



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Název projektu	Rozvoj vzdělávání na Slezské univerzitě v Opavě
Registrační číslo projektu	CZ.02.2.69/0.0./0.0/16_015/0002400

# Řízení času

## Distanční studijní text

**Martina Baierová**

**Opava 2019**



**SLEZSKÁ  
UNIVERZITA**  
FILOZOFICKO-  
PŘÍRODOVĚDECKÁ  
FAKULTA V OPAVĚ

**Obor:** 0231 Osvojování si jazyka

**Klíčová slova:** Čas, Limbický systém, SWOT analýza, Eisenhowerova matice, životní role, cíle, povinnosti, denní aktivity, Getting Things Done, Myšlenkové mapy, prokrastinace, paměť, projekt, proces, vizualizace

**Anotace:** Studijní opora je zaměřena na oblast problematiky řízení času. Popisuje cestu jednotlivce od pochopení osobitosti vnímání času, přes fyziologické předpoklady až po nastavení vhodného pracovního systému. Zpracování proběhlo jak formou studia literatury, tak na základě praktického dlouholetého zkoumání mnoha různorodých osobností a jejich úspěšného hospodaření s časem.

Předkládaný materiál obsahuje jak vysvětlující texty, tak samostatné úkoly a doporučení k dalšímu studiu. Po prostudování je student schopen samostatně si nastavit vlastní systém práce s časem.

**Autor:** **Martina Baierová, MBA**

Toto dílo podléhá licenci:



**Creative Commons Uveďte původ-Zachovejte licenci 4.0**

Znění licence dostupné na:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

## Obsah

ÚVODEM.....	6
RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY.....	7
1 KAM ZMIZEL MŮJ ČAS? .....	8
1.1 Úvod do problematiky.....	8
1.2 První krok – orientace v terénu .....	9
1.2.1 Soupis.....	9
1.2.2 Kategorizace .....	10
1.2.3 Zdroje a původ potíží .....	12
2 KDO TADY VELÍ? .....	15
2.1 Úvod do problematiky.....	15
2.2 Kdo rozhoduje .....	16
2.3 Struktura mozku a jeho funkce.....	18
2.4 Rozhodování.....	19
2.5 Návyky .....	21
3 ZAČNI U SEBE.....	24
3.1 Úvod do problematiky.....	24
3.2 O mně .....	25
3.3 Sebehodnocení .....	31
4 ROLE NAŠEHO ŽIVOTA.....	35
4.1 Úvod.....	35
4.2 Původ životních rolí .....	37
4.3 Oblasti životních rolí.....	38
5 CÍLE A AKTIVITY .....	43
5.1 Úvod.....	43
5.2 Jak najít ty správné cíle .....	44
5.3 Zpracování cílů.....	46
5.4 Aktivity a tvorba plánu.....	48
6 PLÁNOVÁNÍ.....	51
6.1 Úvod do problematiky.....	51
6.2 Analýza činností.....	52
6.2.1 Časová náročnost .....	53

6.3	Můj den .....	53
6.4	Můj týden .....	56
6.5	Můj diář.....	58
7	MÍT VŠE HOTOVO .....	61
7.1	Úvod do problematiky.....	61
7.2	Mít vše hotovo – GTD .....	62
7.2.1	Sbírání.....	62
7.2.2	Zpracování .....	63
7.2.3	Organizace .....	65
7.2.4	Udržení systému.....	68
7.3	Jak se rychle rozhodovat .....	69
7.3.1	Rozhodování dle gtd .....	69
7.3.2	eisenhowerova matice .....	70
8	MYŠLENKOVÉ MAPY .....	73
8.1	Úvod do problematiky.....	73
8.2	Pravidla myšlenkového mapování .....	74
8.3	Využití.....	77
8.3.1	Učení.....	77
8.3.2	Osobní využití.....	77
8.3.3	Použití v byznysu.....	78
8.4	Plánování.....	79
8.4.1	Organizovanost .....	79
8.4.2	Plány .....	79
9	PROKRASTINACE .....	82
9.1	Úvod do problematiky.....	82
9.2	Původ prokrastinace .....	83
9.3	Jak na to.....	85
9.4	Tvorba systému .....	86
10	PROJEKTY A CHECKLISTY .....	89
10.1	Úvod do problematiky .....	89
10.2	PROJEKTY .....	90
10.3	Řízení projektu .....	91
10.3.1	Příprava projektu.....	92

10.3.2	Plánování projektu .....	93
10.3.3	Realizace projektu.....	94
10.3.4	Ukončení projektu.....	95
10.4	Checklisty .....	96
10.4.1	Sestavení checklistu .....	96
10.4.2	Použití Checklistu .....	98
11	PAMĚŤ A UČENÍ.....	100
11.1	Úvod .....	100
11.2	Paměť.....	101
11.3	Proces učení .....	102
11.4	Pomůcky a vizualizace .....	104
	LITERATURA .....	110
	SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY .....	113
	PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON.....	114

## ÚVODEM

Děkuji, že jste si vybrali předmět Řízení času. Doufám, že vás informace v této studijní opoře budou inspirovat k úspěšnému zvládnutí každodenního života.

Pro to, abyste tento materiál mohli začít číst a nastudovat, nepotřebujete žádnou přípravu. Do situací, kdy se potýkáme s nedostatkem času, se dostáváme dnes a denně a zkušeností máme všichni dost. Často nás může napadnout „Kéž bych na to měl/a více času“, nebo „Kdyby tak den měl alespoň 48, 36, 72 hodin...“. Ale otázka zní – pomohlo by to? Skutečně bychom s více hodinami k dispozici dokázali lépe hospodařit se svým časem? Odpoví si jistě každý sám.

Čas si nemůžeme koupit, ukrást, ani vyprosit. K dispozici jej máme všichni stejné množství. Den má jen 24 hodin a jak s nimi naložíme, je pouze v naší kompetenci. Zároveň je na našich dovednostech, jak se naučíme s jeho limity pracovat. Správné hospodaření s časem totiž není jen otázkou priorit, protože se jich v našem životě vyskytuje mnoho.

Mnozí od kurzů time-managementu očekávají, že dostanou různorodé tipy, návody či pomůcky, jak do svých 24 hodin mohou seskládat více aktivit, aby vše, co si na svá bedra vzali, stihli a zároveň udělali s výborným výsledkem.

Jádro je však docela jinde. V této studijní opoře najdete více než jen pomůcky. Zjistíte, čím je utvářeno naše vnímání času. Jak se formuje a co k němu přispívá. Pochopíte vliv našeho mozku, osobnosti, vrozených schopností a dovedností, našich rolí na utváření životních cílů a strukturování každodenních úkolů a zjistíte, jak spolu vzájemně souvisí a jak s nimi pracovat.

Čtěte a pracujte postupně. Trvalo dlouhou dobu, než se váš kalendář téměř neřešitelně zaplnil. Nicméně cílem těchto textů, jednotlivých cvičení a tipů je nejen zklidnění a uvolnění od každodenního shonu a stresu, ale také zvýšení kreativity, nadhledu a efektivity všeho, do čeho se pustíte. Pracujte s nimi tedy tak, abyste už žádný další kurz time-managementu nepotřebovali.

## **RYCHLÝ NÁHLED STUDIJNÍ OPORY**

Studijní opora je strukturována do 11 kapitol podle témat, která je potřeba postupně zvládnout k nastavení vlastního systému práce s časem. Každá kapitola obsahuje uvedení do tématu, v němž student pochopí návaznost na téma předchozí, dozví se cíle kapitoly a klíčová slova.

Hlavní texty kapitol obsahují informace, ze kterých by měl student porozumět tématu a dokázal s ním pracovat ve všech potřebných souvislostech. Zároveň jsou téměř v každé kapitole označeny samostatné úkoly, které je potřeba splnit. Řešení úkolů provádí do svého zápisníku tak, aby po nastudování celého předmětu dokázal vyplnit závěrečný worksheet (pracovní list) a tento mu pak poskytl pomůcku v běžné každodenní práci a pomohl mu tak efektivně řídit svůj čas.

Kapitoly, které neobsahují úkoly, jsou koncipovány jako informativní (přednášková forma). Jejich znalost je však potřebná k porozumění souvislostí celé oblasti řízení času, a tedy i k úspěšnému ukončení předmětu.

Závěrem každé kapitoly je shrnutí tématu s klíčovými informacemi potřebnými pro výstup z předmětu.

Za hlavním textem najdou zájemci použitou a doplňkovou literaturu pro rozšíření znalostí.

Veškerá témata, či řešení úkolů je možné konzultovat s vyučujícím osobně, či prostřednictvím emailové komunikace.

## 1 KAM ZMIZEL MŮJ ČAS?



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

První kapitola pojednává o způsobu, jakým získat náhled na vlastní vnímání času, na uvědomění si potíží, jejich důsledků a hospodaření a plánování.

Stále se opakující hledání pomůcek pro nejvhodnější řízení času je nahrazeno vhladem do osobního chápání, cítění a hospodaření s vlastním časovým budgetem.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Seznámíte se se způsobem, jak začít s mapováním vlastního času
  - Aplikujete první kroky mapování
  - Analyzujete problémy, které vnímáme při hospodaření s časem
  - Pochopíte příčiny a důsledky svého time-managementu
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

zloděj času, bloky

---

### 1.1 Úvod do problematiky

Modernímu time-managementu je věnována řada knih (viz soupis použité a doporučené literatury), které poskytují množství pomůcek a ověřených návodů, tipů a rad pro práci s organizací času. Každá rada, každý nástroj, který dostaneme do ruky, je užitečný a je východiskem z našeho zahlcení. Bohužel si už ale neuvědomujeme, že ne každý nástroj se hodí na všechno, a ne každý nástroj se hodí právě nám. Často velmi cenné nástroje vyjmem z kontextu, aplikujeme samostatně a ani si neuvědomíme, že celek funguje perfektně, ale jeho jednotlivé části nám nestačí.

Představme si příklad s nožem. Je to užitečný nástroj, který lidstvo provází od nepaměti, nicméně polévku s ním pravděpodobně nesníte.



Proto je potřeba pracovat s nástroji velmi opatrně. Ideálně postupem – nejdříve analyzujeme, pak vyvozujeme závěry a až na jejich základě hledáme adekvátní možnosti řešení. Nicméně ani tady naše práce nekončí a je potřeba celý proces dále sledovat a vyhodnocovat, zda zavedené postupy opravdu nesou své plody nebo bude potřeba je upravit.

Abychom tedy dokázali správně „bojovat“ (se svým nedostatkem času), musíme poznat sebe (jako hlavního aktéra), terén, na kterém se pohybujeme, dále svého protivníka a své zbraně, abychom se neocitli nepřipraveni a boj nakonec předem neprohráli.

Proto nebudeme naši práci začínat vyjmenováním pomůcek a hledat jejich použití v naší praxi, ale začneme od základů – označíme své vlastní problémy, najdeme jejich příčinu a tu teprve budeme řešit jak v nás samotných, přesně podle toho, jací jsme lidé, tak podle prostředí a společnosti, ve které žijeme.

## 1.2 První krok – orientace v terénu

### 1.2.1 SOUPIS

Ačkoliv se nabízí udělat jako první krok poznání sebe sama, my se nejdříve zaměříme na skutečné problémy, díky kterým nám stojí za to, začít se celou problematikou zabývat. Stejně tak, jako v řízení rizik, plánování projektů nebo procesů, potřebujeme nejdříve vědět, ***proti jakému protivníkovi stojíme***. Velmi často se setkáváme s velmi detailní a široce pojatou analýzou osobností, která přinese prostor pro využití mnoha kvalitních řešení a pomůcek a tipů na vylepšení, nicméně ne vždy všechny potřebujeme. Začneme používat ty na první pohled nejzajímavější nástroje, užívat si jich a v lepším případě nás natolik uspokojí, že se k podstatným věcem ani nedostaneme. V horším případě nám nebudou fungovat tak, jak jsme předpokládali, a dokonce naše problémy ještě zhorší (i tam, kde jsme nepotřebovali nic řešit) a nakonec skončíme frustrovaní, s pocitem vlastní viny, že je nedokážeme používat a celá mise se zhroutí s neúspěchem.

Abychom se tomuto postupu vyhnuli, bude náš první krok vypadat jinak. Zmapujeme si, ***jaké problémy máme skutečně my sami***. Co nás trápí, kde cítíme velké rezervy, s čím se potýkáme, které situace nám komplikují život, práci, vztahy a vůbec vnímání našeho okolí (např. „Za to můžou oni, protože nám nedali vědět včas.“)

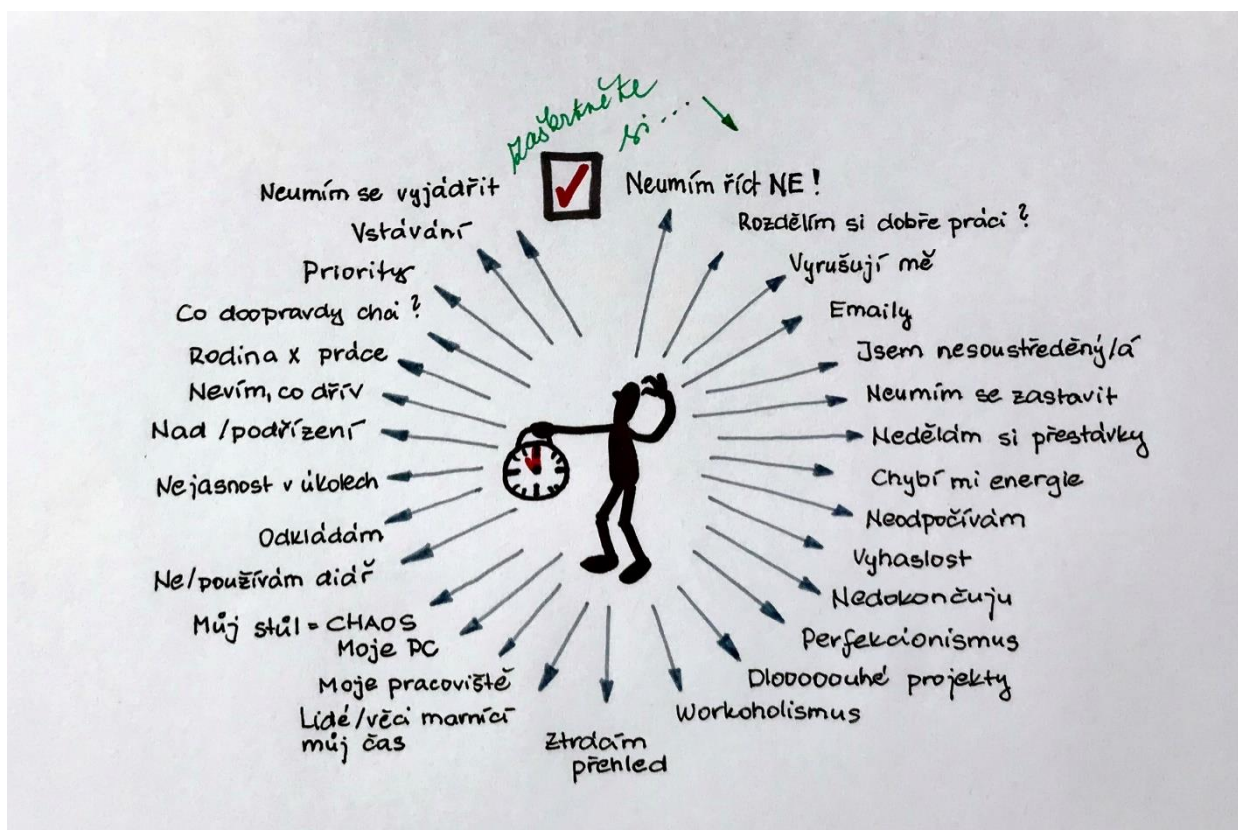
#### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 1.1.**



Vezměte si papír a tužku a zkuste vypsát co nejvíce toho, co vás skutečně v souvislosti s řízením vašeho času trápí. Napište cokoli, co byste chtěli změnit. Situace, stavy, důsledky vašeho (ne)jednání, vaše okolí, cokoli vám komplikuje či omezuje rozhodování o vašem čase a především, čím je to způsobeno.

## KAM ZMIZEL MŮJ ČAS?

V tuto chvíli se nemusíte soustředit na uspořádání, ani své poznámky nesud'te.



Obrázek 1: Trápení s časem (vlastní zpracování autorky)

Pokud jste si sepsali, můžeme udělat další krok. Vnést do našeho seznamu řád a tím se začít lépe orientovat na svém terénu. Protože díky kategorizaci můžeme lépe nalézt zdroje a následně zvolit, jaké pomocné nástroje se nám budou pro naši práci hodit.

### 1.2.2 KATEGORIZACE

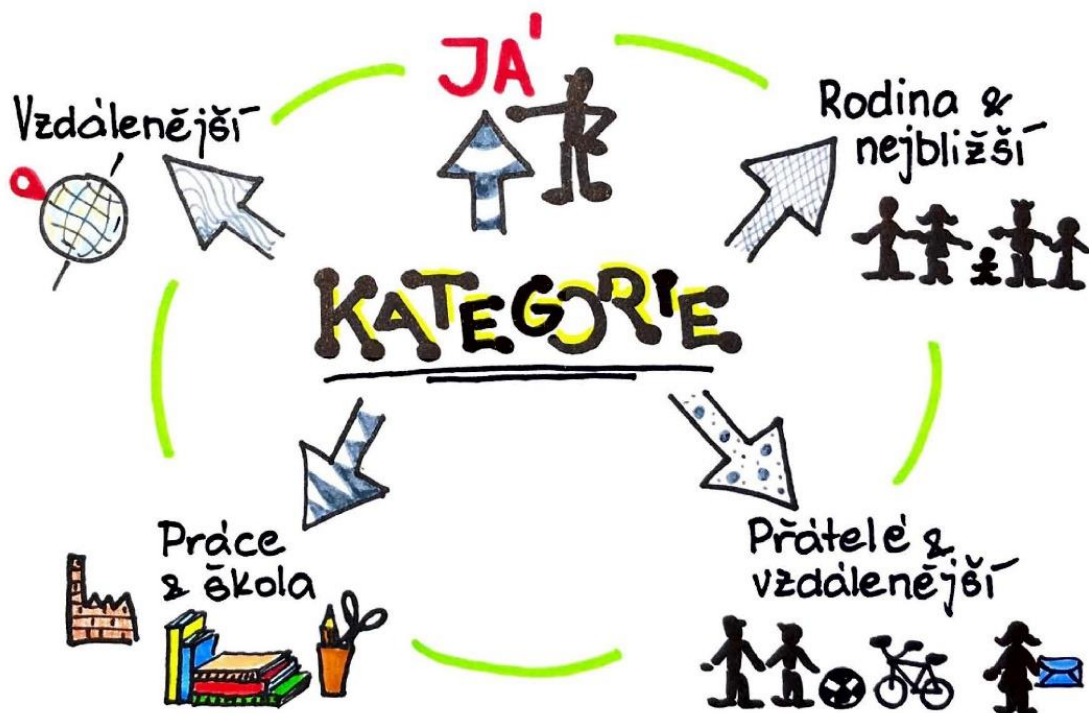
Ze svého seznamu jste již jistě vyčetli **oblasti**, ze kterých plynou různé komplikované situace. Není potřeba se zabývat přísnou kategorizací našeho okolí – pro tyto úkoly postačí selský rozum:

1. **Já a má povaha a situace**, které zažívám z vlastního rozhodnutí, bez ohledu na další přímé společenské vazby.
2. **Má rodina, nejbližší okolí** a situace s nimi spjaté

3. *Mí přátelé a lidé*, se kterými se setkávám v osobním životě – a opět situace, s nimi spjaté
4. *Mé pracovní prostředí* a také situace s ním spjaté
5. *Širší společenské okolí*, které nezávisí na mém momentálním osobním rozhodnutí. Tato kategorie zahrnuje situace vyplývající z mého bydliště, politické nebo ekonomické situace, zvyklostí společnosti a kultury vůbec.

Nyní můžeme zkusit své záznamy **roztřídit podle výše uvedených kategorií** a doplnit o další problémy, které nám ještě přijdou na mysl. Začněme si všimnout souvislostí: pramení většina potíží z našich rozhodnutí? Nebo vnímáme silný vliv své rodiny? Podílí se na našem hospodaření s časem škola nebo naše pracovní prostředí?

V konečném důsledku jsme to pouze my, kteří jsme strůjci svého života. Nicméně abychom na sobě mohli úspěšně pracovat, je nezbytné vše pojmenovat a podle toho se vhodně zacílit, aby se naše aktivita netříštila. Buďme na sebe přísní a nevymlouvejme se. Cílem není ani hodnotit ani porovnávat, jak zvládáme svůj život a vše, co jsme si do něj pustili. Cílem je dozvědět se, kde skutečně vězí naše problémy.



Obrázek 2: Kategorie problémových oblastí (vlastní zpracování autorky)

### Zloději času

S analýzou nám může pomoci další krok. Zloději času. Jistě si dobře uvědomujeme situace jako tyto:

- pokaždé, když na internetu otevřu sociální sítě, nedokážu se zastavit v prohlížení, až na nich strávím více než hodinu.
- pokaždé, když se vidím se svými přáteli, zakecám se a nedokážu se včas zvednout s rozloučit
- pokaždé, když se pustím do nějaké větší práce, začne mě všechno kolem rozptylovat – neuklizený stůl, nevyřízený email, zvonění telefonů... k samotné práci se ani nedostanu
- pokaždé, když si udělám plán, co v daný den udělám, přijdou mi do cesty věci, které je potřeba řešit hned teď, a tak jej skoro nikdy nesplním

Zloději času nemusí být jen velké ryby. Může jít o drobná zastavení na pár minut. Nicméně v součtu nám mohou vytvořit zpoždění až několik hodin, které nelze nijak nahradit. Každý den má své přirozené limity. Především jeho délka – tedy 24 hodin.

Zkusme se tedy zamyslet nad soupisem svých problémů s časem i nad tímto tématem. Vypište své zloděje času a ty nejvýznamnější dejte do rámečků a zvýrazněte je. Pro naši analýzu je důležité, abychom si začali uvědomovat, **kteře činnosti a situace nám komplikují čas** a na které tedy bude potřeba zaměřit prostředky k nápravě.

### Bloky, které mi brání

Dalším krokem je uvědomění si svých vlastních bloků. Ačkoliv jde o téma spadající pod analýzu první kategorie – tedy Já a má povaha, a budeme se jí věnovat detailněji v jiné kapitole našeho studia, můžeme do větší hloubky zkoumat svou situaci právě na základě vlastních povahových rysů.

Např. „Nic nestíhám!“ může vyplývat z toho, že nedokážu říct NE. A to, že nedokážu říct ne, může pramenit z faktu, že mám obavy z toho, aby mě pak neodmítl ten, kdo mě o laskavost požádal, nebo že si o mě bude myslet, že to nedokážu...jednoduše mám ve své podstatě strach ze ztráty osobního kreditu u žadatele. Toto nijak nesouvisí s mým okolím. Jde o osobní blok a nedostatek uvědomění si, že kterékoli ANO řeknu, znamená NE někde jinde.

Proto je pochopení i této stránky osobního time-managementu velmi důležité.

### 1.2.3 ZDROJE A PŮVOD POTÍŽÍ

Po této analýze postoupíme dále. Z našeho seznamu si vytáhneme informaci, **zda je hlavní zdroj uvnitř nás, nebo vně nás samotných**. Každý jednotlivý projev nedostatku

času, či neorganizovanosti má svůj zdroj. Na každý projev reagujeme různým způsobem. A naše reakce má své důsledky.

Jsou-li zdroje vně nás a tvoří většinu našich potíží, pak je dost možné např. to, že se pohybujeme v nevhodném prostředí. Často se s tímto setkáváme v práci, nebo ve škole, kterou jsme si nevybrali úplně šťastně. Je pravdou, že složenky se nezaplátí samy a nikdy se nás neptají, zda jsme nebo nejsme spokojeni. Zkusme se však podívat na věc z druhé stránky. Co kdybychom byli jinde? Stejně podmínky, stejní my, ale např. jiný kolektiv? Jiná škola? Jiná společnost, ve které pracujeme? Jiný dům, ve kterém bychom bydleli? Bylo by to jiné, nebo by to bylo stejné? Pokud cítíme, že by to bylo jiné, řešení je nasnadě. Pokud by to bylo stejné, pak problémy ve skutečnosti nejsou vně nás, ale uvnitř nás samotných.

Pokud vnímáme, že více potíží pramení zevnitř nás, je situace přesně opačná. V žádném případě to však neznamená, že jsme špatní lidé. Ale můžeme jen vnímat sebe zkresleně. Také je možné, že sebe prezentujeme svému okolí jinak, než jak to skutečně cítíme. A pokud je kolem nás mnoho podnětů k takovému „zapírání sebe sama“, je jasné, že se naše situace bude zhoršovat až může skončit vyhořením, kolapsem apod.

Toto je samozřejmě otázka, která svým okruhem zasahuje do oboru psychologie. V případě, že byste se chtěli tímto tématem – tedy povahou sebe sama – zabývat na úrovni psychologie, vyhledejte si odborníka, nebo literaturu tomuto věnovanou. My zůstaneme na úrovni, kterou nám naše téma dovoluje a zaměříme se pouze na pochopení, zda je klíč našich problémů ve špatně zvoleném prostředí nebo chybném pochopení sebe sama. ***Nebudeme to nijak hodnotit ani porovnávat s okolím***, protože každá situace a každý z nás je jedinečný a nezaměnitelný. Budeme se snažit z toho vycházet při hledání vhodného řešení.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



V první kapitole jsme se věnovali svým osobním potížím s časem, na kterých bychom rádi pracovali. Ujasnili jsme si, že vychází z pěti kategorií – z blízkého okolí naší rodiny, ze vzdálenějšího prostředí našeho společenského života, z našeho pracovního prostředí, z prostředí kultury, ve které žijeme obecně, a především z nás samotných. Naučili jsme se vnímat „žrouty“, kteří si ukrajují z našeho času a také rozlišit, které situace pramení z našeho přístupu či povahy a které dokážeme ovlivnit jen velmi těžko.

Výstupem z této kapitoly je tedy diagram nebo mapa, která je analýzou našeho vlastního neúspěšného hospodaření s časem, včetně pojmenování jeho primárních vlivů.

*KAM ZMIZEL MŮJ ČAS?*

## 2 KDO TADY VELÍ?

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola 2. pojednává o zdroji rozhodování a o rozhodovacím procesu, který má vliv na naše skutečné jednání. Mapuje běžná přesvědčení a domněnky společnosti a objasní problematiku rozhodnutí.

Ukáže mozek jako fungující počítač, jeho funkce, schopnosti a možnosti.

---

### CÍLE KAPITOLY



- Poznáte rozhodovací proces a co se na něm podílí
  - Zjistíte, jakou roli hraje mozek a jak vypadá mozková aktivita
  - Seznámíte se s procesy myšlení, vnímání
  - Naučíte se využít znalostí k úspěšnému rozhodování
- 

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Zloděj času, rozhodování, bloky

---

### 2.1 Úvod do problematiky

V předchozí kapitole jsme si zmapovali, jaké máme potíže s naším vlastním řízením času, kde jsou zdroje a jaké mají důsledky. Abychom mohli určit vhodné pomůcky ke změně nebo nápravě, bude potřeba analyzovat další element, který do našeho jednání vstupuje. Budeme tedy postupovat způsobem „jako rak“, tedy zpátečnými kroky:

1. Důsledek našeho chování / jednání
2. Naše chování / jednání samotné
3. Ten, kdo rozhodl, že jednat budeme právě takto

Než uděláme jakýkoliv krok, vždy mu předchází rozhodnutí, že uděláme právě tento a právě takovým způsobem. Rozhodovací proces je sám o sobě velmi náročný a poměrně



## **KDO TADY VELÍ?**

složité proces, který však ve skutečnosti může trvat setinu vteřiny. A skutečně tak dlouho trvá.

Zkusme se pro začátek zamyslet nad tím, **kdo je primárním strůjcem našich rozhodnutí**. Na svých kurzech jsem tuto otázku položila desítkám, stovkám lidí a odpovědi jsou vesměs velmi podobné. O odpověď požádám i vás, studenty: „Kdo si myslíte, že tady velí? Kdo má poslední slovo, jestli danou aktivitu vykonáte, nebo ne?“ Zapište si své odpovědi.

**Kdo rozhoduje** o tom, jaké zboží si nakoupíme?

**Kdo rozhodne**, jaké si vybereme zaměstnání (nebo podnikání)?

**Kdo rozhodne**, jestli vstaneme z postele, splníme daný úkol v naplánovaném čase nebo jednoduše včas? Kdo jej vlastně oddálí?

Pište.

Proč si myslíte, že tomu tak je?

V současné době je dáván na otázku, co v nás zapříčiní skutečné rozhodnutí, velmi silný důraz. Tuto otázku vnímáme v oblastech osobního rozvoje – aby se člověk posunul dál a překonal pocit z „býti obětí okolností“. Můžeme ji slyšet při budování firmy, při sestavování marketingových plánů, abychom vhodně nastavili prodejní proces – tedy přesně podle toho, co v zákazníkovi probudí „Toto chci, bez toho nemůžu být a v podstatě je mi jedno, kolik za to zaplatím.“

Kdo tedy rozhoduje o tom, co se skutečně stane?

## **2.2 Kdo rozhoduje**

Odpovědi na tuto otázku mohou být různé. Od zcela neurčitého „Já“, přes označení jiných lidí (pomyslete opět na „jsem obětí okolností“), srdce, hlavy, partnera až po osud. Nic z toho není špatnou odpovědí, ale nic z toho nevystihuje správného rozhodovatele. Klíčem k našemu skutečnému rozhodnutí je totiž **naš mozek**. Dokonce i u srdečních záležitostech.

Mozek je velmi složitý a geniální orgán, který nám **umožňuje přežít** ve směru z minulosti do budoucnosti. Je jakýmsi **ovládacím centrem** našeho organismu a rozhoduje o našich skutečných činech, ať už je vykonáváme vědomě, či nevědomě. Aniž bychom si to uvědomovali, reguluje náš dech, srdeční tep, fyzické pohyby, ale i pocity, nálady nebo emotivní reakce. Vše je ve své podstatě výsledkem součinností velké řady podnětů, ať už do nich zahrnujeme všeobjímající bytí nebo zůstáváme pouze při materialistickém pojetí našeho světa, jako místa, kde bydlíme, žijeme, studujeme nebo pracujeme.

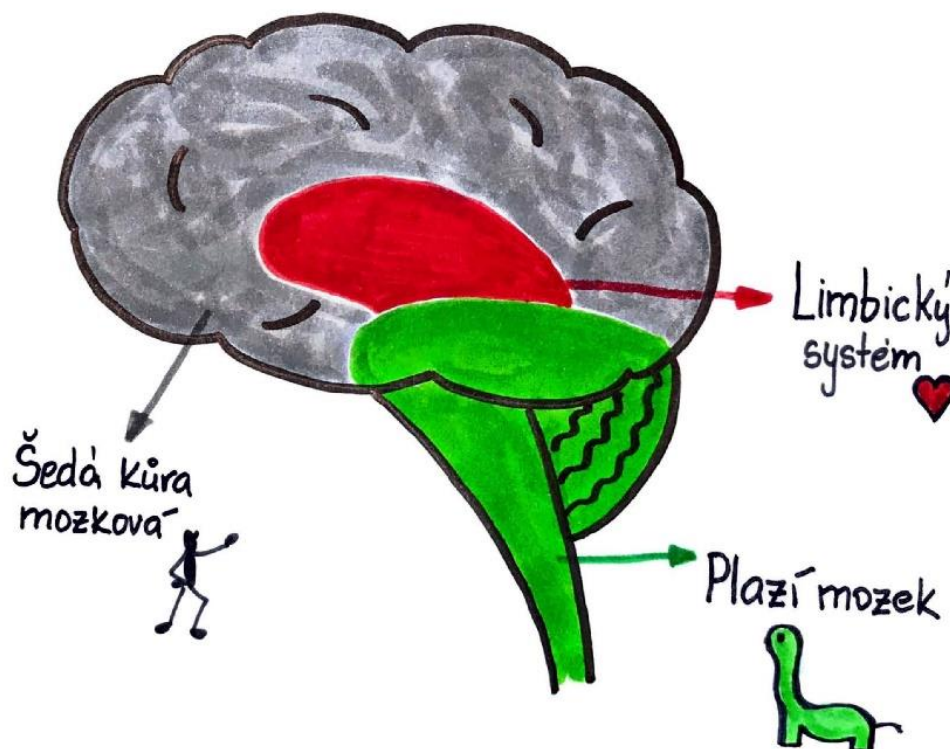
Činností mozku se zabývá velká řádka publikací. Za hlubší studium rozhodně stojí moderní neurovědecké výzkumy, které ukazují funkční stránku mozku. Ve druhém roce stu-



dia pan Tony Buzan, autor metodiky myšlenkového mapování, pátral po hlubším poznání funkcí lidského mozku. Při své návštěvě knihkupectví, kde se ptal na knihy o mozku mu byla nabídnuta řada výborných publikací o struktuře mozku. On však prodavačku překvapil větou: „Nechci svůj mozek operovat, ale používat“<sup>1</sup> Odpovědí na otázku, kde se berou naše rozhodnutí tedy nebude přesná znalost fyziologie mozku, ale především jeho funkce, jejímž důsledkem jsou vnímání, rozhodnutí, reakce a návyky.

Pro začátek si ukážeme jeden fakt, který pro nás bude velmi významný a budeme s ním po celou dobu pracovat. V našem mozku pracují **3 systémy**:

1. **Plazí mozek** – je nejstarší. Řídí většinu základních tělesných funkcí – dýchání, tlak krve, spánek nebo chůzi.
2. **Limbecký systém** – navazuje na plazí mozek a stará se o naše přežití. Funguje jako nástroj bojovnosti a ústupu, vyživování a reprodukční aktivity. Jeho součástí je amygdala, která odpovídá za naše pozitivní i negativní pocity, dále hipokampus jako strůjce vzpomínek a thalamus, který je „kontrolní věží pro smysly“<sup>2</sup>
3. **Šedá kůra mozková** – plní různé funkce (sluchové, zrakové, ale i paměťové). Je nejmladší<sup>3</sup>.



**Obrázek 3: Složení mozku (dle Medina, J. – Pravidla mozku, vlastní zpracování autorky)**

<sup>1</sup> Buzan T., Buzan B. – Myšlenkové mapy, BizBooks, Brno, 2012, str. 11

<sup>2</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 42

<sup>3</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 42 - 46

## **KDO TADY VELÍ?**

Šedou kůru mozkovou si představme jako vládu. Vláda je orgánem nejvyšší moci. Účastní se vedení státu. Podílí se na tvorbě zákonů a nařízení, vytváří opatření, reguluje ekonomiku, reguluje nákupy a obecně se stará o rovnovážný chod státu. Stejnou funkci v mozku má právě šedá kůra mozková. Tvoří „zákony“. Nicméně, pokud jde o time-management a to, jestli na základě takovýchto zákonů danou činnost skutečně uděláme, když máme dostatečně popsáno, jak ji udělat, máme většinou tu zkušenost, že to nemusí být pravidlem.

Často se rozhodneme do svého života implantovat nějakou novou činnost (např. cvičení), pro kterou máme velmi pádné důvody (zdraví a tělesná kondice). Vše si důkladně promyslíme, vypracujeme detailní plán a ten se nám záhy zhroutlí. Jednoduše jej začneme odkládat nebo jej vůbec nesplníme a zcela jej zavrhneme.

