

TIME MANAGEMENT

David Gruber

Prokrastinace, konflikty,
porady, vyjednávání, emaily,
mobily, angličtina



MANAGEMENT PRESS
mp

4. aktualizované a rozšířené vydání

Time management

Prokrastinace, konflikty, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina

Vyšlo také v tištěné verzi

Objednat můžete na
www.managementpress.cz
www.albatrosmedia.cz

MANAGEMENT PRESS



David Gruber

Time management – e-kniha
Copyright © Albatros Media a. s., 2017

Všechna práva vyhrazena.
Žádná část této publikace nesmí být rozšiřována
bez písemného souhlasu majitelů práv.


ALBATROS MEDIA a.s.



TIME MANAGEMENT

M A N A G E M E N T P R E S S



David Gruber

Time management

Prokrastinace, konflikty, vyjednávání, emaily, mobily, angličtina

V roce 2017 vydalo nakladatelství Management Press
ve společnosti Albatros Media a.s. se sídlem Na Pankráci 30, Praha 4,
jako svou 24 952. publikaci

Obálku navrhl Petr Foltera

Odpovědná redaktorka Irena Ajjanová

Technická redaktorka Daruše Singerová

Vydání 4. aktualizované a rozšířené

Sazbu zhotovilo Grafické a DTP studio Fragment

© Albatros Media a.s., 2017

Text © David Gruber, 2002, 2004, 2009, 2017

Všechna práva vyhrazena

ISBN tištěné verze 978-80-7261-480-6

ISBN e-knihy 978-80-7261-486-8 (1. zveřejnění, 2017)

Objednávky knih:

www.managementpress.cz

www.albatrosmedia.cz

eshop@albatrosmedia.cz

bezplatná linka: 800 555 513

Cena uvedená výrobcem představuje nezávaznou
doporučenou spotřebitelskou cenu.


ALBATROS MEDIA a.s.

TIME David Gruber MANAGEMENT

Prokrastinace,
konflikty, porady, vyjednávání,
emaily, mobily,
angličtina

4. aktualizované a rozšířené vydání



Obsah

„Nejcennější v našem životě je čas...“	9
Pojďme ještě hlouběji do historie	13
<i>J. W. Goethe a time management</i>	13
<i>Time is money, takže time management je money management</i>	15
<i>Pojďme v historii ještě před Goetha</i>	15
Skok do žhavé současnosti – první čtyři generace time managementu	17
Time management v českých zemích po roce 1945	21
Poznámka pro některé čtenáře – nabídka k přeskočení části této knihy	23
Time management v českých zemích po roce 1945 – pokračování	25
Nejznámější knihy dr. Jiřího Tomana a vztah mého oboru k nim	26
Jak vznikl pojem „time management“ a jak se k nám rozšířil	32
Jak se usadil pojem „time management“ definitivně v České republice?	34
Nová věda beneopedie – též o čase	37
Beneopedie a další	41
Věda, nauka a výsledek = management	44
Ještě jednou tedy souhrnně přehled pojmů	47
Grubrovský pojmový systém – shrnutí	49
Time management a Malý princ	50
Proč jsou ty všechny „-pedie“ uvedeny v knize o time managementu?	51
Co nás vlastně trápí a jakým způsobem?	52
Klademe si správné otázky?	54
Odkud ve svém životě kráčíme, kam směřujeme	58
Mapy myslí a jejich výhody pro vás	62
Konkrétní podoba myšlenkové mapy	66
O čem mapy myslí vypovídají	82
Jak souvisejí mapy myslí s time managementem	84
Co bychom si tedy měli osvojit nového a proč	85

