

P E T R P A C O V S K Ý

ČLOVĚK



a čas

TIME MANAGEMENT
IV. GENERACE

2., AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ

 GRADA

CESTY
K OSOBNÍ PROSPERITĚ

Člověk až na prvním místě.

P E T R P A C O V S K Ý

ČLOVĚK



a čas

TIME MANAGEMENT

IV. GENERACE

2., AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ



GRADA PUBLISHING

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

Všechna práva vyhrazena. Žádná část této tištěné či elektronické knihy nesmí být reprodukována ani šířena v papírové, elektronické či jiné podobě bez předchozího písemného souhlasu nakladatele. Neoprávněné užití této knihy bude trestně stíháno.

Ing. Petr Pacovský

Člověk a čas

Time management IV. generace

2., aktualizované vydání

DOTISK 2013, 2011, 2010, 2008, 2007

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400

www.grada.cz

jako svou 2556. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Lenka Vítková

Sazba Antonín Plicka

Ilustrace Ing. Petr Pacovský, Ing. Ladislav Kubeš

Počet stran 264

První vydání, Praha 2006

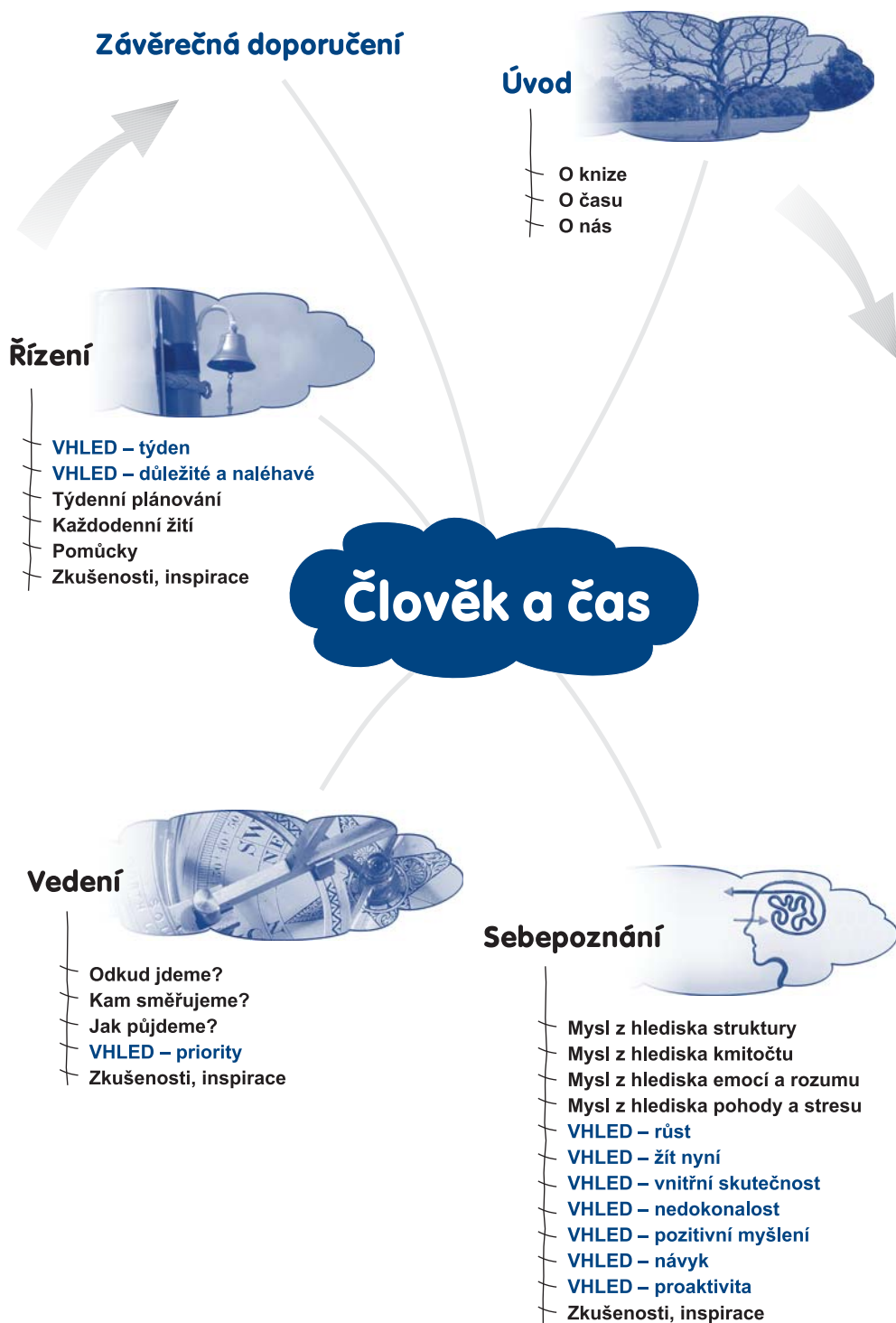
Vytiskla tiskárna PBtisk, s.r.o., Příbram

© Grada Publishing, a.s., 2006

Cover Photo © profimedia.cz

ISBN 978-80-247-6982-0 (pdf)

ISBN 978-80-247-1701-2 (print)



