, co nás oslabuje a vyrušuje. Řízení, řečeno našimi slovy, je o tom, jak dostat priority do vědomí. A jejich naplňováním nejen těžit ze skutečných výsledků, ale i z vnitřní harmonie.

Řízení je spojeno s řádem. Štikar, Rymeš, Riegl, Hoskovec (2003, str. 381, 382) k tomu poznamenávají:

Největší produktivity (a pocitu smysluplnosti) lze dosáhnout tak, že co největší podíl času je věnován činnostem, které jsou důležité a dlouhodobě významné, a naopak je minimalizován (delegováním, omezováním) podíl činností nedůležitých, ale naléhavých. Ovšem tím time management nekončí. Za neméně důležité jsou považovány i osobní cíle toho, kdo „se chce spřátelit se svým časem“.

#### **Změnit úhel pohledu, smířit se s tím že:**

- V centru pozornosti musí být tento den a v něm zejména naléhavé, operativní úkoly.
- Do plánu vždy něco přijde zvenku a já s tím nic neudělám.
- Musím trávit čas naléhavými činnostmi, i když vím, že nejsou prvořadé.
- Plánuji si to, co je třeba udělat, ne to, co zvládnu.
- Já neovlivním nic, je-li mé okolí nesolidní, neodpovědné, lajdácké.
- Přetížení je třeba připustit, je-li úkolů mnoho.
- Stres je motorem efektivity.
- Snaha o pečlivost a dokonalost je nutná.
- Podlehnutí tlaku naléhavosti a neodkladnosti je přirozené a odůvodněné.
- Začínat snadnými úkoly a odškrtnout maximum úkolů přináší lepší pocity i výsledky než udělat dva větší a stresovat se nesplněním ostatních.

(Pacovský 2006, str. 193)

#### **Zásada 1 – týdenní plánování**

Tuto podkapitolu bychom mohli začít polemikou na téma v jakém horizontu plánovat. Management třetí generace vychází z denního plánování, nad kterým je potom zastřešující plán měsíční. Pacovský

uvádí, že denní plánování je jako pohled do triedru – vidíme mnoho podrobností, ale ohraničeně bez okolí. Stephen R. Covey, kterým se inspirují a navazují na něho i naši autoři, preferuje týdenní plánování a toto učinil i principem plánování. Z jakých důvodů je v managementu čtvrté generace plánování pouze v jedné periodě, a to týdenní?

- **Jednoduchost** – místo sedmi papírů jeden bez nutnosti dalšího měsíčního nadhledu, přepisování, hledání.
- **Soulad s podvědomím** – sedm dní je možné udržet v pozornosti podvědomí, a to jaksi mimochodem, pracuje na nevyřešených úkolech a dodává nápady a podněty.
- **Přehlednost** – vidíme najednou celý týden, návaly i volnější prostor, práci i soukromí, návaznosti jednotlivých činností.
- **Nahled i podrobnosti** – vidíme důležité činnosti přesahující několik dní, ale i jednotlivé aktivity.
- **Flexibilita** – můžeme činnost jednoduše přesouvat, splníme-li, můžeme snadno udělat něco ze zítřka.
- **Prevence** – stále podvědomě sledujeme i další dny a můžeme včas zapracovat na prevenci.
- **Rovnováha** – týden je ucelený blok.
- **Dobré pocity**
- **Lepší koordinace týmové práce**
- **Přírozená perioda**

(Pacovský 2006, str. 195, 196)

Nedělejte v průběhu týdne ústupky drobným naléhavým úkolům! To je základ vaší kontroly nad věcmi, efektivitou i vaší životní rovnováhou.

V týdenním plánu se synergicky setkávají všechny tři části našeho přístupu: **sebepoznání** v zavádění osobních návyků, možnost proaktivních přístupů, **vedení** v prioritách a jejich naplňování a **řízení** v upřednostňování těchto činností. Přitom už jen samotná písemnost jako nutný předpoklad každého plánování pomáhá hned v několika oblastech:

- Míží stres ze zapomínání zaznamenáním všech aktivit.
- Jakmile je něco pojmenováno, podvědomí začíná pracovat.
- Jakmile něco naplňujeme, jsme srozuměni s tím, že to uděláme, zvládneme. Tak se z aktivit stává výzva a ne břímě.

- Víme konkrétně, co dělat, a naopak snadněji odmítáme podružnosti.  
(Pacovský 2006, str. 205)

### **Stanovení týdenních cílů**

Když stanovujeme týdenní cíle, začínáme o svých rolích a cílech více uvažovat v intencích **co / proč / jak**. Vezmeme v úvahu každou roli a v prostoru mezi podnětem a odezvou si položíme následující otázku:

*Které věci (jedna nebo dvě), jež bych mohl v této roli udělat, by měly největší pozitivní dopady?*

Odpověď na tuto otázku může přijít v podobě pocitu nebo dojmu, jež se dostaví, když posuzujeme své poslání a role. Jeden člověk o tom řekl:

*Když každý týden posuzuji své role, často mívám dojem, že musím udělat konkrétně to či ono, zejména ve své roli otce. Něco, co se týká konkrétního dítěte, se vynoří v mé mysli a já zjišťuji, že si lépe uvědomuji individuální potřeby každého ze svých dětí, že jsem vnímavější a otevřenější příležitostem, které mohou něco skutečně změnit.*

Odpověď se může dostavit při posuzování kontextuálních cílů v každé roli, nebo nám může přijít na mysl v souvislosti s některým z nápadů, které jsme si poznamenali na seznam.