Je to proto, že **limbický systém je mnohem starší** a poslechneme jej spíše, než naše šedou kůru. Proto mnohem více odpovídá za naše skutečné chování. Proto pokud amygdala, zjednodušeně řečeno, vydá silný rozkaz utéct, utečeme.

Naším cílem tedy nebude vymyslet co nejlepší plány, co nejstrategičtější řešení a co nejefektivnější cesty, ale způsob, jak se správně identifikovat s naším limbickým systémem, jak najít nejvhodnější spojení s naší přirozeností a naší schopností věci zorganizovat tím nejvíce vhodným způsobem právě pro nás, individualitu, jedinečnou a neopakovatelnou bytost.

Pojďme se krok po kroku zabývat tím, kde se tedy berou naše rozhodnutí a proč jsou taková, jaká jsou.

### **2.3 Struktura mozku a jeho funkce**

Abychom lépe porozuměli složitosti procesů, které v našem mozku probíhají, než si něco uvědomíme a skutečně uděláme, pojďme si jej v kostce popsat.

Náš mozek je složen z přibližně sta miliard **neuronů**, což jsou mozkové buňky. Z každého neuronu vycházejí drobné větvičky (dendrity), které přijímají informace a jedna dlouhá větev, zvaná axon, která informace přenáší od jedné buňky ke druhé rychlostí až několik set metrů za vteřinu.<sup>4</sup> Neurony díky této aktivitě „dokáží přijímat každou sekundu impulzy ze stovek tisíc spojení“. Mezi buňkami se opakováním vytváří biochemické elektromagnetické cesty, tzv. „paměťové stopy“.<sup>5</sup> Pokud se naše myšlení vydává stejnými cestami, stopa se stále prohlubuje a vzniká vzorec – např. vzorec chování. Tento vnímáme obecně jako návyk - způsobů myšlení, ale také jako návyk reakcí, chování, různých aktivit.

Čím více máme v mozku těchto spojení (prošlapaných cest), a čím více je prohlubujeme, tím lépe náš mozek funguje.

---

<sup>4</sup> Aamodtová S., Wang, S. – Vítejte ve svém mozku, str. 35- 41

<sup>5</sup> Buzan T., Buzan B. – Myšlenkové mapy, str. 22

Nyní, když tedy vidíme, jak náš mozek pracuje a jak zapisuje své informace, musíme uznat, že jde o geniální a velmi málo pochopený nástroj. Určitě jsme již slyšeli mýtus, že jej využíváme jen z 10%. Ačkoliv je dle výzkumů zřejmé, že v „libovolné chvíli je aktivní jen malá část neuronů, rozmístěných po celém mozku“, je také dokázáno, že „tato část se stále střídá“.<sup>6</sup> K naší aktivitě tedy potřebujeme mozek celý. Naším cílem je proto nejen porozumění jeho procesům, ale také objevení toho, kde se tvoří naše reakce, návyky, odkud pochází rozhodování a konkrétní jednání. Nebudeme se snažit pochopit náš mozek do detailů, ale také naše myšlení nemůžeme omezit pouze na aktivitu šedé kůry mozkové. Díky pochopení těchto procesů, můžeme dál postupovat tak, abychom našli cestu k lepšímu a klidnějšímu životu.

## 2.4 Rozhodování

Kde v mozku se rodí rozhodování? Aamodtová ve své knize *Vítejte ve svém mozku* (str. 178) popisuje oblast zvanou LIP (laterální intraparietální oblast). Tam dojde ke zpracování spojení a vyhodnocení signálů. Pokud jsou informace méně jasné a nepravidelné, je aktivita pomalejší, než u jasných a zřetelných. Tedy „Jasnější informace vedou k větší přesnosti.“<sup>7</sup> Pokud tedy máme **dostatek informací**, rozhodneme se lépe, fundovaněji. Tento fakt není nutné přehánět důkladnou analýzou. Chceme-li svá rozhodnutí řídit správným směrem, měli bychom se zaměřit především na zajištění všech nezbytně nutných informací k tomu, aby k našemu rozhodnutí mohlo dojít.

Rozhodování, která každodenně provádíme mohou být jak **čistě logická, čistě emocionální, tak i jejich kombinací**. Jsou situace, kdy nám postačí sebrat a analyzovat informace. Jsou situace, kdy se rozhodneme zcela proti logickému vysvětlení – čistě emotivně, ale většina situací je kombinací obou. Potřebujeme dostatek logických důvodů a emoce mají podstatné slovo.

Na **logickém** rozhodování se podílí hned několik oblastí mozku (Dorzolaterální prefrontální, Ventrolaterální prefrontální a Parietální kortexy). Do skutečného rozhodnutí však vstupují i zcela jiné části, takové, které jsou odpovědné za **emoce**. Zmínili jsme je, když jsme mluvili o limbickém systému – tedy mimo jiné Hypotalamus a Amygdala.<sup>8</sup> Emoce „vznikají jako reakce na dění v okolí a udržují pozornost mozku zaměřenou na kriticky významné informace...motivují nás k úpravě jednání..., abychom dosáhli toho, co chceme, a vyhnuli se tomu, čeho se obáváme“.<sup>9</sup> Centrum této mozkové činnosti je v amygdale a úzce souvisí také s pamětí.

Abychom dokázali zvládnout své emoce, které jsou rozhodující při našem jednání díky jejich velmi rychlé zpětné vazbě, potřebujeme se zaměřit na jejich regulaci. Ta je možná buď krátkodobě – odvedením pozornosti k něčemu jinému, kdy klesne činnost

<sup>6</sup> Aamodtová S., Wang, S. – *Vítejte ve svém mozku*, str. 39

<sup>7</sup> Aamodtová S., Wang, S. – *Vítejte ve svém mozku*, str. 179

<sup>8</sup> Eagleman, D. – *Mozek. Váš příběh*, str. 109

<sup>9</sup> Aamodtová S., Wang, S. – *Vítejte ve svém mozku*, str. 134

v emočních mozkových oblastech, nebo dlouhodobě přehodnocením. Význam situace samotné se tak může změnit a náš pocit z ní taktéž. Schopnost přehodnocování situace se, čím jsme starší, tím více zlepšuje.<sup>10</sup>

David Eagleman ve své knize *Mozek* zmiňuje, že rozhodnutí o budoucnosti se děje na základě našich *dosavadních zkušeností a aktuálních vědomostech*<sup>11</sup>. Na základě těchto dokážeme předvídat. Zkušenosti a vědomosti jsou do našich mozků zapsány jako „paměťové cesty“. Přiřkládáme jim určitou hodnotu. Při rozhodnutí je pro nás důležitý jejich důsledek. Ten vidíme jako jakousi odměnu. Hledáme a chceme to, co bude příjemné, úžasné.

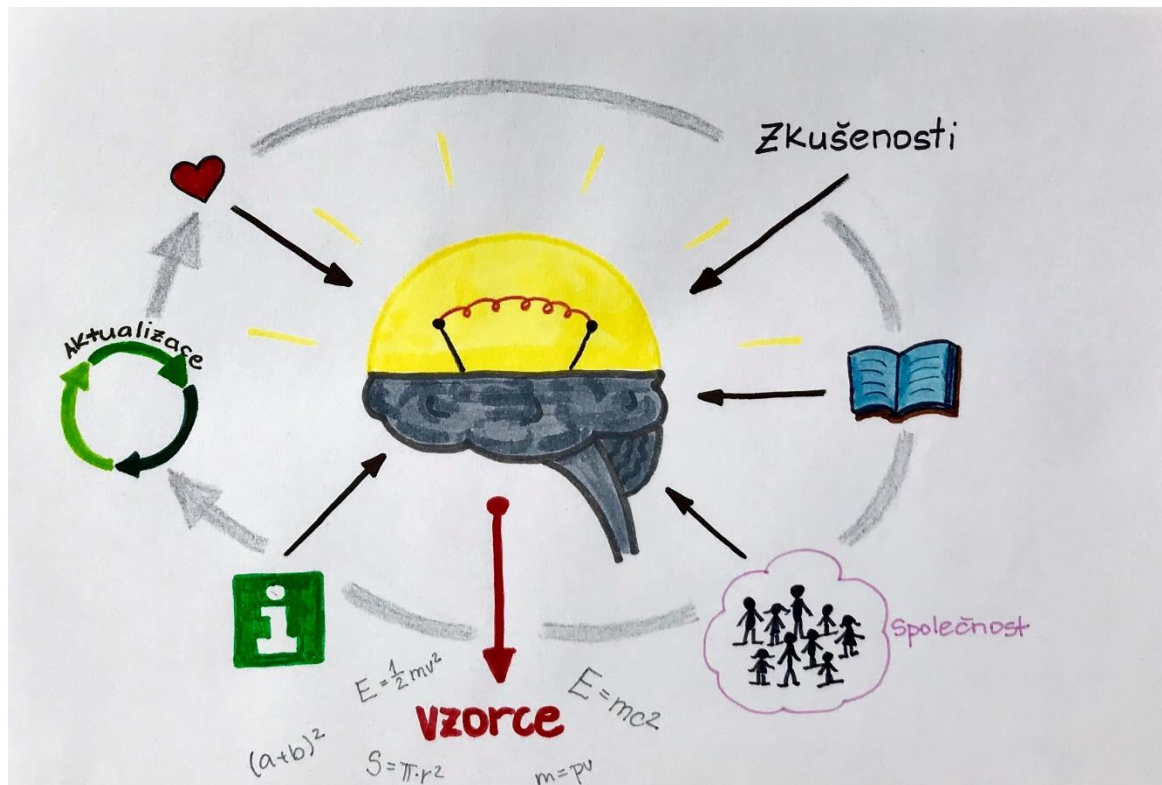
V přední části mozku probíhá *stálá aktualizace* našich informací o světě. Její částí jsou neurony uvolňující dopamin. Čím je situace lepší, tím méně dopaminu se uvolní a čím horší, tím více. Mozek takto reguluje naše reakce i sám. Proto bychom si měli být vědomi také faktu, že na vzniklé situace budeme reagovat také v závislosti na stavu našeho těla, protože náš mozek takto pracuje pro nás nevědomě. Tedy i naše reakce mohou pro nás samotné být nepředvídatelné.

Zároveň se na rozhodnutích podílí *společnost*, jíž jsme obklopeni – od nejbližších až po lidi, které neznáme, ačkoliv je potkáváme. Je tedy potřeba brát ohled na to, že nám v mnoha ohledech nebude stačit pouze znalost sebe samotného a způsob rozhodování našeho mozku. Vždy se na něm bude podílet široké spektrum okolností. A za veškerá svá rozhodnutí jsme plně zodpovědní i přes možnosti využití všech zákoutí právního systému.

---

<sup>10</sup> Aamodtová, S., Wang, S. – Vítejte ve svém mozku, str. 140

<sup>11</sup> Eagleman, D. – Mozek. Váš příběh, str. 116



Obrázek 4: Vlivy na tvorbu vzorců v mozku (vlastní zpracování autorky)

## 2.5 Návyky

Každé výsledné chování, ať už pozitivní, nebo negativní se díky našemu systému hodnocení – tedy díky znalostem, zkušenostem a způsobu vykreslení budoucnosti (predikci) do značné míry ustaluje. Vznikají tedy již výše zmíněné **paměťové vzorce**.

Než dojde k **zakódování paměťového vzorce**, který může být jak pozitivní, tak negativní, sami vidíme, že se na jeho vzniku bude podílet obrovské množství informací, které projdou sítí neuronů. Naopak **dekódování vzorců** chování bude značně náročné. Budeme-li se chtít v nějaké části procesu odchýlit a technicky vzato vyslat myšlení jinou cestou, budeme muset vynaložit obrovské úsilí. V první řadě se nám změna vždy nepovede, protože myšlení půjde zafixovanou cestou, která bude velmi snadná a bez námahy. Postupně se budeme učit změnit směr. Bude se to postupně i dařit. Nicméně každé sklouznutí k původní cestě bude znamenat fakt, že se znovu prohloubí cesta původní a nová bude vždy využívána méně než ta, která tady byl první. Proto bude změna našich dosavadních způsobů chování vyžadovat více, než jen správné důvody a postupy.

Gretchen Robin ve své knize *Zvyk není železná košile* popisuje návyky de facto jako vzorce, které jsme zapsali a nad kterými již dále nemusíme uvažovat. Je to „**Rozhodování**“

*nerozhodovat*<sup>12</sup>. Jakýsi typ automatizace, který samotný spustí proces navazujících činností, které pro nás znamenají udělat vše, co je potřeba a nemuset nad tím příliš přemýšlet. Takovýto proces nám výrazně zkrátí čas naší aktivity, protože jej po čase děláme zcela bezděčně. Jako např. naše běžné ráno: zazvoní budík, zastavíme jej, chvíli se budíme, vstaneme z postele, obujeme si papuče, jdeme na toaletu, pak do koupelny, vezmeme kartáček na zuby, dáme na něj pastu.... atp. Není potřeba se při každém úkonu rozhodovat, co budeme dělat. Jakékoliv narušení našeho procesu by pro nás znamenalo problém. Např. pokud bychom museli jít namísto na toaletu do kuchyně vzít zvonící telefon, nebo otevřít návštěvě. Zautomatizované procesy v nás vzbuzují pocit jistoty, klidu a zároveň nevyžadují neustálou kontrolu. Protože fungují.

Pro naši potřebu je nejdůležitější vnímavost. Potřebujeme si uvědomit, jak ve které situaci jednáme. Svá jednání dokážeme sledovat a měřit. Ačkoliv je to nová aktivita, kterou je potřeba zavést, abychom se dokázali správně rozhodovat pro budoucnost a mohli nesprávným rozhodnutím předejít a vypěstovat si žádoucí návyky, přinese nám nejen nové poznatky, ale také nám pomůže najít potřebné pomůcky k tomu, abychom se dokázali některým věcem vyhnout, eliminovat je, přijmout nebo změnit. Vše ostatní už je pak pouze otázkou dobrého plánu, který bude odpovídat našemu naturelu a bude zapadat i do celkového kontextu naší existence.

Gretchen Robin nabízí mnoho způsobů (strategií), jak své návyky po takovéto analýze měnit.

1. **Jednoduchost** – tedy čím více žádanou aktivitu zjednodušíme, tím pro nás bude menší překážkou ji dělat. Velkým pomocníkem je v tomto pohledu humor. Znamená pro nás dávku dopaminu a snížení pocitu bloku, emoce reagují pozitivně.
2. **Dopřej si** – je o dualitě odříkačů (tedy „prostě toto nejím, toto nedělám, v tolik vstávám“ – alias zákon, který řeknu nahlas a neporušuju) a umírněných (vesměs nejím toto...)
3. **Blesk** – je o situacích, ve kterých reagují automaticky okamžitou změnou (např. po rozvodu, po zjištění nějaké nemoci)
4. **Deska** – začínám od nuly, načisto (toto je velmi oblíbená strategie po nějakém životním kroku, např. s otěhotněním přestává žena kouřit)
5. **Rychlost** – buď mohu raketově najet na velkou změnu, abych neměl/a možnost uvažovat ani ustoupit (odjezd do jiné země), nebo se po malých krůčcích dopracovávat ke změně
6. **Ochrana** – příprava podmínek tak, aby zcela vyloučily nežádoucí reakci (nakupují sladké, když se nedokáží zbavit závislosti na něm) a příprava plánu, kdyby vznikla skulina (jdu na návštěvu)

---

<sup>12</sup> Rubin, G. – Zvyk není železná košile, str. 18

7. **Radosti** – vytvoření seznamu svých radostí, které mohu využít, ale nevytváří negativní návyk např. na nakupování kdykoliv se něco nepovede, ani závislost na odměně
8. **Rozptýlení** – jde o odvedení pozornosti zcela jiným směrem
9. **Párování** – spojení návyku, na kterém právě pracujeme, s velmi pozitivním, nejlépe vtipným.<sup>13</sup>

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Rozhodování o tom, jak bude vypadat naše příští aktivita, tvoří mozek. Zdroje jedné části rozhodnutí jsou v *amygdale*, která je odpovědná za pocity a emoce a plány. Naproti tomu logické analýzy tvoří *šedá kůra mozková* díky našim dosavadním znalostem a zkušenostem. Je potřeba respektovat propojení obou systémů, protože se vždy nějakou měrou podílejí na výsledcích našeho jednání.

Naše jednání se opakuje a vytváří *paměťové vzorce*, které pak tvoří dále naše návyky. Tyto mohou být jak pozitivní, tak negativní. Pro eliminaci negativních je potřeba poznat sebe a své časté reakce a dle svého naturelu pak s nimi pracovat s pomocí několika různých strategií v závislosti na povaze zdroje, naší reakce a obecně na naší osobnosti.

Pro naše účely postačí pamatovat si, že naše reakce jsou řízeny především limbickým systémem, který je vývojově starší než šedá kůra mozková a principy tvorby a změny návyků.

---

<sup>13</sup> Rubin, G. – Zvyk není železná košile



## 3 ZAČNI U SEBE



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Ve třetí kapitole začneme s analýzou nejdůležitějšího zdroje operování s časem, a to sebou samotným. Naučíme se mapovat své schopnosti a dovednosti a zjistíme, jak se odráží na našem rozhodování a výběru trávení času.

Prostřednictvím metody SWOT analýzy provedeme hodnocení svých kompetencí a nastavíme si osobní hodnoty, které nám pomohou při jakémkoliv výběru. Zjistíme, jak lze tyto jednoduché pomůcky využívat v osobním životě i v práci, případně jak nám mohou pomoci při potřebě rychlého jednání.

---



### CÍLE KAPITOLY

- Najdete své osobní schopnosti a dovednosti
  - Naučíte se pracovat s vlastními dovednostmi pro sebehodnocení
  - Zjistíte, kde hledat výzvy a kde hrozby pro náš život
  - Nastavíte si své osobní hodnoty
  - Naučíte se rozhodovat dle svých hodnot
- 



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

SWOT analýza

---

### 3.1 Úvod do problematiky

V předchozí kapitole, která nám vysvětlila, jak funguje náš mozek, naše rozhodování a obecně tvorba návyků našeho chování, jsme si řekli, že je potřeba poznat jednak obecné principy toho, jak vzniká naše chování – z fyziologického hlediska, tak také **poznat sami sebe**. Tuto část můžeme chápat jako poznání již vzniklých vzorců, které sice dokážeme změnit, ale nedokážeme změnit nic, co neznáme.

Je to stejné, jako bychom byli někde ve městě Řím, mezi domy, u silnice a chtěli se dostat ke Koloseu. Dostali bychom do ruky mapu, ve které bychom Koloseum našli, znali



bychom ulici a desítky možných cest, ale nikdy bychom nevěděli, jak se k němu dostat bez znalosti svého místa – tedy bodu, ze kterého bude cesta začínat. Velkým problémem současných „pravd“ a „zaručených postupů“ je, že ačkoliv podávají přesné informace o tom, jak má vypadat cesta k úspěchu, nikdy nemohou respektovat náš konkrétní individuální výchozí stav.

Abychom mohli nastavit svou cestu přesněji, potřebujeme tedy poznat sami sebe, *poznat své chování, své jednání, své spouštěče, své schopnosti i svá negativa*, abychom při jakékoliv další práci dokázali respektovat svou individualitu a zbytečně nepřeceňovali nebo naopak nepodceňovali své schopnosti. Protože například přecenění může být zdrojem prokrastinace, se kterou se chceme prát a bez znalostí našich reakcí, nikoliv obecných znalostí ohledně původu prokrastinace, si nikdy nevybereme správný nástroj, protože vybraný sice mohl pomoci desetitisícům lidí kolem nás, ale nemusí pomoci nám samotným. Proto nejsme outsideři. Proto si potřebujeme *stanovit náš výchozí bod* a najít to nejlepší – právě pro nás samotné.

### 3.2 O mně

Pojďme tedy nejdříve prozkoumat sami sebe. Zkusme si projít *svůj vlastní životopis*. Ačkoliv dnes existuje řada postupů, jak napsat ten nejdokonalejší životopis tak, aby se svou strukturou i obsahem hodil výhradně na námi vyhledávanou pozici, je lepší projít své dosavadní zkušenosti mnohem důkladněji a bez selekce pouze těch líbivějších. Pro naše potřeby bude dokonce stačit projít si své zkušenosti zcela *osobního rázu*. Ve školce jste byli velmi oblíbení a užívali si život na úskalí? Narodil se vám sourozenec a získal si u rodičů mnohem více pozornosti? Na základní škole jste vynikali v českém jazyce nebo ve sportu? Hledali jste si své kamarády snadno nebo obtížně? Odpovědi na tyto otázky nám odkryjí mnohem více informací o nás než jakýkoliv dotazník a agentura.

Pracujeme tímto na základě odhalení našich vzorců chování a odhalení, co za jejich vznikem stálo. Byla to naše málomluvnost? Veselost? Společenská? Samostatnost? Ze sumy našich projevů chování dokážeme vytáhnout sumu vzorců, se kterými dokážeme dále pracovat. Na analýze našeho životního příběhu jsme si dokázali vyjmout takové vzorce, které jsou v nás zapsány často od raného dětství. Jak jsme si ukázali v kapitole o mozku, zapisují se do našich drah velmi hluboko a následně je tedy jejich přebudování a přeprogramování velmi náročné. Nemůžeme tedy věřit, že jedna neosobní kniha, jejíž obsah nám říká, že začneme-li dělat toto, změní to náš život, toho skutečně dosáhne.

#### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 3.1.**



Sestavte si svůj osobní životopis.

## ZAČNI U SEBE

### POSTUP:

VeźmĚte si papír o rozmĚru alespoň A4 naleřzato. Doprostřed si napiřte svĚ jmĚno a dejte jej do bubliny. Pak si papír rozdĚlte paprskovitĚ (jako sluneĉnĚ paprsky) na oddĚly – 1. Od narozenĚ do zaĉátku řkoly, 2. ObdobĚ zĚkladnĚ řkolnĚ dochĚzky, 3. ObdobĚ středořkolskĚ, 4. ObdobĚ vysokořkolskĚ, 5. ObdobĚ pracovnĚ (platĚ pro ty z vĚs, kteřĚ studujĚ při zamĚstnĚnĚ). Toto obdobĚ je takĚ mořznĚ si dĚle rozdĚlit po 5 – 10 letech, podle potřeby). Do kařdĚho vymezenĚho obdobĚ zaĉnĚte psĚt.

VzpomĚnejte na nejdůleřitĚjřĚ zmĚny, zĚsadnĚ okamřzky, podstatnĚ situace a vře, co pro vĚs nĚco znamenaly, co ve vĚs zanechaly nĚjakou vzpomĚnku. Zapiřte si pozitivnĚ i negativnĚ zkuřenosti, protoře obojĚ se podĚlelo na vytvĚrenĚ vařeho souĉasnĚho řivota.



ObrĚzek 5: řivotopis (vlastnĚ zpracovĚnĚ autorky)

Jakmile si vytvořĚme **obrazek nařeho dosavadnĚho řivota**, dokĚžeme z nĚj vytĚhnout velmi zajĚmavĚ informace. Ty se tĚkajĚ předevřĚm nařich nejĉastĚjřĚ reakcĚ. V řivotopise se objevĚ mnoho zĚsadnĚch situacĚ, kteřĚ jsme nĚjak zvlĚdli nebo nezvlĚdli. Můřeme napřĚklad zjistit, ře jsme od dĚtstvĚ opravdu bojovnĚci. ře jsme se nedali, kdyř

se nám narodil mladší sourozenec, že ve školce jsme byli poměrně vůdčí dítě (např. Jsme byli schopni zburcovat celou partu k tomu, aby šla hrát hru, kterou jsme vymysleli) a podobné zážitky nás provází až dodnes. Nebo možná zjistíme, že nás celý život provází hudba, která nám vždy poskytne nejlepší ventil k uvolnění a uvědomíme si, že ji v tuhle chvíli velmi málo využíváme – a přitom nám vždy zvedla náladu a popostrčila nás k dalšímu kroku v životě. Naopak můžeme zjistit, že jsme odjakživa byli sice silní, ale stále v pozadí, s minimem přátel – což se může ukázat jako skvělý předpoklad pro hloubkovou práci, ve které jsme vlastně velmi dobří...

Může toho být opravdu hodně, proto tuto část nepodceňujte. Řekne nám o nás samotných mnohem více než mnohé psychologické testy. Objevíme nejen to, co náš život v průběhu formovalo, ale také naše reakce na různé podněty. Přestaneme si namlouvat, že jsme tím, kým ve skutečnosti nejsme a začneme se chovat přirozeněji, bez nalhávání si. Chodíme celý život pozdě? Pak je potřeba se na to podívat z jiné stránky a ne se bičovat. Chodíme pozdě jen v posledních letech? Pak se někde stala chyba a ta je napravitelná.

Jakmile jsme zvládli tuto nesnadnou část, můžeme postoupit dále, hlouběji do naší analýzy.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 3.2.**



Vytvořte soupis jakýchkoliv aktivit, které **DĚLÁM RÁD/A**, a které **NEDĚLÁM RÁD/A**.

**POSTUP:** vezměte si papír o rozměru A4 naležato, doprostřed nakreslete rovnou vodorovnou čáru. Na jednu stranu nahoru napište: **CO DĚLÁM RÁD/A** a na opačnou stranu **CO NEDĚLÁM RÁD/A**. A začněte vyplňovat. Může vám pomoci váš každodenní režim. Jak vypadá vaše ráno? Co děláte dopoledne? Jak a kde obědváte? Co odpoledne? Jak se učíte? Jak pracujete? Čtete? Bavíte se s přáteli? Uklízíte? Píšete články? Staráte se o babičku? Nebo o kytky? Vymýšlíte nový program? Listujete na sociálních sítích? Nehodnoťte a neporovnávejte s nikým jiným. Toto je analýza podstatná pro vás a vaše vnímání času.

## ZAČNI U SEBE

Nebojte se do své analýzy zapojit všechno, co vás napadne a stále ji rozšiřovat. Klidně použijte 2x formát A4 a mapujte každodenně. Čím více budeme vědět o sobě, tím lépe budeme vědět, jak se sebou pracovat a co na nás bude skutečně fungovat.



Obrázek 6: Ne/dělám rád/a (vlastní zpracování autorky)

Co z této analýzy dokážeme vyvodit? Máme před sebou sumu činností a aktivit, které jsou součástí našeho života. Některé jsou pravidelné, některé pouze občasné. Některé z činností jsou čistě zájmové a věnujeme se jim pouze proto, že je dělat chceme, naopak mnohé jsou součástí našich povinností (školních, pracovních, vůči sobě samým, vůči své rodině nebo společnosti, ve které žijeme obecně).

Dle analýzy jsme si roztřídili, které z nich děláme rádi. **Tyto činnosti nás zpravidla nedostanou do časových pastí.** Nemáme důvody se jim vyhýbat. Pokud však nastane situace, kdy máme potřebu se vyhnout i svým oblíbeným činnostem, bude potřeba zjistit důvod (bereme si toho příliš mnoho?). Na druhé straně máme soupis činností, které rozhodně neděláme rádi. A tyto jsou zpravidla klíčem našeho odkládání, stresu, nekvalitně odvedené práce apod. Ačkoliv každá práce má své tzv. „povinné zlo“, které je potřeba splnit, je důležité vědět, zdali jsme se nedostali do potíží díky tomu, že poměr činností pozitivně a neutrálně přijímaných tvoří méně než 50%. V případě, že tomu tak je, je totiž snadné odhadnout, proč vnímáme své současné pravidelné pracovní nebo školní aktivity jako negativní a vysoce stresové. Pokračování v takových činnostech vede ke vzniku psy-

chomomatických onemocnění, protože dlouhodobý stres má velmi silný vliv na zdraví člověka.

Proto tedy analyzujeme své každodenní činnosti pod tímto úhlem. Můžeme si dělat osobní poznámky o průběhu dne, abychom zjistili, zdali náš život nesestává z větší míry činností, které jsou pro nás silně negativní.

Jakmile budeme mít představu, ***jakými činnostmi je naplněn náš každodenní život***, postoupíme v analýze ještě dále. Každá činnost, kterou vykonáváme nás informuje o tom, zda ji vykonáváme dobře, s výsledky, se kterými jsme spokojeni. Proto se v dalším kroku zaměříme na naše dovednosti.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 3.3.**



Zpracujte si přehled svých **schopností a dovedností**.

POSTUP: V tomto bodě opět můžeme vyjít ze svého životopisu. Zaměříme se na věci, které nám skutečně jdou. Víme, že jsme v nich dobří. Že z nich máme pozitivní výsledky, že se nám daří a u mnohých dostaneme i pochváleno. Tyto činnosti opět nesmíme hodnotit ani porovnávat. Pamatujeme: vždy se na světě najde někdo, kdo to bude umět líp. Ale také hůř. Toto však není předmětem naší analýzy. My si potřebujeme uvědomit, že přesně toto dokážeme právě my právě takto a jsme v tom úspěšní.

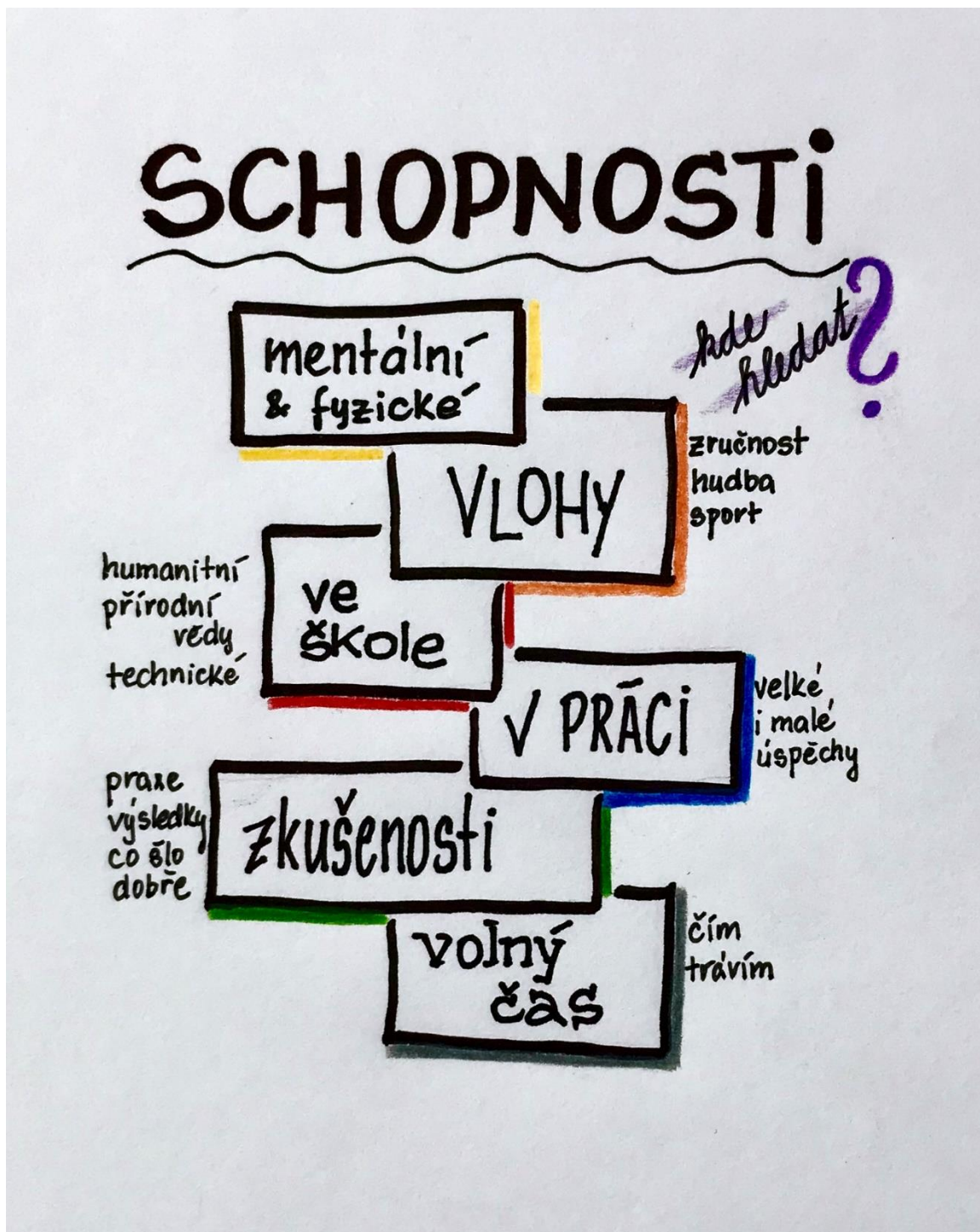
Příklad: vždy dokážete bezvadně uklidit věci na své místo? Máte ve věcech řád? Dokážete i z hromádky „ničeho“ udělat krásný nový nápad? Jste kreativní? Učíte se rychle? Pracujete krásně systematicky? Máte výborné kritické myšlení? Dokážete skvěle vysvětlovat? Umíte dělat funkční tabulky? Komunikujete rychle a účelně? Každá dovednost se počítá, každou si zaznamenejte. Nebojte se zmínit veškerou svou dosavadní praxi – brigády, výpomoci, zaměstnání, poradenství, projektová činnost, ale také domácí činnosti, jako např. Organizování rodinných sešlostí, příprava na Vánoční svátky, zabavení a hlídání dětí, příprava pohoštění, hudebního vystoupení a mnoho dalších.

Stejně tak si sepište svá negativa. Neporovnávejte, nehodnoťte a nepoužívejte „druzí říkají, že neumím...“. Jiná skupina lidí by si totiž právě toto mohla hodnoto velmi vysoko. Kupříkladu jeden z mých klientů si mezi svá negativa napsal, že je velmi pomalý. Zmínil však, že je to reakce jeho kolegů. Když jsme však probrali skutečnost, že pracuje jako manažer kvality a jeho prací je analyzovat a tvořit procesní postupy řízení kvality v mezinárodní společnosti, zjistili jsme, že je nutné, aby pracoval tzv. „hlubokou prací“, které je pomalejší, ale která je velmi vzdálená od rychlé operativy a nastavuje principy. Tedy jeho pomalá práce byla velmi žádoucí a díky tomu, jak byla pomalá, byla také dostatečně precizní, kvalitní a prověřená.



*Nehodnot' me* tedy pouze podle mínění ostatních. Mohou nám přinést velmi cennou zpětnou vazbu na naše chování, ale to nemusí mít žádnou hodnotu, pokud nejde o komplexní posouzení. Problém může být mnohem více ve špatném místě nebo špatném načasování než v činnosti samotné.

Pracujme se schopnostmi jak vrozenými, tak získanými praxí, studiem, zkušenostmi.



Obrázek 7: Jak najít své schopnosti (vlastní zpracování autorky)

Jakmile máme svůj seznam, můžeme s ním dále pracovat. Činnosti, které se objevily ve sloupci pozitivních, je potřeba **využít a dále rozvíjet**. Stejně pravidlo platí např. Také v genetice. Nepoužívané a nedostatečné schopnosti časem u jedinců zanikají (jako např. Ochlupení celého těla u lidí – pokud srovnáme člověka s medvědem), ty dobré se naopak vyvíjejí a posilují (činnost rukou – drobná motorika, mozková činnost). Pokud nám tedy nějaká činnost jde skutečně dobře od dětství, budeme mít jistý předpoklad dalšího rozvoje a růstu. Pokud nám nejde, bude potřeba se s takovou vypořádat jinak. Nedokážu dobře zpracovat tabulky? Mohu si najít ve svém okolí někoho, kdo mi s nimi pomůže. Já mu zase mohu pomoci jinou dovedností, která mu chybí.