Time management konkrétních důležitých oblastí života	89
Čas a stanovování životních cílů	89
Jak si tedy uděláte více jasno v tom, co od života chcete?	93
Jak sestavit ze střípků konzistentní mozaiku?	96
Všeobecné vlastnosti vašich životních cílů	98
<i>Fixujte své cíle</i>	98
<i>Vaše cíle musí být přiměřené</i>	99
<i>Nenechte se zmást jevem zvaným „autoprojekce“</i>	99
<i>Fenomén postupnosti</i>	100
<i>Mnohému napomůže počáteční nápor</i>	100
<i>Vysoké vnitřní sebevědomí</i>	101
Profesionální koncentrace – univerzální spořič času	103
Psychovzorec® profesionální koncentrace	106
<i>Něco více o vzniku návyku</i>	109
<i>Správně se koncentrovat je jako správně dojet autem z Brna do Prahy</i>	112
<i>Využití u diářových systémů</i>	118
Čas a zvládnutí angličtiny	121
<i>Nabírání koksu vidlemi</i>	122
<i>Neznalost psychické teorie relativity (PTR)</i>	125
<i>Nezdravá uspokojenost při pocitu hladkého průběhu</i>	126
<i>Málo důsledné tresty za chyby</i>	127
<i>Neznalost psychovzorce zjišťovací a zpětně poznávací paměti (ZP x ZPP)</i>	128
<i>Neznalost principu opozice podvědomí</i>	130
<i>Nebrání principu profesionální koncentrace jako hlavního faktoru úspěchu</i>	131
<i>Podcenění mimoslovní komunikace</i>	135
<i>Podcenění vazebního pilíře paměti</i>	135
<i>Neznalost metody NEANA</i>	137
Čas a telefonování	139
<i>Vyrušení zvonícím mobilem – krutý zloděj času</i>	139
<i>Když už zapnutý mobil zazvonil</i>	142
<i>Mobil se dá ovšem i vypnout</i>	144
<i>Mobil management – různé další tipy a triky</i>	146
Jak na mluvky, co nevědí, kdy skončit	148
SMS	150
Smajlíky a podobná grafika	151

Denně musíte zvládnout spoustu e-mailů.....	152
<i>S ohledem na cíl testujte základní parametry každého textu.....</i>	<i>154</i>
<i>Subjekt, který aspoň trochu známe.....</i>	<i>155</i>
<i>Subjekt, se kterým přicházíme do styku poprvé.....</i>	<i>156</i>
<i>Příšudek.....</i>	<i>156</i>
<i>Kauzalita.....</i>	<i>156</i>
<i>Objekt.....</i>	<i>157</i>
<i>Místo, čas a způsob vzniku textu.....</i>	<i>158</i>
<i>Co s e-mailovým textem udělat?.....</i>	<i>158</i>
Konflikty žerou nejen nervy, ale i čas.....	163
<i>Emocionální fáze konfliktu.....</i>	<i>164</i>
<i>Jak na to vyžrát?.....</i>	<i>167</i>
<i>Racionální fáze konfliktu.....</i>	<i>168</i>
Čas a týmová práce aneb Vy jste dobří, ale pomalí spolupracovníci vás zdržují. 170	
<i>Budujte na svém pracovišti správnou atmosféru conflict managementu.....</i>	<i>172</i>
Než někoho dostrkáte k dohodě, to je telefonátů, vzkazů, jednání, urgencí.	175
<i>První období.....</i>	<i>176</i>
<i>Druhé období.....</i>	<i>177</i>
<i>Třetí období.....</i>	<i>179</i>
<i>Čtvrté období.....</i>	<i>179</i>
Čas a prodej vašeho zboží a služeb.....	183
<i>Time management pro prodejce vlastní pracovní síly – tj. pro zaměstnance..</i>	<i>185</i>
<i>A co když chcete zvýšit plat?.....</i>	<i>186</i>
Delegovat jistě ano – ale jak nejvhodněji?	189
Čím více kapitalismu, tím je příjemnější být milionářem	193
<i>Co to obnáší „být za vodou“?</i>	<i>194</i>
<i>Být za první vodou.....</i>	<i>195</i>
<i>Být za druhou vodou.....</i>	<i>196</i>
<i>Jak se za ty vody v přijatelném čase dostat?.....</i>	<i>196</i>
<i>Lidé se zdají být k bohatství či chudobě předurčení.....</i>	<i>200</i>
<i>Zlaté pravidlo Jiřího Tomana</i>	<i>200</i>
Čas a negativní emoce aneb	
Rozzlobí se každý, ale mistři času se nejrychleji zase zklidní.....	202
<i>Jak na akutní stres typu rozčilení.....</i>	<i>203</i>
<i>Jak na akutní stres typu únava.....</i>	<i>205</i>