Covey dále uvádí charakteristické vlastnosti efektivních týdenních cílů: *řídí se svědomím* (efektivní cíl je v souladu s našimi vnitřními příkazy), *jsou to často cíle z kvadrantu II* (vytvoření spojení mezi "co" a „proč“; kvadrantu II je věnována pozornost dále), *odrážejí naše základní potřeby a způsobilost* (pokud ignorujeme ostatní životně důležité dimenze svého života, výrazně omezujeme svůj potenciál prožít kvalitní a smysluplný život), *nacházejí se v centru naší pozornosti, jsou striktně určené nebo jsou výrazem zaměření pozornosti* (Covey 2009, str. 157-159).

### **Zásada II – orientace podle důležitosti a naléhavosti**

Obr. č. 9, matice plánování času nebo také schéma klasifikace problémů, Covey 2008, str. 42

	Naléhavé	Nenaléhavé
Důležité	I. Činnosti (hašení požárů) Krize Neodkladné problémy Projekty s pevně stanovenými termíny	II. Činnosti prevence Vytváření vztahů Rozpoznávání nových příležitostí Plánování, odpočinek Ujasnění hodnot Posilování pravomocí
Nedůležité	III. Činnosti vyrušení Některé telefonické hovory Některá korespondence Některé zprávy Některé porady Nejbližší, naléhavé záležitosti Oblíbené činnosti	IV. Činnosti Běžné záležitosti Pracovní zaneprázdnění, mrhání časem Některá korespondence Některé telefonické hovory Zbytečné věci, únikové aktivity Příjemné činnosti Nepodstatná korespondence

Rozsáhlá literatura naznačuje především manažerům, že hospodařit s časem znamená především stanovit si priority (pracovní i osobní) a svůj čas jim asertivně přiřazovat pokud možno bez ohledu na vnější i vnitřní rušivé vlivy. Smyslem je osvobodit pracovníka od lákavé tendence věnovat se především běžné operativě na úkor strategického řízení, maličkostem na úkor věcí důležitých (Štikar 2003, str. 255).

**Úkol: 1.** *Doplňte do jednotlivých kvadrantů svůj odhad, tzn. čísla v procentech, kolik průměrně ze 100 % pracovního času strávíte ve kterém kvadrantu. 2. Zvažte, kterému kvadrantu je třeba dát přednost, soustředit se na něj.*

Než se budeme šířeji zabývat významem kvadrantu pro naši praxi, podívejme se na tabulku, která ukazuje, na základě zjištění Pacovského, „obsazenost“ jednotlivých kvadrantů pracovníky.

Obr. č. 10, Četnost trávení času při činnostech v jednotlivých kvadrantech, Pacovský 2006

kvadrant	IV.	II.	I.	III.
Ze 100 % času jsem denně v kvadrantech	7 %	28 %	50 %	15 %
Uvedený počet procent je množství lidí, kteří dávají přednost kvadrantu	0 %	25 %	60 %	15 %

Další statistika potvrzuje toto zjištění. V ČR začínáme z 80 % řešit problémy v okamžiku, kdy nastanou, v 16 % v okamžiku, kdy hrozí, a pouze ve 4 % se jedná o promyšlenou prevenci.

### Kvadranty I a II

Do kvadrantu I spadají činnosti, které jsou jak naléhavé, tak důležité. Patří sem takové věci, jako jsou jednání s rozzlobeným klientem, dodržení stanovených termínů, oprava porouchaného stroje apod. V tomto kvadrantu určitý čas vynaložit musíme. Je třeba si uvědomit, že mnoho důležitých činností se stává naléhavými, protože je odkládáme nebo nepřijímáme preventivní opatření.

Kvadrant II obsahuje činnosti, které jsou důležité, ale nejsou naléhavé. Je to **kvadrant kvality**. Pokud se nacházíme v tomto kvadrantu, dlouhodobě plánujeme, předvídáme problémy a předcházíme jim (Covey 2009, str. 43, 43).

### Na základě výše uvedeného lze učinit následující závěry:

- většina z nás má návyk upřednostňovat kvadrant I před ostatními
- soustředění na tento kvadrant je pro své důsledky zlovykem (tyranie naléhavosti)
- druhým principem time managementu čtvrté generace v oblasti řízení je soustředění na kvadrant II – důležité

Návyk soustředit se na důležité je skutečné dávání přednosti úkolům z kvadrantu II. Začínáme jimi svůj pracovní den. To je ze začátku velmi obtížné, protože okolí i naše podvědomí se vzpouzí. Teprve s usazujícím se návykem a s tím, že již trochu funguje prevence kvadrantu II.

Co potřebujeme? Potřebujeme se soustředit na kvadrant II a také v něm strávit více času. Částečně jej posílíme odebráním kapacity z některých II a IV. Druhé posílení vyplyne z nového přístupu ke kvadrantu I. Jak vlastně vznikají úkoly typu „naléhavé“? Dvěma způsoby:

- tím, že odkládáme důležité úkoly tak dlouho, až se dostanou z nenaléhavých do naléhavých
- proniknou zvenku delegováním, krizí, nesolidností a často i díky prosté nepředvídatelnosti určitých situací

### **Jak z problémové situace?**

Úkolů přecházejících ze druhého kvadrantu do prvního ubude, protože se o ně postaráme včas díky návyku „soustředění na důležité“. Takže potřebujeme ještě nějaký solidní přístup na úkoly naléhavé, které přicházejí zvenku. Oblíbenou strategií je skočit do problému, co nejdříve jej vyřešit (uhasit) a vrátit se ke své práci. To je sice rychlé, ale neperspektivní, protože problém zpravidla řešíme povrchně, bez proaktivního zamyšlení, a problém má proto tendenci se vracet. Proto si budeme zvykat na nový přístup:

1. **Již na vstupu budeme s novými úkoly typu naléhavé proaktivně pracovat:** odmítat, modifikovat, navrhnout jiné varianty...
2. Když už nebude zbytků a do našeho dne proniknou, **budeme se jim věnovat důkladněji (jako by je převedeme na nenaléhavé) a zapracujeme pokud možno i na prevenci.**

### **Další doporučení:**

- Součástí „soustředění na nenaléhavé“ není jen práce na věcech důležitých, ale také prevence toho, co by se mohlo stát problémem. Právě zde zapojujeme týdenní plán a „soustředění na nenaléhavé“ v synergii. Práce je v týdenním plánu jednodušší a téměř automatická.
- Převádění úkolů naléhavých na nenaléhavé spočívá v mnoha případech ve vyjasňování. Doporučujeme komunikovat spíše koučovsky (participativně) než direktivně, což by opět ve většině případů vedlo k hašení.
- Ze začátku je těžké rozhodování o tom, co proaktivně dělat jinak, jak změnit situaci, modifikovat úkol, odmítnout. To se s upevňováním návyku stává jednodušším.