Obsah

Předmluva	11
ČÁST 1 Úvod do problematiky	13
O knize	15
Proč knihu číst?	15
Komu je kniha určena?	17
Jak s knihou pracovat?	18
Shrnutí	22
Návrh	22
O času – od první ke třetí generaci	23
Okolnosti a souvislosti	24
Principy I.–III. generace	29
Shrnutí	30
Návrh	30
O nás – čtvrtá generace	31
Okolnosti a souvislosti	31
Principy IV. generace	36
Etapy cesty	41
Co nás čeká?	42
Shrnutí	44
Návrh	45
To důležité z Úvodu do problematiky	48
ČÁST 2 Sebepoznání	49
Úvod	51
50 000 proti 50	52
Mysl z hlediska struktury	54
Vědomí, podvědomí, nevědomí	54
Rodič, Dospělý, Dítě	58
Levá a pravá hemisféra	60
Shrnutí	61
Návrh	63
Mysl z hlediska kmitočtu	64
Delta	64
Theta	64
Alfa	65
Beta	65
Shrnutí	66
Návrh	66
Mysl z hlediska emocí a rozumu	67
Mozková teorie	67
Úloha emocí	69

Nebezpečí emocí	70
Práce s emocemi	71
Shrnutí	73
Návrh	74
Mysl z hlediska pohody a stresu	75
Pohoda	75
Stres	77
Shrnutí	81
Návrh	82
VHLED – růst	83
Závislost	84
Nezávislost	85
Vzájemná závislost	86
Cesta růstu	87
Shrnutí	89
Návrh	89
VHLED – žít nyní	91
Co můžeme udělat?	91
Co můžeme získat?	93
Shrnutí	94
Návrh	95
VHLED – vnitřní skutečnost	96
Shrnutí	97
Návrh	97
VHLED – nedokonalost	98
My	98
Ostatní	99
Ostatní a my	99
Cíle, činnosti, možnosti	100
Shrnutí	101
Návrh	101
VHLED – pozitivní myšlení	102
Co můžeme udělat?	103
Dobré zkušenosti	106
Shrnutí	107
Návrh	108
VHLED – návyk	109
Co můžeme měnit?	111
Co můžeme udělat?	112
Shrnutí	114
Návrh	114
VHLED – proaktivita	115
Jsme terčem útoku	119
Odkrýváme manipulaci	120

Zavádíme návyky	121
Zvládáme negativní stavy	121
Chybujeme	122
Řešíme problémy	123
Něco musíme	123
Shrnutí	124
Návrh	124
Zkušenosti, inspirace	126
Koncentrace	126
Posilující zklidnění	127
První dojem	128
Přelétavost	128
Nápady	129
Odkládání	130
Jasně a často	130
Motivace	131
Posilování energie	132
Čištění mysli	133
To důležité ze Sebepoznání	134
Mysl	134
Vhledy	135
ČÁST 3 Vedení	139
Úvod	141
Vedení – důvody	143
Vedení – firemní a osobní	146
Vedení – třetí a čtvrtá generace time managementu	149
Vedení – naše cesta	152
Shrnutí	153
Návrh	153
Odkud jdeme?	155
Časový snímek	155
Analýza SWOT	157
Životní hodnoty	158
Rodinná a týmová diskuse	159
Naše silné stránky	159
Inspirující otázky pro vztahy	159
Zpětná vazba	160
Shrnutí	161
Návrh	161
Kam směřujeme?	162
Pracovní pohled	162
Soukromý pohled	167
Shrnutí	174
Návrh	174

Jak půjdeme?	175
Cíle	176
Priority	176
Činnosti	177
Shrnutí	180
Návrh	180
Vhled – priority	181
Co můžeme udělat?	182
Co můžeme očekávat?	183
Shrnutí	184
Návrh	184
Zkušenosti, inspirace	185
Nadhled	185
Jasně a často	185
Osobní rituály	187
Deník	188
To důležité z Vedení	189
ČÁST 4 Řízení	191
Úvod	193
VHLED – týden	195
Shrnutí	198
Návrh	198
VHLED – důležité a naléhavé	199
Shrnutí	204
Návrh	204
Týdenní plánování	205
Pohled zpět – hodnocení	205
Pohled dopředu – plánování	207
Shrnutí	209
Návrh	209
Každodenní žití	210
Ráno doma i v práci	210
Závěr v práci	211
Návrat domů	212
Shrnutí	212
Návrh	212
Pomůcky	213
Shrnutí	216
Návrh	217
Zkušenosti, inspirace	218
Časožrouti	218
Dohody	219
Flexibilita	220

Pořádek	220
Pečlivost	221
Soustředění a odlehčení	222
Soulad s firmou, vstřícnost	224
Nesoulad s firmou, odmítání	226
Psychika	230
Krize	231
Rozhovory	233
Informace	234
Problémy	234
Paměť	237
Myšlenkové mapy	239
Hledání nápadů	241
Hodnocení nápadů	242
A dál?	243
To důležité z Řízení	244
ČÁST 5 Závěrečná doporučení	245
Shrnutí	247
Návrh	249
Cesty dalšího růstu	253
Doporučená a použitá literatura	257

Předmluva

Na pultech našich knihkupectví se objevuje řada titulů s tématy time managementu a osobního růstu. Stejně široký je i výběr pomůcek, které pomáhají čas rozumně uspořádat. Tisíce lidí, kteří chtějí řešit své problémy, tyto knihy čtou a s pomůckami se snaží pracovat. Mnozí z nich pak na společných seminářích dokazují, že čtení, pochopení a vysoká motivace jsou stále ještě mnohdy slabé v boji s našimi hluboce zakořeněnými zvyklostmi a nepříznivými vnějšími okolnostmi.

Tato kniha se snaží mířit hlouběji, pod techniky a dovednosti, až na úroveň základních postojů a hodnot. Dává šanci změnit úhel pohledu na dění v nás, zdánlivé pravdy, tlaky okolí i naše citění a může se stát iniciátorem skutečné vnitřní proměny, která přinese nadhled, efektivitu, spokojenost. Na tématech knihy se podílejí stejnou mírou znalosti technik vrcholné manažerské práce i staronové myšlenky duchovní obrody člověka. Tyto polarities byly dlouho v rozporu, jedno prakticky vylučovalo druhé. Myslím, že nastal čas, kdy oba směry mohou splynout v novou cestu. Jednoduchou a silnou tím, že s využitím několika základních principů si každý může vytvořit svůj osobitý, a tím pádem i akceptovaný přístup k času, životu.