Křižovatka vašich časových plánů – váš diářový plánovací systém aneb	
Time management v užším slova smyslu.....	208
<i>Doplňěk ke čtvrtému vydání knihy – převažuje již elektronika naprosto?</i>	<i>209</i>
<i>Jádro time managementu</i>	<i>212</i>
<i>Vedeme si svůj plánovací systém – problémy se škrtnutím a přepisováním</i>	
<i>restů</i>	<i>213</i>
<i>Míra termínovanosti úkolů – čtyři kategorie.....</i>	<i>215</i>
<i>Zápisy v papírovém systému – termínované a polotermínované úkoly</i>	
<i>kategorie 1 a 2</i>	<i>215</i>
<i>Zápisy v elektronickém systému – termínované a polotermínované úkoly</i>	
<i>kategorie 1 a 2</i>	<i>218</i>
<i>Zápis polotermínovaných úkolů kategorie 3 – papírový i elektronický</i>	
<i>systém.....</i>	<i>218</i>
<i>Netermínované úkoly kategorie 4 – papírový i elektronický systém.....</i>	<i>219</i>
<i>Rozlišování důležitosti úkolů.....</i>	<i>221</i>
<i>Další možné značky v plánovacím systému – tentokrát ne už pro důležitost...224</i>	
<i>Značení splněných úkolů – systém zelené čáry.....</i>	<i>226</i>
<i>Vyhňívání úkolů – papírový i elektronický systém</i>	<i>234</i>
<i>Další pohodlí – papírový i elektronický systém.....</i>	<i>235</i>
<i>Poslední pojistka – papírový i elektronický systém.....</i>	<i>235</i>
<i>Stálé informace v diářovém plánovacím systému – papír i elektronika</i>	<i>236</i>
<i>Měsíční rozvrh v diářovém plánovacím systému – papír i elektronika</i>	<i>237</i>
<i>Shrnutí k elektronickým plánovacím systémům.....</i>	<i>237</i>
<i>Čím méně civilizace, tím hůře je bez konexí.....</i>	<i>238</i>
<i>Jak udržovat telefonní čísla.....</i>	<i>238</i>
<i>E-mailové adresy.....</i>	<i>241</i>
Ostatní součásti osobního informačního systému – papírová klasika	
i elektronická moderna.....	242
Umění říci NE svým vnitřním bariérám – jeden z nejmohutnějších zdrojů	
vašeho času	245
Čas a cestování – jak využít prostojů apod.....	248
Čas a kredibilita slušného vyspělého občana zeměkoule.....	250
Až si jednou porozumějí muži a ženy – to pak budou spolu vše řešit bleskem ...	253
Čas a rychločtení.....	259
Czech made turbo multimetodika ve společnosti znalostí.....	263
Závěr	266
Literatura	267
Odkazy z textu.....	268

„Nejcennější v našem životě je čas...“

„...Nikdy jej totiž nemůžeme vrátit. Náš úspěch a spokojenost v životě závisejí do značné míry na tom, jak dokážeme využít čas potřebný pro příjem informací...“

Těmito slovy jsem zahajoval úplně první díl svého prvního vzdělávacího televizního seriálu. Nazýval se Kurs rychlého čtení [1]. Námět a scénář jsem psal několik měsíců, natáčelo se po tehdejších důkladných schvalovacích procedurách řadu dní v roce 1986; vysílalo se poprvé jednou týdně od ledna do března 1987 na druhém z tehdejších dvou programů Československé televize. A jediných dvou programů sledovatelných tehdy v celé naší zemi.

Dopad na obyvatelstvo byl obrovský. Asi takový, jako kdyby dnes něco šlo v příznivém vysílacím čase na té více sledované polovině z mnoha desítek dostupných televizních kanálů. Co bylo tehdy desetkrát za sebou v televizi, to prostupovalo do povědomí lidí celé země.

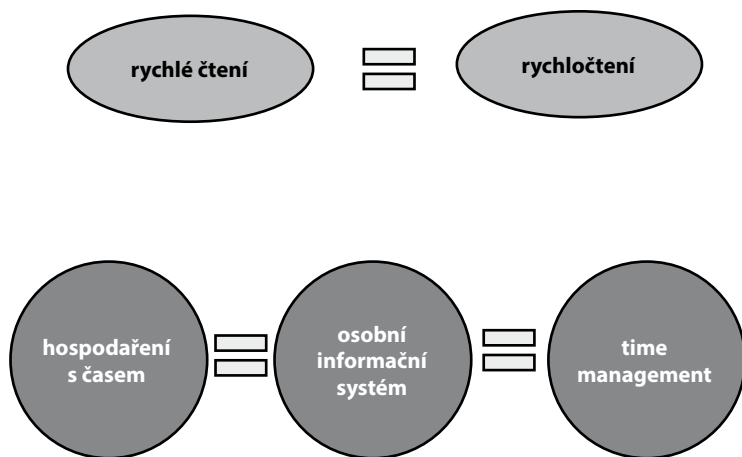
Celý ten televizní seriál byl v širším slova smyslu o hospodaření s časem, o jeho využití k osobnímu rozvoji, k dobré kariéře. Pojem „rychlé čtení“ neboli „rychločtení“ je totiž podřazeno pojmu „hospodaření s časem“ neboli „osobní informační systém“ neboli „time management“.