Projděte si všechny své napsané dovednosti a stále je mějte po ruce. Můžete k nim přidávat nové, nebo svá původně zamýšlená negativa přesunout mezi pozitiva. Se svými schopnostmi tak dokážeme mnohem lépe pracovat a využívat je.

### 3.3 Sebehodnocení

Aby naše analýza byla komplexní a poskytla nám informace, na základě kterých můžeme začít hodnotit svůj přístup k organizaci svého života, ale i času, využijeme výsledky všech našich dosavadních cvičení k tomu, abychom celý kruh uzavřeli. K tomuto použijeme snadnou pomůcku zvanou SWOT analýza.

**SWOT analýza** je hodnotící matice, která poměruje S (Strengths) = silné stránky, W (Weaknesses) = slabé stránky, O (Opportunities) = příležitosti a T (Threats) = hrozby. Je velmi používanou pomůckou např. Při řízení projektů – pro jeho hodnocení udržitelnosti, při řízení rizik (snadno se z ní vyčleňují podstatná rizika, se kterými je potřeba pracovat, aby nebyl ohrožen podnik), nebo při tvorbě strategií (vyhodnocení SWOT analýzy generuje sestavení strategických cílů a do značné míry ovlivní sestavení taktiky pro jejich dosažení).

Ačkoliv je tedy tato analýza známá spíše v jiných oborech, aplikujeme ji v případě hodnocení našich dosavadních zkoumání.

#### SAMOSTATNÝ ÚKOL 3.4.



Sestavte si dle obrázku vlastní SWOT analýzu.

POSTUP: Ze svého soupisu dovedností vyberte **5 nejdůležitějších**, tedy těch, které vnímáte jako své nejsilnější stránky. Vepište je do kvadrantu **S – tedy Silných stránek**. Ze svého soupisu vezměte také 5 svých nejslabších stránek. Tyto vepište do kvadrantu **W –**

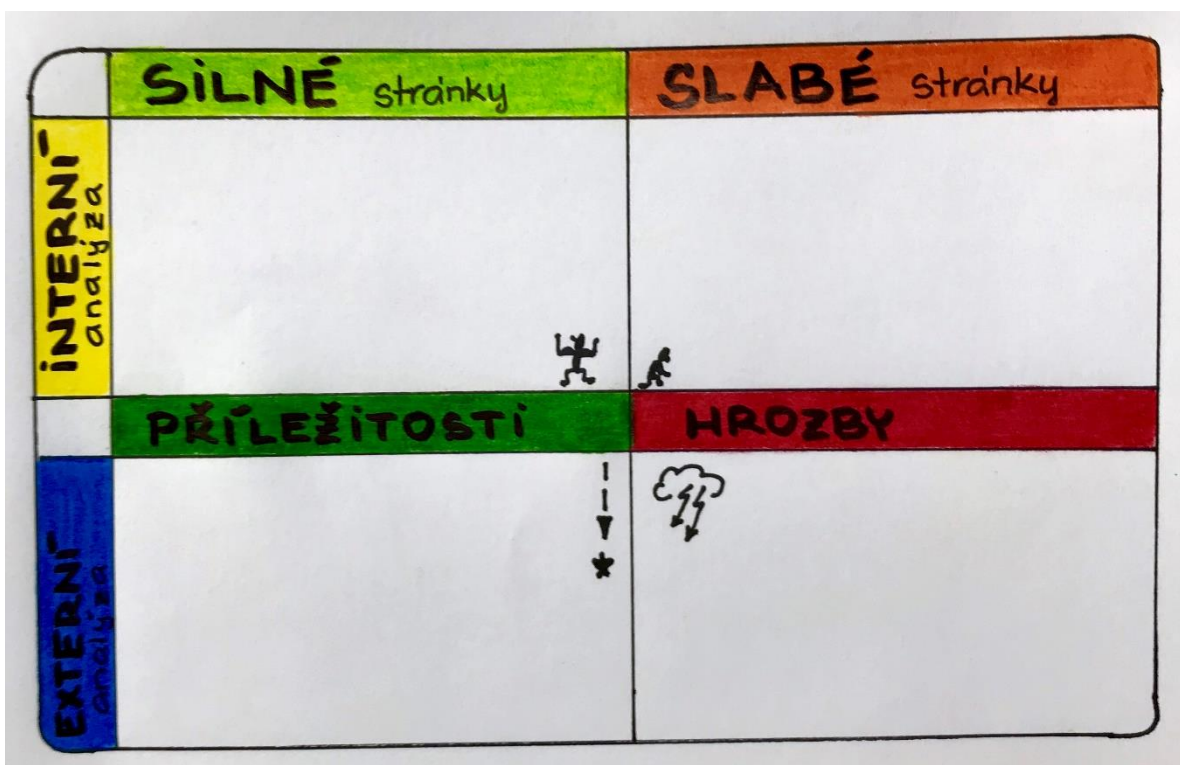
## ZAČNI U SEBE

**Slabé stránky.** Toto je vaše interní analýza – analýza vašeho osobního „vnitřního prostředí“, vaší osobnosti.

Druhým krokem bude analýza externí, tedy analýza prostředí, ve kterém žijeme. Nejdříve se zaměříme na kvadrant **O – Příležitosti**. Do tohoto kvadrantu uveďte takové příležitosti, ve kterých jsme ve vašem prostředí schopni uplatnit své nejsilnější stránky. Pokud patří mezi vaše silné stránky například analytické myšlení, dokážete je uplatnit např. Ve zpracování odborných studií. Dokážete je uplatnit při přípravě vstupů do rozjižďících se projektů. Uplatníte je v rozhodování ve strategickém řízení. Jste důkladní a připravení. Takto zanalyzujte minimálně tři své silné stránky.

Stejný postup pak veďte v případě slabých stránek. Do kvadrantu **T – Hrozby** naopak запиšte takové hrozby, které pro vás znamenají skutečné ohrožení ve vašem prostředí. Orientujete se špatně ve světě moderních technologií? Mohou pro vás v době jejich silného využívání znamenat skutečnou hrozbu. Krátce řečeno – nebudete stačit. Např. Nebudete dokázat sestavit webovou stránku a dále ji využívat tak, aby vás lidé na internetu našli. Většina populace (a to již dnes více než ..... najít číslo) v současné době vyhledává pomoc primárně na internetu zadáním hledaného výrazu do vyhledávače. Pokud takto pracuje vaše cílová skupina, nebudete schopni tvořit obsah svého webu tak, aby vás skutečně našli, abyste byli na předních místech vyhledávání a poskytl jim dostatečně jasné a kvalitní informace o tom, proč by měli vyhledat právě vás. Budete pro ně dost možná zcela nedohledatelní. Ano, na tuto činnost si můžete najít vhodnou pomoc. Ale to nic nemění na tom, že jde o hrozbu, se kterou je potřeba dále pracovat.

Zhodnoťte takto opět minimálně tři své nejslabší stránky a zvažte, jak mohou ohrozit vaši práci v prostředí, ve kterém žijete.





**Obrázek 8: SWOT analýzy (vlastní zpracování autorky)**

---

Práce se SWOT analýzou je poměrně náročná a vyžaduje naše nasazení s jistou dávkou nadhledu. Abychom poznali sebe samotné, je potřeba k ní přistupovat zodpovědně a postupovat důkladně, aby nesla své výsledky. Přesahuje naše zaměření na řízení času. Ale pokud neznáme své silné a slabé stránky, nemůžeme si hledat ani nástroje pro jejich řízení. Pokud totiž nejsme znalí moderních technologií, jen těžko si vybereme jako pomůcku elektronický diář, protože jej ve skutečnosti nebudeme používat. Budeme vždy tíhnout k papírové formě a k „lístečkové“ metodě psaní si poznámek a připomínek a práce s elektronickým diářem pro nás bude znamenat pouze další stres. Pokud k sobě budeme upřímní, budeme tedy pracovat s tím, co skutečně máme k dispozici a jaké máme osobní předpoklady a budeme hledat jiné varianty, které nás třeba v budoucnu k elektronice přivedou. V tuto chvíli ale bude naše řešení vypadat jinak. A naším úkolem je zjistit, jak.

## **SHRNUTÍ KAPITOLY**



Abychom dokázali vybrat adekvátní pomůcky pro řízení našeho času a práci v našem životě tak, jak je to pro nás přirozené, podle našich skutečných osobních předpokladů, potřebujeme se nejdříve zaměřit na zkoumání naší osobnosti. Prvním krokem k tomuto zkoumání je analýza činností, které skutečně aktivně děláme (pravidelně i občasně). Tato nám ukáže, jaké činnosti budeme potřebovat korigovat. Druhým krokem je pak analýza svých schopností a dovedností (vrozených i získaných praxí), ze které vyčleníme ty, které jsou našimi silnými stránkami, a tedy na nich můžeme stavět a využít je jako základní kámen.

Stejně tak důležité je vyčlenit si naše slabé stránky, které jsou pro nás naopak varováním, abychom se nepouštěli do aktivit, které pro nás budou silně stresové, protože si jejich slabosti uvědomujeme. S výčtem silných i slabých stránek dále sestavíme SWOT analýzu v externím prostředí, a to jejich využitelnost nebo ohrožení, které nám může naše prostředí přinést.

Tyto analýzy nám pomohu pochopit, jaký je náš osobní přístup a s čím ve skutečnosti pracujeme a pracovat i dále budeme.

---

*ZAČNI U SEBE*

## 4 ROLE NAŠEHO ŽIVOTA

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Čtvrtá kapitola je věnována lidským potřebám a životním rolím, které z nich vycházejí. Mapuje původ lidských potřeb a jak se projevují v životě dle teorií Stephena R. Coveho a A.H. Maslowova. Následné definování osobních životních rolí nestaví pouze na vykonávaných činnostech, ale především na vnitřním uspořádání člověka a potřebě uspokojovat své potřeby.

Ve druhé části se zaměřuje na činnosti, které životních rolí vyplývají a jak se promítají do každodenního života a výběru školního zaměření, pracovního zařazení či přátel. Na základě mapování činností pak v kapitole najdete postup, jak být všímavější k činnostem, kterými plníme svůj život.

### CÍLE KAPITOLY



- Poznáte souvislosti cílů a lidských potřeb
- Objevíte původ životních rolí
- Analýza zdrojů - uvědomění si, kde se náš čas ztrácí
- Pochopení příčin a důsledků svého time-managementu

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Maslowova pyramida potřeb, fyzické potřeby, sociální potřeby

### 4.1 Úvod

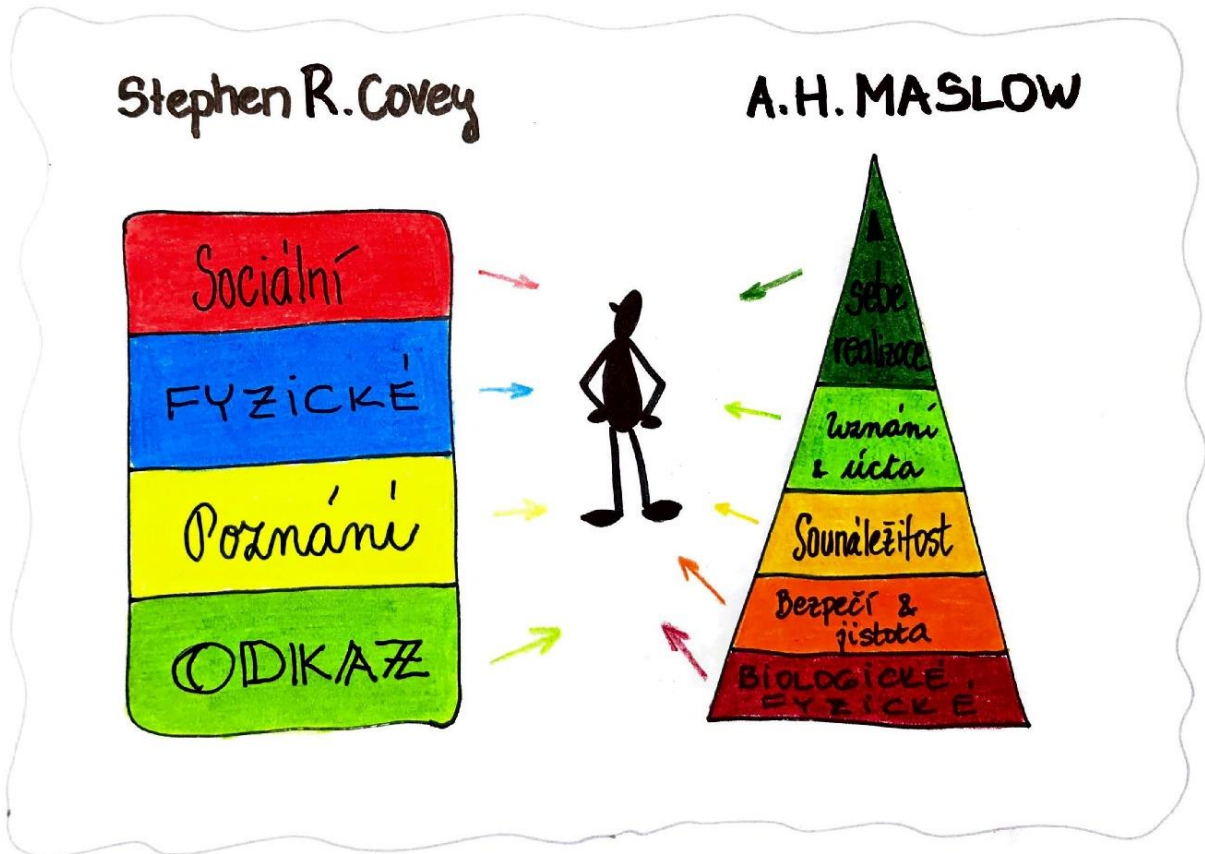
To, že ve svém životě hrajeme řadu různých rolí, není žádná novinka. S definováním a modelováním životních rolí se setkáváme poměrně často. Práce s životními rolemi je také typická pro koučing, pro práci psychologů, sociologů, ale také pro úspěšnou práci s cíli a jejich plněním. Jsou součástí definic našich odpovědností a pravomocí ve školách, v zaměstnání i v soukromém životě. Proto je dalším krokem sebepoznání právě znalost svých životních rolí, na něž se váží naše každodenní aktivity, cíle a ze kterých pak dokážeme lépe poznat naše životní poslání.

V předchozí kapitole jsme provedli výčet našich dovedností, schopností a vytvořili jsme si přehled skutečných činností, které v každodenním životě aplikujeme. Tyto činnosti samozřejmě vyplývají z našich životních rolí (které ještě neznáme) a jsou vyjádřením našich životních potřeb. Tématem uspokojování životních potřeb člověka se zabývá např. Americký psycholog **A.H. Maslow**, který v roce 1943 definoval známou „**Maslowovu pyramidu potřeb**“. My se v této lekci zaměříme na podobnou kategorizaci. Autorem je **Stephen R. Covey** a popisuje je ve své knize „**Krok za krokem: to nejdůležitější především**“.

Covey definoval **4 základní lidské potřeby** (které pak dokážeme rozvést dále na úroveň Maslowovy pyramidy), které se snaží každý jedinec v průběhu svého života naplnit. Jde o tyto:

1. **Sociální potřeby.** Jde o potřebu mezilidských vztahů, tedy společenského soužití. Nejde pouze o to, zda máme či nemáme partnera, zda jsme, nebo se cítíme milováni, ale jde veškeré vztahy, jichž jsme nebo chceme být součástí a o uvědomění si, jak tyto vztahy vnímáme. Je pro nás společnost problém, nebo ji potřebujeme? Vycházíme s kolegy na pracovišti dobře? Jsme spokojeni se vztahy v rodině? Jsme otevření či uzavření? Žádná hodnocení, pouze poznání skutečnosti. Jak to máme my?
2. **Fyzické potřeby.** Tyto se zaměřují na náš materiální život. Potřebujeme bydlení, oblečení, stravu, materiální zajištění (auto, knihy, květiny...). Každý člověk má však svou individuální potřebu jejich naplnění. Stejně jako mnozí lidé potřebují kolem sebe komfort a luxus, mnozí jsou spokojeni ve skromných podmínkách, bez výtahů moderních technologií nebo bez drahého automobilu, bez vysokých výdělků. Cílem je uvědomit si, jaké potřeby SKUTEČNĚ máme, pokud jde o množství financí, typu bydlení, každodenní cestování, stravování, či trávení volného času. Tato potřeba by nám měla jako první přijít na mysl při definování vlastních cílů.
3. **Poznání.** V tomto bodě nejde pouze o vzdělávání, jak by se mohlo zdát. Poznáváme nové lidi, nové prostředí, své vlastní reakce, poznáváme věci, nové země, nové situace. Není možné zastavit poznání. Je však důležité si uvědomit, jak my samotní poznáváme, v jakém poznání cítíme důležitost, jaké preferujeme, kolik jej potřebujeme a proč, abychom byli spokojeni a cítili svou potřebu jako naplněnou.

4. **Zanechání odkazu.** Není nutné být politicky aktivní osobou nebo spisovatelem, abychom chtěli zanechat odkaz. Každý člověk cítí svou individuální potřebu předat dál to co umí, co zná, čemu se naučil. Chceme „prodat“ své dovednosti tak, abychom sami byli spokojeni se svou prací a s jejím výsledkem a ten, aby znamenal například inspiraci nebo pomoc pro někoho jiného. Hledáme smysluplnost a pocit naplnění ze své činnosti. Míra tohoto bude u každého jiná.



**Obrázek 9: Lidské potřeby (vlastní zpracování autorky dle knihy Stephena R. Coveyho – Krok za krokem, to nejdůležitější především)**

Pochopení vlastních potřeb, způsobu a míry jejich naplnění vede k vnitřnímu osvobození se od neadekvátních požadavků na sebe samotné. Zároveň neplnění potřeb, byť v jednom jediném bodě, může vést ke zhroucení celé struktury. Jde de facto o 4 pilíře. Pokud je jeden z pilířů podloměný, celá stavba se hroučí a dá práci zjistit, kde došlo k chybě. Uvědomění si vlastních potřeb je procesem stabilizace.

## 4.2 Původ životních rolí

Jakmile jsme si uvědomili, jaké jsou naše osobní potřeby, kterými naplňujeme svůj život, zamysleme se nad původem životních rolí. Ty jsou totiž nositeli aktivit, kterými své potřeby naplňujeme. Slovo **ROLE** nám však svým významem evokuje myšlenku, že jde

o „*hru na něco / na někoho*“. V případě životních rolí je však potřeba k významu slova přistupovat poněkud **jinak**. Například matka nemá pro svou „rolí rodiče“ předepsaný scénář, který nutně musí dodržovat, aby ji splnila. Ačkoliv je přístup každé matky velmi individuální, víme, že mateřství vyžaduje jisté stálé a opakované činnosti, které se v průběhu historie ukázaly jako vysoce efektivní k naplnění této role. Budeme se tedy zabývat jednak typy rolí a jednak jejich náplní – ať už jde o léty prověřené procesy, nebo individuální přístup.

### 4.3 Oblasti životních rolí

Abychom našli své životní role, můžeme si je v prvním kroku rozdělit na dvě základní skupiny. Jednou jsou role tzv. **Nedobrovolné**. Jsou to zpravidla role, do kterých jsme se narodili. Jsme něčím synem, dcerou, vnoučetem, synovcem. A pak jsou tady role, které jsme si **zvolili sami**. Např. student, analytik, kreativec nebo manažer.

Další oblasti, v nichž budeme hledat, jsou hlubší a souvisí se snahou naplňovat naše životní potřeby. Z potřeby lásky – neboli sociálních vztahů obecně – dokážeme definovat role, které se týkají naší rodiny (blízké i vzdálené). Také role společnosti našich přátel, známých, kolegů v práci nebo ve škole, jejichž přítomnost je v našem životě důležitá.

Z potřeb fyzických, poznání a zanechání odkazu pak vyplývají další role a s nimi i řada důležitých realizovaných činností.

Vrcholnou a zcela nejdůležitější rolí našeho života je **role nás samotných**. Nejdůležitějším člověkem na světě jste vy. Nic z našich aktivit, snah, tužeb ani cílů by nemělo smysl, pokud by jim chyběl střed – ten, kdo je vytváří a kdo je realizuje. Být sebou je rolí, na kterou zapomínáme. Nicméně pokud soustředíme svůj život pouze na plnění rolí směrem k našemu okolí, výsledkem je frustrace, stres, podhodnocení. Proto tato role a její aktivity musí stát v naší mapě na prvním místě, aby byl naplněn předpoklad plnit další role efektivně.



#### SAMOSTATNÝ ÚKOL 4.1.

Sestavte si mapu svých životních rolí.

POSTUP:

1. První roli pojmenujte JÁ.
2. Nastavte si oblasti, ze kterých budete své role generovat – rodina, přátelé, zaměstnání, škola, zájmy

3. Definujte své role ve všech oblastech tak, aby jich bylo MAXIMÁLNĚ 7. Některé role spojte tak, aby byly jednotné. Vysvětlení najdete v textu dále.
  4. Definujte své role tak, aby nepopisovaly vaše zaměstnání, ale váš úkol, vaše poslání, to, co v dané roli realizujete.
- 

Vraťme se nyní k **bodů 3.** – tedy proč by rolí *nemělo být více než 7*. Jak uvádí John Medina ve své knize Pravidla mozku, naše krátkodobá paměť je schopná pracovat s maximálně sedmi tématy tak, aby mezi nimi dokázala rozlišovat a dokázali jsme se na ně patřičně soustředit.<sup>14</sup> Jakmile je témat více, splývají, začínají pro nás být nečitelné a především na ně mnohem více zapomínáme. Proto tedy své role můžeme seskupit tak, aby z nich byla role jednotná, s podobnými aktivitami, podobným smyslem a cílem.

Například *můžeme seskupit* roli přítele a rodinného příslušníka. Plnění role pro vzdálenější rodinu i pro přátelé od nás vyžaduje podobné aktivity – chceme se setkávat, komunikovat spolu, sdílet zážitky, slavit narozeniny, být si oporou. Nicméně které role sjednotíme, je pouze na nás. Pokud máme v rodině těžce nemocného člověka, o kterého pečujeme, bude jistě vyžadovat více péče a pozornosti – zvláště pokud jsme to my, kdo o něj pečujeme. Tato role je pak spíše „pečovatel“ než „příbuzný“. Důkladně svou volbu tedy promysleme.

U **bodů č. 4** je zapsáno, abychom nepopisovali svou zaměstnaneckou pozici. Jako příklad si uveďme např. roli, která se objevila v mapě jednoho z mých klientů. Klient viděl svou životní roli jako „Bavič“. Je to člověk skutečně veselý, velmi pozitivní, společenský a aktivní. Rád hledá řešení i ze svízelných situací, poskytuje podporu a stýká se s lidmi proto, aby jim vykouzlil na tváři úsměv. Tato role je pro něj velmi důležitá. Díky ní si získává i velmi silné postavení ve své práci manažera pobočky.

Jiným příkladem je role student. Ta nemusí být nutně spjata přímo se studiem na střední či vysoké škole. Mnohem více souvisí s osobnostním typem Student, který definují testy silných stránek Gallup. Pokud je někdo student, znamená to také, že se neustále vzdělává. Čte odbornou literaturu, sleduje články, časopisy, videa, chodí na kurzy a přednášky, často mimo a výrazně za hranicemi svých povinností. Jednoduše řečeno sbírá informace k oblíbeným tématům a buduje tak svůj status odborníka (byť tento není důležitý pro vykonávání jeho profese).

V průběhu našeho života se *jednotlivé role, případně jejich intenzita mění*. Role rodiče se zásadně změní po odchodu dětí z domova. Role se mohou měnit také v závislosti na tom, jak v průběhu života nacházíme své skutečné poslání – takže z role studenta se na konec stane role odborníka, který už pracuje uceleně, komplexně na konkrétních tématech a prohlubuje své vědění pouze jedním směrem.

---

<sup>14</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 126

Proto se nesnažme o vytesání svých rolí do kamene. Poslouží nám jako obraz našeho současného života, čím jej naplníme a samozřejmě jak hospodaříme se svým časem.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL 4.2.

Přiřaďte k rolím aktivně vykonávané činnosti a povinnosti.

POSTUP:

Berte jednu roli po druhé a připisujte jí větve s činnostmi, které v rámci jejího plnění zastáváte. Činnosti mohou být jak dobrovolné, tak povinné. Mohou to být pravidelné i občasné aktivity. Jako pomůcka vám bude soupis činností, které děláte nebo neděláte rádi, nicméně v tomto případě buďte obecnější a zaměřte se spíše na oblasti jednotlivých činností.

Soustřeďte se na aktivity skutečně vykonávané, ne na aktivity, které byste činili rádi, ale nezbyvá vám na ně čas. Při soupisu jistě pochopíte, o které se jedná a dost možná je už sami o sobě začnete aktivně provozovat. Toto však není cílem. Cílem je zmapovat aktivity, které v rámci vašich životních rolí skutečně naplňují váš čas, jakkoliv se mohou po soupisu zdát zbytečné, nebo neefektivní.

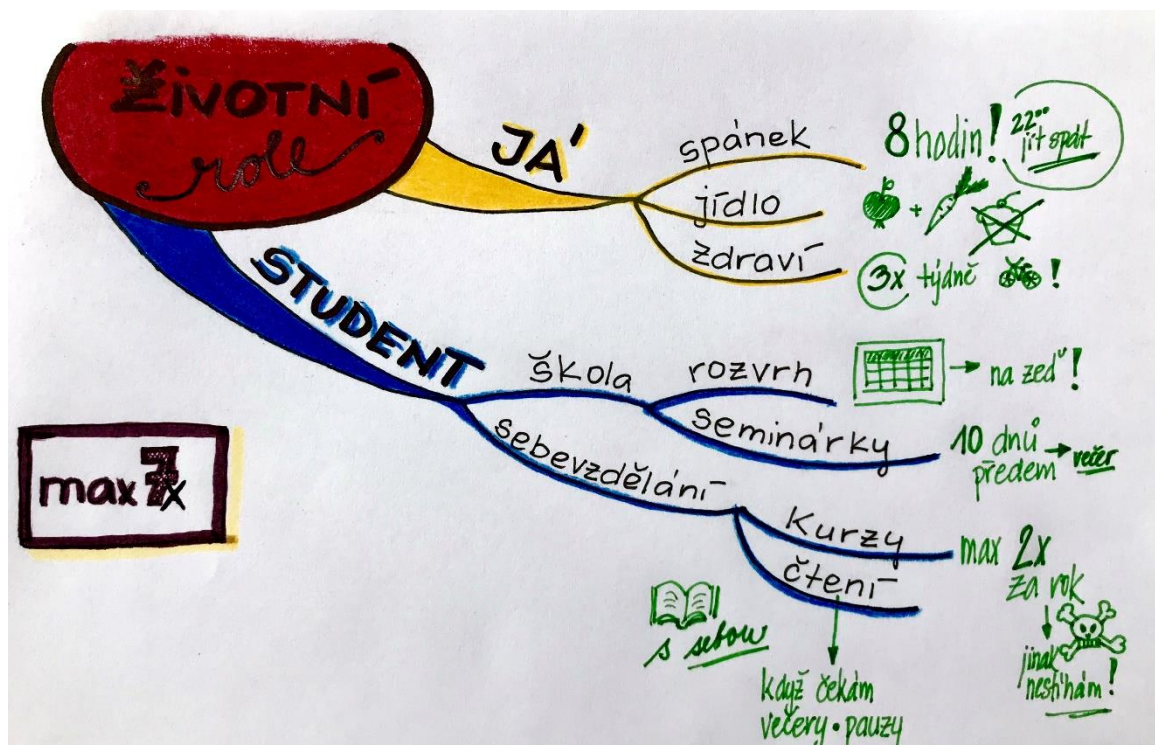


### SAMOSTATNÝ ÚKOL 4.3.

K jednotlivým aktivitám, které jste si vypsalí, запиšte, jak dlouho vám trvají a jak často se jim věnujete.

Jakmile získáme představu o tom, kolik času nám naplňování aktivit z jednotlivých rolí zabere, můžeme dojít ke dvěma závěrům. Jedním je, že toho **máme na bedrech příliš mnoho**. V tomto případě je vhodné své role znovu promyslet. Můžeme více seskupovat, více selektovat a především – začít škrtat. Položme si otázku – které aktivity jsou **skutečně** potřebné k tomu, aby byla naše role naplněna? Můžeme se rozhodovat, zda je daná aktivita podstatná, či nikoliv, čímž získáme prostor vyškrtat nepotřebné a soustředíme se na to, co je ve skutečnosti nutné. Je to velmi náročné, ale také velmi osvobozující činnost a přinese nám do života více prostoru a smyslu.





Obrázek 10: Životní role s aktivitami a časováním (vlastní zpracování autorky)

Je potřeba se zaměřit na to, *čím náš čas vyplňujeme a proč to děláme*. Možná se nám daná role líbí, ale necítíme se v ní příliš jistí. Možná chceme být úspěšní, ale nezvolili jsme si správný obor. Možná proto více prokrastinujeme a hledáme si záminky pro volbu jiných aktivit. Znovu tedy *zvažme naši volbu rolí*. Znovu si projdeme své každodenní aktivity. Ladí s námi? Případá nám, že vychází přímo z nás a našich potřeb, nebo se jimi snažíme naplnit potřeby někoho jiného? I tady pomůže metoda škrtání, protože se nám možná poprvé podaří ze života odstranit něco, co s námi naprosto nekoresponduje. Chce to vytrvalost a odvahu, ale výsledky jsou výborné.

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Každá lidská bytost vyžaduje pokrytí svých základních životních potřeb. Jsou jimi láska – tedy potřeby týkající se společenských vztahů, fyzické potřeby, potřeby poznání a zanechání odkazu. Tyto potřeby naplňujeme svými životními rolmi, kterými jsou jednak takové, do nichž jsme se narodili a ty, které jsme si sami vybrali. Životní role se v průběhu života a zrání člověka mění, nebo mohou měnit svou intenzitu.

Každá role pak s sebou nese aktivity, které vedou k jejímu naplnění. Aktivity jsou jak dobrovolné, tak povinné, některé jsou pravidelné, jiné pouze občasné. Jejich zmapováním a uvědoměním si času, který jimi zaobíráme, zjistíme, kolik času skutečně věnujeme na-

## *ROLE NAŠEHO ŽIVOTA*

plnění našich potřeb, případně zda vůbec těmito činnostmi své role naplňujeme. Důležité pro práci s rolemi je škrtnutí takových aktivit, které jednak nenaplnují naše role, a především které s námi nikterak neladí a nepřinášejí nám do života pocit uspokojení.

---

## 5 CÍLE A AKTIVITY

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Pátá kapitola se zabývá cíli. V první části popisuje problematiku zdrojů cílů a osobních předpokladů toho, kdo je naplňuje. Ukazuje běžný postup stanovení a naplnění osobních i pracovních cílů a proti němu staví postup jiný - efektivní a uvědomělý. Popisuje, proč a jak si stanovit cíle tak, aby byly SMART.

Ve druhé části pokračuje naplnění cílů aktivitami nezbytnými k jejich naplnění a tvorbu plánu tak, aby byly splnitelné s ohledem na komplexnost a individualitu. K plánování využívá příkladu zápisu do diáře či kalendáře.

### CÍLE KAPITOLY



- Zjistíte, odkud pramení stanovení cílů
- Naučíte se definovat své cíle
- Naučíte se své cíle zpracovat dle metody SMART
- Naučíte se cíle plnit pomocí jednotlivých aktivit

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Poslání, cíl, SMART, plán

### 5.1 Úvod

Cíle, jejich určení a jejich dosažení je v současné době velmi diskutované téma. Takřka můžeme říct, že celý svět je poháněn plněním cílů. Podniky si stanovují své cíle (zpravidla týkající se žádoucího obrátu), sportovci se snaží překonávat své rekordy, osobní rozvoj staví na dosažení vlastních cílů. Cíle však velmi silně zasahují do našeho time-managementu. Především proto, že k jejich dosažení potřebujeme dostatek času a prostoru, který hledáme na úkor již zaneprázdněných dnů a nemalých povinností. Jednoduše

řečeno, nevíme jasně odkud naše cíle generovat, míváme jich příliš mnoho a zapomínáme na to, že by měly tvořit komplexní celek odpovídající přesně naší osobnosti.

### Setkáváme se především s těmito potížemi:

1. Jak najít ty správné cíle
2. Jak si správné cíle nastavit
3. Jak je úspěšně realizovat
4. Jak je realizovat ve stanoveném termínu
5. Jak zjistit, jestli to byly ty pravé

Díky tomu, že se společnost na cíle takto koncentruje, máme dnes k dispozici mnoho různých pomůcek, které nám mají k jejich dosažení pomoci. I tak ale narážíme na stále tytéž problémy s jejich dosažením. V této kapitole se tedy zaměříme na zvládnutí celé problematiky cílů.

## 5.2 Jak najít ty správné cíle

Ačkoliv si každý krok k úspěchu žádá mít stanovený cíl, který nám má sloužit jako vytyčená meta a jakési měřítko pro splnění a ačkoliv můžeme najít mnoho pomocné literatury na toto téma, prvním úskalím v oblasti cílů je jejich nalezení. Otázkou tedy je: „Řekl vám někdy někdo, kde hledat svůj cíl?“

Veźměte si papír a tužku a zkuste si odpovědět na jednoduchou otázku: „Odkud se berou cíle?“ Jakmile najdete alespoň **5 zdrojů**, pokračujte dále v textu...

.....

Našli jsme zdroje, z nichž podle našeho mínění vznikají naše cíle. Ze své praxe nejčastěji slychám zdroje jako: **Já** (chci být zdravější, atraktivnější), **práce** (chci být úspěšnější, najít si lepší a adekvátnější pracovní zařazení), **rodina** (chci být lepší syn / rodič, chci se více věnovat své rodině) nebo **společenské mety** (chci mít lepší auto, protože lépe vyjádří mé postavení, větší dům, lepší dovolenou – protože jsme je někde viděli a víme, že by nám lépe posloužily, případně nás k jejich dosažení tlačí požadavky společnosti, ve které žijeme...).

A jak vypadá **tradičně používaný model formulace cílů**? Jakmile víme, čeho chceme dosáhnout, sáhneme zpravidla po pomůčkách, které nám k cílům dopomohou (dělení, termínování, apod.). Začneme si jednotlivé kroky, které jsou potřebné k jejich dosažení plánovat do kalendáře, zařazujeme je do svého denního programu a pokoušíme se z takových aktivit vytvořit návyk. Výsledkem však většinou je frustrace z neplnění, otázky ohledně správnosti zvoleného cíle, jeho nedosažitelnost, vzdálenost od reality, nečeka-

né nesnáze ve splnění. Přestáváme stíhat, plnit si své další povinnosti až nakonec hledáme v sobě, kde jsme udělali chybu, proč si nevedeme dobře a proč chybujeme. Začneme o sobě pochybovat a snažíme se řešit naše problémy s time-managementem a vlastní sebeúcty hledáním dalších, lepších pomůcek. A tento koloběh se začíná znovu opakovat. Je vám to povědomé?

Faktem ovšem je, že celý koloběh, který skutečně může být cestou k dosažení cíle, necháváme běžet pozpátku. Vyhledání správných pomůcek např. pro sportování se můžeme věnovat až ve chvíli, kdy víme, že běh je pro nás ten správný druh sportu, že budeme běhat kratší trasy v přírodě (tedy v terénu, ne na upravených cyklostezkách) a že nám to naše zdraví a předpoklady dovolí. Postupujeme od obecného nastavení po detailní. Nikdy naopak. Většinou očekáváme, že detailní nastavení cílů je klíčem k jejich realizaci. Nicméně tento předpoklad je nesprávný.