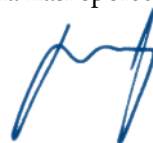
Kniha Člověk a čas byla poprvé vydána v roce 2000. Nyní držíte v ruce druhé vydání. Je jen mírně aktualizované, protože jednak je původní obsah stále velmi aktuální a jednak se na konkrétní témata odkazují mnohé kurzy a školení. Kniha Člověk a čas navazuje na Velkou knihu o uspořádání času (1994), zabývá se stejnými tématy, je obohacena o nové pohledy a praktické zkušenosti s time managementem IV. generace. Na jeho základech je možné kultivovat přístup k hlavním zdrojům každého jednotlivce: k času, k sobě a ostatním.

Budeme se zabývat osobností, kvalitou a růstem člověka. Je však samozřejmé, že vedle osobní kvality lidí rozhodují v boji s časem i další neméně významné prvky: orientace a udržení kroku s moderními informačními technologiemi, pružnost organizačních struktur a úroveň firemní kultury, využívání kapitálu... Tato velmi rozsáhlá témata, velmi poplatná oblasti, ve které firma podniká, překračují rámec této knihy a najdete je v případech potřeby jinde.

Děkuji Honzovi Kobylkovi a Lídě Chrástanské, kteří stáli na počátku, Stanislavu Grofovi, který mě nasměroval, Zdeňce Kubrové a Lence Papadakisové, které mě svého času nutily velmi pracovat, a svým kolegům z Extimy – jejich společnost mně v posledních letech poskytuje nejvíce profesní inspirace. Děkuji i milým a trpělivým lidem ze svého blízkého okolí a všem, se kterými jsem se setkal na seminářích i v praxi, za mnoho inspirujících setkání. Cítím se velmi obdarovaný.

Hodně štěstí na naší společné cestě

autor



ČÁST 1

Úvod do problematiky

*Hlupák má před vzdělaným člověkem jednu
velkou výhodu – je sám se sebou vždycky
spokojen.*

N. BONAPARTE



To důležité

O nás IV. generace

Okolnosti a souvislosti

- + Komprese času a její důsledky
- + Každý bude manažerem
- + Nepřeberné množství možností
- + Chybí jasná a vžitá vodítka
- + Emoční inteligence

Principy IV. generace

- + Člověk je víc než čas
- + Cesta je víc než cíl
- + Zevnitř je víc než zvenku
- + Pomalu je víc než rychle
- + Celek je víc než část

Etapy cesty

Co nás čeká?

- + Kde můžeme narazit?
- + Co můžeme získat?
- + Co můžeme ztratit?

Shrnutí a Návrh

O knize

Proč knihu číst?

Komu je kniha určena?

Jak s knihou pracovat?

- + Sjednocení termínů
- + Organizace knihy
- + Jediný direktivní požadavek
- + Shrnutí a Návrh

Úvod

O času od I. ke III. generaci

Okolnosti a souvislosti

- + Chybějící znalosti a dovednosti
- + Škodlivé názory a předsudky
- + Pevně zakořeněné zlozvyky
- + Proč se většinou nedaří?

Principy I.–III. generace

Shrnutí a Návrh

O knize

Kniha může něco dát i tak, že nám něco vezme.

J. R. Becher

Proč knihu číst?

Pouze ti, kdo ještě neznají skutečnou cenu času, říkají: „Čas jsou peníze.“

Jiří Žáček

Čas nemůžeme koupit. Čas nemůžeme uspořít. Čas nemůžeme zastavit. Času je málo. Tato silná slova, na první pohled pravdivá, najdeme v každé knize, která se zabývá organizací času. Mají nás vyburcovat, motivovat, postrašit a... přimět ke změnám.

Faktem je, že čas potřebujeme. Na práci, na přemýšlení, na vzdělávání se, na odpočinek a zábavu i čas na lásku a přátelství. Faktem také je, že na nedostatek času si stěžuje skoro polovina lidí v průmyslových zemích, zatímco například na nedostatek peněz jen čtvrtina. Jak je vidět, většina z nás si skutečnou cenu času uvědomuje, a o to více je zarážející, jak malých pokroků v této oblasti jsme schopni dosáhnout.

Tato kniha čas ponechá v klidu, nebudeme z něj dělat svého protivníka ani sluhu. S časem nic nenaděláme. Půjde dál svým tempem, bez ohledu na naše zájmy a požadavky. Zaměříme se jiným směrem, tam, kde je možné pracovat. Kniha je o nás, o lidech, o mně, o vás. Pak možná s údivem zjistíme, že čas můžeme koupit, můžeme jej uspořít, a když ne zastavit, tak jej alespoň plněji prožít.

Máme to štěstí, že žijeme v době velikých změn. Nedávno se změnilo tisíciletí, mění se pohled na žití člověka na Zemi, společenské struktury, naše osobní možnosti – je to ohromné.

Máme tu smůlu, že žijeme v době velkých změn. Informace, možnosti, úkoly, náhlá rozhodnutí a změny způsobují chronický chaos, který může zvyšovat naši nejistotu, stres a obavy – to je alarmující.