Rychlým čtením se zde nemyslí například to, když paní učitelka ve školce čte dětem nahlas pohádku a spěchá, aby vše ve vyhrazeném čase stihla dočíst do konce – a proto mluví vyšším tempem, než je obvyklé. Rychlým čtením se zde rozumí soubor asi tří desítek dobrých návyků, schopností a dovedností (= zbraní), které umožňují lepší chápavost, lepší porozumění textu a zapamatování potřebného současně při vyšších rychlostech čtení. Pak je možné tento pojem pro naše účely v této knize ztotožnit s pojmem **rychločtení**.

Jedním z důležitých zdrojů rychločtení jsou zahraniční techniky nazývané speedreading, Schnellesen, bystroje čteníje, rapid reading, dynamic

reading, photo reading apod. Všechny tyto zahraniční techniky kladly důraz na očné-technické zbraně; mozkové zbraně byly až druhotné. Rychločtení je návazné know-how daleko širšího rozsahu a dosahu; má svůj původ v Československu, jeho autorem je autor této knihy. Autorovy první nesystematické soukromé výzkumy a drobné poradenství spolužákům v efektivním čtení a studiu se datují od konce šedesátých let minulého století. Jeho systematické výzkumy se datují od sedmdesátých let, proslavené veřejné kurzy pak od osmdesátých let. Na rozdíl od výše jmenovaných zahraničních zdrojů klade české rychločtení důraz na mozkové zbraně a celkově paletu zbraní podstatně rozšiřuje. Má tedy i řadu dalších zdrojů, mezi nimi originální český systém multimetod neboli psychovzorců.

Schéma 1 – Základní pojmy



Ve Schématu 1 jsou další tři pojmy, které budeme pro účely této knihy považovat za synonyma. **Hospodaření s časem** zde nevnímáme na celostátní, korporátní nebo rodinné úrovni, ale na úrovni jednotlivce. Jeho osou byl od nepaměti nějaký sofistikovaný zápisník, chytrý diář s čím dál bohatší řadou různých oddělovačů, ikoněk, předtištěných formulářů, kapsiček, telefonních seznamů pevných linek apod. Výrobci takových

sofistikovaných zápisníků někdy brali jako urážku, když se takovému systému říkalo obyčejným slovem „diář“. Prosazoval se pojem „plánovací systém“. K tomuto „**plánovacímu systému**“ příslušely v předpočítačové době ještě **osobní kartotéka**, **tematický archiv výstřížků** a **osobní knihovna** – vše v papírové formě. Tomuto kvartetu jsem dal v osmdesátých letech název „**osobní informační systém**“ a napsal o něm knihu (viz též dále Schéma 2).

O **osobních informačních systémech** byl můj druhý vzdělávací televizní seriál – námětem, scénářem a moderováním. Zdatnými a erudovanými pomocnými účinkujícími byli Eva Dusová, Bohumil Kolarčík, Ivo Okun – a své si uhrál i můj tehdy šestiletý syn Jan Gruber. Pracovní název seriálu odpovídal výše uvedenému názvosloví. Celý jeho pracovní název zněl „**Osobní informační systémy a využití počítačů**“, jak je možno najít v archivech veřejnoprávní České televize. Protože však pracovní název byl příliš dlouhý a protože začínaly přicházet do módy coby první nesmělé výkřiky takzvané „osobní mikropočítače“ (Sinclair ZX Spectrum, Atari, IQ 151 aj.), tak se na obrazovkách nakonec objevil název seriálu „**Počítačová dilemata**“.

Hlavním mottem seriálu bylo však využití osobních počítačů nikoliv jen ke střílécím hrám (jak si to o nich tehdy myslela drtivá většina obyvatelstva), ale právě k **hospodaření s časem** v životě jednotlivce, právě k modernizovanému **osobnímu informačnímu systému**, kde se mikropočítače se stále lepšími softwarovými možnostmi stávaly konkurenceschopnou alternativou k papírovým plánovacím systémům. V několika dílech seriálu bylo postupně ukázáno, že takový mikropočítač zvládne

- tabulkové výpočty (tj. to, co dnes např. MS Excel),
- funkci textového editoru (tj. to, co je dnes například MS Word),
- databáze, evidence (tj. to, co je dnes mj. obojí výše jmenované),
- animaci, tedy pohyblivý obraz se zvukem (tj. dnešní multimédia).