- Všech úkolů v kvadrantu I se nemůžeme včas zbavit v kvadrantu II. Například telefonátů a schůzek. Ty budou vždy naléhavé. Nebudou však stresující, budeme-li na ně připraveni, budeme-li mít časovou rezervu a budeme-li se cítit v pohodě.

### Shrnutí

- Většina lidí žije v návyku: soustředění na kvadrant I – „důležité a naléhavé“. To je kvadrant operativity, hašení, chyb a stres.
- Nový návyk: soustředění na kvadrant II – „důležité a nenaléhavé“ představuje několik činností:
  - časové i myšlenkové upřednostňování důležitých úkolů před ostatními
  - odmítání vhodné části IV – „nedůležité, nenaléhavé“ a „III naléhavé nedůležité“
  - nový způsob řešení „důležitých a naléhavých“ proaktivním převedením na prevenci

**Úkol:** *Udělejte si seznam problémů za poslední týdny či měsíce, které jste neočekávali, a proto vás zaskočily. Ke každému problému si poznamenejte, jak jste jej řešili. Potom se na ně podívejte v novém kontextu „vzhledu – soustředění na kvadrant II“ a porovnejte, zda jste se chovali v souladu s ním. Pokud ne, najděte způsob, jak by se dalo postupovat jinak a perspektivněji.*

(srov. Pacovský 2006, str. 199 – 204)

### Přednosti řízení času 4. generace

- Plánování na základě priorit II. kvadrantu.
- Je brán v potaz lidský potenciál.
- Definuje směr a plánování našeho života ve všech aspektech.
- Poskytuje širší kontext a možnosti korekcí.
- Týdenní plánování.

## 3.1 Delegování jako součást plánování času

Abychom mohli být ve své práci efektivní, je třeba některé úkoly delegovat = přenést odpovědnost za některé dílčí úkoly na druhé. Jaký to má dopad nebo bude mít na váš business? Zejména posílíte

pravomoci svých kolegů, dáte jim najevo, že jsou součástí projektu a že s nimi počítáte. Také se vám rozvážou ruce, abyste mohli dělat to, co je opravdu důležité, nikoliv naléhavé.

### **Systém delegování:**

- Jasně definujte cíl – co má být uděláno a v jaké kvalitě.
- Jasně definujte termín splnění úkolu a případné důsledky v případě jeho nesplnění.
- Zajistěte potřebné zdroje (lidské finanční atd.), pokud je to potřeba.
- Ověřte, zda kolega zadání opravdu rozumí.
- V termínu splnění přeberte splněný úkol a poskytněte zpětnou vazbu – i pozitivní!

Delegování je součástí přístupu, který Covey (2009, str. 334) nazývá „válečný přístup“. Lidé využívající tento přístup si uvědomují, že pokud se nebudou bránit a klást odpor, systém, v němž se pohybují, je jako lavina pohřbí zaživa. A proto brání svůj čas, který potřebují k nezávislé, ničím nerušené efektivní práci. Tento přístup využívá různé účinné postupy:

- izolace a ochrana (ochrana prostřednictvím sekretářek, zavřených dveří, záznamníků, nájemného hlídání dětí a věcné komunikace)
- separování (přesun do míst, kde je možné v osamocení nerušeně pracovat)
- delegování (přidělování úkolů druhým lidem s cílem získat čas na významnější práci)

## **3.2 Časožrouti**

Toto výstižné a krásné sousloví plně vystihuje to, čemu se budeme věnovat v této podkapitole. Na začátku jsme mluvili o tom, že čas nelze plánovat a krátit, že je to konstanta, ke které se ve své činnosti vztahujeme. Stejně je to s časožrouty. Jsou to „požirači“ činností, které bychom vykonávali nebýt různých jiných činností, které nám do nich zasahují a vpadávají.



**Úkol:** *Vypište si všechny druhy činnosti, osob, záležitostí, věcí, které byste označili za časozhrouty. Kteří z nich jsou nejobávanější a nejhůře se jich člověk zbavuje?*

S tzv. časozhrouty se ve své knize vyrovnává D. Gruber. Nezaměřuje se pouze na výčet, ale nápaditým způsobem dává návody, jak se se zloději času vyrovnat.

### **Phoning management**

Pro soustředěného, duševně pracujícího člověka může mít zvonění telefonu nepříjemné následky. Každé zazvonění může na kousky rozbít koncentraci lidí, kteří jsou na koncentrované práci závislí (lékaři, umělci, učitelé a další). Čím tvořivější práce, tím více potřebuje dotyčný mít nerušené podmínky, spřádat úvahy, čekat na nápad. Proto vy, zvyklí přijímat a vysílat mobilové hovory během pracovní doby prakticky neustále, jak vás napadne, pamatujte: Možná voláte někomu tvořivému, kdo je ve své hlavě na myšlenkové cestě ke geniálnímu nápadu.