Pro splnění jakéhokoliv cíle jsou nejdůležitější **vlastní předpoklady realizátora**. V předchozí kapitole jsme se věnovali určení a pojmenování základních lidských potřeb. Vysvětlili jsme si, že díky tomuto dokážeme určit, jak jsme nastavení. Jde o jakousi naši osobní „spížírnu“, z níž čerpáme nevyčerpatelné suroviny pro přípravu naší stravy. Její složení je zcela individuální a neopakovatelné. Je tedy nejlepší možné pro stanovení osobních předpokladů pro vlastní cíle.

Zde můžeme navázat na jedno z našich prvních cvičení, které se týkalo toho, v čem jsme dobří, co skutečně dokážeme a umíme. V našich cílech by se primárně měly objevovat právě tyto dovednosti. Naše cíle by naše **osobní dovednosti měly posilovat**, rozvíjet a znamenat i růst v oblasti, která je pro nás přirozená a takzvaně nám „ladí“. Pokud splníme tyto kroky, nebude docházet k rozporu našeho zaměření a požadavků do budoucna.

## **SAMOSTATNÝ ÚKOL 5.1.**



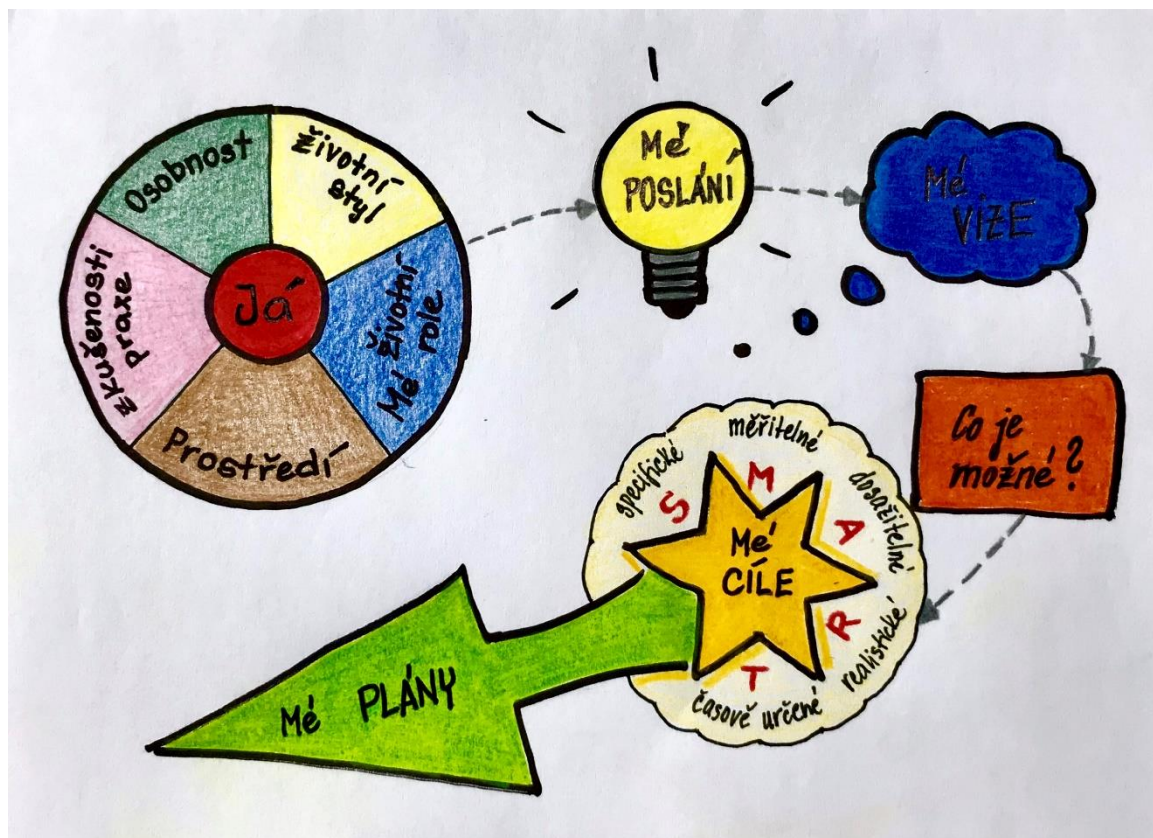
Vytvořte si mapu svých cílů.

**POSTUP:** Především se podívejte na svou skladbu životních rolí. Ta vám napoví, v jakých oblastech se pohybujete a v čem chcete skutečně uspět. Pak využijte mapu nebo seznam svých osobních dovedností. Berte v potaz své osobní zaměření, pokud jde o obor, ve kterém se cítíte jistí a působí na vás pozitivně natolik, že byste v něm chtěli vyniknout. Podívejte se do své minulosti (např. do životopisu), které okruhy vám byly nejbližší odjakživa, ve kterých jste již sklidili úspěchy.

Do takto sestavené mapy můžete vepsat také vaši vlastní motivaci – co je hnací silou, která by vás bavila i v případě, že byste za ni nedostali zapláceno (bez ohledu na finanční dopad) a měli například horečku? Existuje něco, co by vás dokázalo pozitivně inspirovat ke kreativnímu vytváření plánu k realizaci? Ačkoliv v každé profesi existuje tzv. „povinné zlo“, tedy aktivity, které nejsou příliš oblíbené, v případě, že jejich procento z celku



zahrnutých aktivit nepřevyšuje 30%, musí vám vaše rozhodnutí „ladit“. Vychází totiž z naší touhy po seberealizaci, ke které máme skutečné předpoklady.



Obrázek 11: Jak najít správné cíle (vlastní zpracování autorky)

Toto cvičení není možné zvládnout během jednoho sezení a zvážení. Jde o **dlouhodobější úkol**, který vyžaduje hlubší analýzu vlastních schopností a hodnocení budoucnosti. Je pravda, že jako životní role, také cíle se mohou s časem měnit. Může dojít k poznání, že jsme se minuli, že náš cíl je dlouhodobě více stresující než motivační. Že nejsme schopni jej udržet dlouhodobě na zřeteli a pracovat na něm. Vždy máme právo na změnu. Vždy se však musíme nejdříve ohlížet na naše vlastní vnitřní předpoklady, protože v nich tkví jádro naší budoucnosti.

### 5.3 Zpracování cílů

Zpracování cílů samo o sobě je spíše **technickou činností**, kterou je možné se naučit. Podmínkou je cíl stanovený po zralé úvaze a akceptování veškerých okolností, které sám obnáší. Pro začátek je vhodné pracovat, byť s jediným cílem tak, aby se naše pozornost netříštila a dokázali jsme jej implantovat do celku našich současných aktivit a povinností.

Cíl, nebo více cílů, které jsme si stanovili, mohou být krátkodobé i dlouhodobé. Pokud začneme plnit krátkodobější cíl, bude se nám s ním lépe pracovat a dříve uvidíme výsledky – tedy potvrzení, že jsme na správné cestě, že jsme jej správně určili a nastavili kroky potřebné k jeho dosažení.

První pravidlo, se kterým je však potřeba pracovat velmi opatrně, je **pravidlo SMART**. Jde o zkratku slov, které nám cíl pomůže jasněji definovat.

**S – specific.** Náš cíl musí být definován skutečně specificky. Musí být originální, tedy autentický právě pro nás. Nestačí jej vyjádřit stylem „Chci být sečtější / zdravější / lepší...“. Ačkoliv cíle nelze poměřovat, takovéto vyjádření si žádá poměr vůči čemu/komu chceme být lepší a samozřejmě také o kolik. Proto je potřeba se vyjádřit rovnou „Přečtu 1 knihu za týden“, „Každý den se budu věnovat 15 minut cvičení jógy“ nebo „Každý týden absolvuji jednu výukovou hodinu zvoleného kurzu ve svém oboru“.

**M – measurable.** Cíl musí být měřitelný. Jak jsme viděli slovo „lepší“ nedokáže definovat jakoukoliv míru. Pokud si však stanovíme 1 knihu za týden, víme přesně, jak rozsáhlá naše aktivita bude. Používejme tedy čísla, která nám definují rozsah našeho budoucího úkolu.

**A – achievable / acceptable.** Cíle potřebují být dosažitelné a přijatelné. Tímto bodem (akceptovatelnost) navazujeme opět na naše přirozené předpoklady. Zároveň si lépe uvědomíme, zda jsme schopni jich dosáhnout v dohledné době, aby se nám nerozplynuly a nestaly se pro nás právě naopak nedosažitelnými.

**R – realistic / relevant.** Aby byl náš cíl realistický, potřebujeme vědět, že je skutečně možný. Pokud např. čtvřicetiletý muž nikdy nestál na bruslích, bude jeho úsilí stát se hráčem NHL takřka neřešitelný a v tomto případě bohužel i v rozporu s osobními předpoklady (tj. nikdy nebruslil, průměrný věk hráčů NHL, náročnost tréninků, která není implikovatelná do současného rozvrhu povinností, apod.). Stejně tak může působit cíl postavit velmi drahý dům, na který není možné vydělat ani si vzít (například vzhledem k věku) hypotéku. Na druhou stranu přečtení jedné knihy týdně je skutečně reálné.

**T – time specific / trackable.** Pokud svůj cíl neohrančíme časově, nebudeme nikdy vědět, jestli se z něj nestane dlouhodobá neudržitelná činnost bez skutečného výsledku. Velký problém cílů je neuvědomění si, že kroky, které se pro splnění cíle stanoví do něj musí také dojít. Je samozřejmé, že ne vše jde vždy přesně tak, jak jsme chtěli. Splnění cíle se může vzhledem k okolnostem protáhnout (zdraví, finance, nečekané události). Právě proto bychom měli „dvakrát měřit“, než dáme svému cíli časový rámec a snažit se o co nejrealističtější odhad času.

V současné době s technikou SMART pracují především organizace a osobní cíle jsou stanovovány spíše okruhem a přibližností. A je také pravdou, že ne vždy se podaří organizaci své cíle splnit. Proto je nutné každý cíl podrobit důkladné analýze toho, čeho jsme



## CÍLE A AKTIVITY

skutečně schopni dosáhnout a hledat také záložní plány k jejich dosažení, protože se vše nemusí dařit napoprvé.

Také je vhodné své *cíle selektovat*. Pokud si nedokážeme představit, jak by bylo možné je v tuto chvíli realizovat a nejsou nás dostatečnými tahouny, můžeme je uložit na pozdější dobu, kdy budeme mít splněno více předpokladů k jejich realizaci, nebo kdy je lépe promyslíme.

### Dělení cílů

Hovořili jsme již o dlouhodobých a krátkodobých cílech. Stejně jako nás dokáže vyčerpat práce na velmi dlouhodobém a velkém cíli, může nás vyčerpávat i práce na množství kratičkových cílů, které naopak tříští naši pozornost. Stává se, že velké množství menších a krátkodobějších cílů povede k rozšíření našich plánů a ztráty společného jmenovatele. Je tedy vhodné velmi dlouhodobé cíle rozdělit na menší celky, které jsou dosažitelnější a naopak krátkodobé cíle spojovat ve větší celky, aby měly komplexnější charakter a působily silněji.

Stále bychom neměli ztrácet ze zřetele své změření a své dovednosti.

## 5.4 Aktivity a tvorba plánu

Vyberme si jeden z cílů, které jsme si stanovili a postupme směrem k tvorbě plánu jeho realizace. Plán samotný však netvoří pouze určení aktivit v čase. Plány musí obsahovat odpovědi na otázky co, kdo, jak, kdy, za kolik a co se stane, když to nebude vycházet – tedy zvážení rizik.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL 5.2.

Vytvořte si mapu svého cíle.

POSTUP: Víme, čeho chceme dosáhnout, napíšme si tedy cíl do středu stránky. Vytvořme kolem cíle hlavní větve, které obsahují klíčové okruhy k jeho splnění. Ke každému jednotlivému okruhu připisujte aktivity, které povedou ke splnění. Důležité je, aby aktivity vedly co nejkratší cestou k cíli, aby se nezačal tříštit a udržel si svou komplexnost - jednoduše. Vybírejte pouze ty nejdůležitější aktivity a vždy se u nich ptejte – co se stane, když tuto aktivitu budu realizovat a co se naopak stane, když ji realizovat nebudu. Pokud aktivita výrazně nepřispívá k realizaci a je možné ji nahradit jinou, silnější, udělejte to. Smyslem plánu není vytvořit velkou síť činností, které bude problém dále zapsat do svého diáře. Cílem je najít pouze několik nejdůležitějších kroků, které ke splnění cíle povedou co možná nejkratší cestou.

Pamatujme, že k žádnému cíli nikdy nevedou zkratky. Je potřeba absolvovat všechny **NEZBYTNÉ kroky**. Ale pouze ty nezbytné, ty důležité. Často totiž máme sklony sklouznout k vyjmenovávání množství kroků, které cíl udělají nerealizovatelným pro jednoho člověka. Ačkoliv budete na své cestě jistě potřebovat někoho, kdo vás podpoří, kdo vám dodá potřebné vstupy, nebo vás povede, pamatujte, že cíl je váš osobní a nikdo jiný jej za vás nebude (a dost možná ani nedokáže) realizovat.

Naše cíle musí tvořit **jednotný celek**, který si nijak neodporuje, jeden cíl do druhého kontraproduktivně nezasahuje, spíše se doplňují a vzájemně posilují. Ve výsledku tímto posilují naši osobnost a realizují naše předpoklady.

U každé aktivity, díky které svůj cíl realizujete, si pak poznačte, jaké budete k jejímu splnění potřebovat za zdroje – jaké dovednosti u nich využijete, jakou literaturu, výbavu, jaké lidi, nebo případně finanční prostředky.

Ptejte se – **co mohu udělat právě v tuto chvíli, abych svůj cíl splnil?** Tato otázka už souvisí s časovým harmonogramem. Tím, že jsme si stanovili SMART cíl, víme, kdy bychom jej měli změřit, jestli jsme jej splnili. Jednak tedy do kdy měl být splněn a jednak se nám mohou přirozeně vykrystalizovat časové milníky, kdy můžeme svůj cíl z hlediska plnění zkontrolovat nebo podle situace upravit. Pokud byl náš cíl čtení jedné knihy za týden můžeme se po měsíci vždy zkontrolovat. Pokud zjistíme, že je to dlouhodobě neudržitelné, můžeme provést korekci – knihy do 300 stran nadále přečteme během týdne, nad 300 stran pak do 2 týdnů.

U veškerého plánování nezapomínejte, že každému člověku je vyhrazen stejný limit dne – tedy **24 hodin**, z nichž 8 hodin náleží spánku. Nepokoušejte se se spánkem nikterak zásadně manipulovat. Jeho nedostatek způsobuje degenerativní fyzické změny na mozku, které naprosto citelně omezí náš život (více v kapitole č.6).

**Zaznačte si aktivity do svého diáře** a respektujte všechny potřeby, které se do vašich dnů musí vejít. Je nutné, aby váš plán měl písemnou podobu. Bez toho, aby bylo poznačeno, kdy má přijít kontrola nebo úprava, není možné realizaci vést úspěšně. Pro větší projekty je zpracováván tzv. **Ganttův diagram**, který tvoří časovou osu a určuje aktivity – kdy a jak dlouho jsou vykonávány. V případě naší knihy může časování vypadat např. tak, že denně se budeme večer na zvolenou dobu věnovat čtení.

V případě, že jsme si stanovili cíl špatně, nebudeme jej plnit. Budeme si hledat zástupné aktivity a prokrastinovat. Pokud byl cíl zvolen vhodně, v souladu s naší přirozeností, vždy si svou hodinku vymezíme, a dokonce se budeme těšit, až přijde. Jakmile přečteme jednu knihu, budeme už mít připravenou další a naše přečtená kniha nás bude skutečně těšit. Pokud nám nevyjde naše hodinka večer, budeme hledat (a především chtít hledat) jakoukoliv chvilku, kdy bychom mohli náš čtenářský čas najít.

## CÍLE A AKTIVITY

Samozřejmě vždy nejde vše, tak jak bychom chtěli. Už jsme si řekli o nečekaných událostech. **Mějme připraven plán B** – stejně, jako v předchozím odstavci. Využijte jiný čas. Využijte něčí pomoc. Doporučuji nenavyšovat si limity na příští dny. Pokud jste např. nemocní, odsouvání převyší vaše možnosti a váš cíl se rozplyne v nedohlednu. Neztrácejte jej ze zřetele.

Okolnosti ve svém životě se snažme *organizovat tak, abychom cíle skutečně mohli dosáhnout*. Máme-li na večer naplánovanou četbu, nebudeme si tedy plánovat jiné aktivity, nebudeme zvat přátelé ani zapínat televizi. Vypneme internet a jak doporučuje Gretchen Rubin ve své knize Zvyk není železná košile, odstraníme z dosahu vše, co by mohlo narušit naši pozornost. Znakem dobré organizace také může být nošení čtené knihy stále u sebe, abychom ji mohli vytáhnout u lékaře, ve frontě v bance, nebo kdekoliv jinde, kde to situace dovolí. Plnění našeho cíle nás tak bude skutečně těšit.



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Realizace našich cílů je přímo závislá na našich pojmenovaných životních rolích a aktuálních dovednostech. Je lépe si definovat méně, ale dobře do sebe zapadajících cílů, které tvoří jednotný celek posilující naši osobnost. Cíle nedefinujeme příliš velké a dlouhodobé, abychom jejich splnění neztratili ze zřetele. Pokud máme takovýto velký cíl, rozdělíme jej na menší, které pak plníme dle stanovených milníků (zpravidla časových nebo výkonnostních). Zároveň si nestanovujeme příliš malé cíle, protože nemají patřičnou intenzitu a tříští naši pozornost. Menší cíle spojíme ve větší propojené a související celky.

Cíle si definujeme co možná nejvíce dle metody SMART. Stanovíme si nezbytné kroky k jejich naplnění a tyto pak s respektem k našemu dennímu režimu vpisujeme do svého diáře tak. Pokud narazíme na neschopnost splnit stanovené aktivity, provedeme analýzu příčiny a následně plán upravíme tak, aby cíle bylo možné splnit.

Pro udržení kontextu provádíme pravidelnou kontrolu.

---

## 6 PLÁNOVÁNÍ

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



V 6. kapitole najdete komplexního průvodce základů plánování. Toto je vystavěno na analýze činností, jimiž naplňujeme svůj čas. Aktivita jsou doplněny o časovou náročnost a je z nich sestaven kruh denních aktivit, který respektuje přirozené limity dne a osobní biorytmy.

Plán je dále rozšířen na týdenní rozvrh hodin, v němž jsou použity prvky blokové práce a barevného rozlišení. Týden je pak rozpracován do delšího období s použitím diáře či kalendáře dle osobních preferencí. V poslední části kapitoly jsou vysvětleny široké možnosti diáře, např. jako zápisníku a tzv. externího mozku.

### CÍLE KAPITOLY



- Zanalyzujete své každodenní i příležitostné aktivity
- Naučíte se své aktivity konfrontovat s časem
- Naučíte se rozložit si efektivně svůj den s využitím osobních biorytmů
- Uděláte si komplexní přehled nad svým týdnem
- Naučíte se používat snadné plánovací pomůcky, jako jsou diář a zápisník

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Denní kruh aktivit, rozvrh hodin, diář

### 6.1 Úvod do problematiky

Jak prohlásil Dwight David Eisenhower: „**Plány jsou ničím; plánování je vším**“. V kapitole 5. jsme se soustředili na stanovení si svých osobních cílů. Jak jsme si ukázali, nejen stanovení si cílů, ale především plánování jejich naplnění by mělo probíhat souběžně s plánováním svých denních (i dlouhodobějších) aktivit. Pokud tedy budeme analyzovat činnosti, které k naplnění našich cílů povedou, budeme potřebovat druhou část 5. kapitoly provádět souběžně s touto.

## PLÁNOVÁNÍ

Abychom dokázali své aktivity dobře plánovat, potřebujeme především respektovat jeden fakt. **Každý den má 24 hodin, týden 7 dní** a stejně dané jsou délky měsíců i jednotlivých let. Ať už tedy plánujeme cokoliv, vždy musíme respektovat přirozené limity, protože jejich nerespektování povede k podcenění nebo k přecenění.

Mnohé z našich problémů s časem vycházejí právě z toho, že vnímáme svůj čas jinak, než jaká je skutečnost. Není neobvyklé, že některou činnost odhadneme na mnohem kratší čas a pak ji nestihneme v termínu. Následkem je pak přeplánování a odkládání tak dlouho, až se nevejdeme do termínů odevzdání nebo splnění nějakého úkolu, o cílech nemluvě. Uklidněním nám budiž fakt, že lidští tvorové jsou obecně velmi špatní plánovači a že naše mozky nám tuto skutečnost nijak neulehčují. Protože naše mozky jsou – mimo jiné – nástrojem, jak nalézt co nejkratší cestu k cíli, hledáme co největší zkratky a máme tedy skutečnou časovou náročnost našich aktivit velmi podceňovat.

Důsledkem tohoto je, že si **nabíráme a plánujeme stále více a více aktivit**, které pak nedokážeme nikdy splnit. A stálé přepisování plánů pak vede ke snížení přehlednosti, zapominání, nedotahování a prokrastinaci.

Nicméně z tohoto koloběhu, ve kterém ani nedokážeme určit, zdali jsme si toho vzali příliš mnoho, nebo jen děláme aktivity téměř nesmyslné, je v analýze toho, jak v tuto chvíli se svým časem hospodaříme. I tak je pak vše otázkou správné organizace a nastavení si vlastního systému, který nám bude fungovat. Je nešťastné přebírat systémy jiných lidí, ačkoliv v každé literatuře věnované hospodaření s časem najdeme mnoho různých šablon a zaručených receptů, budeme se soustředit na to, abychom našli náš vlastní systém, který odpovídá nám samotným – tedy našemu přirozenému nastavení.

## 6.2 Analýza činností

V prvním kroku bude potřeba si uvědomit, **čím jsou naše dny skutečně naplněny**. Možností, jak na to přijít, je mnoho. My budeme postupovat zcela intuitivně a postupně.

1. **Podívejme se na náš běžný den.** Ideálně začněme pondělkem. Napišme si, jak den probíhal od rána do večera. Mapujme všechny naše činnosti, bez ohledu na jejich povinnost. Ráno nám zvoní budík – v kolik hodin? Kdy skutečně vylezeme z postele? Potřebujeme budík několikrát odložit, nebo vstaneme do 3 minut nebo dokonce hned? Jdeme nejdříve do kuchyně a postavíme si vodu na čaj nebo na toaletu? Takto můžeme zmapovat každý den – až do neděle. Ačkoliv to vypadá, jako velmi vyčerpávající aktivita, pokud chceme skutečně se svým řízením času udělat, potřebujeme vědět, jak si stojíme a co je SKUTEČNĚ součástí našeho dne. Buďme proto tento týden pečliví. Nezáleží, zda začneme středou nebo nedělí. Jednoduše začněme tímto okamžikem.
2. Po zmapování si běžného týdne se podívejme na **nepravidelné aktivity, které děláme**, na občasné plány, občasné změny, sezónní záležitosti. Zapišme si je také,

opět důkladně, abychom měli co největší přehled. Náš seznam může být opravdu velmi rozsáhlý a může čítat i několik stran. Toho se pro tuto chvíli nemusíme vůbec děsit. Až ve chvíli, kdy vidíme, jaké aktivity skutečně naplňují náš den, můžeme s nimi dále pracovat. Proto je potřeba na žádnou nezapomenout.

3. Vezměme si k ruce aktivity, které jsme zakreslili do svých **map životních rolí**. Mnohé nám doplní.
4. Vezměme si také **soubor činností z kapitoly 3** – naše oblíbené a neoblíbené, co umíme a co nezvládáme zcela ideálně.

Máme-li k dispozici tento komplexní soupis, můžeme postoupit dále. Bez něj se však do dalšího kroku nepouštějme. Zbytečně bychom mohli klamat sebe samotné. Aktivity, které se na našem seznamu objeví jsou jak aktivitami běžného dne – operativní činnosti, které nám dovolují přežít ze dne na den / týden / rok, také ty, které plní naše životní role a nakonec také ty, které směřují k naplnění našich cílů. Pokud nám některý okruh ještě chybí, doplníme si jej. To, že neplníme své cíle je závislé na tom, zda se aktivity k plnění našich cílů skutečně objevují v seznamu.

### 6.2.1 ČASOVÁ NÁROČNOST

To je dalším krokem k naší analýze. U každé aktivity budeme odpovídat na otázku „*Jak dlouho nám to skutečně trvá?*“. Jak dlouhý čas trávíme v koupelně po ránu? Jak dlouho snídáme? Jak dlouho trvá naše cesta do školy nebo do práce? Kolik času potřebujeme na aklimatizaci? Jak dlouho nám trvá uvařit si kávu nebo zapnout počítač? Jak dlouho trvá přestávka na oběd nebo rolování sociálními sítěmi?<sup>15</sup>

Pokud si nejsme jisti, můžeme počkat, *až danou aktivitu budeme dělat a pak si ji zapíšme*. Důležité je, abychom skutečně zjistili, kolik času čím trávíme a samozřejmě také jak často to během dne/týdne/ měsíce atd. děláme. Kvalitní analýza nás dovede k pokroku. Možná zjistíme, že se skutečně do jednoho dne snažíme dostat takové množství aktivit, které by ve skutečnosti zabraly i dva tři dny. Podívejme se na svůj seznam. Co nám říká už jen nhrubo napsaný? Překvapil nás? Nepříjemně? Stále není důvod si zoufat, protože již můžeme mít první kořeny našich časových pastí. Tuto časovou náročnost sledujme průběžně. Nemusí být na minutu přesná, ale čím přesnější bude, tím jednodušší bude následná práce.

## 6.3 Můj den

Jak jsme zjistili v předešlém kroku, uvědomění si časové náročnosti jednotlivých, skutečně vykonávaných činností, nám pomůže *plně si uvědomit přirozené limity dne*. Nastá-

<sup>15</sup> Pokud jde o aktivitu na internetu, nebo počítači obecně, můžeme využít dostupné online nástroje, které najdeme s pomocí vyhledávače. Každému bude zřejmě vyhovovat jiný způsob, tedy jiná aplikace, včetně ručně vytvořených písemných poznámek.

## PLÁNOVÁNÍ

vá čas si vše, co děláme do našeho dne promítnout. Využijeme k tomu jednoduchou pomůcku – *24 hodinový kruh*.

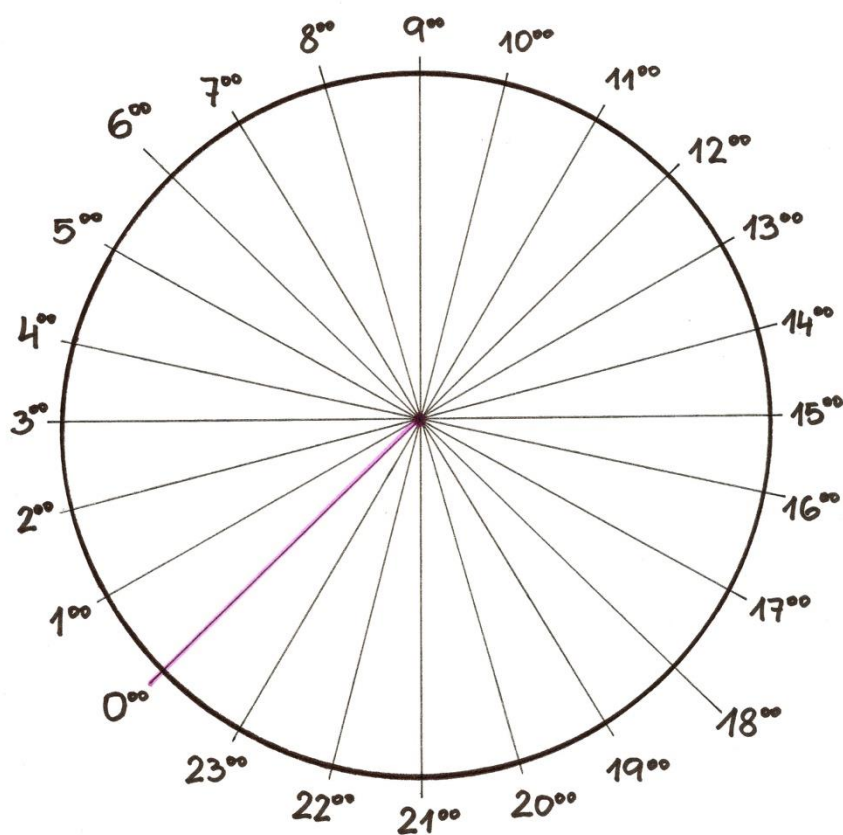


### SAMOSTATNÝ ÚKOL 6.1.

Vyplňte svůj kruh denních aktivit podle skutečnosti. Pokud zjistíte, že vám nestačí jeden, použijte kruhů více a pak proveďte jejich syntézu.

#### POSTUP:

Vezměte si šablonu kruhu denních aktivit a pastelky. Dle skutečnosti začněte vybarvovat jednotlivé díly kruhu podle toho, čím se zabýváte.



Práce ?      Jídlo ?      Relax ?  
Spánek ?      Rodina ?      .....

**Obrázek 12: Kruh denních aktivit (vlastní zpracování autorky)**

Pro různé okruhy, které mohou vycházet z vašich životních rolí nebo z okruhů vašeho života (osobní, rodina, práce, koníčky, apod...) **použijte barvy**, které vám s těmito rolemi nebo okruhy přirozeně ladí. Máte rádi modrou? Využijte ji jako barvu pro své vlastní osobní aktivity. Jsou vaše koníčky soustředěny především na pobyt v přírodě? Dejte jim



zelenou. Pracujete na projektu, který máte ve žluté složce? Použijte pro jeho zakreslení barvu žlutou.

Příliš se neupínejte na psychologii barev. Nehledáme optimální barvu z hlediska zkoumání souvislostí barev s jejich cítěním. Snažíme se udělat si přehled v aktivitách a jejich rozdělení co nejpřirozeněji barevně odlišit.

## ÚSKALÍ

Možná zjistíme, že bychom **na každý den potřebovali nový kruh**. Budiž to pro nás znamením, že svůj čas příliš neřídíme a necháme se unášet hašením požárů a úkoly druhých. I tak se ale můžeme pokusit hledat jakési vzorce, které jsou pro náš mozek<sup>16</sup> velmi přirozené a pomáhají nám. Jednak si den velmi zpřehledníme a zároveň se budeme dokázat mnohem lépe připravit na nadcházející časový úsek a vše, co s ním souvisí. Také se díky tomuto naučíme mnohem lépe plánovat.

V tuto chvíli nám nejde o to, naplánovat si na hodinu přesně každý den. Když si zmapujeme, jak vypadá náš běžný pracovní den, určíme si v něm časové úseky, ve kterých se komplexněji věnujeme některému našemu okruhu (rodině, přátelům, škole, práci...), bude se nám mnohem lépe si organizovat práci a také plánovat do budoucna.

Otázkou je také **flexibilita**. Ačkoliv je pro naše denní fungování velmi důležité dodržovat rytmy, protože takto funguje přirozeně náš mozek, musíme se naučit pracovat s občasnými změnami. Nesmíme ale změny nechat ovládat náš život, protože ve chvíli, kdy již nejsme schopni držet vše pevně v rukách a mít věc pod kontrolou, dostáváme se do stresu, který, jak jsme si už řekli, má degenerativní účinky na naše zdraví. A to nevrátelné. Stanovme si tedy povolené limity a zamysleme se nad tím, jakou míru flexibility dokážeme a chceme ve svém rozložení mít tak, abychom byli schopni plnit naše povinnosti.

Důležitou roli v naší práci budou hrát také **biorytmy**. Ačkoliv jde o velmi obsáhlou kapitolu zkoumání, nám pro tuto chvíli postačí, abychom si uvědomili, zda jsme spíše skřivan, nebo sova (případně kolibřík, který není vyhraněn ani na jednu stranu), abychom si uvědomili, zda je naše práce založena spíše na operativních nebo hlubokých činnostech<sup>17</sup> a abychom pak stanovili, zda lépe zvládáme dané aktivity ráno, kolem oběda, či pozdě večer. **Neexistuje jednotná šablona**, jak své činnosti strukturovat, ačkoliv se nabízí mnoho logických důvodů pro to, abychom např. kreativní (protože náš mozek potřebuje velmi mnoho pozornosti, která je vyčerpatelná<sup>18</sup>) nebo naopak ty nejhorší a nejnáročnější činnosti dělali jako první<sup>19</sup>, potřebujeme naše reálné konání pochopit ve větších souvislostech. Jistě víme, že plánovat si návštěvu banky ve večerních hodinách proto, že v této době se nám jeví jako nejlepší, není právě ideální.

<sup>16</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 112

<sup>17</sup> Newport, C. – Hluboká práce, str. 10 - 13

<sup>18</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 71

<sup>19</sup> Tracy, B. – Snězte tu žábu

Respektujme tedy své nastavení, ale také společnost, ve které žijeme, povinnosti, kterým se věnujeme a naše rozhodnutí, která jsme na vlastní zodpovědnost učinili. Pokud je dostaneme do únosné roviny, vyvážíme a dobře vyhodnotíme, budou se nám jednak lépe plnit, ale také plánovat a organizovat. Minimalizujeme tím nedostatek potřebné síly a pozornosti a tím také odkládání. Také si uvědomíme mnoho vnitřních souvislostí, vazeb a interakcí s prostředím, ve kterém žijeme.

### 6.4 Můj týden

Barevným kruhem denních aktivit jsme zpracovali vizuálně velmi silnou pomůcku (o síle vizualizace si povíme více v kapitole 12.), se kterou dokážeme postoupit v našich plánech ještě dále. Přejdeme tedy na další úkol. Týká se **rozvrhu hodin**.

Rozvrh hodin je jednou z nejužitečnějších pomůcek, kterou jsme se učili hospodařit se svým časem už na základní škole. Jakmile jsme měli zapsány v rozvrhu hodin všechny předměty, nejenže jsme byli připraveni na aktuální hodiny, ale také jsme věděli, jak dlouho budeme ve škole a jestli se na tento den máme těšit, či nikoliv. Zároveň jsme se naučili plánovat doma, co si na další den musíme vzít do aktovky a jestli se případně učit na test dnes nebo až zítra.

Po nějaké době používání rozvrhu hodin jsme přesně věděli, zdali bude tělesná výchova v pondělí nebo v úterý, že přírodovědu máme druhou hodinu a ve čtvrtek je vyučování delší díky dvouhodinovce výtvarné výchovy. Zpracujeme-li si takovýto rozvrh hodin, náš mozek bude šťastný. Nebudeme se muset **stále dokola rozhodovat** o tom, co budeme dělat, ale budeme vědět, kdy si co můžeme dovolit plánovat. Kouzlo je v možnosti nerozhodovat<sup>20</sup> a pracovat plynule a automaticky bez vyčerpávání naší pozornosti a celkové energie.