Zdá se, že živočichem, který je schopen úspěšně a spokojeně přežít, je celistvý, zralý (lépe řečeno – stávající se celistvým, zralým) jedinec, dostatečně citlivý a zároveň odolný, s tvořivou myslí, přístupný změnám, novým myšlenkám a úkolům. A protože takovým se nikdo z nás nerodí, ale může se jím stát, stala se námětem této knihy cesta, jak se stát (skoro) nejlepším manažerem, duchovním vůdcem (sebe sama), a zůstaneme-li na zemi, tak **zralou osobností – dobrým partnerem, vyhledávaným spolupracovníkem a ctěným přítelem.**

Budeme se věnovat time managementu v kontextu osobního růstu. Náš přístup však nezůstane pouze na úrovni technik, rad, dovedností a doporučení, ale bude intenzivnější a půjde hlouběji. Nejde jen o učení, ale o prožití s perspektivou změny k lepšímu. Budeme přemýšlet, měnit návyky, poučovat se z minulosti, nahlížet do budoucnosti.

Budeme pracovat v souladu se zásadami, které prosazuje **time management čtvrté generace**, abychom bez újmy na zdraví, rodinném životě a aktivitách volného času v tvrdé realitě dneška nejen obstáli, ale byli také úspěšní. Cílem knihy je pomoci nalézt odpovědi na otázky, které trápí mnohé z nás:

- Jak zmenšit časový stres?
- Jak najít pevné body, od kterých by se dal jednoduše uspořádat pracovní i soukromý čas?
- Jak plánovat, aby nešlo o cosi umělého, odtrženého od reality, ale aby plánování pružně reagovalo na změny a vedlo nás přirozeně po stanovené cestě?
- Jak získat pocit klidu, a přesto stihnout všechny důležité aktivity, které chceme a musíme vykonávat?
- Jak si ochránit svůj čas, svá rozhodnutí, jak se zbavit stresu, když se nám nedaří?
- Jak spolupracovat a žít vyrovnaně ve všech vztazích, které máme?
- Jak dát do souladu nelehkou realitu dnešní doby se silnými pocity a emocemi uvnitř nás?
- Jak s vynaložením stejného množství energie znásobit efektivitu naší práce?

Přál bych vám, abyste na konci naší cesty, po prvních úspěších nového přístupu, sami v sobě prožili a potvrdili úvodní motto této kapitoly. **Vždyť nechceme jen čas, my chceme být spokojení!**



... Byl to obchodník se znamenitými pilulkami utišujícími žízeň. Když člověk polkne jednu týdně, nemusí již pít. „Proč to prodáváš?“ zeptal se malý princ. „Je to velká úspora času,“ odpověděl obchodník. „Znalci to spočítali, uspoří se padesát tři minut za týden.“ „A co se udělá s těmito padesáti třemi minutami?“ „Co kdo chce...“ „Kdybych já měl padesát tři minuty nazbyt,“ řekl si malý princ, „šel bych docela pomaloučku ke studánce...“

Malý princ – Antoine de Saint-Exupéry

Komu je kniha určena?

*Rozum je světlo, kterým se má příroda osvitit,
ne zapálit.*

Giacomo Leopardi

Všem, kteří chtějí:

- být efektivnější, dosahovat lepších pracovních výsledků, zvyšovat schopnost plnit náročnější úkoly, zkrátka zvyšovat svou tržní hodnotu;
- cítit se lépe, méně zakoušet stres, intenzivněji žít;
- oboje.

Stěžejním námětem knihy je uspořádání času a otázky s tímto tématem související. Je proto určena všem, kteří se s problematikou plánování, vedení, řízení a koncepce setkávají, ať profesně, nebo v soukromí.

Pro toho, kdo organizuje práci ostatním, je zvládnutí času povinností, pro ostatní pak představuje lákavou příležitost. Vždyť každý z nás přemýšlí, rozhoduje, plánuje. Maličkosti (plán na víkend), běžné věci (nákup) i velké projekty (nová firma, manželství). Každý z nás „v tom nějak jede“. Téměř každý používá nějaký plánovací kalendář. A mnozí z nás ten pravý způsob organizace času stále ještě hledají.



Vedoucí pracovníci. Jejich podřízení. Pracovní týmy. Ti, kteří „pracují hlavou“. Ti, kdo vzdělávají, i ti, kteří jsou vzděláváni. Rodiče. Ti, kteří si chtějí udělat jasněji v sobě i ve svých vztazích.

Knihy pracuje „zleva“ i „zprava“, vychází z racionální – levé poloviny naší mysli a pracuje také s intuitivní – pravou polovinou. Pomůže proto jak manažerovi v přiblížení a zprůhlednění jeho hlubších motivací, tak duchovnímu člověku k úspěšnějšímu začlenění do materiální reality dnešní doby.

Z hlediska skupin (pracovní týmy, firmy, instituce) nabízí kniha možnost získání společné sumy určitých vědomostí a znalostí využitelných při každodenní práci, kdy se již nemusí ozřejmovat zásady, ale je možné se věnovat přímo řešení problému.

Paralelním tématem je osobní růst, cesta k osobní celistvosti, a zde snad není jediný, kterého by se tento pojem netýkal. Proto, jestliže cítíte nespokojenost v kterékoli oblasti svého života (zdraví, vztahy, práce...), je kniha určena i vám.



S tématem knihy se setkává veřejnost formou otevřených veřejných kurzů či tréninků v konkrétních firmách. Po sedmi letech bylo možné přistoupit k vyhodnocení – zájmu, spokojenosti, účasti, složení... Kurzy probíhaly

na nejrůznějších místech s mnoha odlišnými skupinami lidí. Zúčastnili se jich ředitelé, vrcholové vedení, sekretářky, tvůrčí pracovníci, učitelé, studenti, lidé v nejrůznějších věkových kategoriích, z nejrůznějších sociálních vrstev. Výsledky potvrdily, že pokud jde o věci blízké, oslovující člověka, o nové pohledy na denně žité problémy, rozezná se aktivní zájem prakticky v každém, kdekoli a kdykoli.