V seriálu byli poctivě a s patřičnou úctou zmapováni průkopníci papírových osobních informačních systémů. Šlo například o tzv. „systém chytrých krabic“ **Ing. Jana Tůmy** z redakce časopisu Věda a technika mládeži (VTM) a zejména o knihy a osobnost **dr. Jiřího Tomana**, nej-

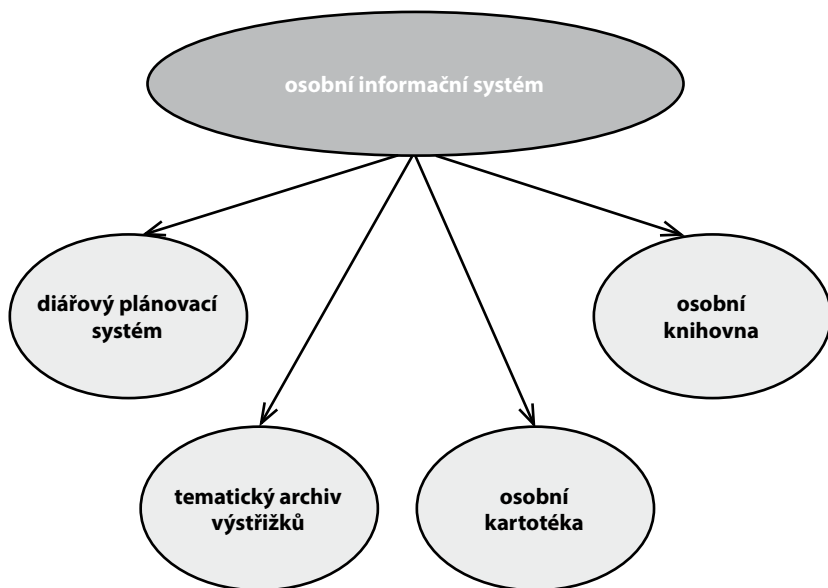
známějšího autora knih o osobním rozvoji v šedesátých až osmdesátých letech minulého století. Jako odvážný čin se jevilo věnování celého jednoho dílu počítačům TNS a jejich softwaru vyráběným v **JZD Slušovice**, protože tehdy byla jakákoliv publicita tohoto agrokombinátu v hlavních médiích velice choulostivou až zakazovanou záležitostí.

Opravdu stojí za to podívat se na krátké videoukázky (viz [2], [3], [4], [5] ...) a jistě si snadno na internetu najdete další.

Seriál tedy pro celou republiku zavedl a rozšířil rovnítko mezi „**osobní informační systém**“ a „**hospodaření s časem jednotlivce**“.

Za železnou oponou, především v USA, v naprosté informační izolaci, se souběžně začal prosazovat pro totéž pojem **time management**. Tento pojem v devadesátých letech minulého století, v době nekritického až zbožňujícího obdivu ke všemu západnímu, převládl nad pojmem **osobní informační systém**. A jeho převaha a všeobecná známost platí dodnes.

Schéma 2 – Čtyři součásti osobního informačního systému v předpočítačové době



Pojďme ještě hlouběji do historie

J. W. Goethe a time management

*Gebraucht der Zeit,
sie geht so schnell von hinnen,
doch Ordnung lehrt Euch Zeit gewinnen,
mein teurer Freund, ich rat Euch drum
zuerst Collegium Logicum*

J. W. Goethe, Faust

Co že to radí dábelicky chytrý Mefistofeles ctižádostivému Faustovi, aby jej přivedl k životnímu úspěchu, k oslnivé kariéře? Velmi volně přeloženo: „Milý Fauste, k úspěchu je nezbytné udělat si pořádek v pracovních věcech, nejdříve se řádně vzdělat, osvojit si techniky duševní práce. To ti pomůže získat čas. Čas, který nám tak rychle a nezadržitelně utíká. Protože vše stojí a padá s uměním využít čas.“

Každý vzdělaný člověk ví, že Goethe žil a tvořil v osmnáctém a devatenáctém století (nebo ví, kde si to najít, ha!). Citátem z Goethova vrcholného díla jsem chtěl naznačit, že ne vše z time managementu je výplodem amerických vědců, odborných autorů, edukátorů. Někdy to tak totiž vypadá; a navíc podle nejužívanějšího odborného termínu pro správné hospodaření s časem – tedy podle anglického termínu „time management“ – by se mohlo zdát, že v USA o hospodaření s časem vědí všechno a zbytek světa se to od nich jen učí.