---

<sup>20</sup> Rubin, G. – Zvyk není železná košile, str. 18

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek	Sobota	Neděle
snídaně	☺ 🍞 ☕	☺ 🍞 ☕	☺ 🍞 ☕	☺ 🍞 ☕	?	?
Složitéjší úkoly Administrativa	Hlubší práce Operativa	Delší pozornost Drobnější věci			?	Plánování týdne
POLEDNĚ		OBĚD		☺ ☺ ☺		
Schůzky	Úřady	Ménš. úkoly	Porady	Přípravy	?	?
Rodina	Rodina	Rodina	Rodina	Rodina	?	?
Čtení učení	Čtení učení	Čtení učení	Čtení učení	Čtení učení	Prátele Koncerty	Čtení učení

Obrázek 13: Vzor rozvrhu hodin (vlastní zpracování autorky)

## SAMOSTATNÝ ÚKOL 6.2.

Zpracujte svůj rozvrh hodin.

POSTUP:

Každý jednotlivý den si rozfázujeme, podobně jako v případě kruhu denních aktivit, na bloky. Tento postup doporučuje řada autorů, např. Cal Newport ve své knize Hluboká práce, protože právě blokové rozložení nám umožní naplánovat operativní krátké jednoduché činnosti a naopak si plánovat delší bloky pro soustavnější hlubokou práci.

K vizualizaci použijeme opět barevné rozlišení. Mnoho mých klientů se při tomto rozkreslení, které si pak vyvěsili na dobře viditelné místo (nebo jej nosili stále u sebe tak dlouho, dokud se pevně nezafixovalo v jejich myslích), dokáží mnohem lépe orientovat v běžném denním režimu a plánovat velmi obezřetně, s ohledem na skutečné možnosti vlastního rozvrhu, aniž by zapomínali na potřebné a důležité věci.

## PLÁNOVÁNÍ

K vykreslení použijte přiloženou šablonu. Nicméně pamatujme na jednu věc. Ani kruh denních aktivit, ani šablona rozvrhu hodin nejsou dogmaty. Naše plány se mohou měnit a v průběhu života se také mění náplň dnů i týdnů. Proto tedy vezměme v potaz svou současnou situaci a přemýšlejme nad tím, jak své dny a týdny plánujeme. Dokážeme do nich vepsat své osobní potřeby? Plníme v nich své životní role? Věnujeme s povinností vyplývajícím z našeho pracovního zařazení? Toto vše nám napoví naše vizualizace.

ROZVRH HODIN - co kdy nejlépe dělat							
Den Čas	PONDĚLÍ	ÚTERÝ	STŘEDA	ČTVRTEK	PÁTEK	SOBOTA	NEDĚLE
6.00							
7.00							
8.00							
9.00							
10.00							
11.00							
12.00							
13.00							
14.00							
15.00							
16.00							
17.00							
18.00							
19.00							
20.00							
21.00							
22.00							

Obrázek 14: Rozvrh hodin (vlastní zpracování autorky)

### 6.5 Můj diář

Pokud máme svůj rozvrh hodin vybarvený a na viditelném místě, dokážeme si také *podobnou strukturu vymezit ve svém diáři*. Existuje mnoho lidí diář používajících, stejně tak je mnoho lidí, kteří diáře a kalendáře nepoužívají. Stejně tak se společnost dá rozdělit na ty, kteří používají elektronické pomůcky, na ty, kteří používají pomůcky papírové a kombinovače. Například osobně patřím ke třetí skupině, ačkoliv mnohem více využívám formu papírovou.

V tomto materiálu není prostor do detailů rozebírat výhody jednotlivých diářů a mapovat, které jsou nevhodnější. Budeme se tedy držet několika faktů, proč ANO, proč je vůbec používat.

To, že s diáři pracovaly také velké mozky, jako např. Steve Jobs, Salvator Dalí nebo Albert Einstein, je realita, bez ohledu na to, jak přesně je využívali a jak s nimi do detailu pracovali.

### Jak tedy diář používat?

- Zznamenejme si do nich vždy na začátku roku aktivity, o kterých víme, že je ***budeme tak nebo tak absolvovat***. Patří sem prázdniny, svátky a všechny volné dny vyplývající ze školních nebo pracovních povinností
- Zznamenejme si všechny ***aktivity rodinné*** – plánované dovolené, prázdniny dětí, velké oslavy, narozeniny rodiny a přátel a také každoročně se opakující činnosti
- Zznamenejme si ***větší plánované aktivity*** – výlety na kolech, malování domu, stěhování, odevzdání projektu, plánované eventy, uzávěrky, apod.
- Zznamenejme si ***detailnější informace*** – pravidelné porady, odevzdání výkazů, odevzdání knih do knihovny, preventivní kontroly u lékařů, ale také přípravy na Vánoce, nákup na Mikuláše nebo oslavu vlastních narozenin...
- Doplňme do diáře ***barevné bloky pro realizaci každodenních činností*** tak, abychom respektovali již zaznačené plány a v případě potřeby již začněme doplňovat o další – deadline odevzdání seminární práce plus délka potřebná pro přípravu – např. dva týdny předem, kam si poznačíme, že je potřeba na práci začít pracovat (samozřejmě můžeme začít měsíce předem).

---

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 6.3.**



Zaveďte nebo doplňte si svůj vlastní diář.

POSTUP: postupujte dle doporučení, tedy doplňte do něj aktivity pravidelné, nepravidelné, osobní i pracovní. Vyzkoušejte si použití naplánovaných pracovních bloků a barevné rozlišení jednotlivých oblastí.

---

Posledním doporučením je – používejte zároveň svůj diář jako ***záznamník úkolů na každý den***. Značme si telefonní hovory, které musíme udělat, částky, které jsme utratili, požadavky našich kolegů nebo vyučujících, schůzky, přípravy, zalévání kyttek, výměnu podestýlky domácímu mazlíčkovi, práce na zahradě...cokoliv. Zbavíme se lístečků, které se nám hromadí, nebudeme na vše muset neustále myslet (viz další kapitola – David Allen a jeho metoda Mít vše hotovo) a díky tomu

nebudeme neustále vyčerpávat naši pozornost a především – vše budeme mít dostupné na jednom jediném místě. Diář bude fungovat jako náš *externí mozek*, v němž najdeme vše potřebné. Budeme tím mnohem volnější, lépe se nám bude plánovat, rychleji se budeme ve svém čase umět orientovat, na vše se budeme moci dostatečně připravit a budeme mnohem kreativnější.

Diář doporučuji používat skutečně denně, mít jej neustále *otevřený na očích a pracovat s ním*. Diář si otevřeme vždy v neděli v podvečer a podívejme se na následující týden. Náš mozek se mnohem lépe připraví na plný a náročný týden, takže jej zvládneme v menším pocitu stresu (jak jsme si již řekli, stres často plyne z nemožnosti mít věci pod kontrolou, byť jen co do přehledu). Také se budeme moci více těšit na pozitivní věci, které nás čekají a více si je užijeme (hlavně děle). A do budoucna nám prokáže největší službu – naučí nás skutečně a reálně plánovat bez zbytečných slibů a vyčerpávání sebe sama. Naučme se používat diář, citelně se nám uleví, ačkoliv to nebude ze dne na den a bude potřeba si na něj zvyknout, pokud jej v tuto chvíli nepoužíváme.



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Naučit se dobře plánovat je možné z poznání aktivit, které naplňují naše dny. Tyto aktivity si potřebujeme uvědomit jednak co do jejich množství, ale také pokud jde o jejich časovou náročnost. Dalším krokem je uvědomění si přirozených limitů dne, do kterého své aktivity situujeme. Pomůže nám k tomu vizualizace v podobě kruhu rozložení denních aktivit a k obecnějšímu pohledu dále rozvrh hodin, který obsahuje jednak bloky naší práce a také komplexnější pohled na náš týden, na délku a rozvržení jednotlivých dnů.

V průběhu života je potřeba denní i týdenní rozvrhy sledovat a v případě potřebných změn je také upravovat podle toho, zda své aktivity zvládneme, či nikoliv, případně jaké potřeby plynou z našeho života a plnění našich skutečných životních rolí.

Dle rozvrhu hodin a kruhu denních aktivit si také naplánujeme svůj diář, který nám poslouží jako externí hlava. Díky němu si nemusíme tolik věcí pamatovat, naše mysl je volnější, kreativnější, méně zapomíná a také nás naučí reálně plánovat tak, aby naše aktivity bylo možné splnit všechny a včas.

---



## 7 MÍT VŠE HOTOVO

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Kapitola č. 7 popisuje základy metody organizace zvané GTD – Getting Things Done, tedy Mít vše hotovo, autora Davida Allena. Obsahuje kompletní strukturu práce s metodou ve všech jejích krocích. 1. sbírání – od určení typů sbíraných dat, přes jejich správnou kategorizaci až po místa, 2. Zpracování dat a jakou formou s nimi pracovat, 3. Organizace dat a 4. Tvorba a udržení systému.

V druhé části kapitoly je popsán proces rozhodování s pomocí metody GTD a Eisenhowerovy matice Naléhavosti / Důležitosti tak, aby jednání bylo rychlé, jednoduché a byly minimalizovány chyby.

### CÍLE KAPITOLY



- Pochopíte základy metody GTD
- Naučíte se pracovat dle jednotlivých kroků metodiky
- Vyzkoušíte si snadné použití
- Pochopíte proces rozhodování s pomocí metodiky

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



GTD, Eisenhowerova matice

### 7.1 Úvod do problematiky

V předchozích kapitolách jsme se zaměřili na plánování a návod, jak plánovat efektivně a účinně. Chceme totiž zůstat zaměřeni na své dlouhodobé cíle, a přitom plnit každodenní operativní úkoly, které přináší běžný život.

V této části se zaměříme na dvě pomůcky, které nám usnadní rozhodování, které úkoly kdy plnit a na co se zaměřovat. První pomůckou bude metodika, kterou v roce 2001 popsal americký specialista na time-management a produktivitu práce, David Allen, a to



metodika **MÍT VŠE HOTOVO**<sup>21</sup> (originál anglický název – **GTD – GETTING THINGS DONE**).

Druhou pomůckou, která nám metodiku doplní, je **Eisenhowerova matice**, která nám pomůže rozlišovat věci naléhavé a nenaléhavé, důležité a nedůležité, přisoudit jim prioritu a podle výsledku úkoly dále plánovat do našich diářů.

Jak už bylo v úvodu našich lekcí zmíněno, existuje celá řada různých podobných pomůcek. Není účelem začít bezhlavě používat metodiky a stát se jejich otrokem. Žádná metodika není samospasná. Pracujme tedy s pomůckami velmi obezřetně a uvážlivě a jejich aplikaci testujme až ve chvíli, kdy dobře porozumíme sobě jim.

## 7.2 Mít vše hotovo – GTD

Celá metodika Davida Allena je postavena na **4 krocích: sběr informací, jejich zpracování, jejich organizace a jejich hodnocení**. Budeme se věnovat každému kroku, abychom jej pochopili a dokázali aplikovat. Metodika je odzkoušena desetitisíci lidmi po celém světě a slaví velké úspěchy, pokud jde o její účinnost. Pojdme se tedy zaměřit na první krok.

### 7.2.1 SBÍRÁNÍ

Pro sbírání různých informací nebo materiálů máme do jisté míry každý svůj systém. Některé věci **zapisujeme**, některé **ukládáme fyzicky**, jiné **sbíráme na mentální úrovni**. Všechny mají společné to, že jsou pro nás něčím důležité (nebo by mohly být) a cítíme potřebu ponechat si je dostupné tak, abychom je mohli kdykoliv použít.

Je podstatné si uvědomit, že abychom s informacemi mohli vůbec nějak pracovat, potřebujeme si je zaznamenávat. Dost možná vás napadne, že si je pamatujeme. Jak jsme si však již řekli, naše krátkodobá paměť, je schopná udržet pouze 7 informací tak, aby s nimi dokázala úspěšně pracovat. Nejsou-li vázány např. na silnou prioritu, zapomínáme je. Pokud se snažíme svůj mozek použít pouze jako archiv, nebudeme úspěšní. Tímto způsobem své myšlení nevyužíváme zcela správně. K čemu jsou tedy naše mozky primárně určeny? Jsou nástrojem kreativity, hledání způsobů, možností a řešení různých životních situací. Navíc, „Dokud... mozek považuje úkol za ohrožení, nepohne se z místa.“<sup>22</sup>

Metoda GTD nám pomůže se osvobodit z pocitu, že toho máme k zapamatování příliš mnoho. Protože ve skutečnosti si tolik pamatovat nemusíme.

Začněme tedy sbírat a zaznamenávat informace jak mentální, tak fyzické. První krok si vyzkoušíme na tomto úkolu:

---

<sup>21</sup> Allen, D. – Mít vše hotovo, Jan Melvil Publishing, 2008

<sup>22</sup> Forster, M. – Udělej to zítra, str. 14

---

## SAMOSTATNÝ ÚKOL 7.1.



Sepište si svůj seznam všech rozpracovaných nehotových položek.

POSTUP: vypište veškeré položky, které v současné době držíte v hlavě. David Allen doporučuje každé věnovat jeden nepopsaný list, abychom pak mohli ke každému zapsat další postup realizace. Bude jich velmi mnoho.

---

Čím více takovýchto položek sesbíráme, tím více snížíme tlak skrytých „kostlivců ve skříní“ Cílem je dostat vše z hlavy na papír. Díky zápisu (a vizualizaci) **získáme potřebný nadhled a čas** k tomu, abychom s nimi mohli dále efektivně pracovat.

Stejnou radu můžeme najít v knize Udělej to zítra, autora Marka Forstera.<sup>23</sup> Začněme takto zaznamenávat také vše, co nám za daný den přijde: uvědomění si úkolu, nový úkol, telefonát a jeho obsah, plán do budoucna, cokoliv. Výborným pomocníkem je zápisník (nebudeme neustále hledat lístečky), ale pokud používáte diář, zapisujte si vše do diáře.

Stejný postup provedeme u emailů, které nám přicházejí nebo leží ve schránce a s psanými materiály, katalogy, časopisy nebo hmotnými věcmi (předměty). Každá skupina bude mít pouze jedno místo. Získáme tím jasný přehled, kde se nevyřízené položky nacházejí a usnadníme si jednak jejich zpětné dohledání, ale také se nám s nimi bude lépe dále pracovat.

### 7.2.2 ZPRACOVÁNÍ

Druhým krokem je **zpracování**. Tento krok je ve své podstatě způsobem, jak vyprázdnit schránku vstupů. Je **hodnocením a rozdělením**. Naše vstupy zpracujeme tak, že si vezmeme každý jednotlivý papír s poznámkou, svůj poznámkový blok, schránku na dokumenty či box s předměty a každý jednotlivý bod, každou položku „pojmenujete a rozhodnete se, co znamená a co s ní uděláte.“<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Forster, M. – Udělej to zítra, Grada Publishing, 2013, str. 97 - 107

<sup>24</sup> Allen, D. – Mít vše hotovo, str. 122

K celé práci použijme schéma:



GTD - David Allen

Obrázek 15: GTD (dle knihy Allen, David - Mít vše hotovo, vlastní zpracování autorky)

Výsledkem zpracování je podle Davida Allena pouze prohlédnutí a zhodnocení, nikoliv řešení všech položek. Jakmile tedy položky prohlédneme, pak podle schématu jsme:

1. Nepotřebné vyhodili
2. Dokončili všechny kroky, které nám nezabraly více než 2 minuty
3. Co bylo možné, jsme delegovali
4. Uspořádali / naplánovali vše, co nám zabere více než 2 minuty
5. Určili jsme projekty, kterými se budeme aktuálně zabývat

Položky v našich sběrných schránkách bychom dle metodiky GTD neměli zpracovávat výběrem, ale *postupně – od první ležící po poslední*. Jakákoliv selekce nás dovede k tomu, že si budeme opět vybírat pouze jednoduché či zajímavé položky. Tím se však dostaneme buď do koloběhu „hašení požárů“, nebo se začneme něčemu věnovat více, než si v danou chvíli můžeme dovolit a ostatní odsuneme nebo zapomeneme.

Pamatujme, že sběrná schránka slouží pouze jako místo, na kterém *hromadíme nehotové položky*. Nepoužíváme ji jako úložný koš.

## **SAMOSTATNÝ ÚKOL 7.2.**



Zpracujte všechny své sesbírané položky z předchozího úkolu.

POSTUP:

Každou položku, kterou jste si zapsali, zhodnoťte otázkou „Jaký je další krok?“<sup>25</sup> Odpovědí bude vždy konkrétní fyzická činnost. Tedy buď aktivitu uděláme, předáme (delegujeme), odložíme ji, protože potřebuje buď další promyšlení (tedy naplánujeme na termín, kdy se jí budeme věnovat, nebo uložíme do archívu), nebo bude vhodné ji realizovat v nějakém stanoveném termínu (toto je podstatná informace – naplánujte ji opět na konkrétní termín a přitom dobře zvažte, zda je vybraný termín vhodný ze všech hledisek). Některé položky nám mohou splynout v jeden konkrétní projekt, aniž bychom si to předeem uvědomili. S prací na projektech se blíže seznámíme v kapitole č. 11.

---

### **7.2.3 ORGANIZACE**

Organizací rozhodnutých a zhodnocených položek myslíme jejich *následné uspořádání a jejich plánování* s případným využitím pomůcek. Nejdříve si vytvoříme kategorie, do kterých naše úkoly spadají. Jakmile je vytvoříme, budeme se v nich lépe orientovat,

---

<sup>25</sup> Allen, D. – Mít vše hotovo, str. 127

snadněji rozhodneme o čase jejich realizace a určíme priority. Oddělíme je jasně a zřetelně, aby mezi sebou kategorie nesplývaly a aby se nepřekrývaly. David Allen definuje **7 základních kategorií**:

1. Seznam projektů
2. Podklady k projektům
3. Kroky a informace v diáři
4. Seznamy „dalších kroků“
5. Seznam „Čekám na“
6. Archivní materiály
7. Seznam „Někdy / možná“

Každou položku tedy můžeme přidat na jednotlivé hromádky *podle kategorií, pod které spadají*. Výsledkem je pak vlastní soubor složek a seznamy, se kterými pracujeme dále dle časových požadavků. Pokud jde o složky projektů, tyto obsahují veškeré položky týkající se právě projektů.

Bavíme-li se o připomínkách a termínech, místem jejich zápisu jsou **diáře**. Do nich si zapisujeme *aktivitu ohraničené časem* – tedy např. schůzky a činnosti, které je potřeba udělat v konkrétní den, v konkrétním čase. Vždy respektujeme *kontext* daného úkolu. Je potřeba brát v potaz biorytmy, ale musíme mít na paměti, že vydat se do banky hodinu po skončení otvíracích hodin nebo začít s přípravou projektu týden poté, kdy vyprší termín kvůli tomu, že cítíme pokles energie, není nejšťastnějším řešením.

Abychom se v připomínkách lépe vyznali, začneme si tvořit **seznamy**. Tyto rozlišujeme *otevřené* (kde položky postupně přibývají a také je postupně vyškrtáváme) a *uzavřené* (do seznamu není potřeba cokoli dalšího doplňovat, splněním všech položek ze seznamu je ukončena popisovaná činnost, např. procesy, jimiž se budeme zabývat rovněž v kapitole 11.). Pro účely GTD tedy tvoříme seznamy otevřené.

Naše seznamy mohou být např.: „Telefonické hovory“ – které mohou obsahovat hovory na objednání u lékaře, hovory s rodiči, získávání různých informací, ujasnění si podmínek výběrového řízení, apod. Dále např. „K prohlédnutí“ – tento na seznam si můžeme vypsát zajímavé webové stránky, odkazy na články, knihy, filmy, wellness centra, koncerty. Samozřejmě můžeme vygenerovat samostatný seznam „Knihy k přečtení“. Velmi efektivní je také seznam „Pochůzky“, „Činnosti v kanceláři“, „Udělat doma“. Pomohou nám jednak udělat si kvalitní seznam toho, co je potřeba a při plánování aktivit na daný den / týden je dokážeme využít a začít aktivity skutečně realizovat.

Jak tedy se seznamy efektivně pracovat? Vysvětleme si to na jednoduchém příkladu. Chystáme se na pochůzku v době polední pauzy. Vezmeme si k ruce seznam „Pochůzky“

a podle času, který máme k dispozici, si naplánujeme cestu (okruh) tak, abychom splnili maximum položek v potřebném čase.

Zcela samostatným a velmi účinným je seznam „Čekám na“, na který sepisujeme delegované úkoly, nebo rozeslané požadavky na dodání informací či materiálů. Položky tohoto seznamu si můžeme zapsat také do diáře (pošli mi to do úterka, tedy na pondělí mám v diáři zápis o tom, kdo mi co má poslat). Nestane se nám tedy, že předáme požadavek a zapomeneme na něj a stejně tak máme jakýsi bič na pověřenou osobu, abychom od ní dostali slíbené materiály včas a naše práce tak mohla pružně pokračovat.

Jednoznačně nám seznamy ulehčují práci, krátí čas a zefektivňují naše aktivity – úkoly jsou na nich seskupeny podle tématu, místa nebo činností obecně a věnujeme se jim tedy s potřebným zaměřením ve správnou dobu na správném místě.

Pokud jsme cokoliv ze seznamů nerealizovali, ponecháme je ve svém archivu, kde budou správně zařazeny a označeny tak, aby byly rychle dohledatelné. Nejefektivněji se jeví **abecední seznam**, ve kterém se nám bude dobře hledat i po delší době. Můžeme využít kartotéku, pořadač, složky, které uložíme abecedně, případně jim dáme i časový harmonogram (podle let – za 5 let budeme rekonstruovat, čtvrtletí – na jaře budeme malovat byt, nebo měsíců – v červenci začneme pracovat na tomto projektu).

Seznamy však potřebujeme **udržovat a pravidelně kontrolovat**. To nám udrží jasný přehled nad tím, co máme dělat, umožní nám pravidelnou kontrolu, vyškrtáme zbytečnosti a v závěru nám ušetří čas, který bychom strávili neustálým dohledáváním informací, nebo nahodilým plánováním bez znalosti skutečného kontextu.

Pokud na seznamech a celkové organizaci **pracujeme průběžně**, máme jistotu, že nezapomínáme na žádný z klíčových úkolů.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 7.3.**



Vytvořte si ze svého souboru nehotových položek, které jste již vyhodnotili (tj. určili, co bude další krok), kategorie a tyto zorganizujte.

POSTUP:

- zhodnocené položky rozdělte do 7 kategorií dle GTD
- podle kategorií rozhodněte, jak a kdy dané úkoly splníte



## SAMOSTATNÝ ÚKOL 7.4.

Vytvořte si seznamy, které budete u plánování používat a запиšte do nich požadované položky.

Pracujte se všemi jednotlivými položkami a zorganizujte jejich realizaci.

---

### 7.2.4 UDRŽENÍ SYSTÉMU

Žádný systém nebude nikdy fungovat, pokud nastavíme pouze jeho rámec, rozdáme úkoly a zaplníme diář. **Systém** je povětšinou chápán jako soubor pravidel a nařízení, proti kterým je největší vášní bojovat. Nicméně v praxi to bohužel funguje jinak. Ačkoliv je souborem pravidel, nejde nikdy o pravidla daná z vnějšku a nadosmrti. Pravidla jsou stanovena na základě toho, co funguje, podle kroků, které skutečně vedou k výsledku, jen často bez ladu a skladu. Je **živým organismem**, který je potřeba stále hodnotit a kontrolovat, aby bylo možné složení aktivit přizpůsobit tomu, aby se výsledky dostavovaly a byly v souladu. V tomto případě v souladu s námi.

Jak a co tedy budeme kontrolovat?

1. Předně potřebujeme cítit, že nám nastavení systému **přináší své ovoce**. Každý úkol je zapsaný, neleží nám v hlavě a nemusíme si jej pamatovat. Vedeme si zápisky, do kterých můžeme kdykoliv nahlédnout a také víme, kde co budeme hledat a skutečně tam i najdeme. Kouzlo je v tom, že vše dohledáme do jediné minuty (samozřejmě pokud jsme v práci a jde o katalog, který máme doma, je to situace jiná, ale doma jej najdeme „na první dobrou“). Tedy první kontrola je v našem sbírání – vyhovuje nám? Jsou informace dostupné? Jsou dostatečně přehledné?

Pokud jsme zjistili, že nám nějaká část nevyhovuje, můžeme ji **upravit**. Archiv uděláme jinak, řazení složek nebude dle abecedy, ale dle měsíců, zápisky nebudeme psát do diáře, ale do zápisníku vždy s datem zápisu, splněné úkoly nemažeme, ale jen odfajfkujeme, protože chceme udržet více přehledu nad tím, že jsme úkol splnili (kdyby vznikly pochybnosti) a také kdy to bylo. Spolehlivost sběrný musí být 100%. Začne plnit funkci našeho „externího mozku“ a je velmi pohodlná.

2. **Ověříme si**, zda informace **dobře vyhodnocujeme**. Plníme své úkoly? Jak pracujeme s nesplněnými? Dokážeme ty menší strukturovat pod větší a správně je zařadit? Použijeme selský rozum a hodnotíme intuitivně. Jakmile nám něco nevyhovuje, zkusme jen jinou cestu. Nestačí nám týdenní hodnocení? Hodnotme častěji. Možností je mnoho.



3. **Kdy tedy máme kontrolovat?** Pravidelná kontrola nám nezabere více než pár minut, možná vteřin času. Díky pravidelné kontrole získáme pokaždé jasný přehled toho, co nás ještě čeká a co už máme hotovo. Přehled nad našimi projekty. Zjistíme-li např., že si plánujeme více aktivit, než jsme za daný den schopni zvládnout, můžeme začít plánovat jinak. Naplánujeme si aktivit méně, nebo v jiném složení a rozložíme je na celý týden tak, abychom splnili termíny, a přitom na žádnou nezapomněli.

Budeme kontrolovat naše sběrné schránky, ale také naše diáře a kontrolní seznamy, záznamy. Samozřejmě se může stát, že na něco zapomeneme. Žádný systém se nerodí ze dne na den a abychom opravdu byli efektivní, potřebujeme na výsledcích pracovat, ne se nechat strhnout do nám už známého hašení požárů. V tomto si opravdu ušetříme čas.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 7.5.**



Zaveďte si vlastní systém kontroly a pečlivě jej zkoušejte a upravujte. Postupujte dle výše uvedeného návodu.

## **7.3 Jak se rychle rozhodovat**

Nastavili jsme si systém, jak pracovat s každodenními aktivitami a jak je plánovat. V tuto chvíli ale potřebujeme nastavit, podle čeho se rozhodovat, tedy co budeme v danou chvíli dělat.

### **7.3.1 ROZHODOVÁNÍ DLE GTD**

David Allen stanovuje primárně 4 kritéria:

1. **Kontext.** Potřebujeme znát *souvislosti našich úkolů*. Minimalizujme tedy seznamy typu RŮZNÉ, protože tyto především zavádí k nerozhodnosti. Vnímejme naše kroky jako součásti větších celků – našeho osobního poslání, našich rolí (je tato aktivita skutečně potřebná k plnění mé role studenta?), našich projektů (opravdu se to týká projektu, nebo si jen potřebuju odpočinout něčím méně náročným?).
2. **Dostupný čas.** Tato část pro nás již bude jednoduchá. Zpracovali jsme *svůj denní kruh rozložení aktivit*. Vycházejme tedy vždy z něj. Den má 24 hodin, aby náš mozek fungoval a nedegeneroval, musíme spát. Na některé úkoly se potřebujeme opravdu hloubkově zaměřit – tedy potřebujeme např. 2 hodiny nerušené práce, ně-

kteří zvládneme během půlhodinky. Máme takový čas dnes k dispozici? Budeme jej mít zítra? Odmítnutí je mnohem vhodnější než sliby, které nedokážeme splnit. Za přijatý úkol jsme plně zodpovědní a na jeho splnění závisí naše pověst a také naše sebevědomí. Buďme tedy zodpovědní a pouštějme se skutečně pouze do těch aktivit, které můžeme realizovat.

3. **Dostupná energie.** Také jsme již mluvili o svých biorytmech. Existuje mnoho pouček a návodů, které nám doporučují věnovat se náročným úkolům hned z rána, kontrolovat emaily 2x za den, a podobně. Pokud však jde o naši energii, máme ji každý rozloženou odlišně. Do nového dne vstupujeme s určitým *energetickým budgetem*. Ta nám umožňuje zaměřit svou pozornost, soustředění. Jakmile své soustředění vyčerpáme na snadné a rychlé úkoly, nezbyde nám ji na úkoly složitější<sup>26</sup> Zvažme tedy dobře rozplánování dne tak, abychom měli dost energie na splnění úkolu nebo práci na projektu. Pokud ji totiž mít nebudeme, ztratíme mnoho hodin času nesoustředění a těkání, které nikdy nepovede k potřebným výsledkům.
4. **Priorita** – nás vede zpět ke kontextu. Pokud známe kontext naší práce, dokážeme si poradit také s tím, které oblasti mají přednost (např. Z časových důvodů) a které bude stačit plnit později. Pokud jsme doma, přechází do priority jiná role, než jakou máme v práci. A tím také složení aktivit. Můžeme si poznačit nový nápad, zapísat připomínku, ale primárně se věnujeme svým blízkým. Pokud se nebudeme držet priorit, náš systém se zhroutí. Stojí tedy za to si je rovnat a tam, kde si nejsme jistí, požádat o pomoc např. Nadřízené s otázkou – co je tedy naprostá priorita? A tohoto se také držet. Velmi nám to usnadní práci s rozhodováním.

### 7.3.2 EISENHOWEROVA MATICE





Abychom si mohli ještě více pomoci, pokud jde o akutní rozhodování, podívejme se na matici Davida Eisenhowera. Dělí naše aktivity dle naléhavosti a důležitosti.

Jako **naléhavé** jsou označeny ty aktivity, které „hoří“ více či méně. **Důležitost** je naopak stanovena z hlediska dlouhodobého – našeho poslání, našich životních rolí, našich cílů, priorit. Tedy důležitější bude naše zdraví než prohlídka katalogu lyžařského vybavení, byť jsme si chtěli jet o víkendu zalyžovat. Důležitější bude úspěšné ukončení školy, než pivo s přáteli, protože je potřeba odevzdat Závěrečnou práci. S přáteli se můžeme sejít po jejím dokončení.

---

<sup>26</sup> Newport, C. – Hluboká práce, str. 58

Podívejme se tedy na tabulku níže:

	NALÉHAVÉ	NEnaléhavé !
DŮLEŽITÉ	  Udělat SAM Zaměřit se HNED-kně Maximálně 3 hodiny času 1-2 úkoly	  Dlouhodobé úkoly Napláňovat termín 2-3 úkoly 1-2 hodiny Max 3 listy?
NEdůležité	  Není moje zodpovědnost Delegovat odstoup 1 hodina	  <b>VYHODIT !!!</b> Nehrají roli Zbytečná a neproduktivní práce

Obrázek 16: Eisenhowerova matice (vlastní zpracování autorky)

### SAMOSTATNÝ ÚKOL 7.6.

Nakreslete si svou tabulku dle Eisenhowerovy matice a zařaďte do jednotlivých kvadrantů své aktivity. Začněte ji využívat ke každodennímu rozhodování, co budete právě dělat. Jde o věc naléhavou a nedůležitou? Delegujte ji. Jde o věc nenaléhavou, ale velmi důležitou? Zvolte na ni potřebný čas a energii a splňte ji. Takto postupujte vždy, než se vám zažije natolik, že již nebudete potřebovat náhled a budete jednat zcela automaticky.

Vyhýbejte se na první pohled snadným a rychle splnitelným úkolům. Často náleží do kvadrantu nenaléhavých a nedůležitých a ubírají nám příliš mnoho času a potřebné energie k řešení podstatných věcí.

### SHRNUTÍ KAPITOLY

V této kapitole jsme se věnovali snadné a účinné pomůcce, která nám pomůže zorganizovat si náš čas. Jde o metodu GDT – Getting Things Done, tedy Mít Vše Hotovo, jejímž autorem je David Allen. Metoda má 4 kroky – tedy sběr informací a materiálů, při kterém potřebujeme nastavit spolehlivé schránky, do nichž ukládáme informace nebo

fyzické materiály a dokážeme s nimi tedy pružně pracovat dále. 2. Krokem je zpracování, během kterého jednotlivé informace a materiály vyhodnotíme otázkou „Jaký bude další krok“, 3. Krokem je Organizace, během které si vytrídíme kategorie a dle nich také naplánujeme konkrétní fyzické řešení a posledním 4. Systém, který nám pomůže toto opakovat pravidelně, při každé příchozí informaci jednoduše tak, abychom eliminovali potřebu se stále znovu rozhodovat. Další pomůckou pro rozhodování, která může doplnit techniku GTD, je Eisenhowerova matice naléhavosti / důležitosti, která nám díky rychlému posouzení, zda je vážený krok skutečně naléhavý nebo důležitý, pomůže rozhodnout, zda jej dělat, nebo delegovat, naplánovat nebo rovnou se jej zbavit.

Současné využití metody GTD a matice nám značně ulehčí rozhodovací proces a ušetří nám spoustu času.

---

## 8 MYŠLENKOVÉ MAPY

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Osmá kapitola shrnuje základní znalosti o metodice myšlenkového mapování ve své originální podobě. Obsahem je odůvodnění, proč myšlenkové mapy používat, jejich historie a proslavení uživatelé, základní pravidla tvorby a základní možnosti využívání.

Druhá část se soustřeďuje na využití myšlenkových map v oblasti time managementu, organizace a plánování jak osobních, tak pracovních aktivit.

### CÍLE KAPITOLY



- Získání základních znalostí z historie myšlenkového mapování
- Pochopení pravidel a nácvik základních dovedností mapování
- Zmapování základního použití
- Vysvětlení použití v oblasti time managementu

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Myšlenková mapa, vizualizace, lineární poznámky

### 8.1 Úvod do problematiky

S pojmem myšlenkové mapy jste se jistě již setkali. Je to účinný nástroj, který s pomocí vizualizace napomáhá generování nápadů, organizování mnoha sfér osobního i pracovního života, ale také díky *funkčnímu propojení pravé a levé hemisféry* prostřednictvím využívání asociací, barev a obrázků posiluje činnost mozku. Metoda má svá daná pravidla a jejich používání při mapování vede k významnému růstu myšlení.

Ačkoliv jde o techniku, která byla definována již v 2. polovině 20. století, nachází si v současné době stále více příznivců a je také stále více využívána. Bohužel však vlivem mnoha dezinterpretací a nedostatečného pochopení základů je internet zahlcen nesprávnými postupy a návody. Jednoduše řečeno, takřka každý, kdo sestaví jakýkoliv typ síťové struktury problému, jej nazývá myšlenkovou mapou. My se v této kapitole zaměříme na

původní metodiku, protože její správné použití má nejen široké efektivní využití, ale především dokáže nebyvale posílit činnost mozku, což neoriginální varianty nedokáží.

Pojem „**myšlenkové mapy**“ poprvé použil a definoval anglický autor a výchovný poradce **Tony Buzan**, a to v 60. letech 20. století. Při svých vysokoškolských studiích se začal zaměřovat na způsoby učení v závislosti na činnostech mozku. Jeho výzkum jej vedl až ke studiím neurověd, jejichž výsledky aplikoval právě pro sestavení metodiky myšlenkového mapování. Tony Buzan napsal o této metodě více než 100 knih a je zakladatelem mnoha světových asociací, které se věnují mapování, kreativě, vzdělávání, posilování paměti a mnoha dalším oblastem. Jeho objevy silně ovlivnily metody výuky po celém světě.