### **Phoning management tak lze rozdělit do dvou částí:**

- Když už musíte mít zapnutý mobil, jak minimalizovat psychickou škodu z vyrušení.
- Jak šetřit čas vypínáním mobilu, správným využíváním záznamníků apod.

### **Distraction management aneb Když už zapnutý mobil zazvonil...**

...nepřikazujte si vnitřně „nesmím mu věnovat ani špetku pozornosti“. Náš organismus je totiž zařízený tak, že na každý smyslový podnět, který nezapadá do jeho očekávání, reaguje chvilkovou mobilizací pozornosti. Říká se tomu orientačně pátrací reflex. Chtít potlačit tento reflex by znamenalo asi tolik jako zakázat si myslet na slona.

### **Všele doporučujeme tento postup:**

- Hned po registraci zvonícího mobilu rozhodněte, zda jde o vyrušení malé, střední nebo velké. Rozdíl je v tom, že kvůli malému nepřerušíte dosavadní činnost a ani nebudete reagovat, kvůli střednímu stručně zareagujete, kvůli velkému změníte činnost. Kdože vám to podle pohledu na displej volá? Někdo zcela ne-

známý? Nebo manželka, kterou před pár hodinami odvezli do porodnice? Proces tohoto rozhodování trvá cca tři sekundy.

- Při vyrušení, které vyhodnotíte jako malé, myšlenkově zpracujete tuto informaci a postupně se vrátíte k původní činnosti.
- Při středním vyrušení si poznačíte tzv. kotvu. Heslo, klíčové slovo, které jste zrovna měli na mysli. Po zpracování tohoto vyrušení se pomocí kotvy vrátíte zpět k činnosti.
- Při velkém vyrušení (volá mě šéf) dokončíte přerušování původní činnosti a naladíte se opět na novou. Opět, pozvolna, citlivě, během asi čtyř sekund. Lze to přirovnat k tekoucímu kohoutku, když musíte odběhnout.

Kdo tohle umí, ten dělá práci přesněji, zároveň rychleji, přitom všem s menším počtem chyb a menší následnou únavou.

Mobil se ovšem dá i vypnout. Lze efektivně používat záznamník. Autor uvádí příklad americké firmy, která komunikuje se svými pracovníky v Čechách pouze prostřednictvím záznamníků a spolupráce perfektně funguje.

**První rada:** Vyhýbejte se lidem, kterým mobil slouží jako berlička v nepořádnosti, nedochvilnosti, neschopnosti zeptat se správně osobně na cíl cesty dříve, než vyjedou.

**Druhá rada:** Nenechte si s nikým kromě nejbližší rodiny vnutit domluvy typu „tak já ti zavolám na mobil“ bez časového omezení. Máte-li kreativní práci, vymezte pro partnera dobu zapnutí svého mobilu. Člověk, který má pocit, že vás může vyrušit kdykoliv, si neváží vaší práce. Tj. neváží si ani vás.

**Třetí rada:** Na nevyžádané hovory lidí nikoliv blízkých odpovídat nemusíte. Jen když chcete. Tato třetí rada neplatí jen pro telefonické namluvené vzkazy, ale též pro SMS i pro e-maily.

### **Talker management aneb jak na mluvky**

Mnohomluvní řečníci nám mohou krást čas i nervy. Jak na ně? Zkuste třeba počkat na mluvko nadechnutí, vstupte do něj svou závěrečnou formulku. Oč bude tato formulka nekompromisnější svým

obsahem, o to bude zdvořilejší a jemnější svou formou, svým tónem, svou paralingvistikou. Třeba: „Myslím, že jsme probrali vše, co bylo třeba, děkuji protentokrát za vaše zavolání, těším se na příště. Na shledanou.“ Nebo: „Škoda, že tak důležitý proslov musíme z nedostatku času přerušit. Ve vašem případě je mi to opravdu líto.“

Aby se nemuselo kvůli témuž telefonovat znovu: Opakujte důležité věcné údaje (termíny, sumy, procenta) a zdvořile vyzvěte partnera, ať on je doslova alespoň jednou zopakuje sám.

Udělejte si spojení z nepořádnosti svého partnera. Domluvte věci tak, že když on bude meškat se zavoláním, věci půjdou pro vás příznivým směrem. Nenechte si vnutit domluvu typu: „Ještě si zavoláme a vše dopřesníme.“

### **Mail management**

Pro efektivní a rychlé zpracování mailových textů je dobré ovládat techniku, pro kterou se vžil pojem *rychlíčtení a racionální čtení*. Avšak pro zvládnání denních přidělů textů v e-mailech je nutné znát ještě další techniky. Tou může být prvotní analýza, které se také říká výběr čtiva. Správná prvotní analýza je však více než výběr – už proto, že otázka při ní nestojí tak jednoduše, jak by tomu bylo v alternativní situaci (tj. v situaci ANO/NE).

### **Správná prvotní analýza textu má nejméně sedm možných závěrečných rozhodnutí:**

- nečíst
- na 99 % vyhodit
- nechat vyhnít
- delegovat
- projít vyhledávacím čtením (vyhledat údaj, potvrdit nepřítomnost určitého údaje, ověřit pochybnosti atp.)
- informovat se na střední úrovni podrobnosti (tj. vystihnout maximálně sedmi hesly hlavní body, vystihnout zhruba třemi větami hlavní myšlenku, registrovat důležité detaily – zejména s ohledem na příležitosti či hrozby v konkrétní čtenářově situaci: nabýt jistoty, kde rychle najdu více podrobností)
- nastudovat, stát se v oboru daného textu expertem

Jak rozhodnout, která z variant je nejlepší? **Je dobré číst maily (a vůbec texty) správně, ale ještě lepší je číst správné maily!** Toto modifikované Druckerovo pravidlo lze doplnit pravidlem Paretovým, které je známé a obecně užívané: **Dvacet procent nejdůležitějších textů vám zajistí osmdesát procent pracovních cílů či zisků.** A jen tak mimochodem – dvacet procent mailů znamená dvacet procent času.