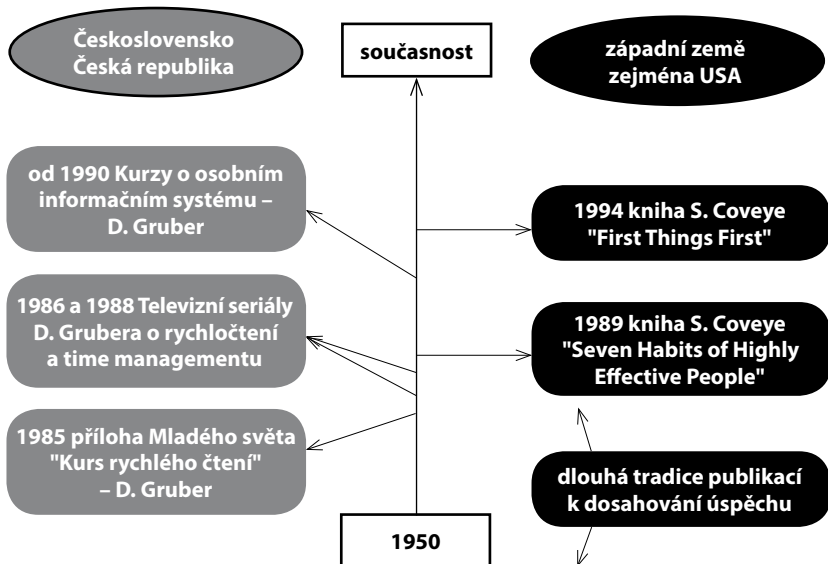
Není tomu tak. I když americká škola moderního time managementu je opravdu mohutná, i když špičku této školy budu v dalších řádcích rád a s patřičnou úctou jmenovat a citovat.

Časovou osu průlomových objevů v oblasti moderního time managementu ukazuje Schéma 3. Železná opona od Baltu po Černé moře byla

opravdu neprostopná – nejen pro osobní návštěvy, ale dokonce i pro telefonáty či odbornou literaturu. Pro špičkové odborníky moderního time managementu z USA jsme tehdy byli naprosto bezvýznamní, takříkajíc „pod jejich rozlišovací úroveň“. Pro naše lidsky slušné odborníky nebylo možné dostat se do USA.

Nicméně Schéma 3 ukazuje, že z hlediska toho, kdo byl v čem průkopníkem a proslavovatelem dříve a kdo později, si nestojíme u nás zase až tak špatně. Schéma 3 taktéž dokládá, že autor této knihy nemohl být **ani z časových důvodů** v moderním time managementu inspirován proslavenými západními vzory, ale že výsledky jeho kreativní činnosti jsou jasně původní, originální. Nelze totiž například z roku 1988 skočit strojem času do roku 1994, tam v budoucnosti si přečíst americký bestseller „First Things First“, **pak zase strojem času skočit zpět do roku 1988 a napsat scénář k českému televiznímu seriálu o hospodaření s časem jednotlivce, tj. o time managementu.**

Schéma 3 – Průkopnické proslavení a rozšíření know-how o moderním time managementu v naší zemi a v zahraničí; časové porovnání



Time is money, takže time management je money management

Každopádně zahraniční západní škola moderního time managementu umí své know-how (v mnoha zemích světa, v poslední době i v České republice) nejlépe na světě prodat. Je svým způsobem fascinující, jak dokáže už i v naší zemi našim manažerům a jiným duševně pracujícím lidem za více než deset milionů korun prodat kus know-how, který je u nás ve srovnatelné renomovanosti, tradici, užitečnosti a kvalitě nabízen za méně než sto tisíc korun, jenže české provenience. Jak dokáže západní nabízitel leckteré české konzumenty moderního time managementového know-how oslnit, vyvolat jejich kladné emoce místo rozumového porovnání. Ke všemu, toto marketingové a reklamní oslnění se děje nejednou v souladu se zákony, tedy legálně.

Kdyby to nebylo vůči naší zemi tak ekonomicky drancující, mohl by být náš obdiv k tomuto západnímu marketing managementu a money managementu úplně čistý, jednoznačný a bez sebemenšího negativního stínu v pozadí. Prostě – umějí to.

Pojďme v historii ještě před Goetha

Pojďme klidně až k počátkům tvora homo sapiens před zhruba dvěma sty tisíci lety. Že tam nebylo o nějakém time managementu, o hospodaření s časem, ani potuchy?