Myšlenkové mapy využívají specifické kombinace použití klíčových slov a jejich asociací (což, jak jsme již viděli ve 2. kapitole, podporuje aktivitu mozku v oblasti paměti), a dále jednoduchých obrázků a barev. Tato kombinace však nebyla Tony Buzanem použita poprvé. V historii se s podobným využitím setkáváme již v 16. století u Leonarda Da Vinciho, který právě takto vedl své výpisky a zaznamenával řešerše. Použití stromové struktury ve spojení s obrázkem je evidentní také u Charlese Darwina ve druhé polovině 19. století a podobně si zaznamenával a zkoumal také Albert Einstein, ačkoliv jeho zápis se více týkal matematické problematiky.

V současné době nacházíme myšlenkové mapy v oblasti **školství, koučingu, psychologie, ale také v byznyse**. Mapování s Buzanem využila např. společnost Boeing, která při vývoji jednoho ze svých leteckých modelů vytvořila 7,5 m dlouhou mapu, která pomohla ušetřit několikatydenní práci a deset milionů dolarů.<sup>27</sup> I další společnosti, které začaly myšlenkové mapy využívat např. pro vývoj produktů, tvorbu strategie nebo procesy inovace, velmi kladně hodnotí výrazné úspory v oblasti času i financí a nečekanou kreativitu, pokud jde o nalezení řešení a celkové zvyšování efektivity.

Mapy se však těší velké oblibě zvláště u jednotlivců, především díky jejich použitelnosti a možnosti je přizpůsobit na mnoho osobních oblastí.

## 8.2 Pravidla myšlenkového mapování

Nejdříve se zaměříme na originál pravidla myšlenkových map, tak je ve svých knihách definoval přímo jejich duchovní otec – Tony Buzan. Pro nácvik je potřeba mít k dispozici list papíru, který si položíme na šířku, protože tak lépe dokážeme rozvíjet své myšlenky a strukturu myšlenkových map. Můžete si sami vyzkoušet, jaký vnímáte rozdíl mezi použitím papíru na výšku a na šířku. Papír na výšku nás více svádí používat tradiční lineární záznam a naopak široké rozložení evokuje samo o sobě kreativitu (známe už od dětství, kdy jsme takto začali kreslit)

### 1. STŘED MAPY

---

<sup>27</sup> Buzan, T. – Myšlenkové mapy v byznyse, str. 126

Do středu mapy patří **ústřední téma** – tedy dostatečně (ale přiměřeně) velký barevný obrázek tématu a nadpis. Obrázek by měl být co nejnázornější a použijeme k němu alespoň 3 barvy. Není účelem jít do uměleckých detailů, ale o snadné a rychlé pochopení, čeho se celá mapa týká a jaké téma rozpracovává. Pokud jde o textový nadpis, ten má být zapsán výrazným tiskacím písmem, které má „jasnější tvary a pro vaši mysl bude jednodušší „vyfotografovat si je““. <sup>28</sup> Také nás povede ke stručnému a přesnějšímu vyjádření.

## 2. HLAVNÍ VĚTVE MAPY

Kolem ústředního tématu tvoříme hlavní větve, které vypadají jako skutečné větve stromu – **u středu širší, co do vzdálenosti se zužují**. Každá větev ponese jednu **klíčovou oblast** rozvíjející hlavní téma. Při tvorbě klíčových oblastí si můžeme pomoci otázkami směrem k hlavnímu tématu - Co, Kdo, Kdy, Kde, Proč nebo Jak. Hlavních větví by nemělo být více než 7, protože z pojednání o mozku víme, že naše krátkodobá paměť dokáže pružně a kreativně pracovat právě s maximálně tolika tématy tak, aby mohla přepínat a neztrácela je ze zřetele.

## 3. ROZVÍJENÍ VĚTVÍ

Další práce spočívá v postupném rozvíjení hlavních větví **na základě asociací a klíčových slov**, které se na nejdůležitější okruhy definované hlavními větvemi váží. Větve se stále zužují a nepřerušují se. Jsou vždy jen tak dlouhé, jak dlouhá jsou slova do nich vepsaná a rozvíjí se co nejvíce **vodorovně**, abychom mohli mapu číst pouze z čelního pohledu (při tvorbě velkých map, které budeme mít například vyvěšené na zdi, by nebylo možné je otáčet a ani takto psát). **Jedna větev, jedno slovo** – tedy žádné věty, vyhnout se slovním spojením. Platí, že každá větev, každá klíčová oblast mají svou **samostatnou barvu**. Toto pomáhá našemu mozku při fixování vjemu a při následném vybavení si informací, které větve nesou.

## 4. POUŽITÍ OBRÁZKŮ

Jakékoliv slovo dokážeme **nahradit nebo doplnit obrázkem**, uděláme to. Obrázky mohou nahrazovat slova na větvích přímo nebo mohou být ztvárněny kolem něj, či na konci větve. Obrázky opět výrazně **usnadní fixování informace** do mozku. Není nutné používat náročné kresby – bohatě si vystačíme s použitím základních tvarů – čárky, čtverce, kruhu, hvězdy apod.

## 5. HIERARCHIE A ZVÝRAZNĚNÍ

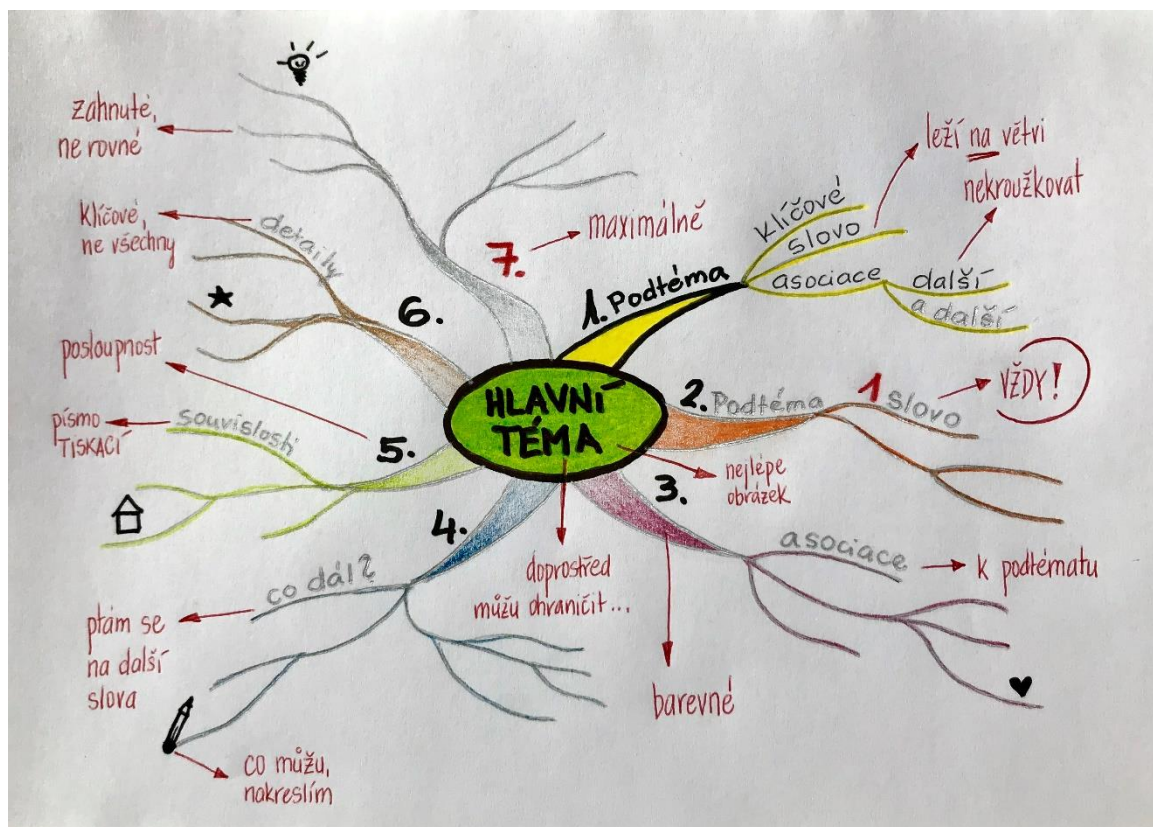
Abychom se v mapě dobře vyznali, kreslíme mapy **co nejjednodušší**. Poslouchejte svůj mozek a pokud bude některé slovo významnější než jiné, zvýrazněme jej – tučné písmo, barva, zakroužkování, velikost písma. Pokud chceme dát větvím kon-

<sup>28</sup> Buzan, T. – Myšlenkové mapy, str. 70



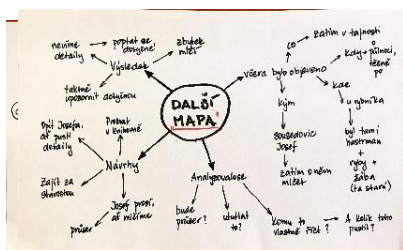
## MYŠLENKOVÉ MAPY

krétní sled, očísľujme jej – dosáhneme zdůraznění postupu nejen čtení, ale také pro následnou práci s mapou.

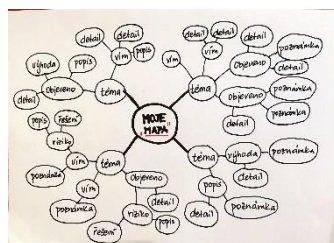


Obrázek 17: Pravidla mapování (dle knihy Buzan, 2012, vlastní zpracování autorky)

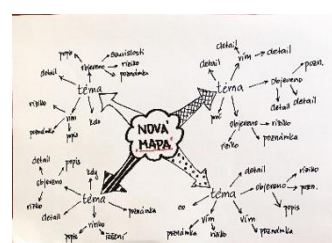
Jakmile máme svou mapu hotovou, můžeme ještě propojit související informace čárami nebo šipkami. Při tvorbě myšlenkové mapy **ROZHODNĚ NEPOUŽÍVEJME** dlouhá slovní spojení nebo celé věty (viz obrázek č. 20), slova neuzavíráme do kroužků či oválků (viz obrázek č. 18), rovné, nezaoblené šipky namísto větví, nebarevnost ani psací písmo (viz obrázek č. 19). Toto vše popírá hlavní myšlenku myšlenkových map – značně je zneřehlední, vyloučí důležitou práci mozku a mapy tak ztratí svůj smysl.



Obrázek 20: Nesprávná mapa - slovní spojení



Obrázek 18: Nesprávná mapa - kroužkování



Obrázek 19: Nesprávná mapa - šipky

## 8.3 Využití

### 8.3.1 UČENÍ

Využití myšlenkových map je skutečně rozsáhlé. Předně *stimuluje aktivitu mozku*. Díky tomu jsou základní pomůckou při efektivním učení. Tím, že mapy tvoříme ručně, aktivujeme podstatně více svalů a mozkových center, což podporuje tvorbu nových mozkových spojení (viz kapitola 2) a také růst nových neuronů. Toto bohužel aplikace ani jiné počítačové pomůcky nedokáží.

John Medina ve své knize Pravidla mozku popisuje, že „Studenti se učí lépe ze slov a obrázků než ze samotných slov“<sup>29</sup>. V mapách je zachycen i princip *prostorové kontinuity*, tedy na stránce máme slova, obrázky a barevné zvýraznění velmi blízko sebe a tím pádem je náš mozek mnohem lépe fixuje. Obecně v nás znázornění, které pokrývá více smyslů a působí na naše emoce, zanechá silnější zážitek a lépe si jej zapamatujeme.<sup>30</sup> Toto dokazuje jev zvaný „efekt nadřazenosti obrazu – PSE“, tedy „čím je podnět vizuálnější, tím větší je šance, že jej přijmeme – a vybavíme si jej“.<sup>31</sup> Výzkumy na toto téma popisuje John Medina ve své knize (viz poznámka).

Během učení je tedy zapojena *představivost*, pracujeme s asociacemi a tyto aktivujeme vždy při práci s myšlenkovými mapami. O následnou fixaci se starají právě vhodná spojení slov, obrázků a barev a opakování dat, tedy zpětné vybavení na základě již zapsaných vzorců. Učivo je tedy názornější, jasnější a mnohem lépe mu porozumíme. Ačkoliv jsou dnes již myšlenkové mapy při výuce využívány, posílení tohoto trendu může vést ke skutečně velkému posunu ve studijních schopnostech studentů jakéhokoli věku a celkově ke zvýšení použitelnosti naučené látky v praxi do budoucna.

### 8.3.2 OSOBNÍ VYUŽITÍ

Sílu myšlenkových map poznali již všichni, kteří s nimi řešili jakékoliv osobní téma. Pokud do středu mapy zavedeme řešený problém a hlavní větve budou tvořit klíčové aspekty řešeného, dojdeme *kreativně* k více způsobům řešení. Pokud si jako téma zvolíme povinnosti pro daný den, získáme celkový přehled nad svým plánem a snáze si uvědomíme přirozené limity dne a svůj plán přizpůsobíme a upravíme tak, abychom na nic nezapomněli, a přitom vše dokázali skutečně splnit.

Mapy nám mohou pomoci při klíčování vlastních schopností a dovedností, pokud do hlavních větví zavedeme své nejsilnější stránky a budeme je dále rozvíjet podle skutečného využití a potenciálu, který mají. Můžeme si také mj. vytvořit přehledný jednostránkový postup pro balení na dovolenou nebo předvánoční přípravy.

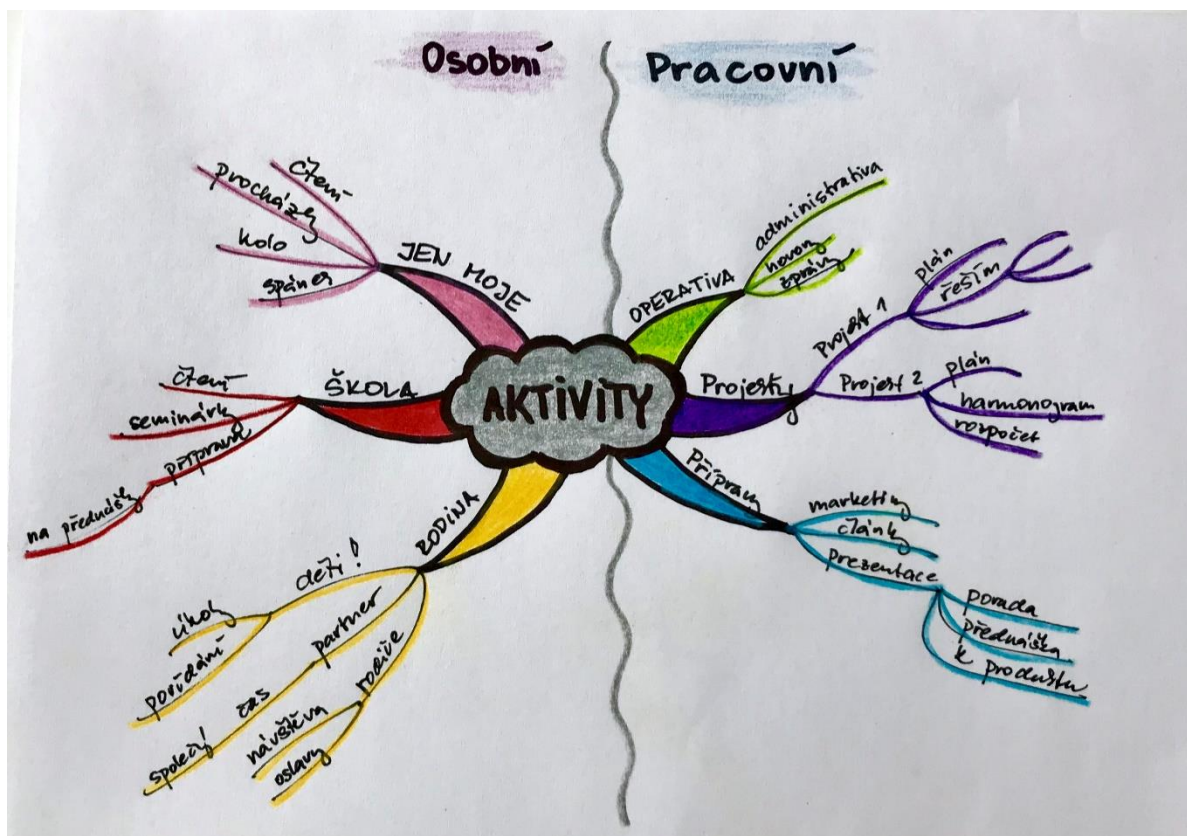
<sup>29</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 201

<sup>30</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 204

<sup>31</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 222

## MYŠLENKOVÉ MAPY

Protože není mapování prostorově příliš náročné, dokážeme si nakreslit svou mapu ve vlaku, na lavičce nebo v čekárně u lékaře. Pokud nemáme po ruce barevné pastelky, můžeme každou klíčovou větev rozdílně vyšrafovat, vytečkovat nebo jinak odlišit od ostatních a následně při vlastní revizi použít barvy. Osobní použití myšlenkových map je pružné, velmi kreativní a je pouze otázkou cviku.



Obrázek 21: Osobní myšlenková mapa (vlastní zpracování autorky)

### 8.3.3 POUŽITÍ V BYZNYSU

Na příkladu společnosti Boeing jsme si ukázali, že i takto proslavené obrovské firmy výrazně pocítí časový i finanční dopad využití myšlenkových map. Ze své praxe mohou potvrdit výroky, jako: zefektivnění, zpřehlednění, lepší organizovanost, přehlednější plánování, větší soustředění na cíle nebo porozumění na všech úrovních organizační struktury.

Profesionální použití map se nabízí v *projektovém či procesním řízení* díky přehledným postupům a řízení, v *analyzování* souvisejících oblastí, *definování firemních hodnot*, při stavbě strategií, vývoji produktů a v inovacích obecně. Dokážeme s nimi připravovat *prezentace*, *zpracovávat obsáhlé dokumenty* (např. knihy), vést s nimi *porady* či *vyjednávání*, či organizovat chod celé společnosti s ohledem na skladbu zaměstnanců a spolupracovníků.

Obecně jsou organizace stále poměrně skeptické k řízení s pomocí této metodiky. Poukazují na její neakademičnost, ale to je spíše známkou nedostatečné znalosti původu, pravidel a obecně souvislostí s výzkumy lidského myšlení. Na druhou stranu, pokud jsou tato témata a skutečná účinnost map dobře vysvětlena na individuálních případech a jsou také podložena daty ohledně časových a finančních úspor a jejich dopadu na celkový růst firem, jsou poměrně dobře přijímány a postupně využívány – minimálně jednotlivými pracovníky pro použití úzce související s pracovními postupy.

## 8.4 Plánování

Využití myšlenkových map *v oblasti time-managementu* se nabízí jako velmi efektivní. Právě díky jednoduché struktuře, barevnému rozlišení, využití obrázků a mnoha možností zvýraznění a hierarchizace nabízí značné zpřehlednění a mnohem **vyšší organizovanost**, než je pouze lineární poznámkování. Téměř všichni uživatelé, kteří se k používání myšlenkových map vyjadřují<sup>32</sup>, vyzdvihují právě tyto body. Pojdme se na jednotlivé možnosti podívat blíže.

### 8.4.1 ORGANIZOVANOST

To, jak jsou myšlenkové mapy strukturovány, podporuje organizaci samo o sobě. Měli jsme možnost si vše odzkoušet během našich předcházejících cvičení. Podporují tzv. přirozené – **konceptní myšlení**. Tedy myšlení od středu (hlavního tématu) až po detaily. Učí nás analyzovat související okruhy a tyto dále rozvíjet. Zvýší tak naše zaměření na dané téma a umožní naší kreativitě se naplno se rozvíjet. Zároveň ve výsledku přinese mnohem více možností vstoupit do detailů, a přitom si udržet povědomí o celkovém konceptu řešeného tématu.

Pravým opakem je **myšlení reaktivní**, které pracuje přesně naopak – nejdříve máme k dispozici množství dat a tyto pak postupně analyzujeme a zařídíme. Tato práce však vyžaduje mnohem více času, odpoutává naši pozornost a souvislosti musíme hledat dodatečně a vyškrtávat nesouvisející. Organizaci s pomocí myšlenkových map si práci usnadníme a výrazně zkrátíme.

### 8.4.2 PLÁNY

Samostatnou kapitolou je tvorba jednotlivých plánů. Základ pro plánování je stejný, jako v případě organizace. Bez organizování nedokážeme dobře plánovat. Pokud si nedržíme **přehled** nad celou plánovanou aktivitou, může se nám stát, že na mnohé zapomeneme, neodhadneme rozsah nebo časovou náročnost řešení a tím se dostaneme do časové pasti. Pokud chceme dobře plánovat, je tedy vhodné si téma nejdříve řádně zorganizovat a pak přistoupit ke tvorbě plánovacích map.

<sup>32</sup> Viz internetové diskuze, absolventi kurzů myšlenkového mapování, plánovači



## MYŠLENKOVÉ MAPY

Nejobecnějšími mapami jsou *mapy dlouhodobých cílů*, které se ve vysoké míře prolínají s jejich základní organizací. Můžeme je však rozšířit o klíčové aktivity s přiřazením úkolů a odpovědností, které můžeme dále plánovat do svých diářů. Takovéto cíle si můžeme vytvořit např. na následující rok. Nejsou jako předsevzetí, protože mají reálný základ v našich hodnotách a rolích a mají také vysoký potenciál pro skutečnou realizaci.

*Měsíční či týdenní plány* nám pak mohou pomoci jít ještě hlouběji. V centru mapy se objeví žádaný měsíc nebo týden, klíčovými větvemi jsou nejdůležitější oblasti našeho života a tyto se pak rozvětvují na jednotlivá podtémata v podobě větších úkolů, projektů, operativy, každodenních povinností. V těchto plánech není nutné být příliš detailní, aby mapa nenabývala rozměrů, při nichž ztratí svou přehlednost. Důležité je udržet kontext všech skutečně podstatných informací.

Detailněji jsou pak plány rozvedeny v *myšlenkové mapě denní*. Tedy začneme otázkou, co mohu dnešní den udělat pro splnění vytyčeného či požadovaného cíle tak, aby mé aktivity skutečně přispěly realizaci, a přitom bylo možné je stihnout? Do mapy si můžeme vyznačit, zda půjde o aktivitu dopolední či odpolední, skupinovou nebo samostatnou, můžeme si vyznačit a doplnit podstatné doplňky (tedy co budu potřebovat), časovou náročnost (mohu lépe hlídat, co kdy dokončím a případně s plány dále hýbat), zvýrazňovat nebo odškrtnout již splněné.

U plánování je velmi důležité *spolupracovat s diářem či zápisníkem*, neztrácet časový přehled a vnímat po celou dobu realizace plánu také celkový kontext. Tímto můžeme výrazně přispět k osobní efektivitě – dokážeme se orientovat v celku, ale pracovat s detaily, dokážeme eliminovat nepotřebné a nedůležité aktivity. Máme jasnější představu o postupu našich cílů, o jejich struktuře a kdykoliv pocítíme, že se začínáme ubírat jiným směrem, uvědomíme si to dříve a můžeme učinit potřebné kroky k nápravě. Plánování s myšlenkovými mapami je pružné a brzy nám dá pocítit, že máme své věci mnohem více pod kontrolou.



### SHRNUTÍ KAPITOLY

Myšlenkové mapy jsou vizualizační pomůckou využívající kombinaci obrázků, barev a asociací klíčových slov v přehledné struktuře pro široké využití v osobním i pracovním životě. Řídí se několika snadnými pravidly, která zahrnují použití samostatných slov a vyjadřujících obrázků, tvorbu hlavních klíčových a následných větví, možnosti hierarchizace a postupů.

Existuje široká škála využití jako například technika učení, která svým složením podporuje aktivitu mozku a paměti, dále v osobním životě pro mapování hodnot, rolí nebo vlastních cílů a v profesionální sféře byznysu, kde se využívají pro řízení projektů, procesů, tvorbu strategií či komunikaci. Mapování je efektivní pomůckou pro organizaci, na

základě které je možné rozpracovávat plány a tak si udržet přehled na kontextem řešeného tématu i jeho detaily pro operativní řízení.

---

## 9 PROKRASINACE



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

Devátá kapitola pojednává o problematice prokrasinace, a jejím dopadu na individuální řízení času. Shrnuje základní definici, původ jejího vzniku, jak se projevuje a jaké nastávají důsledky v případě prokrasinování.

V této kapitole najdete dále možnosti jejího řešení v návaznosti na znalosti z předešlých kapitol, tedy vzhledem k osobnosti studenta/čtenáře a doporučené postupy, jak vzniklou prokrasinaci úspěšně řešit.



### CÍLE KAPITOLY

- Pojmenování a definování prokrasinace
- Seznámení se s jejím původem a jejími hlavními projevy v reálném životě
- Poznání kontextu důsledků a následného prohlubování
- Zmapování možných řešení v návaznosti na různé typy osobností



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Prokrasinace, lenost, snadná práce, pozornost, závislosti

### 9.1 Úvod do problematiky

Prokrasinace patří k *nejobávanějším tématům time-managementu*. Je problémem, se kterým se potýkají studenti, zaměstnanci, řadoví pracovníci, manažeři, ale také vědečtí pracovníci. Týká se jak těch z nás, kteří máme práce tak akorát, tak těch, kteří nevíme, kam dřív skočit. Věnuje se jí řada výzkumů a popularizační i odborné literatury ve snaze pomoci naší pracovní paralýze, kterou způsobuje.

Obecně je prokrasinace definována jako *tendence odkládat plnění činností*, či povinností. Pokud prokrasinujeme, nedokážeme odolat příjemným činnostem, požitkům a odvádíme cíleně pozornost od aktivity, kterou bychom měli ve skutečnosti z mnoha důvodů dělat. Nedokážeme se dlouhodobě zaměřit, nesledujeme termíny, ubíhající čas, odkládá-



me a tím hrneme své povinnosti před sebou tak dlouho, až nás dostávají do stavu silného stresu, ze kterého nedokážeme uniknout.

Mnohdy je prokrastinace chybně *zaměňována s leností*. Nicméně rozdíl je zde opravdu velký. Zatímco lenivý člověk nechce, prokrastinující člověk by chtěl, ale nedokáže se přinutit. Prokrastinací trpí drtivá většina studujících i pracujících. Dokážeme prokrastinovat až třetinu času vymezeného pro naši práci, což nám může ukrojit i několik hodin denně, které pak ve výsledku zdatelně postrádáme.

Slovo „prokrastinace“ pochází z latinských slov „pro“, což znamená pro, na a „crastinus“, což je v překladu zítřek. Tedy věci necháváme „na zítřak“ tak dlouho, dokud to jde. V deváté kapitole si ukážeme, jak prokrastinaci pochopit a jak s ní začít úspěšně bojovat podle našich předpokladů a přirozenosti. Protože ačkoliv bychom mohli najít velké množství rad a doporučení, jak jsme si již ukázali, není vždy vše vhodné pro všechny.

## 9.2 Původ prokrastinace

Koho se tedy prokrastinace týká? Jak už jsme si řekli, netýká se jen lidí zavalených prací, tedy nepůjde vždy o velké množství nahromaděné práce. Netýká se ani lenosti. Naopak, prokrastinují *nejčastěji lidé kreativní*, lidé, kteří *pracují na hlubších projektech*, nebo *dlouhodobějších aktivitách* a těch, kteří si svůj pracovní život musí *organizovat sami* (např. živnostníci).

Co při prokrastinaci pocítujeme? Kterýkoliv úkol nebo aktivitu začneme odkládat, neděláme to s dobrým pocitem, že jsme ji schovali za aktivitu jinou. Vždy se dostávají pocity tlaku, stresu a selhání. Především u větších a dlouhodobějších projektů je zdatelné, že si dobře uvědomujeme, že pokud se požadované aktivitě nebudeme věnovat, budeme mít brzy velký problém. Vraťme se ke kapitole 9., kde jsme si ukázali Eisenhowerovu matici. Z kvadrantu *Důležitých a nenaléhavých* věcí se nám postupně přesunují aktivity do kvadrantu naléhavých a tam se hromadí tak dlouho, dokud na ně již nemáme dostatek času. Následuje pocit frustrace, selhání, vznikají nebo se prohlubují stavy deprese, nenaplnění svého potenciálu.

Co tedy při prokrastinaci děláme? Abychom tyto pocity utlumili, než se budeme cítit lépe a připraveněji, začneme se věnovat drobným, snadným činnostem. Využíváme svých *seznamů* krátkých jednoduchých úkolů, jako např. úklid, vyrovnávání knih, strouhání tužek, nebo vyhledávání lyžařské výstroje na příští zimní sezónu. Všechny tyto činnosti jsou sice potřebné, nicméně přehlídíme fakt, že ne nyní. Určitě jsme se setkali s velmi zaneprázdněně působícími lidmi, kteří přebíhají od jedné práce ke druhé, a ačkoliv působí aktivně, jejich dlouhodobé nebo podstatné úkoly zůstávají nedotčeny.

Co s námi dělá *snadná práce*? Především nám přináší pocit rychlého uspokojení – dlouhý seznam se velmi rychle krátí. Toto zmírňuje pocit stresu. Nicméně prvním závaž-

## PROKRASINACE

ným důsledkem je **postupná ztráta pozornosti**, kterou na hlubokou práci<sup>33</sup> potřebujeme. Každé ráno se budíme s velkým balíkem pozornosti, ze kterého celý den čerpáme. Každá maličkost, které se věnujeme, naši pozornost vyčerpává, ale nedobíjí ji zpět. A jakmile se pak chceme věnovat důležité práci, nemáme na ni žádnou energii. Všechno jsme investovali do desítek drobných činností mimo záměr. Proto pamatujme - pozor na naši pozornost. Je vzácná, protože je vyčerpateľná. A v každodenním provozu ji nedokážeme načerpat snadno.

Dalším důsledkem je **vznik závislostí**. Jen těžko bychom si dnes dokázali představit život (zvláště ve studijním či pracovním prostředí) bez chytrého telefonu, nebo otevřeného počítače. Nicméně brouzdání po internetu velmi rádi zaměňujeme za skutečnou práci. Omlouváme se vyhledáváním informací, komunikací s důležitými lidmi, objednávkami, čtením důležitých článků a literatury. Snažíme se naplnit současnou potřebu získávání velkého množství informací bez ohledu na to, zda právě tyto potřebujeme právě teď k řešenému úkolu.

Závislost na internetu je závažná. Mobilní a online aplikace se často tváří jako velcí pomocníci právě s prokrasinací, nicméně jejich objevení, učení se je používat a následné ladění k vlastní potřebě, nám vezme mnohem více času, než si uvědomujeme. Tento čas nám pak chybí a reálně nemáme vyřešeno nic. Prací se závislostí na internetu se věnuje dokonce Adiktologická poradna při 1. Lékařské fakultě univerzity Karlovy v Praze.

Mohli bychom vyjmenovat i mnoho dalších činností - závislostí, které nám přinášejí uklidnění a uspokojení a kterým se právě proto chceme věnovat stále více. Zde na to však není prostor. Podstatné je, že čím častěji nahrazujeme odkládané činnosti jinými, začínají důležité úkoly doslova hořet, a my víme, že na nich musíme pracovat podstatně rychleji, a ačkoliv mnozí lidé tvrdí, že v **časovém presu pracují lépe**, pravdou je, že zapomínáme na důsledky takovéto práce. Jaké to jsou?

- **Podstatně více chybujeme** – z nepozornosti, či nedbalosti, chyby opakujeme a nedodržujeme pak své závazky<sup>34</sup>
- Neodhadneme skutečně potřebné zdroje - čas na její dokončení, spolupracovníky, kteří již nemají čas nám pomoci...
- Neodhadneme rozsah práce.
- Nesprávně stanovíme obsah práce – uděláme co nás rychle napadne a práce tak nemá požadovanou kvalitu.

A toto vše má velký vliv na výsledek naší práce. Celý proces se pak zacyklí a náš stres, který lze definovat jako dlouhodobý, hluboký a silně nepříjemný pocit ztráty kontroly, se jen prohlubuje. Jak tedy nad tímto téměř civilizačním problémem vyzrát?

---

<sup>33</sup> Newport, C. – Hluboká práce, str. 86

<sup>34</sup> Pacovský, P. – Člověk a čas, str. 122

## 9.3 Jak na to

Prokrastinace je **problém komplexní**. Nevzniká ze dne na den. A její důsledky jsou dlouhodobé. Budeme ji tedy muset řešit na více úrovních a více do hloubky, než jen výběrem vhodné aplikace či pomůcky.

### 1. krok - uvědomění

Prvním krokem by mělo být především přiznání, že prokrastinuji. Pravděpodobně znáte rčení, že „sebepoznání je prvním krokem k nápravě“. V našem případě je skutečně na místě. Je tedy potřeba se zastavit a zpozornit, když si uvědomíme, že tento okamžik právě nastal, aniž bychom si cokoliv vyčítali.

### 2. krok - odůvodnění

Další krok nebude spočívat jen ve snaze najet zpátky na správný směr. V tomto kroku si musíme uvědomit, jací jsme. Nemůžeme sáhnout po pomůcce, jako po pilulce a myslet si, že vše bude zachráněno. Předěšlé kapitoly nám ukázaly, jak je důležité poznat kým jsme, co chceme a jak toho můžeme (nebo nemůžeme) dosáhnout.

Respektujme tedy sami sebe, své možnosti a schopnosti. Hledejme skutečný důvod svého konání. Ivo Toman ve své knize *Kurvítka v hlavě* říká, že „Prokrastinace je jedním ze špatných způsobů boje se strachem“<sup>35</sup>. My však už víme, že se bát nemusíme. Dokážeme nalézt řešení. Přemýšlejme s nadhledem. Dejme si prostor pro nalezení cesty ven.

Když jsme hovořili o rozhodování, řekli jsme si, že se na něm podílí limbický systém, který hledá uspokojení našich potřeb a emocí. Pokud se ale zaměříme pouze na malá uspokojení, bude to vyčerpávající. Vyplatí se nám tedy spolupracovat.

### 3.krok - rozdělení

Položím vám otázku: **Víte, jak se jí slon?**<sup>36</sup> Přece po kouskách. Nikdy nespolkneme slona celého najednou. A to je potřeba si uvědomit. Nejdříve si proto celý odkládaný úkol pěkně rozporcujme. Je velký, ale obsahuje mnoho skrytých, menších. A my máme tendence se dívat po malých úkolech. Pokud si jej tedy rozdělíme, dostaneme řadu drobných dílčích kroků, které můžeme dělat postupně. Vyhovíme tím svému limbickému systému, a přesto budeme pracovat na tom, na čem potřebujeme.

**Vyzkoušejte si** tento postup na příkladu. Máte náročný úkol a nevíte, kde začít? Zkuste začít kreslit myšlenkovou mapu. Úkol si rozdělte na menší části (hlavní větve). A ty pak ještě na menší (drobnější větvičky pod hlavními). Nebojte se kreslit a barvit. Poznámkujte. Hlava dostala pokyn, že se budete jen bavit. Snadná práce, žádný strach. Jednoduchý úkol, který může být za minutku hotový. Vysoké uspokojení, že pracujete na svém úkolu a zároveň jej skutečně plníte.