Jak s knihou pracovat?

Rady dávat smíte, ale nesmíte vnucovat postupy.

F. Rochefoucauld

Knihy chce být vaším průvodcem, pomůckou určenou pro trvalou potřebu. Proto je její uspořádání v souladu s postupem, jaký budeme v praxi při plánování používat.

Již z úvodu vyplývá, že záběr problematiky, kterou se budeme zabývat, je veliký, a navíc jednotlivá témata jsou vzájemně provázána. Proto jsme pro větší přehlednost zvolili několik opatření:

- dodržování dohodnutých termínů a symbolů;
- dodržování stále stejné organizace kapitol;
- uvedení obsahu knihy a jejích jednotlivých částí formou myšlenkových map přehledně zobrazujících celou strukturu probírané oblasti.

Sjednocení termínů

V knize použité termíny mohou mít v obecných souvislostech mnohem širší význam. Vzhledem k potřebě jednoznačného pochopení textu je jejich vysvětlení do jisté míry zjednodušené, přizpůsobené potřebám tématu:

- **Celistvost** je charakteristikou zralého jedince. Je to soubor vlastností, názorů a návyků, ke kterým není možné dojít automaticky, ale jen prací na sobě, pozvolným, nicméně stále sledovaným růstem.
- **Duchovní** jsou věci blízké našemu nitru, životním hodnotám, svědomí, víře. Otázky, které souvisejí s naším postojem k životu i k jeho dalšímu směřování.
- **Duševní** záležitosti jsou blíže k praktickému myšlení, k dovednostem (čtení, zapamatování...).
- **Hemisféra** je označení pro polovinu mozku. V knize často používáme termín levá hemisféra v souvislosti s logickým uvažováním a pravá hemisféra ve vztahu k intuici, pocitům, emocím.

- **Hodnoty** jsou základní vlastnosti a kvality, o kterých jsme přesvědčeni, že jsou pro náš život nezbytné.
- **Komprese času** je pojem pro zvýšené časové nároky začátku dvacátého století. Na co byla dříve hodina, je nyní díky mnohokrát zvýšeným možnostem, tlakům, nárokům a potřebám pouze čtvrt hodina.
- **Mystické** jsou pro někoho nepochopitelné jevy, které úzce souvisí s duchovním základem člověka, a které je možno postihnout ne logickým poznáním, ale citem, iracionálním vhledem, intuicí, extází.
- **Myšlenkové mapy** je název techniky pro strukturovaný zápis poznámek. Popis techniky je uveden v části Řízení v podkapitole Myšlenkové mapy. Je vhodné si jej nyní přečíst, protože pro průvodní schémata v knize je použita právě tato technika.
- **Paradigma** je soubor ustálených představ, hodnot a názorů, kterými se lidé řídí, posunem paradigmatu je změna tohoto souboru (modelu, postoje) daná novým pohledem na skutečnosti.
- **Vhled** je slovo, kterými jsou označovány jiné než obvyklé pohledy na běžné jevy z našeho života. Představují náměty k promýšlení a možnost začlenění určitých návyků do života.
- **Role** hrajeme ve svém životě. Toto pojmenování není v žádném případě myšleno hanlivě a budeme ho používat pro pojmenování funkce v našich aktivitách (role otce, vedoucího...).
- **Synergie** je vztah, vzájemný vliv odlišných prvků, při kterém vzniká nová kvalita vysoce překračující možnosti jednotlivých částí.
- **Technický pohled** vyjadřuje chápání člověka z hlediska racionálních, fyzikálních zákonů. Technický pohled je obdobou materialistického, technologického chápání světa, které opomíjí duchovní stránky člověka.
- **Time management** je souhrn poznatků o plánování, uspořádání času. Jeho konkrétním nástrojem je plánovací systém, tzv. **time manager** (papírová pomůcka) nebo PDA – Personal Digital Assistant (elektronická pomůcka).
- **Vedení** je činnost prvotní, při které se určuje správný směr: „Co dělat“, **řízení** je druhotné a řeší otázku: „Jak to udělat“.
- **Východní** v tomto kontextu označuje tradiční kultury (čínské, japonské, indické...), proti tomu **západní** je vše, co je pod vlivem průmyslové civilizace – materialistického pohledu na svět.
- **Zdroj** je označení pro prostředky umožňující plnění úkolů (finanční, lidské, materiální...). V kontextu naší osoby pak psychické a fyzické síly.

Organizace knihy

Knihy je rozdělena do pěti částí. Každá část obsahuje několik kapitol, které sledují a postupně objasňují jednotlivé kroky. Na závěr každé kapitoly je uvedeno shrnutí nejdůležitějších poznatků a návrh pro vás, jak v praxi procvičit, prožít nebo přímo do praxe zapracovat nové poznatky. Kurzívou jsou uvedeny příklady a myšlenky moudrých, které slouží jako motta jednotlivých kapitol. Jednotlivé části knihy jsou:

1. **Úvod do problematiky.** Seznamujeme se s tématem. Mapujeme situaci, hledáme rámec, ve kterém se budeme pohybovat. Určujeme základy našeho postupu a zdůvodňujeme jej. Děláme vzájemné dohody.
2. **Sebepoznání.** Zabýváme se strukturou mysli a zákonitostmi, které můžeme výhodně uplatnit v praxi.
3. **Vedení.** Hledáme odpověď na otázku: „Co dělat“, co je v životě důležité. Námětem jsou strategie, koncepce, priority...
4. **Řízení.** Hledáme odpověď na otázku: „Jak to dělat“, jak dostat do praxe věci důležité, jak je sladit s nároky běžného dne. Základní principy, konkrétní postup plánování a desítky praktických doporučení.
5. **Závěrečná doporučení.** Shrnutí toho nejdůležitějšího. Návrh dalšího postupu.