### **Conflict management**

Jak řešit emoční fázi konfliktu? Nejdříve prostě mlčte. Neprovokujte, nechte hnus valit z rány (splašky z kanálu). Postavená bariéra by pouze způsobila vzduť a následné provalení s ještě horšími následky. Když už nebudete mlčet, uznejte agresorovi beze zbytku právo na jeho názor. V názorové rovině mu ustupte zcela, korektně, zřetelně a rychle. Je pravděpodobné, že díky tomu nepostřehne, že ve věcné rovině jste neustoupili ani o píd'. Pomáhají věty typu: „Rozumím a chápu, že vás to rozčiluje. Chtěl bych vaše argumenty pozorně vyslechnout...“

### **Potom konflikt může přejít do racionální fáze, když jste se s oponentem shodli, že:**

- Oba chcete řešit spor bez zbytečného ubližování sobě samému, tj. bez zbytečného rozčilování.
- Oba chcete poctivě hledat a nalézt řešení přijatelné pro obě strany.
- Oba dokonce víte, že jednostranné řešení neexistuje.
- Oběma je jasné, že přijatelný kompromis není ten, který bolí minimálně, ale ten, který bolí oba stejně.

(srov. Gruber 2009, str. 119-144)

Gruber uvádí i další typy zlodějů času a navrhuje, jak s nimi nakládat: colleague management (o pomalých spolupracovnících), contract management (délka dohádovací doby), delegation management.

Pacovský (2006, str. 218, 219) uvádí seznam „časožroutů“. Aby se vám lépe uvažovalo, můžete projít body v následující tabulce.

co	já	firma	domov
Nejasná důležitost, priority, cíle			
Snaha o zvládnutí více věcí najednou			
Není jasné, co přijde, chybí přehled v existujících činnostech			
Osobní vnější chaos (nepořádek, přetékající pracovní stůl)			
Mnoho papírování			
Mnoho čtení, které nemá přínosy (zapomínání...)			
Zapomínání myšlenek, činností			
Zdlouhavé hledání (adres, písemností...)			
Telefonická vyrušení			
Návštěvníci (neohlášení, externí, interní...)			
Obětavost, neschopnost říci ne, přílišné ohledy na ostatní			
Nedostatečná informovanost, nejasné formulace			
Snaha znát všechna fakta, informační přetížení			
Nedostatečná sebekázeň, lenost			
Nedokončování úkolů			
Snaha o dokonalost, perfekcionismus			
Rozptylování okolím (hluk...)			

Zdlouhavé porady			
Nefunkční delegování			
Špatná příprava (porada, jednání, problém)			
Malá komunikace (direktivita, nenaslouchání...)			
Přílišná komunikace, žvanění			
Řešení soukromých věcí (tel. hovory...)			
Sklon k odkládání			
Čekací doby (jednání, schůzky...)			
Pozdní příchody			
Spěch, netrpělivost, nesoustředění, zdravotní problémy			
Nerozhodnost či naopak zbrkllost			
Neočekávané krize, problémy			
Nejasná dělba pravomoci a odpovědnosti			
Nedostatečná kontrola			
Zanedbávání problémů			
Malá vzájemná podpora, nevyhovující vzájemné vztahy			
Malá motivace a zapojení, pasivita, lhostejnost...			
Nedostatečná prevence			

## 4. VYJEDNÁVÁNÍ JAKO SOUČÁST TIME MANAGEMENTU A FIREMNÍ KULTURY

V předcházejících kapitolách jsme se seznámili s hlavními principy našeho řízení v čase. Jak jste si všimli, time management neřeší pouze „časové“ podmínky našeho každodenního rozvrhu, ale silně souvisí s dalšími vnějšími podmínkami a také našimi dovednostmi. K vnějším podmínkám patří firemní kultura (spojená s mírou moci v organizaci) a k dovednostem, které nám umožní eliminovat časové ztráty, potom schopnost efektivního vyjednávání. Obě témata jsou natolik obsáhlá, že se v našem textu výběrově dotkneme jen toho podstatného. Pro pochopení následujícího textu si připomeňme, co je nezbytné pro efektivní plánování času:

- **Integrita** – myšlenky, slova a skutky jsou v souladu
- **Zaměření** – vím, co chci, a jdu si za tím
- **Lidská dimenze** – lidé nejsou věci a je třeba s nimi počítat
- **Pružnost** – plánovací nástroj musí umožňovat pružnost a možnost korekcí
- **Přenosnost** – plánovací nástroj musí být přenosný, abychom mohli kdykoliv mít potřebné informace a činit rozhodnutí

### 4.1 Firemní kultura

Pojem kultura je frekventovaným pojmem. Kultura patří neodmyslitelně k lidskému bytí. Je člověkem vytvořená a zpětně kultura člověka ovlivňuje a formuje. Jejím nositelem je člověk, přesněji společenství lidí – kultura je produktem společenským. Firma jako organizace je vlastně způsobem spolupráce lidí při dosahování konkrétních cílů. Všimněme si, prosím, že na pracovišti spolupracujeme proto, abychom společně dosáhli společného cíle. Od něho se odvíjí všechny další kroky firemního řízení, ale také atmosféra v organizaci. Bude-li společný cíl vymezen mlhavě, lidé s ním nebudou ztotožnění, o to hůře se potom aplikují dílčí kroky při vedení a řízení.

Jako kulturní prvky jsou označovány nejjednodušší strukturální a funkční jednotky, představující základní skladební komponenty kulturního systému. Nejčastěji jsou za prvky kultury považovány:

základní přesvědčení, hodnoty, normy, postoje a dále vnější manifestace kultury, které bývají označovány jako artefakty materiální a nemateriální povahy.