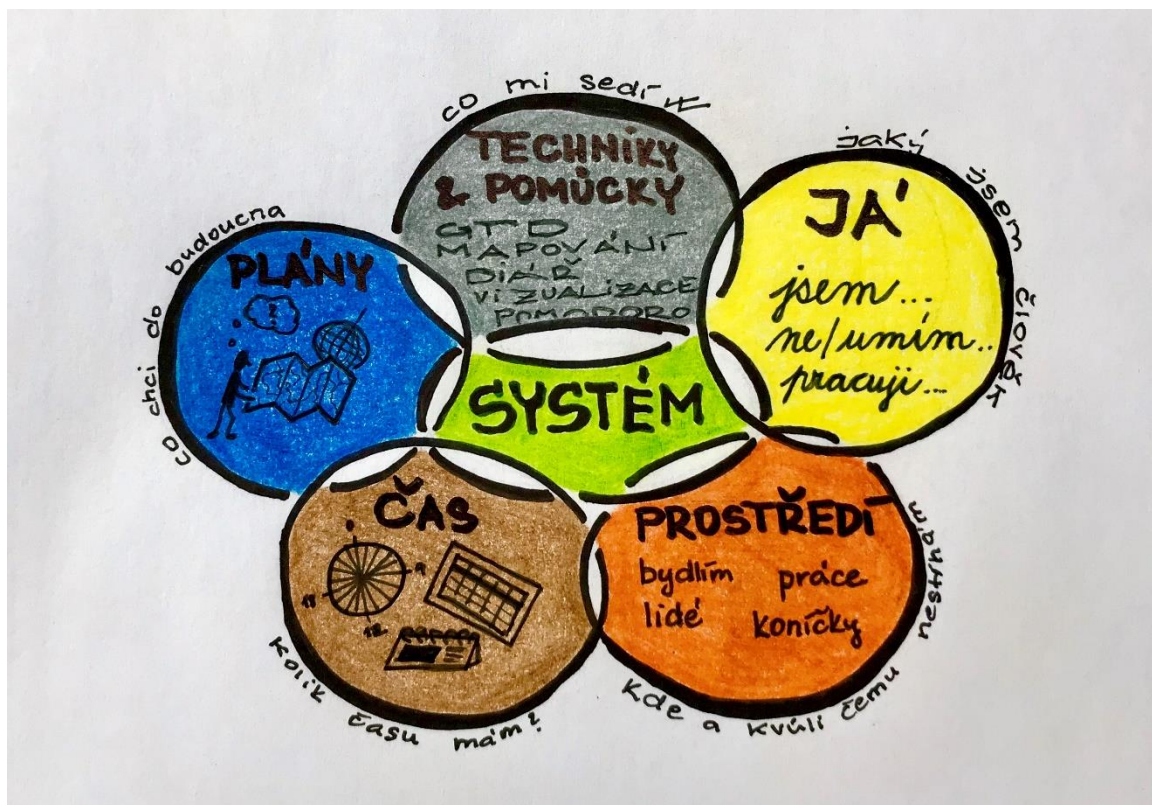
<sup>35</sup> Toman, I. – *Kurvítka v hlavě*, str. 64

<sup>36</sup> Napper, R.; Newton, T. – *Taktika transakční analýzy*, str. 151

## PROKRASTINACE

A čeho tím dosáhneme? Předně *opravdu začneme pracovat*. Uděláme první kroky – získáme přehled a uvědomíme si rozsah. Lépe se pak přizpůsobíme. Rozdělíme si jej na tak malé úkoly, aby krásně zapadly do našeho každodenního života a nevyžadovaly tolik sebezpřemáhání. A budeme se postupně posouvat ke splnění.

### 9.4 Tvorba systému



Obrázek 22: Jak si vytvořit systém (valstní zpracování autorky)

Ačkoliv hlavním tématem této kapitoly je prokrastinace, její řešení se váže na nastavení *vlastního systému práce*. Ten chápeme jako *dobrý pracovní návyk*, díky němuž se nebudeme tolik dostávat do situace, kdy začneme prokrastinovat. Naše cíle a úkoly budou zřetelnější, rozděleny s rozvahou, přehledně a díky tomu budou také „stravitelnější“. Tvorba systému a následného návyku však nemá jednotnou šablonu a v konečné podobě je pro každého jiná.

1. Musíme *sledovat své osobní biorytmy*. Pracujeme na velkých úkolech tehdy, když máme dostatečné kapacity (především čas, energii) a pozornost. Mějme po ruce svůj zápisník nebo diář.
2. Respektujeme *své předpoklady a povahu své práce*.

3. O prioritách se rozhodujeme na základě *Eisenhowerovy matice* – vyřídí nám práci důležitou od nedůležité.
4. Pokud začneme pociťovat napětí a objeví se tendence odkládat, pokusme se zpět získat kontrolu. Pomozme si *mapováním situace* v jakékoliv formě. Vše si popíšeme a rozdělíme velké úkoly tak, abychom získali nadhled a zároveň představu o detailech. Ty se pak dají zpracovávat postupně a jednoduše, aniž bychom ztratili souvislosti. Navíc rozpohybují naši kreativitu a celkovou mozkovou činnost.

Když jsme zvládli tento proces, můžeme si pomoci i dále. U každé práce nesmíme zapomínat na *přestávky*. Lidská pozornost je vyčerpateľná. Po přibližně 45 – 50 minutách začíná velmi klesat, a po celé hodině se dostane pod 50%. Proto je dobré si práci nakouskovat. Každou hodinu si dopřejme **2 minuty naprostého klidu**, kdy náš mozek nemusí aktivně pracovat, ale dáme mu prostor k volným myšlenkám a uklidnění.<sup>37</sup> Nezatěžujeme jej další pozorností. Dáme mu ticho.

Pokud se dostaneme do *stavu flow*, tedy plynutí, kdy cítíme, že jsme k nezastavení, oceníme krátké nadechnutí bez toho, abysme svou mysl otočili jiným směrem. Tím zůstaneme v tématu a načerpáme kousek energie pro další pokračování.

*Zbavme se internetu*. Jak jsme si řekli na začátku kapitoly, je zrádným pánem, který ovládá naši pozornost, naše emoce a poskytuje chvilkové uspokojení, ovšem bez výsledku. Pokud nás nebude rušit, máme o starost méně.<sup>38</sup>

Větrejme, aby měl váš mozek *dostatek kyslíku* a méně rychle se unavil. Kyslík rozproudí vaši krev a čím je mozek prokrvenější, tím lépe pracují neurony. Dokonce v případě dostatečného přísunu kyslíku rostou neurony nové.<sup>39</sup>

Svou práci vždy ve vhodnou chvíli a na vhodném místě *dokončeme*. Nejde o to splnit vše hned teď. Nedávejme si dlouhé časové limity, které nás budou paralyzovat a dohánět opět k prokrastinaci. Můžeme si vše připodobnit ke čtení knihy. Nemusíme rovnou dočíst kapitolu, ale alespoň odstavec. Neodcházejme od rozdělané práce.

A nakonec – *škrtejme*. Žádný systém, který pro sebe najdeme, není neprolomitelný. Síla v systému je vždy v jeho účelnosti a dostatečné flexibilitě. Kdykoliv se ukáže nějaká pomůcka jako neefektivní (např. pokud si na telefonu, jako na příčině vyrušování, pouze zeslabíme zvuk, ale stále máme potřebu jej kontrolovat, vypínejme jej úplně), škrtejme. Ačkoliv si potřebujeme vytvořit dobrý návyk, náš mozek vždy upozorní, pokud s námi není tato pomůcka v souladu. Škrtejme také činnosti, které nevedou k našemu cíli. Obecně platí, že čím méně nepotřebných úkolů, aplikací či rušivých elementů, tím lépe.

---

<sup>37</sup> Článek dostupný online na: <https://upliftconnect.com/science-says-silence-is-vital-for-our-brains/>

<sup>38</sup> Newport, C. – Hluboká práce, str. 149 - 174

<sup>39</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 25





### SHRNUTÍ KAPITOLY

Prokrastinace je chorobnou tendencí odkládat plnění potřebných aktivit. Postihuje lidi, kteří pracují na větších úkolech, kreativce a ty, kteří si realizaci svěřeného úkolu musí zorganizovat sami. Není leností, protože lenivý člověk necítí výčitky a pracovat ve skutečnosti nechce.

Podstatou zvládnutí prokrastinace je získání přehledu nad vzniklou situací, nad řešeným úkolem. Dále jeho postupné porcování a dělení na menší úkoly, jejichž zvládnutí již člověka neparalyzuje, ale naopak zvyšuje potřebu dělat další a další kroky.

Ke zvládnutí prokrastinace je potřeba udržovat pozornost díky dostatečnému množství kyslíku, drobným klidovým přestávkám a eliminaci rušivých elementů, jako je internet, kolegové, nebo tříštění pozornosti na jiné věci v okolí.

Zvládnutí prokrastinace není jednorázová záležitost a je otázkou cviku. Pokud padáte do prokrastinace opakovaně i u menších úkolů, může být příčinou chronická únava, ze které vyplývá neschopnost se soustředit. V rámci tvorby vlastního systému je tedy potřeba udržovat si komplexní přehled a vyškrtávat vše, co není v danou chvíli ani dlouhodobě nezbytné. Získáte prostor k uváženému, kvalitnímu a vysoce efektivní práci v souladu se sebou samými.

---

## 10 PROJEKTY A CHECKLISTY

### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY



Desátá kapitola shrnuje základní informace o řízení projektů a o tvorbě postupů, checklistů. Volně tedy navazuje na rozdílnost přístupů k řešení menších úkolů, které jsou splnitelné v několika málo krocích a větších a rozsáhlejších projektů, které ačkoliv jsou jednorázové, jejich realizace trvá delší dobu.

V první části kapitoly jsou shrnuty základní etapy a postup realizace projektu. Ve druhé části navazuje tvorba kontrolních seznamů, tzv. checklistů, které jsou standardizací takových činností, které se opakují a jsou základem pro definování procesů.

### CÍLE KAPITOLY



- Definovat projekt a odlišit jej od běžné pracovní operativy
- Naučíte se rozdělit projekt na etapy a určit jejich obsah
- Definovat pojem kontrolní seznam - checklist
- Naučit se tvořit kontrolní seznamy a aplikovat je

### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY



Projekt, etapa, operativní činnosti, checklist

### 10.1 Úvod do problematiky

Do této chvíle jsme pracovali na tématu řízení času – od pochopení sebe sama, přes různorodost způsobů práce s plánováním a organizováním, až po základní pomůcky a doporučení a jejich použití s ohledem na naši přirozenost.

V kapitole o cílech jsme narazili na to, že mnohé cíle bývají skutečně velké a je třeba je rozdělit na dílčí a tyto postupně plnit. Téma **projektů** se sice zdá podobné, nicméně práce s projekty se od práce s cíli liší. Projekty jsou svým charakterem obsáhlé, ucelené, jednorázové a konečné. Jejich realizace zabere čas a vyžaduje náročnější strukturování, zaměříme se tedy na to, jak s nimi pracovat tak, abychom v jejich řízení byli úspěšní.



Ve druhé části kapitoly se podíváme na postup tvorby **procesů**, které se na projekty váží. Smyslem je dokázat vypracovat kontrolní seznam všech kroků od prvotního nápadu až po ukončení. Vytvoření takového **seznamu (checklistu)** nám pak snadní práci – můžeme je opakovat, delegovat, dobře sledovat a kontrolovat a včas se díky němu vyhnout případným problémům (rizikům).

Projektové i procesní řízení jsou samy o sobě obsáhlými tématy, které by si zasloužily samostatný kurz. Berte tedy tuto kapitolu jako úvod, shrnutí základních informací a v případě, že vás bude dané téma zajímat, využijte doporučené literatury na konci studijní podpory.

### 10.2 PROJEKTY

Pojďme si nejdříve definovat pojem **PROJEKT**. Jde o ucelenou, dočasnou speciální organizaci činností a procesů, jejichž cílem je zavedení, nebo vytvoření něčeho nového, případně nějaká změna.

Projekty startujeme ve chvíli, kdy jde o obsáhlejší úkol, nicméně ne každý úkol je potřeba rozpracovávat na projekt. Zbytečně bychom si jej komplikovali a strávili mnoho času přípravou a plánováním. Proto na počátku vždy stojí otázka, zda půjde o **ÚKOL** nebo o **PROJEKT**. Vodítkem pro rozhodnutí nám může být snadná otázka – stojí to za to? Vezměme tedy vždy v potaz rozsah, strávený čas a zdroje potřebné k realizaci (finanční, ale i lidské).

Projekty se dále liší od běžných operativních činností:

<b>PROJEKT</b>	<b>Každodenní operativa</b>
<b>Jednorázový</b>	Opakovaná akce
<b>Jedinečný</b>	Řízená standardizovanými procesy
<b>Speciální organizace</b>	Na základě systémů
<b>Vymezené zdroje</b>	Řízena liniově – odpovědnost vedoucích pracovníků, ustálená hierarchie
<b>Přináší změnu</b>	Je možné ji standardizovat a zvyšovat tak efektivitu práce
<b>Rizikový</b>	Zákazník je za ni ochoten zaplatit

Nemůžeme tedy mluvit např. o „Projektu zdravého životního stylu“, protože jde o něco, co chceme dodržovat průběžně (v ideálním případě) do konce života. Tedy zdravý životní styl by měl být součástí naší životní operativy. Projektem však můžeme nazvat start nového stylu, který si ohraničíme například měsíčními aktivitami, které nám pomohou tuto změnu nastartovat. Tedy návštěvu odborníka, analýzu současného stylu, stanovení vhodného směru, zajištění receptů pro přípravu jídel, likvidace zásob ledničky, nákup nových potravin, výběr vhodného pohybu dle zdravotního stavu, určení a naplánování kde, kdy, jak a s kým budeme cvičit. Po měsíci náš zaváděcí projekt skončí a my můžeme přejít plně připraveni do každodenní operativy.

Pro řízení projektů je k dispozici mnoho **profesionálních metodik**. Protože nemáme dostatek prostoru se jimi zabývat jednotlivě, omezíme se na jejich vyjmenování:

- **ISO normy** (ISO 10006 pro řízení jakosti a ISO 21500 přímo pro management projektu)
- **PMBOK** – tedy PMI, což je procesně orientovaná metodika
- **IPMA** - kontextové, behaviorální a technické oblasti znalostí
- **PRINCE2** – celosvětová, rovněž procesně orientovaná metodika
- **SCRUM** – pro agilní řízení projektů, především v technologických oblastech

Ačkoliv můžeme projekt řídit pouze na základě rozdělení na jednotlivé etapy poměrně intuitivně, tyto metodiky nám pomohou vyhnout se problémům, které v průběhu projektu přicházejí. Jsou totiž sestaveny na základě dlouholetých zkušeností na množství velkých i menších projektů z různého prostředí (tzv. „best practice“) a běžná rizika a komplikace jsou v nich tedy eliminována na minimum.

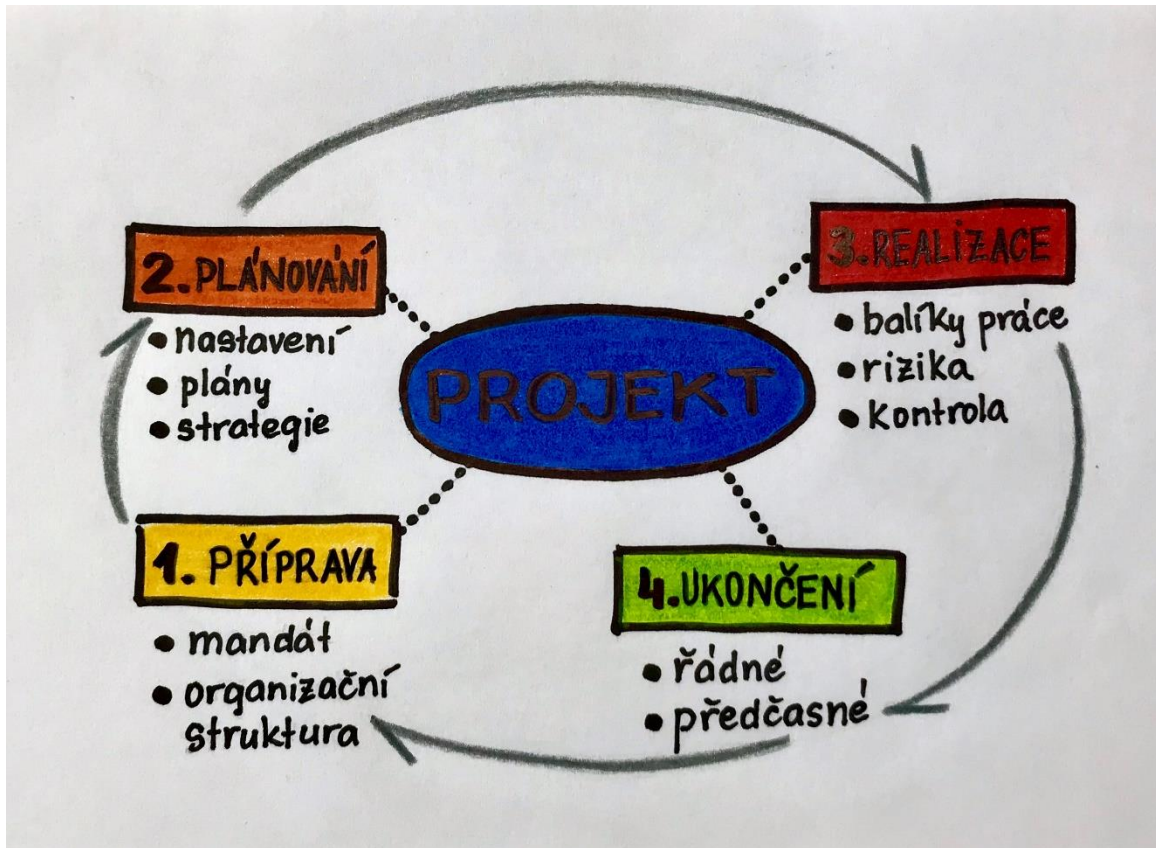
My se v našem materiálu zaměříme na zjednodušenou verzi řízení.

### 10.3 Řízení projektu

Projekty jsou ve své podstatě **rozsáhlými komplexními úkoly**, které řešíme na několika rovinách. Nicméně zatímco úkol splníme v několika krocích, projekt plníme v několika etapách.

1. Příprava (iniciace)
2. Plánování
3. Realizace
4. Ukončení

Projekty jsou realizovány v *týmech*. Abychom lépe pochopili logiku jejich řízení, vysvětlíme si je nejdříve obecně a pak vyzkoušíme aplikaci teorie na projekt tvorby bakalářské práce.



Obrázek 23: Etapy řízení projektu (vlastní zpracování autorky)

### 10.3.1 PŘÍPRAVA PROJEKTU

*První etapa* je pro celý projekt klíčová. A pro mnohé projekty také poslední. V tuto chvíli se rozhoduje o tom, zda celý projekt rozjet, či nikoliv. Její součástí je vytvoření tzv. *Mandátu*, ve kterém je shrnut cíl a hlavní body projektu, včetně finančního zhodnocení. Na základě mandátu se rozhoduje, zda je rentabilní se projektem zabývat, či nikoliv. Pokud je rozhodnuto pro realizaci, sestaví se organizační struktura a projekt se začne rozpracovávat.

Výstupy (pro manažera projektu) z této etapy jsou *mandát* (dokument) a *mapa organizační struktury*, ve které jsou zaznamenány pravomoci a odpovědnosti jednotlivých zúčastněných. Díky nim máme k dispozici klíčový cíl projektu, jehož plnění můžeme průběžně sledovat, a díky organizační struktuře se nám budou lépe dodržovat stanovené role. V průběhu projektu totiž může snadno dojít k prolínání, slučování, zastupování nebo výměnám v projektovém týmu, čímž bychom si mohli nepříjemně zkomplikovat právě odpovědnosti jednotlivých členů.

Pokud tuto etapu aplikujeme na náš příklad (bakalářská práce), potřebujeme si nejdříve definovat hlavní body práce (název, cíl, stručný obsah nebo osnovu), určit časový horizont, který na ni potřebujeme a dohodneme se s vedoucím, případně s dalšími přispívajícími. Sami vidíme, že bez dohody s vedoucím žádnou práci ani nezačneme. Slovy projektového řízení jsme si tedy zpracovali mandát a sestavili svou organizační strukturu.

### SAMOSTATNÝ ÚKOL 10.1.



Vyberte jeden ze svých dlouhodobých rozsáhlých projektů, které se připravujete realizovat, nebo jste již začali a vyzkoušejte si přípravu projektu na svém vlastním.

### 10.3.2 PLÁNOVÁNÍ PROJEKTU

*Druhou etapou je Plánování.* Směřování projektu, které jej komplexně nastaví tak, že pevně určí cíle a benefity, sestavuje tzv. **Projektový tým**. Směřování projektu slouží jako zadání, kterého se budeme po celou dobu držet. Opět nám usnadní průběžnou kontrolu a umožní postoupit o další krok – zpracování strategií a plánů. **Strategie** je v obecné rovině hrubým plánem pro dosažení našeho cíle. Nejčastěji se jedná o **strategie kvality, konfigurace, komunikace a rizik**. Strategie tedy popisují cestu, kterou se bude celý projekt ubírat. Definují požadovanou kvalitu projektu a jakými prostředky se k ní dopracujeme. Dále pak položky, jež jsou součástí projektu a jak s nimi budeme pracovat (konfigurace), a v neposlední řadě způsob komunikace (např. podávání zpráv o průběhu realizace), očekávaná rizika a jak si s nimi poradíme.

Ačkoliv strategie vypadají jako obsáhlé téma, může jít o jednostránkové dokumenty, ve kterých jsou shrnuta základní data. Opět nám umožní držet se stanovené cesty realizace.

**Plány projektu** mají několik podob. Prvním je **celkový plán projektu** v hlavních bodech (tedy rozpracujeme úvodní mandát), dále pak **plány jednotlivých etap, plány týmové** a případně **plány výjimek** pro případ potřeby opustit pevný rámec a mírně se odklonit od původního záměru. Výjimky nám říkají, kam až se můžeme pustit, abychom stále byli schopni naplnit cíle projektu a nepřekročili stanovené hranice.

Výstupy z této etapy jsou tedy dokumenty - přesného **nastavení projektu**, sepsané **strategie a plány** (např. mapy).

Aplikujeme-li etapu plánování na projekt „Bakalářská práce“, pak stanovení strategie kvality obsahuje určení obsahu, rozsahu, definic, citací, obrázků nebo literatury, konfigurace nám přesněji určí, které části v práci potřebujeme (tedy podrobnější obsah témat).

Strategie komunikace stanoví, jak často budeme konzultovat s vedoucím nebo přispívajícími naší práce, ale i návštěvy studoven a knihoven. Strategie rizik se zaměří na řešení krizí při psaní, jako např. prokrastinace, nutnost účastnit se další výuky, nemoc, nedostatek materiálů, času, podpory okolí a jak se s nimi vyrovnáme.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL 10.2.

Sestavte si plán svého vlastního projektu. Začněte hrubým? plánem celkového projektu. Použijte roční kalendář, do kterého si zaznamenáte, kdy předpokládáte splnění jednotlivých etap.

Připravte si krátkou strategii řízení rizik, které se ve vašem projektu mohou vyskytnout.

### 10.3.3 REALIZACE PROJEKTU

Třetí etapa je již *skutečná práce*. Té se v řízení projektů účastní aktivně především *Týmoví manažeři*, kteří mají na starosti přesně dané skupiny práci odvádějících lidí (stanoveno v organizační struktuře, jde o lidi tak říkáme „s lopatou v ruce“). Tito dostanou od projektového manažera plán, co vše je potřeba v průběhu etapy dodat. Sami pak plány rozpracují na tzv. *balíky práce*, které jsou defacto soupisem úkolů, které se svými týmy plní. V průběhu realizace se uplatňují nastavené strategie a plány vyšších řádů. Samozřejmě může docházet k různým změnám, které se řídí povolenými výjimkami.

Součástí této etapy je také *řízení rizik*, se kterými se pracuje aktivně. Jednak jsou sledovány a v případě, že nastanou, jsou dle strategie řešeny, jsou zapisovány (aby bylo možné jich využít při realizacích dalších projektů) a doplňovány, pokud se objeví nové. Rizika je nutné vždy komunikovat s projektovým manažerem, který celý projekt koordinuje, aby s nimi dokázal dále pracovat.

Výstupem této etapy jsou tedy *balíky práce* (viz níže checklisty) – konkrétní kroky pro realizaci a *tabulky rizik*. Opět si udržujeme stálý přehled nad celým projektem, jsme schopni jeho průběh kontrolovat a včas řešit komplikace.

Pokud vše aplikujeme na psaní bakalářské práce, budeme projektovými i týmovými manažery v jedné osobě my sami. Vytvoříme si tedy seznamy potřebných aktivit a přesně definujeme úkoly. Tyto dle hlavního plánu zapíšeme do svých diářů a začneme svou práci skutečně psát. Pokud dojde na nějaké riziko (např. nečekaná návštěva), řešíme jej podle naší strategie (požádáme návštěvu, aby přišla jiný den, nebo se omluvíme a stanovíme

časový limit – vše omluvíme intenzivní prací na bakalářce). Pokud se objeví riziko nové, zapíšeme si jej a navrheme řešení.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 10.3.**



Sestavte Balík práce pro realizaci jedné z oblastí svého projektu.

---

#### **10.3.4 UKONČENÍ PROJEKTU**

Projekt je možné **ukončit** dvěma způsoby. Buď **předčasně**, nebo **řádně**. Dobrý projektový manažer se vyznačuje, mimo jiné, schopností ukončit neúspěšný projekt ještě dříve, než se zbytečně utratí peníze, stráví čas nebo se celý mine účinkem. Může se totiž stát, že se překročil časový rámec a projekt pozbyl svého smyslu, nebo by jeho dokončení bylo mnohem nákladnější než předčasné ukončení a tím by pozbyl svého smyslu – nedokázal by naplnit své cíle.

**Řádným ukončením** myslíme úspěšné dotažení projektu do konce. Dojde k porovnání se všemi dokumenty, které jej nastavily – tedy od mandátu, přes strategie, plány, rozpočty, až po jeho dopady. Zkontroluje se, zda byly naplněny všechny zamýšlené cíle, zda se objevily i benefity, které jsme od projektu očekávali, a projekt je předán. Výsledkem je tedy předaný, uzavřený a dobře archivovaný projekt se všemi dokumenty.

V případě naší bakalářské práce se nechceme dostat k předčasnému ukončení, protože nás stojí mnoho úsilí. Náš cíl je jasný – obhajoba pro možnost následného získání akademického titulu. Předpokládejme tedy, že jsme práci úspěšně dopsali, doplnili veškeré potřebné dodatky, upravili, zkontrolovali jsme si splnění všech náležitostí, odevzdali a máme posudek vedoucího, oponenta, vše je uloženo v systému a je zde vysoký předpoklad, že ji obhájíme. V tuto chvíli můžeme považovat náš projekt za ukončený.

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL 10.4.**



Připravte ukončení svého projektu. Jaké aktivity bude potřeba splnit – včetně následných činností, které se s ukončením vašeho projektu pojí?

---



Protože v projektech dochází velmi často k pochybení na straně **rozpočtů, časových plánů, různých změn, nedostatečného vedení nebo podcenění rizik**, je vždy nutné je precizně připravit. Proto se soustředíme na dodržení struktury řízení, případně si vezmeme na pomoc některou ze zmíněných metodik. Ačkoliv celý proces může vypadat složitě, jeho dodržení nám zajistí úspěšné ukončení, což je hlavním cílem všech projektů.

### 10.4 Checklisty

V etapě realizace projektu jsme narazili na „**Balíky práce**“. Tyto slouží projektovému a především týmovému manažerovi k tomu, aby se práce snadněji strukturovala a dokázali si určit, co je potřeba v jaké chvíli udělat. Celý proces si můžeme představit na příkladu rodinného oběda v restauraci. Řekněme, že si čtyřčlenná rodina vyjde na nedělní oběd. Všichni dostanou jídelní lístky a vyberou si různá jídla. Ve chvíli, kdy číšník dostane od všech objednávku, začne kuchař pracovat tak, aby připravené jídlo dostali všichni ve stejnou dobu, ačkoliv příprava každého z nich bude trvat jinak dlouho. Musí tedy své činnosti koordinovat tak, aby například to, co trvá nejdéle (maso) začal chystat nejdříve, a zatímco se bude péci, měl volné ruce pro nakrácení zeleniny, přípravu zálivky apod.

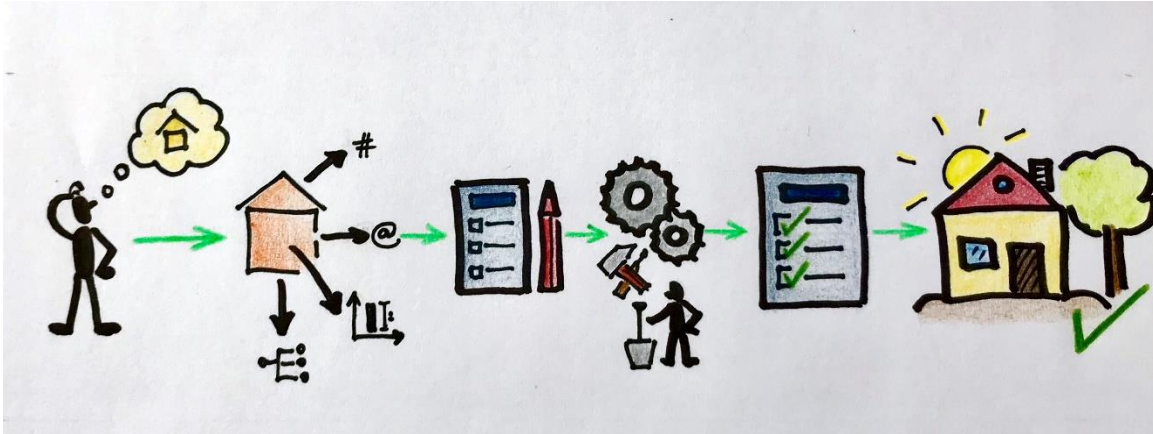
Checklisty jsou **kontrolními seznamy**, které se používají při opakovaných činnostech. Z praxe známe seznamy dvojí – otevřené a uzavřené. O otevřených jsme mluvili již v kapitole o metodice GTD (Getting Things one). Jde o seznamy, jako jsou Nákupní, Zavolej, Vyříd' ve městě, Až půjdu k lékaři... Na tyto seznamy postupně zapisujeme nové a nové úkoly. Škrtneme z jedné strany a na konec připisujeme nové.

Naopak **uzavřené seznamy** jsou sobory činností, které když všechny splníme, dojdeme k nějakému konkrétnímu výsledku. Můžeme si takto představit nejen přípravu jídla v restauraci, ale také výměnu podlahy v bytě, tvorbu webové stránky, ušití kabátu nebo přípravu bakalářské práce. Kdybychom kteroukoliv činnost ze seznamu **vynechali**, práce nebude dokončena. Úkoly ze seznamů nemusíme plnit postupně od prvního po poslední. Pokud si například vytvoříme seznam pro přípravu Vánoc, budou na něm položky, které je potřeba skutečně splnit jako první a poslední (kapra neobalujeme v září a světýlka nekontrolujeme o druhém svátku vánočním), ale jsou tam některé, které není potřeba dělat v předepsaném sledu (jestli nakoupíme dárky v říjnu nebo v prosinci je jen na nás – ovšem se všemi riziky).

Jak tedy připravit a použít checklist?

#### 10.4.1 SESTAVENÍ CHECKLISTU





Obrázek 24: Postup tvorby checklistu

Abychom si pomohli, je potřeba nejdříve si představit, **jak vypadá výsledek** našeho úkolu. Tedy například co dostanou hosté restaurace na stůl a kdy to bude. Pak si můžeme rozepsat každé jednotlivé jídlo. **Pomůckou** nám může být jednoduchá myšlenková mapa každého jednotlivého pokrmu. Rozvětvíme si každé jednotlivé jídlo na komponenty a začneme je strukturovat podle délky přípravy (případně dle požadavku na to, kdy mají být hotové, aby se na ně dalo navázat další činností). Při sestavování různých checklistů nám může být pomůckou například kalendář, do kterého si nahrubo zapisujeme **jednotlivé milníky** (tedy dokončení dílčího úkolu).

První část, tedy začátek, konec a hlavní body máme připraveny. Ke každému milníku postupně sepisujeme činnosti, které vedou k jeho splnění. Jakmile je máme, můžeme je seskládat tak, aby tvořily skutečný postup – tedy začínaly tou správnou činností a jednotlivé další na sebe přímo navazovaly. Kdykoliv zjistíme, že je potřeba některé přehodit, uděláme to. Nevážeme se pouze na jednu linii. Stejně, jako kuchař v restauraci bude připravovat hovězí jinou dobu než kuřecí. Berme v potaz vždy souvislosti, návaznost a dead-line – okamžik, kdy všechna jídla musí na stůl.

Jakmile je náš seznam hotov, zkontrolujeme si jej. Nejdříve sami a pak jej můžeme dát přečíst kolegovi – jsou všechny činnosti jasné? Navazují logicky? Nezapomněli jsme na něco? Dokázal by podle tohoto seznamu úkol splnit? Bylo by skutečně reálné jej takto splnit? Pokud narazíme na cokoli, co je třeba ještě upravit, udělejme to.

Posledním krokem je **soupis konečné verze checklistu** a zápis milníků do kalendáře (pokud to realizace úkolu vyžaduje).



### SAMOSTATNÝ ÚKOL 10.5.

Vyberte si některý ze svých rozsáhlejších úkolů, jako například psaní odborné práce, příprava dovolené nebo plnění pracovního úkolu a sestavte si svůj checklist – kontrolní seznam činností potřebných k jeho splnění.

---

#### 10.4.2 POUŽITÍ CHECKLISTU

Checklisty jsou pro nás velkou pomůckou především u úkolů, které není potřeba řešit formou projektů, ale *pravidelně se opakují*. Můžeme jich využít při psaní odborných prací, v zaměstnání (příklad tvorby webových stránek), ale i doma (již zmíněná příprava Vánoc). Jejich velkou devizou je:

- na nic nezapomeneme
- pracujeme systematicky - postupně
- v průběhu opakovaného použití checklistu se velmi zdokonalujeme – pracujeme zručněji, rychleji, tvoříme návyk
- seznam, nebo některou z jeho částí, můžeme jednoduše delegovat

Při opakování můžeme checklist *ladit* – neefektivní činnosti vyškrtneme, jiné naopak přidáme, některé prohodíme, některé rozvineme, některé dokonce sloučíme. Udržíme jej tedy *stále aktuální a funkční*. Výsledkem je kvalitní popis procesu aktivity, která může být například součástí realizace našeho většího projektu.

Checklist může být také *krátký*. Může obsahovat deset kroků, ale v případě popisu firmního procesu bude poměrně obsáhlý. Ve všech případech však znamená značnou úlevu pro realizátora. Návyk tvořit a používat checklisty je velmi užitečný pro úspěšné hospodaření s časem – dává nám vědomí celkového rámce, ukazuje nám milníky, upozorní na činnosti, které je možné dělat souběžně...celkově nás naučí dobře plánovat a přemýšlet nad naším úkolem pohledem kuchaře v restauraci.



### SAMOSTATNÝ ÚKOL 10.6.

Sepište si úkoly vyskytující se ve vašem osobním či studijním (profesním) životě, pro které by bylo vhodné si sestavit checklist.

---

## SHRNUTÍ KAPITOLY



Pro realizaci větších komplexních úkolů, které jsou jednorázové a konečné, použijeme metodu řízení projektů. Projekty se rozdělují do 4 etap: příprava, plánování, realizace a ukončení. Každá etapa je oddělená od všech dalších. V první dochází k iniciaci projektu, tedy jeho definování a schválení, ve druhé k jeho nastavení do plánů a strategií, ve třetí pak k jeho realizaci na základě balíků práce a v poslední pak k jeho řádnému (nebo předčasněmu) ukončení.