Omyl. Náš prapradědeček lovec musel uběhnout za stejný čas delší vzdálenosti než prchající zajíc, aby jej ulovil, snědl, aby přežil. Stejně tak musel dávný lovec uběhnout za stejný čas delší úsek, než uběhl medvěd, který pronásledoval jej. Prostě musel mít při těch činnostech lepší využití času, lepší time management – jinak by si nezachránil holý život. A při soubojích jednotlivých dávných lovců mezi sebou – o ženu, o kořist, o loviště? Přežil ten, kdo provedl smrtící úder na hlavu nebo trup protivníka za kratší čas. Kdo měl zkrátka lepší battle management, lepší survival management. Jehož nedílnou součástí musela být i stránka time managementu, neboť čas je neoddelitelnou, neodmyslitelnou stránkou veškerého našeho konání – boje, snahy o přežití a ostatních činnostech. Lépe udělat cokoliv znamená lépe využít času k tomu určeného.

A pokud se podíváme na úsvit lidské civilizace? Prosperovala ta skupinka, ta komunita a ta společnost, která věděla, kdy osít pole, kdy sklídit, kdy ponechat pole nesklizené na další roky. Dlouhodobé plány stály jak u vzniku egyptských pyramid, tak u každoročního cyklu produkce potravin. A velkého vlivu nabývali ti jednotlivci, kteří těmto zákonitostem rozuměli. Velkou moc měli například staroegyptští kněží, kteří dokázali na dlouho dopředu předpovědět zatmění Slunce a jiné přírodní jevy. O klíčovém významu plánování, stanovení priorit, přesného načasování a rychlého vyhodnocení informací během válečných tažení starověku a středověku se snad ani nemusíme zmiňovat. Stejně jako o impozantních stavbách kultury, které vznikaly celé generace.

Existuje starý čínský příběh, jenž vypráví o muži, který bydlel na úpatí hory. Obživu však měl na druhé straně, a tak každé ráno vycházel velmi brzy z domu, obcházel horu a pozdě večer se zase vracel. Když jednoho dne začal při svých cestách nosit hlínu z hory po hrstech a házet ji do moře, všichni se mu smáli, za takové zdržování se zbytečnostmi. On však pravil: „Tato hora mi sebrala polovinu mého života. A sebere jej i mému synovi, mým vnukům a vnukům jejich vnuků. Budu-li však tuto horu po malých hrstech zmenšovat a po mne i můj syn, vnukové a vnuci mých vnuků, pak každé další generaci sebere tato hora méně a méně času.“

Skok do žhavé současnosti – prvé čtyři generace time managementu

Předmět této knihy však přece jen zúžíme na optimální využití času v životě současného člověka. Domluvme se spolu, vážení čtenáři, že v historii time managementu nadále pomineme dobu do roku 1945. I do té doby byla potřeba využití času klíčová, ale časový stres a pres na manažera, na duševně pracujícího člověka nebyl zase až tak hrozivý, aby vznikala věda o využití času s podrobnými tlustými knihami a návody. Nevím ani o žádných tréninkových kurzech time managementu před koncem druhé světové války (byť se time managementem zabývám už více desítek let a zcestoval jsem všechny hlavní země, kde má time management nejdelší tradici). Lidé si jistě už tehdy před rokem 1945 psali na kus papíru volné poznámky, že je třeba to či ono udělat, nakoupit, zařídit. Ba vpisovali si úkoly do kalendářů, do notýsků na termíny a rozvrh pracovních schůzek. Ty volné poznámky, a to používání notýsků, označil později známý americký autor Stephen R. Covey jako time management první generace a time management druhé generace.

(Covey, S. R., Merrill A. R., Merrill R. R.: *First Things First*, Free Press, New York, London, Toronto, Sydney 1994, strana 22 a násl. V nakladatelství Management Press vyšla kniha česky pod názvem „To nejdůležitější na první místo“ v roce 2008 a lze ji označit za bestseller, 3. dotisk 2015.)

To povědomí o první a druhé generaci time managementu nás může zajímat jen jako perlička ve stručném historickém úvodu, který coby krátká zmínka jistě do této knihy patří.

Pro vlastní pracovní užitek každého dne nás bude zajímat time management **od třetí generace výše**.

Time management třetí generace popisuje Stephen Covey (se svými dvěma pomocnými spoluautory) v již zmíněném díle zhruba takto:

- plánování,
- stanovování životních hodnot,
- stanovování priorit v jejich dosahování,
- řízení času,
- stanovování krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů a jejich provázanost.