K artefaktům materiální povahy jsou obvykle řazeny architektura budov a materiální vybavení firem, produkty vytvářené organizací, výroční zprávy firem, propagační brožury apod.

Artefakty nemateriální povahy jsou organizační mluva, historiky a mýty, firemní hrdinové, zvyky, rituály, ceremoniály. Někteří autoři řadí mezi prvky organizační kultury také symboly jako dílčí kategorie artefaktů, do níž patří např. logo firmy; jiní jsou toho názoru, že symboly jsou velmi širokou kategorií, protože vlastně všechny aspekty organizační kultury mohou být interpretovány jako symboly (Brown 1995). (Lukášová 2010, s. 18).

#### 4.1.1 Typologie podnikové kultury

Pokud chceme efektivně řídit a vést, pokud se obecně chceme pohybovat v prostředí organizace se snahou zefektivnit pracovní procesy, je nutné znát charakter podniku. Lépe řečeno, jaký typ pracovního tempa a přístupu k práci je v organizaci uplatňován.

**Úkol:** Na základě následujícího výčtu typů organizační kultury analyzujte typ, který přisuzujete vlastní organizaci (podniku) a najděte tzv. žrouty času.

##### **Pomalá dynamika s malým rizikem (procesní kultura)**

Nejde ani tak o cíle, jako o proces práce samotný. Typický je rakouskouherský byrokratický úřad – záleží na pracovním postupu, nejde ani tak o peníze jako o vnější symboly (vybavení kanceláře, vlastní sekretářka, poloha kanceláře, služební vůz apod.). Povýšení je hlavním motivem (nedělám chyby ne proto, abych odevzdával kvalitní práci, ale abych nebyl přistižen. Když budu přistižen, nebudu povýšen). Hlavně nespěchat! Pracovník, který vydrží bez chyb (to neznamená, že pracuje dobře!) u podniku od nástupu až do penze, je ideálem zaměstnance.



### **Pomalá dynamika s velkým rizikem**

Hlavně všechno dobře pojistit, chyba je fatální. Mohl by to být třeba trochu zkarikovaný ústav, kde každému při platech vědců záleží na tom, aby zazářil a mohl být předveden do vyšší kategorie. Nekonečné debaty, nekonečné porady, hloubkové analýzy. Pracovník s nápady je nebezpečný: takhle se to přece nikdy u nás nedělalo! Pracovník rozumný ví, že rychlá práce je hodnocena jako práce podzřele povrchní, a proto si práci šetří.

### **Rychlá dynamika s malým rizikem (chléb a hry)**

Když nejde o život, jde o nic. Příležitosti leží na chodníku, jen se pro ně sehnout. Neformální komunikace, se šéfy si tykáme. Víme, že být šéfem není žádný med a nijak se o jeho židli nepereme. Pracuji proto, že nemám zrovna nic jiného na práci, nemám rád skuhrání na přemíru starostí.

### **Všechno, nebo nic**

Tvrdý individualistický režim úspěšných mladých mužů. Mohla by to být i nějaká dravá makléřská firma. Úspěch je všechno, kariéra je strmá, pády prudké. Na první pohled neformálnost, rovnostářství, pod sociální slupkou se často skrývá bezcitnost, v současném novinářském slovníku „pragmatismus“.

Jiné rozdělení podnikové kultury, které lze sociologicky využít zejména pro zkoumání podnikového klimatu, vychází z typologie převažujících psychických stavů pracovníků uvnitř podniku s příslušnou kulturou.

#### **Akceptují se zejména typy kultur dysfunkčních**

- **paranoidní kultura** – život ve stavu permanentního ohrožení, strach a obavy o existenci
- **nátlaková kultura** – výrazně formalizovaná, na všechno je předpis, všechno je řízeno a organizováno
- **dramatická kultura** – všechno se soustřeďuje kolem charizmatické osobnosti šéfa, který je obdivovaným a neomezeným pá-nem
- **depresivní kultura** – pesimismus a odevzdanost – stejně se nedá nic dělat, nic změnit, nic ovlivnit

- **schizoidní kultura** – intrikánství, boj o moc, je dobré příliš nevyčníkat, lépe se potom může vystartovat ke korytu

*(Šimek 1997, s. 173-176)*

## 4.2 Vyjednávání v kontextu time managementu

Celý koncept time managementu vede k efektivnímu jednání v pracovních vztazích. Efektivita šetří čas a energii. Prosazování každodenní agendy, reakce na okolní vlivy, na poruchy v komunikaci stojí úsilí a drahocenný čas, který by bylo možno využít jinak.

Podívejme se na vyjednávání v organizaci méně tradičním způsobem – akcentem na zdroje moci, které odpovídají typům zón nejistoty.

1. Zóny nejistoty založené na nutnosti zvládnout určitou specializaci odbornou či funkční, která je nezbytná pro řízení organizace. Expert disponuje věděním nebo dovednostmi, která mu umožňuje výhody a privilegia. Typ vyjednávání: Jsem v roli experta a jsem si vědom svých dovedností. Pro to, abych mohl v organizaci prosazovat nové a účelné trendy práce, potřebuji získat spolupracovníky. Vědomí své vlastní důležitosti nesmí stát v cestě spolupráce a schopnosti ocenit schopnosti spolupracovníků či podřízených. Ve vyjednávání stylu práce akcentuji spíše pozici konzultanta. Jasně formuluji výchozí předpoklady a zdůvodním, k čemu mají sloužit, co je jejich silnou stránkou. Spolupracovníci jsou si vědomi mých předností a z nich plynoucí pozice. Proto není nutné silově svoji pozici dávat najevo.
2. Oblasti nejistoty pokrývající styčné body mezi organizací a jejím prostředím. Každá organizace musí ustavit své vztahy vůči prostředí, z něhož čerpá nezbytné zdroje. Ti, kteří dokážou zajišťovat pro organizaci bezpečné prostředí, mají pro organizaci zvláštní význam. Ve světě organizací musíme běžně počítat s konkurencí, která nás nemusí nutně připravovat o práci a příležitosti, může však svojí efektivnější činností být úspěšnější. Každá organizace se pohybuje v prostředí, kde jsou omezené zdroje (materiální, finanční, lidské). Lidé, kteří umí analyzovat vnější prostředí, mají nadstandardní kontakty,