Před začátkem každé části je v myšlenkové mapě zobrazena struktura dalšího textu v logické struktuře. Je proto dobré si stránku s tímto přehledem založit a podle potřeby se k ní vracet.

Tato kniha není kratochvilnou beletrií ani učebnicí s naprosto novými poznatky. Ráda by byla trvalým podnětem procesu vašeho zrání nebo daleko lépe milým, hodně ohmataným svazkem s množstvím vašich poznámek. K tomu vám navrhnou několik doporučení, na která se budu později odvolávat:

- V knize se prolínají dva směry – duchovní přístup a manažerství v nejlepším smyslu toho slova. Stejně extrémy očekávám i mezi čtenáři. Mezi vámi jsou jak racionální „ředitelé“, tak intuitivní „snílci“. Pro každou skupinu budou některé informace již známé, zažité, a jiné nové, možná trochu odtahované. My si chceme brát dobré z obou polarit, a proto je přirozené, že budete číst také o povědomých věcech. Nepřeskakujte, znáte-li prvky, ale ubezpečte se, že chápete vazby, to znamená kontext, ve kterém jsou věci uvedeny. Ten může mnohdy znamenat i zcela jiný náhled na daný problém.
- Čtení budou provázet emoce: v případě nesouhlasu, uvědomíte-li si nějaký nedostatek, souvislost se životem, či v okamžiku hlubokého poznání. To je dobře, protože změnit přístup je možné pouze s hlubokými vnitřními posuny a ty bývají provázeny velikou energií. Aby nepřišla vniveč, mějte po ruce dostatek papíru a zachycujte své myšlenky, náladu, nápady.

- Objevy a „trvalé následky“ mohou vyplynout spíše ze cvičení a přemýšlení než ze čtení. Proto písemně pracujte i na jednoduchých cvičeních, která text doprovázejí. Uděláme mnoho užitečné práce, než budeme potřebovat specializovaný plánovací systém.
- Často bude vaší první reakcí chuť diskutovat a polemizovat. To je v pořádku, jen se ujistěte, že uvažujete spíše způsobem „jak by to šlo“ než hledáním důvodů „proč to nejde“. Jinými slovy, dovolte si otevřenost – čtěte, nechejte slova na sebe působit, přemýšlejte. Okamžité odpálkování bývá často příznakem bolavého místa a ta přece chceme objevit a ne zase zakrýt.

Jediný direktivní požadavek

Neberte nic direktivně! Slova v knize jsou většinou formulována jasně, fakticky. Tváří se, jako by byla obecnou pravdou. Je třeba říci, že jsou mou pravdou (zatím) a směrem k vám pouze **nabídkou** . Proto není třeba se mnou polemizovat o pravdivosti, ale spíše se zamyslet nad tím, co ve vás rezonuje, kde nacházíte paralely ve svém životě, kde se poznáváte nebo kde najednou vidíte věci v nových zajímavých souvislostech.



„Jsou tři cesty k získání moudrosti. První je cesta zkušeností, to je cesta nejtěžší. Druhá je cesta napodobením, to je cesta nejlehčí. Třetí je cestou rozumového pochopení, to je cesta nejušlechtilejší.“

Konfucius

Znovu objevujte věci, které jste již dělali a osvědčily se, a posilujte je v novém kontextu. Tímto způsobem budete moci vlídně tvořit a rozvíjet vlastní životní cestu. Vymýšlejte nové souvislosti, nechejte se inspirovat, modelujte nové postupy, vytvářejte vlastní přístupy. Zamyšlení, zastavení a pohled z nového úhlu je to nejprínosnější, co si můžete odnést.



Jedné tmavé a bouřlivé noci se vracela po výcvikové plavbě do přístavu bitevní loď. Moře bylo rozbouřené a cáry mlhy velice ztěžovaly viditelnost. Najednou hlásila hlídka: „Přímo před námi světlo!“ „Je na místě, nebo se pohybuje na stranu?“ zeptal se kapitán. „Na místě, pane kapitáne,“ odpověděla hlídka, což ovšem znamenalo, že se schyluje ke srážce. Kapitán dal rozkaz signalistovi, aby vyslal tento signál: „Hrozí kolize, žádám vás o změnu kurzu o 20 stupňů.“ Přišla odpověď: „Já žádám vás o změnu kurzu o 20 stupňů.“ Kapitán řekl: „Pošlete tohle: Já jsem kapitán. Změňte kurz o 20 stupňů.“ Přišla odpověď: „Já jsem námořník druhé třídy. Žádám vás o změnu kurzu o 20 stupňů.“ Kapitán, který už byl velmi rozezlen, vyštěkl rozkaz: „Já jsem bitevní loď. Změňte kurz

*o 20 stupňů!“ Po chvíli se rozsvítil signál: „Já jsem maják.“ **Tak tohle je tedy posun úhlu pohledu!***

Stephen Covey

Na závěr mé osobní vyznání. Každý den se setkávám s mnohým z toho, co je napsáno v této knize. Někdy vítězím, jindy ne. Někdy se chválím a jindy si jdu na nervy. Ale vždy pokračuji. **Není cílem být dokonalý, ale má smysl někam směřovat, jít po své cestě. Stojí to za to!**

Shrnutí

- ✓ Téma knihy se dotýká základních otázek, které souvisejí s přístupem k životu, uspořádáním času a osobním růstem každého z nás. Je proto určena nejen profesionálům (podnikatelům, manažerům, ředitelům...), ale každému, kdo chce na sobě pracovat.
- ✓ Účinnosti je dosaženo tím, že v knize jsou propojeny poznatky ze dvou zdánlivě nesouvisejících oblastí – racionální techniky sledující efektivitu duševní práce z hlediska výsledku a duchovní přístup zaměřený na člověka jako takového.
- ✓ Knihu čtete tehdy, budete-li mít čas na úvahy, přemítání a sledování toho, co se ve vás děje. Čtete s tužkou v ruce, hledejte paralely ve svém životě a pište si své poznámky i průběh prováděných cvičení.