Pro usnadnění řízení projektů v jejich realizační etapě nebo plnění rozsáhlejších, opakovaných úkolů používáme připravené checklisty. Jde o kontrolní seznamy, které obsahují postupné kroky k jejich realizaci. Tyto seznamy jsou uzavřené, tedy úkoly nepřibývají, jsou plněny postupně dle stanového harmonogramu a jsou jakousi přímou cestou od počátku až po jejich úplné splnění. Jejich hlavními devizami je eliminace zapomenutých kroků a snadná delegovatelnost.

---

## 11 PAMĚŤ A UČENÍ



### RYCHLÝ NÁHLED KAPITOLY

V poslední kapitole se zaměříme na problematiku paměti a učení. Zjistíme, jak a kde se paměť tvoří, co ji ovlivňuje a jaké jsou procesy zapamatování a následného vybavení si učené látky. Seznámíme se s tvorbou paměťových stop a důvody zapomínání.

V další části si osvojíme proces učení a které strategie vedou ke skutečné efektivitě. Na závěr si ukážeme pomůcky, které nám při učení a následného vybavování pomohou a předvedeme si, jak je využít.

Nakonec si celé učivo tohoto předmětu a celý proces řízení času od sebepoznání vizualizujeme do připravené mapy tak, abychom dokázali se svým časem lépe pracovat do budoucna.



### CÍLE KAPITOLY

- Seznámit se s principy fungování paměti
- Poznat metody efektivního učení
- Získat přehled nad pomůckami při učení
- Vizualizovat vlastní organizaci času pro jeho následné úspěšné řízení



### KLÍČOVÁ SLOVA KAPITOLY

Paměť, mozek, učební technika BOST, vizualizace

### 11.1 Úvod

Náš mozek je obdivuhodný. O jeho schopnostech, funkcích a složení jsme si podrobněji povídali v kapitole č.2. Nyní přišla na řadu jedna z mnoha jeho funkcí, která má však podstatný vliv právě na naše studium a do jisté míry také na naši budoucnost. Tou funkcí je *paměť a naše schopnost se učit*.

Protože se učíme od narození až do smrti, vnímáme právě učení stejně, jako třeba dýchání nebo chůzi. Ani si jej neuvědomujeme. A to, že si některé věci pamatujeme lépe, jiné méně a některé téměř vůbec, bereme jako fakt, se kterým je potřeba počítat. Setkáváme se s lidmi, kteří mají mimořádnou paměť na detaily, a bereme to téměř jako „nadschopnost“. Nicméně zkusme si představit, že bychom dokázali schopnost pamatovat si posílit tak, že by pro nás studium nepředstavovalo žádný problém ani stres.

Paměti a schopnosti učení využíváme nejen ve škole. V první třídě přichází prvotní uvědomění, že věci nejdou jen tak samy od sebe, ale je potřeba je nejdříve zapsat. Jak stoupáme do vyšších tříd a následných odbornějších škol, množství a složitost učební látky stoupá a my bychom rádi čím dál více ocenili schopnější mozek. Pravdou však je, že náš mozek už je schopný dost. Pojďme se tedy podívat na to, jak svou dovednost učit se posílit a jak využít práce našeho mozku tak, aby pro nás učení nebyla jen dřina.

## 11.2 Paměť

Abychom dobře nastartovali samotný proces učení, uděláme si malou sondu do tajů paměti. Její pochopení nám ozřejmí celý koncept učení a usnadní nám práci.

„To, čemu se učíme, ovlivňuje řada faktorů: biologická charakteristika našeho druhu, individuální genetické faktory i osobní zkušenost.“<sup>40</sup> Tedy informace, které se do našeho mozku zapisují jsme museli buď **zdědit, nebo nám je někdo řekl, nebo jsme je sami zažili**. K tomu si některé věci pamatujeme zcela bezděčně (např. jízdu na kole) a některé naopak dostáváme do hlavy jen velmi těžko.

Informace plynoucí z učení k nám putují **našimi smysly** – čteme je, slyšíme na přednáškách nebo je získáváme na základě školní praxe. Jakmile vstoupí, jsou převedeny na elektrické signály, které pokračují směrem do šedé kůry mozkové, ve které sídlí centra jednotlivých smyslů (v našem případě se zaměříme na zrak a sluch). Tam se musí dekodovat na takovou informaci, se kterou je mozek schopen dále pracovat.

Paměť a „vzpomínky pak vznikají v kůře na základě opačných spojů“<sup>41</sup> – tedy hipokampus je vrací **zpět do mozkové kůry**. A tato cesta se opakuje stále dokola. V některých případech může proces trvat i celé roky.

Ačkoliv dnes stále „nevíme, jak mozek jednotlivé kousky uchovává“<sup>42</sup>, dokáží již dnes neurovědci jeho postup popsat. Jak informace po mozku putují, vytváří **dráhy**, které se chovají jako prošlapané cestičky. A tyto se „ukládají po celém povrchu mozkové kůry“<sup>43</sup>.

<sup>40</sup> Amondová, S, Wang, S. – Vítejte ve svém mozku, str.112

<sup>41</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 133

<sup>42</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 106

<sup>43</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 109

Ovšem nejsou všechny stejné. Na počátku zaznamenávání jsou **poměrně nestabilní**, ale časem se mohou vypracovat a jsou pevnější. Ty, se kterými pracujeme více (vyšlapnější cestičky), jsou pevnější a ty se kterými méně, jsou zase slabší. Nejslabší nakonec zcela zanikají, nejsilnější zůstávají.<sup>44</sup>

Zvláštní je, že pokud si nějaké vzpomínky vytáhneme z dlouhodobé paměti, budou znovu nestabilní - jako by byla úplně nové „a často potřebují opětovně zpracovat, aby mohly zůstat v trvalé podobě.“<sup>45</sup> Tedy je potřebujeme fixovat, aby byly stálé.<sup>46</sup>

Navíc tady máme ještě další neobvyklý fakt. Když jsou tedy některé naše záznamy v paměti takto nejisté, jak je možné, že si je vybavíme? A jak je možné, že si je můžeme nakonec vybavit úplně jinak, než jsme je zapsali? Určitě jsme všichni zažili okamžik, kdy si stejnou situaci pamatujeme docela jinak než náš blízký. Pravdou totiž je, že náš mozek pečlivě (na základě již známých zkušeností a toho, co vyhodnotí, jako to správné) dotváří skutečnost do přijatelné podoby. Chová se **jako detektiv** – posbírání všechny dostupné informace a pak „rekonstruuje, co bylo v daném místě skutečně uloženo.“<sup>47</sup> Náš mozek tak „ochotně vytváří falešné informace, aby vznikl souvislý příběh,...dokládá touhu mozku vytvářet z divokého a matoucího světa organizovaný celek.“<sup>48</sup>

Je tedy potřeba se mít na pozoru, protože máme v hlavě silného a mazaného pomocníka. Samotnému procesu učení tedy nestačí jen plytký záznam, pokud chceme, aby se požadovaná informace během zkoušky nebo aplikace do praxe vybavila tak, jak se vybavit má. Jak na to? Pojděme se podívat dále.

### 11.3 Proces učení

O učení samotném toho v literatuře můžeme najít mnoho. Pokusíme se shrnout základní informace. Nejdříve se podíváme na jednotlivé **fáze učení**, abychom se vyhnuli mrhání časem na zbytečné činnosti. Tyto popisuje pan Tony Buzan (autor konceptu myšlenkových map) ve své knize Používejte hlavu:

„Mrhá se časem při zapisování slov, která nejsou k zapamatování důležitá (odhadovaný odpad 90%)

Mrhá se časem při opětovném čtení zbytečných slov (odhadovaný odpad 90%)

---

<sup>44</sup> Eagleheart, D. – Mozek. Váš příběh., str. 84

<sup>45</sup> Medina, J. - Pravidla mozku, str. 123

<sup>46</sup> Medina, J. - Pravidla mozku, str. 140

<sup>47</sup> Medina, J. - Pravidla mozku, str. 124

<sup>48</sup> Medina, J. - Pravidla mozku, str. 125

Mrhá se časem při hledání klíčových slov pro zapamatování, protože se obvykle nijak neliší od ostatních slov, se kterými splývají.<sup>49</sup>

A protože je náš čas vzácný, bude potřeba se s ním naučit hospodařit.

Dnes už víme, že „mozek uchovává řadu informací déle, má-li možnost učební látku zpracovat mezi více učebními lekcemi.“<sup>50</sup>. Bude tedy potřeba si *učivo rozdělit do několika částí*. V tomto textu se seznámíme s postupem, který navrhl právě Tony Buzan, který se tématu učení věnuje ve více než 150 zemích světa a je dokonce organizátorem mezinárodního Festivalu mysli, který zahrnuje disciplíny, jako jsou paměť, rychločtení, kreativita nebo IQ. Svůj postup nazval zkratkou BOST (Buzanova organická studijní technika) a kompletní popis najdete v knize Používejte hlavu.

Učení má podle něj **2 strategie – přípravu a aplikaci**, tedy vlastní studium.

## 1. Příprava

První krok není tak náročný. Zběžně se seznámíme s tématem *listováním*. Dále si určíme čas, který budeme (nebo můžeme) učení věnovat a na základě toho stanovíme množství látky, kterou dokážeme zvládnout. Jednak se tím zbavíme strachu z neznáma (viz téma Prokrastinace) a také budeme klidnější. V dalším kroku si zkusíme vytvořit jednoduchou myšlenkovou mapu stávajících znalostí. Tímto *aktivujeme paměťový systém*. Nemusíme o tématu vědět mnoho. Velký kus práce uděláme už jen tím, že si zaznamenáme, na co si vzpomínáme. Nakonec si v první fázi stanovíme základní otázky a cíle, tedy jaké konkrétní znalosti chceme získat (rozuměj – co se po mě bude u zkoušky chtít vědět – včetně toho, do jaké hloubky).

## 2. Vlastní studium

V této části jdeme *hlouběji*. Nejdříve získáme přehled o studovaném tématu. Prohlédneme si knihu nebo poznámky a veškerý materiál mimo hlavní text. Druhým čtením získáme *náhled*. Tedy pročteme si poznámky, začátky a konce, shrnutí, výsledky, závěr a zvláštní oblasti. Kompletní vhled do tématu přijde, když si doplníme vynechané části.

---

<sup>49</sup> Buzan, T. – Používejte hlavu, str. 111

<sup>50</sup> Amondová, S, Wang, S. – Vítejte ve svém mozku, str.113



Obecně má čtení několik svých vlastních fází. Jsou to tyto: „**1. rozpoznání, 2. asimilace** (dostaneme je do hlavy, pozn. autorky), **3. porozumění, 4. pochopení, 5. retence** (uložení do databáze), **6. vybavení, 7. komunikace** (použití získaných znalostí).“<sup>51</sup>

Buzan – a nejen on – doporučuje **přeskočit překážky**. Tím, že vynecháme příliš obtížné body, si udržíme více síly a pozornosti a můžeme se k nim vrátit později, až nám téma bude celkově dávat větší smysl.

Zpravidla pak přijde tzv. „**velký skok vpřed**“ – tím je právě pochopní. Je to velký posun, který můžeme vysvětlit anebo zavést do souvislostí později.

Nakonec si vše **zrevidujeme**, doplníme nedokončené úseky a zvážíme již zapsané poznámky. Jak zjistíme, „nakonec nevyužijete více než 70%“<sup>52</sup> a provedeme další revize.

Pro učení je podstatný **celkový náhled učené látky** a **vyškrtávání nepotřebných informací**, které mohou odvádět naše myšlenky cestami, díky kterým mozek začne utvářet jiné vzpomínky, než potřebujeme. V poslední části celý proces učení dovedeme k dokonalosti. Ukážeme si, na co nezapomínat a čím si můžeme opravdu výrazně pomoci k tomu, aby naše výsledky u zkoušek byly téměř dokonalé.

## 11.4 Pomůcky a vizualizace

Aby bylo učení skutečně efektivní, zapojíme do něj několik tipů, které z něj udělají nakonec příjemně strávený čas. Pojdme se na ně podívat.

### 1. Přestávky

Během učení jsme schopni se soustředit přibližně po dobu **45 – 60 minut**. Během této doby vyčerpáme naši pozornost a začne nás zajímat mnohem více svět kolem. Navíc prudce bude klesat množství informací, které si zapíšeme do paměti. Navíc „učení probíhá nejlépe, jestliže se nová informace do paměti zapisuje postupně, a nikoliv celá zároveň.“<sup>53</sup> Proto je potřeba si dělat krátké, byť desetiminutové přestávky.

Po dobu přestávky si však musíme dát pozor, abychom svou pozornost ještě více neztráceli, ale spíše ji načerpali. Náš mozek dostane prostor si mnohé vybavit, zasadit do správných souvislostí a získat náhled nad učenou látkou. Tedy nebudeme nic dalšího číst, nebudeme se věnovat internetu ani přílišnému rozptýlení s přáteli. Raději se občerstvíme, zalijeme kytky, zadíváme se z okna, rozhýbeme strnulá záda a ulevíme očím.

Po přestávce se naše pozornost může znovu zaměřit. Nejvíce učiva si pamatujeme ze začátku a konce učení. Přestávkami dostaneme více začátků a konců a tedy i zapamatova-

<sup>51</sup> Buzan, T. – Používejte hlavu, str. 143

<sup>52</sup> Buzan, T. – Používejte hlavu, str. 166 - 181

<sup>53</sup> Medina, J. – Pravidla mozku, str. 129

né látky bude mnohem více. A přestávku můžeme měřit například klasickou kuchyňskou minutkou.

## 2. Opakování

„Množství zapamatovaných informací u lidí nakrátko stoupne těsně po učení a následně prudce klesne (do 24 hodin zapomeneme 80% detailů)“<sup>54</sup> Je tedy potřeba látku opakovat. Pokud to uděláme krátce po prvním tahu učení, velmi tím našemu mozku pomůžeme ukotvit všechny informace, které si zapsal.

Další opakování by mělo přijít *druhý den*, pak *za týden*, *za měsíc* a pokud si chceme látku zapamatovat skutečně pevně, zopakujeme vše po *čtvrt – půl roce*. Využijeme-li myšlenkovou mapu tím, že nejdříve si vzpomeneme, co si pamatujeme a pak vše znovu doplníme učebním textem, udržíme si komplexní přehled o učivu a *paměťové stopy zpevníme*.

Ačkoliv to vypadá jako časově náročná aktivita, může opakování trvat jen pár minut. Ale musíme při něm pracovat s tím, co si skutečně pamatujeme a informace zopakovat kvalitně. Pak se nám tato činnost vyplatí.

## 3. Kreativita

Aby učivo šlo rychleji a lépe do hlavy, nebudeme se spoléhat pouze na memorování a na klasické lineární poznámky. Pravděpodobně si budeme již ze školy pamatovat publikaci *Jana Amose Komenského – Orbis pictus*, ve které popisoval svět v obrazech. Dodnes platí mezinárodně tato kniha jako první vizualizační pomůcka pro učení. Také učitelé, profesori, lektoři či přednášející využívají pro svou výuku nespočet kreativních pomůcek.

Dovolím si zde citovat výzkum, jehož výsledky publikoval Tony Buzan ve své knize *Používej hlavu*. Týkal se právě kreativity.

„Skupiny lidí různého věku dostaly k řešení různé problémy. Následně bylo detailně zkoumáno, jak se jim dařilo, jak byli rychlí, pružní, původní a jakou měli představivost. Výkon byl potom ohodnocen v procentech jako „kreativní potenciál“. Výsledky byly fascinující: první testovanou skupinou byly děti v mateřské škole – ty dosáhly 95%, děti ze základních škol měly skóre 75%, studenti na středních školách dosáhli 50% a univerzitní studenti měli skóre 25%. To je obrovský pokles kreativity, který pokračuje v dospělosti.“<sup>55</sup>

Nejen u dětí a ve školách, ale kreativní přístup je vyžadován v řízení firem, projektů, řešení krizí a mnoha jiných oblastech. Proč? Protože – laicky řečeno - staré věci tady již byly a nyní je potřeba se pohnout dále. Navíc jsme pro kreativitu přímo geneticky nastaveni.

---

<sup>54</sup> Buzan, T. – *Používejte hlavu*, str. 63

<sup>55</sup> Buzan, T. – *Používejte hlavu*, str. 11

Buzan pro kreativitu používá vzorec<sup>56</sup>:

$$E \rightarrow P = K(\text{na nekonečno})$$

Tedy energie, kterou podpoříme naši pozornost se nám vrátí jako nekonečná kreativita. Odkazuje nás tedy zpátky k pozornosti. A tu si potřebujeme udržet co nejvyšší.

#### 4. Mnemotechnika

Abychom si učivo lépe pamatovali, používáme různých mnemotechnických pomůcek.

„Mnemotechnické pomůcky jsou založeny na podněcování představivosti a využívají slova nebo jiné nástroje, které podporují mozek při vytváření asociací.“<sup>57</sup> Náš mozek tedy novou látku zasadí do známých souvislostí a lépe si je pak vybavuje, protože naše vzpomínky putují po drahách, které jsou pevnější a stabilnější. Základními prvky mnemotechniky jsou:

- |             |                 |                                       |
|-------------|-----------------|---------------------------------------|
| - Smysly    | - Humor         | - Barva                               |
| - Pohyb     | - Představivost | - Pořadí                              |
| - Asociace  | - Čísla         | - Pozitivní představa                 |
| - Sexualita | - Symbolika     | - Přehánění (více viz <sup>58</sup> ) |

Nebojme se tedy využít *srovnání tvarem, barvou, nebo vlastní zkušeností*, např. i z jiných oborů. Kombinací znalostí a více prvků mnemotechniky používal např. i Leonardo Da Vinci. „Místo toho, aby Leonardo jednotlivé oblasti svých skrytých schopností odděloval, kombinoval je. Jeho vědecké poznámky jsou plné trojrozměrných výkresů a obrázků.“<sup>59</sup> Nebojme se tedy pro posílení kontextu učení použít všech dostupných pomůcek.

#### 5. Vizualizace

Vizualizace jako pomůcka může u mnohých z nás vyvolat okamžitou reakci: „Já nejsem moc vizuální typ.“ Nebo „Neumím kreslit.“ Nicméně: „Lidé jsou mimořádně vizuální živočichové a minimálně třetina naší mozkové kůry se zabývá všemi podobami zrakových informací.“<sup>60</sup> Nemusíme být nutně malíř nebo sochař. I domů trefíte právě díky svému vizuálnímu myšlení.

Použití vizualizace podněcuje kreativitu, *uvádí věci do jasných souvislostí* a mnohé ukazuje výrazně jasněji, než psaný text.

---

<sup>56</sup> Buzan, T. – Používejte hlavu, str. 83

<sup>57</sup> Buzan, T. – Používejte hlavu, str. 68

<sup>58</sup> Buzan, T. – Používejte hlavu, str. 69 - 74

<sup>59</sup> Buzan, T. – Používejte hlavu, str. 27

<sup>60</sup> AAmontová, S, Wang, S. – Vítejte ve svém mozku, str.119

Obrázky a situace ve skutečném životě tady byly dříve, než jsme je uměli pojmenovat anebo zapsat slovy. Pro náš mozek jsou psaná slova pouhou spleť čárek, teček a obloučků. Ale jablko je stále jablkem. Náš mozek je vnímá mnohem jasněji a přímočařeji a vzbuzuje u nich další asociace. Slovy Buzana – jeden obrázek vydá za tisíc slov.

Během našeho kurzu jsme vizualizovali téměř v každé kapitole. Při mnohých cvičeních jste si jistě řekli, že když to takto vidíte nakreslené, dává vám to větší smysl a více tomu rozumíte.

Navíc: „Opakovaná vizualizace očekávaného výsledku může být velmi účinným způsobem k vytvoření mentální představy ve vašem mozku“<sup>61</sup> Proto vizualizujme. S pomocí jednoduchých obrázků (skládajících se ze základních geometrických tvarů), barev, zvýraznění, šipek, drobných diagramů nebo grafů náš mozek snadněji zapíše a mnohem lépe si zapamatuje vše, co se nám doslova dostane pod ruku. Použijte totiž mnohem více svalů (v řádech desítek násobků než u tiskání do klávesnice nebo práce s myší našeho PC) a aktivit potřebných k vizualizaci zápisu. Informace si zvýrazní, projde s nimi po paměťových drahách, upevní je a ukotví, zasadí je do souvislostí, získá nadhled, pochopení a výrazněji si je pak i vybaví.

Touto částí se vrátíme zpátky na začátek naší probírané látky úkolem:

### **SAMOSTATNÝ ÚKOL**

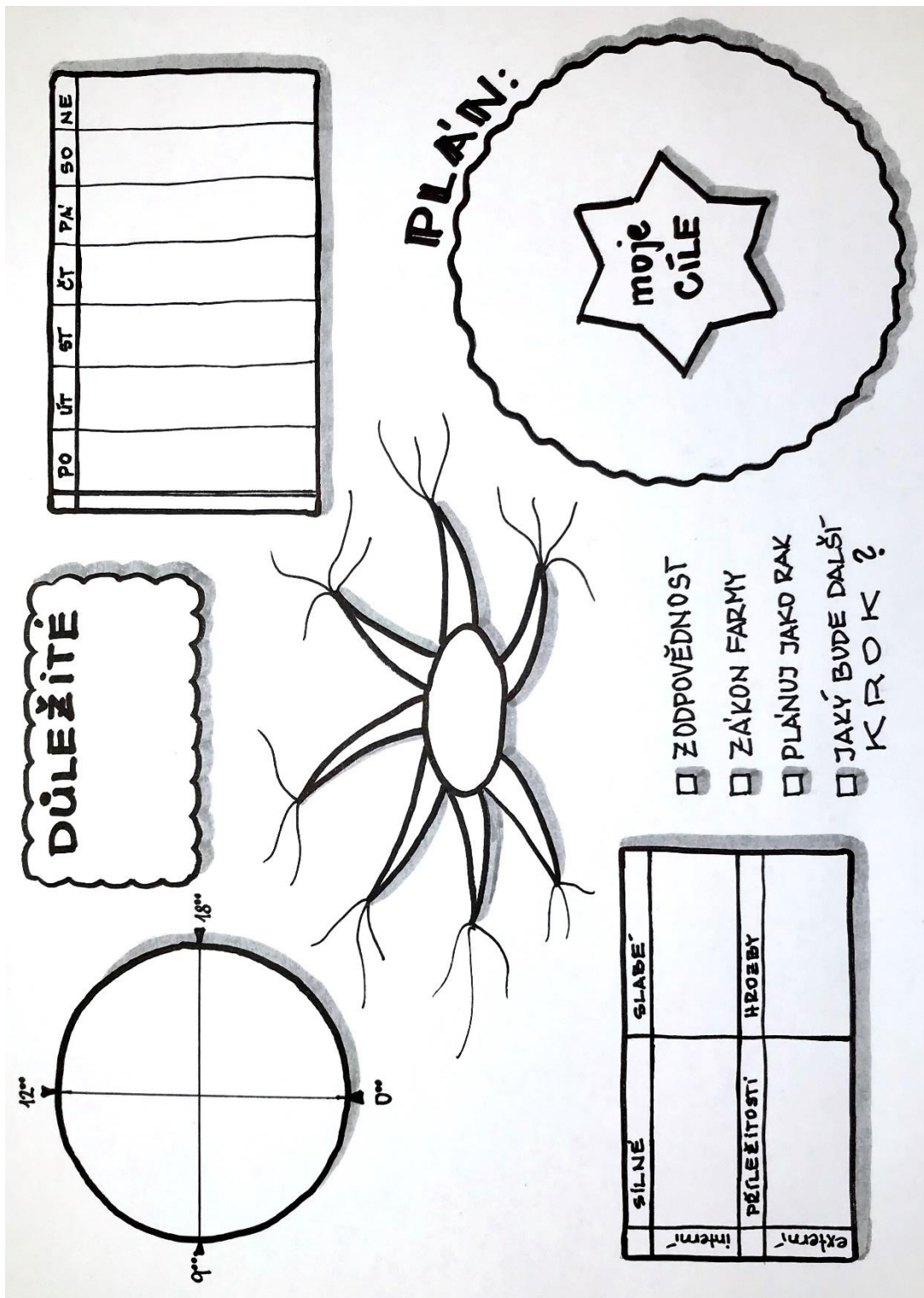


Zpracujte vizualizaci pro své hospodaření s časem dle šablony.

POSTUP: využijte všechny zpracované úkoly tohoto předmětu do předepsaných políček. Využívejte barvy, naznačujte souvislosti šipkami, používejte tiskací písmo a zvýrazňujte jej. Zapište si všechny závěry, ke kterým jste došli a navrhnete, jak můžete pozitiva využít pro svou další práci s časem, případně jak můžete řešit negativa nebo rizika, která z něj vyplynula. Konzultujte s vyučujícím.

---

<sup>61</sup> AAmondtová, S, Wang, S. – Vítejte ve svém mozku, str.117



Obrázek 25: Vizualizace osobního rozložení času (vlastní zpracování autorky)

**SHRNUTÍ KAPITOLY**

V kapitole zaměřené na paměť a učení jsme si shrnuli, jak pracuje mozek, pokud jde o paměť. Vjemy jsou zpracovány smysly, převedeny do šedé kůry mozkové a následně paměťovými stopami zapracovány s pomocí hipotalamu. Paměťové stopy jsou při prvním setkání s informací nestabilní a mělké, při opakování se prohlubují a upevňují. Nepoužívané stopy časem mizí, užívané se naopak posilují, což je základní princip učení.

Procesy učení jsme si demonstrovali na metodě BOST Tonyho Buzana. Efektivní učení probíhá ve dvou fázích – příprava, kdy získáme hrubý pohled a rozplánujeme si učení a pak samotné studium, při kterém dochází k fixaci látky do pevných paměťových stop, a to prostřednictvím čtení, pochopení a zasazení učiva do potřebných souvislostí.

K učení nám pomáhají přestávky, které jednak zvýší naši pozornost a vytvoří více okamžiků, při kterých mozek lépe vnímá a zapisuje nové informace. Dále pak opakování, které je nejefektivnější bezprostředně po učení a následně v daných intervalech. Kreativita, mnemotechnika a vizualizace podporují učení.

Závěrem kapitoly jsme si veškeré dosavadní poznatky přehledně vizualizovali a získané informace o vlastním řízení času tak zpřehlednili. Získali jsme tak nadhled a možnost dále rozvíjet své schopnosti plánovat a zároveň se vyhnout kritickým situacím, nebo je řešit přesně dle vlastní potřeby a osobitosti.

---

## LITERATURA

### SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

AAMODTOVÁ, Sandra, WANG, Sam. *Vítete ve svém mozku*. 1. vyd. Praha: Levné knihy, 2012. ISBN 978-80-7309-723-3.

ALLEN, David. *Mít vše hotovo. Umění produktivity bez stresu*. 2. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 978-80-7555-000-2.

BUZAN, Tony, BUZAN Berry. *Myšlenkové mapy: Probudte svou kreativitu, zlepšete svou paměť, změňte svůj život*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0030-8.

BUZAN, Tony, GRIFFITHS, Chris. *Myšlenkové mapy v byznysu. Revoluce ve vaší práci a podnikání*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0129-9.

BUZAN, Tony. *Používejte hlavu. Jak uvolnit energii své mysli*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0069-8.

COVEY, Stephen R., MERRIL, Adam. *Krok za krokem. To nejdůležitější především*. 1. vyd. Brno: Votobia, 1996. ISBN 80-7198-033-1.

EAGLEMAN, David. *Mozek: Váš příběh*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0663-8.

FORSTER, Mark. *Udělej to zítra a další tajemství time managementu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4526-8.

MEDINA, John. *Pravidla mozku*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0015-5.

NAPPER, Rosemary, NEWTON, Trudi. *Taktika transakční analýzy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2915-2.

NEWPORT, Cal. *Hluboká práce*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2016. ISBN 978-80-7555-008-8.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas. Time management IV. Generace*. 2. aktualizované vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1701-2.

RUBINOVÁ, Gretchen. *Zvyk není železná košile. Změnou návyků ke spokojenému životu*. 1. vyd. Praha: BETA Dobrovský, 2015. ISBN 978-80-7306-790-8.

TOMAN, Ivo. *Kurvítka v hlavě. Proč chytrí lidé jednají hloupě*. 1. vyd. Praha: TAXUS International, 2018. ISBN 978-80-87717-24-0.

TRACY, Brian. *Snězte tu žábu!* 1. vyd. Olomouc: Anag, 2007. ISBN 978-80-7263-403-3.



## SEZNAM DALŠÍ DOPORUČENÉ LITERATURY

ALLEN, David. *Aby vše klapalo: jak hravě zvládat pracovní i životní výzvy*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2009. ISBN 978-80-87270-00-4.

BUZAN, Tony. *Trénink paměti*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. ISBN 978-80-265-0057-5.

CIRILLO, Francesco. *Technika Pomodoro*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2019. ISBN 978-80-7555-069-9.

COVEY, Stephen R.. *Sedm návyků vůdčích osobností*. Management Press: 2016. ISBN 978-80-7261-03-5.

GELB, Michael. *Myslet jako Leonardo da Vinci*. 1. vyd. Praha: IKAR, 2006. ISBN 8024906201.

GOLEMAN, Daniel. *Pozornost. Skrytá cesta k dokonalosti*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2014. ISBN 978-80-872-7094-3.

KAHNEMAN, Daniel. *Myšlení rychlé a pomalé*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2012. ISBN 978-80-872-7042-4.

LUDWIG, Petr. *Konec prokrastinace*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2013. ISBN 978-80-87270-51-6.

PINK, Daniel, H.. *Kdy*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2018. ISBN 978-80-7555-052-1.

ROCK, David. *Jak pracuje váš mozek*. 1. vyd. Praha: Pragma, 2010. ISBN 978-80-7349-242-7.

SINEK, Simon. *Začněte s proč*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, ISBN 978-80-87270-55-4.

TOMAN, Ivo. *Debordelizace hlavy*. 1. vyd. Praha: TAXUS International: 2009. ISBN 858-6-11-22023-8.

ŽŮRKOVÁ, Hana. *Plánování a kontrola. Klíč k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 80-247-1844-8.

## OBRÁZKY

Obrázek 1: Trápení s časem (vlastní zpracování autorky).....	10
Obrázek 2: Kategorie problémových oblastí (vlastní zpracování autorky) .....	11
Obrázek 3: Složení mozku (dle Medina, J. – Pravidla mozku, vlastní zpracování autorky) .....	17
Obrázek 4: Vlivy na tvorbu vzorců v mozku (vlastní zpracování autorky).....	21
Obrázek 5: Životopis (vlastní zpracování autorky) .....	26
Obrázek 6: Ne/dělám rád/a (vlastní zpracování autorky) .....	28
Obrázek 7: Jak najít své schopnosti (vlastní zpracování autorky).....	30
Obrázek 8: SWOT analýzy (vlastní zpracování autorky) .....	33
Obrázek 9: Lidské potřeby (vlastní zpracování autorky dle knihy Stephena R. Coveyho – Krok za krokem, to nejdůležitější především) .....	37
Obrázek 10: Životní role s aktivitami a časováním (vlastní zpracování autorky) .....	41
Obrázek 11: Jak najít správné cíle (vlastní zpracování autorky) .....	46
Obrázek 12: Kruh denních aktivit (vlastní zpracování autorky).....	54
Obrázek 13: Vzor rozvrhu hodin (vlastní zpracování autorky) .....	57
Obrázek 14: Rozvrh hodin (vlastní zpracování autorky).....	58
Obrázek 15: GTD (dle knihy Allen, David - Mít vše hotovo, vlastní zpracování autorky) .....	64
Obrázek 16: Eisenhowerova matice (vlastní zpracování autorky) .....	71
Obrázek 17: Pravidla mapování (dle knihy Buzan, 2012, vlastní zpracování autorky) ....	76
Obrázek 18: Nesprávná mapa - kroužkování .....	76
Obrázek 19: Nesprávná mapa - šipky .....	76
Obrázek 20: Nesprávná mapa - slovní spojení .....	76
Obrázek 21: Osobní myšlenková mapa (vlastní zpracování autorky) .....	78
Obrázek 22: Jak si vytvořit systém (vlastní zpracování autorky) .....	86
Obrázek 23: Etapy řízení projektu (vlastní zpracování autorky).....	92
Obrázek 24: Postup tvorby checklistu .....	97
Obrázek 25: Vizualizace osobního rozložení času (vlastní zpracování autorky) .....	108

## SHRNUTÍ STUDIJNÍ OPORY

Dopracovali jsme se na konec naší společné cesty zákulisím time-managementu. Ověřili jsme si, že efektivní hospodaření s časem není pouze o správné skladbě úkolů a dostatku času k jejich řešení, ale záleží především na nás a našem pochopení řady souvislostí.

V první kapitole jsme si uvědomili, kde vnímáme problémy my sami a mnozí z nás objevili, že nám některé kategorie, z nichž potíže pramení, zaměstnávají více, než by měly. Uvědomili jsme si, že rozhodující vliv na naše rozhodování o tom, co a kdy (ne)budeme dělat, má náš mozek, respektive limbický systém, který je vývojově starší než šedá kůra mozková a tudíž mívá „právo veta“. Zjistili jsme, že nemá smysl jej přelstít, ale je potřeba zjistit, co potřebuje a sladit se s ním.

Zmapování našich schopností a objevení životních rolí nám ukázalo, kde hledat své životní cíle, které jsme si následně rozdělili na úkoly a projekty a naučili se, jak je zorganizovat a naplánovat tak, abychom je plnili ke své spokojenosti úspěšně.























Ukázali jsme si řadu pomocníků při našem rozhodování – ať už šlo o Eisenhowerovu matici, metodu Getting Things Done, či myšlenkové mapování. Pronikli jsme do tajů prokrastinace a efektivního učení a ukázali jsme si základy projektového řízení pro obsáhlejší úkoly - projekty. A především, naučili jsme se škrtat nedůležité.

Pokud jste pracovali pečlivě a vyplnili si worksheet se všemi závěry z jednotlivých cvičení, máte nyní k dispozici svou vlastní navigaci v čase. Věřím, že budete mnohem snadněji pracovat s každodenními problémy a budete se lépe orientovat ve svých skutečných prioritách. A že si udržíte nadhled a přehled nad důležitými věcmi ve vašem životě.

Pro všechny, kteří byste do tématu rádi pronikli ještě hlouběji, doporučuji nastudovat použitou literaturu, která vás jistě přivede na další důležité myšlenky. Pracujte v klidu a pečlivě. Náš čas je tou nejdůležitější komoditou, kterou máme.

Děkuji vám za pozornost a přeji hodně příjemných dní.

## PŘEHLED DOSTUPNÝCH IKON

	Čas potřebný ke studiu		Cíle kapitoly
	Klíčová slova		Nezapomeňte na odpočinek
	Průvodce studiem		Průvodce textem
	Rychlý náhled		Shrnutí
	Tutoriály		Definice
	K zapamatování		Případová studie
	Řešená úloha		Věta
	Kontrolní otázka		Korespondenční úkol
	Odpovědi		Otázky
	Samostatný úkol		Další zdroje
	Pro zájemce		Úkol k zamyšlení

Název: **Řízení času**

Autor: **Martina baierová, MBA**

Vydavatel: Slezská univerzita v Opavě  
Filozoficko-přírodovědecká fakulta v Opavě

Určeno: studentům SU FPF Opava

Počet stran: 11513

Tato publikace neprošla jazykovou úpravou.