zajišťují uvnitř organizace klid a rovnováhu. Význam těchto lidí není často zřetelný a může proti nim uvnitř organizace působit opozice. Cílem komunikace v tomto případě je zřetelně ukázat na význam dotyčného pro chod organizace. Toho lze dosáhnout monitorováním názorové hladiny v pracovních kolektivech a rozborech např. při pracovních poradách.

3. Oblasti nejistoty, které předpokládají zvládnutí komunikačních dovedností. Ovládají je ti, kdo jsou schopni kontrolovat průběh informací v té míře, že mohou např. zpozdit, přefiltrovat či zkomolit informaci nezbytnou pro činnost jiných zaměstnanců či části organizace. Tato oblast souvisí se sociálními kompetencemi pracovníků, zejména vedoucích. V organizaci, ve které vládne duch podezřívavosti, nezdravého soupeření, se často stává, že lidé, kteří mají přístup k zásadním informacím, je zneužívají pro vlastní prospěch na škodu společného úsilí. Úkolem vrcholového managementu každé organizace je striktně stanovit komunikační kanály, kterými proudí zásadní informace, a sledovat, jak je s nimi nakládáno. Přefiltrování informací však může přinášet i pozitivní dopady, zejména směrem k řadovým zaměstnancům. Např. informace o zamýšlených opatřeních nadřízených ke snižování počtů zaměstnanců, když celá záležitost je ve fázi spekulací, může negativně narušit efektivitu pracovního procesu.
4. Oblasti nejistoty, které jsou založeny na využití obecných organizačních pravidel. Neosobní pravidla jsou v principu samozřejmě určena k potlačení existujících zdrojů nejistoty. Paradoxem je, že tato pravidla nejenže neodstraňují všechnu nejistotu z rozhodování, ale navíc přispívají ke vzniku nejistot nových, kterých mohou využít právě ti, jejichž jednání mělo být pravidly regulováno.

## 4.2.1 Zásady vyjednávání

Při jakékoliv komunikaci je potřeba alespoň minimální úroveň důvěry. Věřím tomu, co říkám, a věřím, že mi ostatní rozumí. Zejména ve firemním prostředí je důvěra zásadní a její vytváření je klíčovou kompetencí obchodníka.

## **Odpovězte si sami na následující otázky:**

Co je to důvěra?

Na čem je důvěra založena?

Jsem pro ostatní důvěryhodný/á, a jak to poznám?

Můžeme věřit někomu, kdo je čestný, ale nemá výsledky?

Lidé věří těm, kteří dokážou věci udělat.

## **Jak vytvářet důvěru:**

### **A. Sebedůvěra**

Je založena na integritě – Vaše myšlenky, slova a činy jsou v souladu. Posilujte svoji integritu tím, že si budete dávat pouze reálné závazky. Tyto závazky respektujte stejně, jako respektujete sami sebe. Pokaždé, když splníte závazek, který jste si dali, vzroste Vaše sebedůvěra. Pokud závazky, které jste si vůči sobě dali, neplníte, dáváte v sázku svoji integritu a Vaše sebedůvěra klesá.

### **B. Úmysly**

Důvěru nejvíce posiluje jednání v zájmu druhých. Před každým jednáním si odpovězte na otázku, zda opravdu chcete dosáhnout výsledku nejlepšího pro obě strany.

### **C. Způsobilost**

Je zásadní pro vytváření důvěry na obou stranách. Já věřím, že dokážu úkol zvládnout, a protistrana věří, že udělám, co jsem slíbil. Pamatujte – pokud neustále nepracujete na svých schopnostech, stane se rychle pro organizaci irelevantními (Covey 2009).

## **Pravidla úspěšné komunikace**

### **Ptejte se.**

- Kdo se ptá, řídí rozhovor. Kdo se ptá, dozví se.
- Vhodně položená otázka umožňuje poznat přání partnera.

### **Poslouchajte (naslouchajte).**

- Čím pozorněji posloucháme, tím více si zapamatujeme a lépe se vyznáme v partnerovi (jeho potřebách, přáních, názorech, zájmech).

### **Poskytujte jasné informace.**

- Partner očekává, že budete přesně a srozumitelně informován. Záleží na tom, co řeknu a jak to řeknu.

### **Základní komunikační dovednosti:**

- Formulace problému druhé strany. Zjistit, proč přichází a co od nás očekává.
- Přesně informovat. Naučit se sdělovat přesné informace ve vhodném rozsahu.
- Řídit rozhovor. Mluvit k věci, neodbíhat od tématu, nenechat se strhnout k agresivním projevům. Zůstat nad věcí, mít věci pod kontrolou.
- Umět argumentovat. Soustředit fakta, poznatky a informace k dokazování určité hodnoty. Zvládnout argumentační techniky.
- Umět přesvědčit. Dokázat přesvědčit partnery, klienty, zákazníky o správnosti zvolené cesty či cíle. To předpokládá schopnost ovlivňovat jejich postoje.
- Umět vyjednávat. Naučit se pomocí vhodných strategií a taktik vést jednání k dosažení oboustranně přijatelných cílů a výhodných dohod. Jednat s partnerem bez zbytečného emocionálního napětí, konfliktů a jejich negativních důsledků.
- Zvládat řeč těla. Umět číst a využívat řeč těla. Uvědomovat si a ovládat takové projevy řeči těla, které mohou působit při komunikaci rušivě.