Návrh

Budeme se postupně učit objevovat věci pro nás důležité a naplno se jim věnovat. A protože jsme toho zatím mnoho neprobrali, můžeme si alespoň trochu pohrát:

- Máte možnost si vybrat jednu ze čtyř činností – pohladit se po tváři, namasírovat si spánky, protáhnout se a třeba zívnout. Rozhodněte se pouze pro jednu z nich, na ostatní se již nedostane.
- Uvědomte si, jak vám v tuto chvíli je. A teď tu maličkost prostě udělejte. Ne jen tak mimochodem, soustřeďte se na ni a dělejte ji mimořádně pomalu. Několikrát pomaleji než normálně. Tak, abyste si mohli uvědomovat všechny podrobnosti, které tyto jednoduché úkony provázejí.

Asi budete souhlasit s tím, že to bylo příjemné a možná trochu zvláštní. Stejně to bude i nadále. Na vlastně obyčejné, mnohdy jednoduché a pochopitelné věci se podíváme v novém kontextu a důkladně se k nim přiblížíme. Vše, co budeme potřebovat, je již v nás. Jen svou energii lépe využijeme.

O času – od první ke třetí generaci

Přesností se sami připravujeme o čas.

Oscar Wilde

V této kapitole budeme mluvit o čase v běžných, obecně zvažovaných souvislostech. Budou logické a pochopitelné a také tak pochopitelně a logicky na ně reagovaly techniky time managementu osmdesátých let.

Zeptáme-li se na semináři účastníků, co si myslí o svém uspořádání času, jen velice málo z nich s klidným svědomím prohlásí: „Ano, mám čas pod kontrolou.“ Zhruba devadesát procent odpovědí je typu: „Času je málo, jsem často ve stresu, nestíhám. Měl bych se více starat o kondici. Cítím resty k rodině. Nosím si práci domů...“ A bude-li další otázka: „Jak dlouho již ten stav trvá,“ většina udiveně pozdvihne oči a odpoví: „Pořád.“ Ono to samozřejmě není tak tragické ani tak černobílé, ale přesto tyto odpovědi ledacos naznačují.

Odpovědi na otázku: „Co s tím děláte?“ bývají zpravidla ve třech rovinách: „Co bych s tím asi tak mohl dělat? Zkoušel jsem všechno možné, ale v téhle firmě to nemá cenu. Zkoušel jsem všechno možné, ale nějak na to nemám.“ Odpovědi různé, výsledek skoro stejný. Trápíme se, a co hůře, jsme jaksi smíření nejen s tím, že času je zatraceně málo, ale i s tím, že proti tomu nemůžeme nic dělat, že to k dnešní době prostě patří.

Jste skutečně přesvědčeni, že stres a vnitřní spěch je nutným průvodcem naší doby? Není spíše jen poukázkou do nemocnice, k manželskému poradci, na nespokojenost či cestou ke krachu firmy?

Proč žijeme ve stresu a nedaří se nám moc věcí změnit? Pojmeme-li time management v obecném kontextu jako přístup k času, pak můžeme uvažovat v následujících souvislostech:

- chybějící znalosti a dovednosti;
- škodlivé názory a předsudky;
- pevně zakořeněné zlovyky.

Okolnosti a souvislosti

Vrcholem veškerého kacířství je zdravý rozum.

George Orwell

Chybějící znalosti a dovednosti

Začneme-li se zabývat tím, co vlastně s časem souvisí, zjistíme, že jde o téma dosti široké. Od světonázoru přes umění koncepce až ke každodenním efektivním činnostem v oblastech řízení, vedení, komunikace, rozhodování, týmové práce... Potřebné znalosti se dotýkají filozofie, psychologie, ekonomie... A právě díky této rozsáhlosti donedávna na našich školách téměř neexistoval předmět s podobným zaměřením. Pokud ano, pak zabíral právě tak široký okruh, jaký zvládli pedagogové – čas bez ohledu na člověka, čas bez ohledu na naše podmínky, ekonomické sny. Prostě jsme se nikde neučili řádně „časovat“.

Škodlivé názory a předsudky

Protože nemáme pevné základy, jedinou školou jsou pro nás sesbírané zkušenosti, prožívaný život a dnes místy i učení v dospělosti. A zde je i původ různých názorů a předsudků, které spolehlivě brzdí náš růst. Slýcháváte někdy podobná slova a přicházejí i z vašich úst?

- Starého psa novým kouskům nenaučíš.
- Přejde čas, kdy se bude dařit lépe.
- Nejlépe pracuji ve stresu.
- Nejsem robot, abych se musel (a chtěl) řídit striktně nějakým plánem.
- Pořádek je pro blbce, inteligent zvládne chaos.
- Kdo se v práci usmívá a nepospíchá, je podezřelý.
- Práce je vážná, seriózní a racionální záležitost.
- Je třeba, aby se ostatní ke mně chovali dobře, pak budu vstřícný i já.