## **4.3 Pravidla při vyjednávání**

- Udržujte s mluvčím kontakt pohledem.
- Stůjte při rozhovoru tak, aby byl zřejmý Váš zájem o to, o čem se mluví.
- Používejte uklidňujícího poklepání na rameno či na ruku, pokud to mluvčímu není nepříjemné.
- Dejte najevo srdečným úsměvem nebo pokývnutím hlavy, že jste si vědomi přítomnosti druhého člověka.
- Chovejte se uvolněně, protože to působí uklidňujícím dojmem
- Vyhýbejte se výrazům obličeje, které naznačují zlost, nelibost, netrpělivost aj.
- Jste-li ve volném prostoru, přejděte směrem k mluvčímu, abyste dali najevo zájem.

- Vyhýbejte se dlouhým odmlkám, které mohou zanechat dojem, že se nesoustředíte na to, o čem se mluví.
- Kontrolujte svá gesta a jiné neverbální projevy, které mohou představovat negativní signály.

## 5. ZÁVĚR

V úvodu jsme využili citace z Eriksenovy knihy *Tyranie okamžiku*. Použijme tuto knihu i na závěr: „Člověk může dělat tři věci současně a zvládat všechny tři pořádně. Jde dělat i šest věcí současně a zvládat je všechny na jedničku. Existují lidé, kteří zvládnou dokonce dvanáct věcí zároveň, aniž by se to na kvalitě provedení negativně podepsalo. Jenže pak člověk dostane třináctý úkol a najednou dělá všech třináct věcí špatně. To je přechod od kvantity ke kvalitě. Rovnoměrný růst nemusí dlouho vést k žádným dramatickým důsledkům, ovšem v určitý moment se dostane k prahové hodnotě, kdy se celý systém ‚zvrhne‘ v něco jiného. Úplně tak změní svůj charakter. ... Jakákoli organizace se může jistou dobu zvětšovat, aniž by jí zároveň bylo nutno výrazněji měnit. V určité chvíli však musí dojít k razantní přestavbě. Znáte to sami? Tento typ *vrůstající komplexnosti* je zřejmě povědomý všem rostoucím firmám. Vedlejší projev růstu tvoří *schůzování*“ (Eriksen 2001, str. 86, 87, 88).

Obdobným procesem prochází na sebeřízení i řízení druhých lidí. Dlouhou dobu jsme si vystačili s managementem první až třetí generace. Ten poslední je stále tvrdě zakotven v našich návycích a mnoho našich manažerů si nedokáže jiný systém ani představit. Management třetí generace však mívá nedobré dopady do atmosféry ve firmách, do mezilidských vztahů. Je tedy konečně načase i v českých podmínkách, kde, dle našeho názoru, panuje stále jakýsi „manažerský pravěk“, rozvíjet moderní formy sebeřízení a řízení – do něhož spadá i time management. Ten vlastně nelze oddělovat od managementu jako takového.

Brožura má primárně sloužit jako manuál k absolvování výcviku k problematice time managementu, ale zároveň je průvodcem nových

přístupů k vedení a řízení a v neposlední řadě by měla sloužit jako motivační text k přemýšlení o nás ve světě, kde je stále „méně“ času, také jako motivace začít intenzivněji studovat dobrou manažerskou literaturu. Publikace uváděných českých autorů dávají naději, že i český management konečně vstoupí do moderního věku. Ve zmiňované Eriksenově stati se mluví o momentu přechodu od kvantity ke kvalitě. Tak jako nelze donekonečna nechat extenzivně růst firmu bez toho, aniž bychom upravili její organizační strukturu, nelze donekonečna dosahovat manažerských výsledků nastavováním pracovní doby, prací o víkendech a svátcích. Změnit, jak se říká nepřesně a s trochou despektu „filosofii“ řízení, znamená posunout, zcela ve smyslu našeho textu, pozornost manažerů (i zaměstnanců) k většímu akcentu na vedení, tedy k zásadám managementu 4. generace. To znamená zvyšovat citlivost k potřebám lidí, kteří s námi spolupracují. Aktivně zvyšovat své znalosti moderních principů vedení a řízení. K tomu mohou výborně sloužit např. sebezkušenostní výcviky.

## 6. POUŽITÉ ZDROJE

**ERIKSEN, Thomas Hylland.** *Tyranie okamžiku*. 2. vyd. Brno: DOPLNĚK, 2009. 168 s., ISBN 978-80-7239-238-4

**PACOVSKÝ, Petr.** *Člověk a čas, Time management*. IV. Generace. 2. vyd. Praha: GradaPublishing, 2006. 264 s. ISBN 978-80-247-1701-2

**GRUBER, David.** *Time Management*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2009. 231 s. ISBN 978-80-7261-211-6

**COVEY, Stephen R.** *7 návyků vůdčích osobností*. Praha: PRAGMA, 1997. 327 s. ISBN 80-85213-41-9

**COVEY, Stephen R.** *To nejdůležitější na první místo*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4

**ŠTIKAR, Jiří, RYMEŠ, Milan, RIEGEL, Karel, HOSKOVEC, Jiří.** *Psychologie ve světě práce*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. 461 s. ISBN 80-246-0448-5



2. rozšířené a upravené vydání

Vydal: Benepal, a.s.

Vydáno v roce 2013

Sazba, grafické práce a tisk: Daniel Vrzal

PUBLIKACE JE SPOLUFINANCOVÁNA EVROPSKÝM  
SOCIÁLNÍM FONDEM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČR.

Neprodejná publikace.