Starého psa novým kouskům nenaučíš. Ano, jsme čím dál tím více stejní. Nicméně zkušenosti ukazují, že možnosti kultivace existují, ať je nám dvacet nebo padesát. Ve dvaceti jsme rychlejší, odvážnější, flexibilnější, ale v padesátce už snad dokážeme hluboce přemýšlet. A upřímně řečeno, ono nám nic jiného než růst nezbyvá. Nebudeme-li stačit, na naše místo ochotně nastoupí jiní.



A jen tak pro zajímavost, tipněte si průměrný věk špičkových manažerů (u nás 47 let, v Americe ještě o deset let více, a to není zrovna věk mladosti).

Přijde čas, kdy se bude dařit lépe. Mnoho z nás se konejší představou, že přijde čas a věci se změní. Bude více času, začneme se věnovat dětem, sobě, vzdělání. Omyl, lépe nebude, nemůže. Podívejte se, kam uhánějí technologie, marketing, informatika... Bude rozumné vyjít z toho, že vnější okolnosti budou spíše ještě více stresující.

Nejlépe pracuji ve stresu. Tomuto klamu podléhá mnoho lidí, protože ve stresu jde vše zdánlivě rychleji, není prostor pro zahloubání, pominou se maličkosti. Abychom si rozuměli, mírný tlak je užitečný. Pomáhá nám udržovat výkonnost, motivuje nás. Ale permanentní časový stres, na který si většina z nás stěžuje, není motivací, ale spolehlivou brzdou výkonnosti a škodnou zdraví.

Nejsem robot, abych se musel (a chtěl) řídit striktně nějakým plánem. Rádi bychom byli spontánní, trochu (nebo raději hodně) bohémští. Diktatury jsme si již užili dost, takže sešněrování našeho života nějakými papíry nesnášíme. Problém je v tom, že časem se bez rozumného „sešněrování“ asi neobejdeme. Rozumný člověk přijme řád a bude se na něm sám aktivně podílet, protože právě on mu umožní ty krásné chvíle snění a volnosti.

Pořádek je pro blbce, inteligent zvládne chaos. Jedna z nejpoužívanějších póz, která charakterizuje náš vztah k řádu. Je jiná doba, potřebujeme více informací a rychlejší rozhodování, tak pozor, abychom svoji inteligenci nevyplýtvali právě a pouze na krkolomné zvládnutí chaosu. Krásně o tom mluví jiné rčení: „Kdo má chaos kolem sebe, nosí jej i v sobě!“

Kdo se v práci usmívá a nepospíchá, je podezřelý. Naši manažeři mají často pocit, že o jejich kvalitě svědčí to, že jsou přetíženi, že nevědí kam dříve skočit, že žijí stále ve stresu. Jejich stejnokrojem jsou vyčerpané tváře a stejný přístup očekávají i od ostatních. Naštěstí je (snad i u vás) pryč doba, kdy se lidé hodnotili podle chování, a nastoupilo hodnocení podle zvládnuté práce. A jestliže se teď někdo usmívá, v klidu rozvažuje a přináší výsledky, buďme rádi, jeho práce bude kvalitnější než práce jeho schváceného kolegy.

Práce je vážná, seriózní a racionální záležitost. Naše představa je, že řešení problémů je vážná věc, kde humor a určité uvolnění nemá co dělat. Nejsme děti, my pracujeme!

Jen se ale na děti podívejte, pro ně je hra právě tou nejvážnější prací, a jak jim jde od ruky. Jaké mají nápady, jakou atmosféru mají jejich výkresy – jak jsou úspěšné, když se cítí volně!

Je třeba, aby se ostatní ke mně chovali dobře, pak budu vstřícný i já. Nešťastný člověk, který se nikdy nedočká. Nezralý člověk a nezralé vztahy, které se s tímto postojem ani nezmění. Pamatujme, že zapracovat na sobě je těžké, ale na ostatních prakticky nemožné. Snad jedinou cestou je dát sebe „dohromady“ a okolí nás pak možná bude následovat.

Pevně zakořeněné zlozvyky

Nejen názory a předsudky, ale i samotný životní styl je v nás hluboce zakořeněn ve formě návyků, kterými reagujeme na určité situace. My si důležitost návyků příliš neuvědomujeme, protože jsou jaksí v pozadí naší pozornosti, nemusíme o nich přemýšlet a ony přesto fungují. A fungují dokonce, i když o nich přemýšlíme a chceme se jich zbavit. Zde jsou některé:

- Snaha o okamžité zvládnutí všeho, co přichází.
- Práce bez přemýšlení.
- Nerespektování přirozených vlastností mozku.
- Používání kapacity našeho mozku jako „databanky“.
- Preferování maličkostí.
- Negativistický pohled na sebe i své okolí.

Snaha o okamžité zvládnutí všeho, co přichází. Do dne většinou vstupujeme s nad-sazenou představou, co chceme (či spíše musíme) udělat. Často však máme velice špatný odhad času potřebného k určité práci nebo se vyskytnou neočekávané problémy, a tak vše trvá déle, než jsme původně očekávali. Naléhavé maličkosti se snažíme vyřešit ihned, plánované akce se odkládají. A důsledek? Protože si nehlídáme důležité věci, lavina „naléhavých“ úkolů je zakryje.

Práce bez přemýšlení. Jsme často v takové časové tísní, že si nedovolíme ani chvíli přemýšlení a naladění před tím, než se pustíme do nějaké práce. Tak nám trvá dlouho, než naplno zabere, nezjistíme včas nesprávně zadaný problém, kráčíme bezhlavě směrem a cestou, kterou bychom po zralé úvaze třeba ani nešli.

Nerespektování přirozených vlastností mozku. Jsme ve vleku výchovy, která si nedělala mnoho starostí s tím, jestli pracovní zvyklosti a doporučované prostředí jsou v souladu s potřebami a možnostmi naší mysli. Asi bychom byli udiveni, jak se