Takové ty tlusté sešity s kroužkovanou vazbou, s řadou různých formulářů a barevných oddělovačů, s pravítky, kapsičkami v elegantním trvanlivém obalu, takové ty imidžové věcičky v různých barvách a velikostech, takové ty komplety, které již nelze nazývat diářem, protože byste tím urazili jejich výrobce – to jsou charakteristické pomůcky time managementu třetí generace. Můžeme je zde nazývat **plánovací systémy**. Ano, je to přesně to, co jsme v českých poměrech od poloviny devadesátých let nejčastěji vídali s uzlovitým logem firmy Grada – přesněji pod značkou výrobce Grada ADK. Ale existovali i další čeští výrobci plánovacích systémů – například nakladatelství Pyramida-cz aj.

Ke třetí generaci řadí Covey i použití elektronických plánovacích systémů – tedy PDA, netbooky, palmtopy, iphony, smartphony – a kdoví, jaké marketingové názvy budou pro tyto věci ještě vymyšleny (v čím dál kratší době výrobního cyklu). Důležitá otázka, zda používat plánovací systém klasický papírový či elektronický, bude jistě dále v této knize pojednána.

Covey si tuto třetí generaci pochvaluje, že udělala velký skok ve vývoji time managementu, že naučila lidi udělat „více věcí během méně času“. Vytýká jí však, že neřeší celkovou životní filozofii člověka, jeho nejdůležitější a nejvíce strategické cíle. Nejen pracovní, ale životní cíle vůbec. Celoživotní představu „co vlastně chci být za člověka“.

„Kde je náš vnitřní klid, mír, vyrovnanost a jistota, že děláme zrovna to, čeho je třeba nejvíce a že to děláme dobře?“ Takto se ptají podle Coveyho sebe sama uživatelé nástrojů třetí generace time managementu.

Odpovědi na tyto otázky se podrobně zabývá právě zmíněná kniha *First Things First*, která se všeobecně považuje za stěžejní dílo time managementu **čtvrté generace**.

Můžeme zde v této knize zhruba ztotožnit **čtvrtou a vyšší generaci**

time managementu s pojmem **moderní time management**, použitým zde výše.

Z našich známých autorů v oblasti time managementu se time managementem čtvrté generace hodně zabývá a tvořivě jej rozvíjí absolvent mého kurzu rychločtení Ing. Petr Pacovský. Je zde vhodné uvést například jeho knihu „Člověk a čas – time management IV. generace“, která vyšla ve více vydáních v nakladatelství Grada Publishing. Jsem rád, že mne kolega Petr poctivě cituje coby autora a popularizátora psychovzorce profesionální koncentrace a motivace (viz str. 126 jeho zmíněné knihy). Že mne tedy cituje coby autora toho univerzálně užitečného psychovzorce, který vymýtil z naší společnosti nechtěné ztroskotávání v dlouhodobých projektech. Který prakticky vymýtil prokrastinaci u všech, kteří tohoto psychovzorce znale využívají. Psychovzorce, který vymýtil pro ty, kteří jej znají a umějí používat, mj. i věčné začátečnictví ve studiu angličtiny.

Taktéž kvituji, že jako klíčovou pomůcku pro lepší fungování paměti (memory management, jehož součástí je samozřejmě i time management – zapamatovat si více, snadněji, účelněji, vybavitelněji za kratší čas) Pacovský uvádí můj pojem „paměťová asociační listina“ či pouze „asociační listina“ (str. 238).

Největším zadostiučiněním pro mne je, že Petr Pacovský dokonce na obálce zmíněné knihy (zadní strana) uvádí, že se hned po své promoci věnoval technikám duševní práce, tedy oboru, který rozvíjím po celý život a který jsem v roce 1984 oficiálně založil vědeckou prací. Těší mne, že Petr Pacovský, absolvent mého kurzu racionálního čtení (= důležité součásti time managementu) to dotáhl tak daleko.

Tato publikace je pokusem o popsání time managementu tak vysoké generace, po které už nemůže přijít žádná další generace. Tedy – pokusem o popsání a návodu na využívání **time managementu finální generace**. Finální generace je možno dosáhnout tím, že se nevyužijí pouhé metody, ale modernější **multimetry** neboli **psychovzorce**. Multimetry neboli psychovzorce mají podobný efekt jako matematické a fyzikální vzorce a zákony. Například Archimédův zákon je takové „know-how finální generace“ o tom, co se děje s tělesem ponořeným do kapaliny. Obecná poučka o síle vytlačování tělesa se vztahuje na jakékoliv těleso

v jakékoliv kapalině v jakémkoliv gravitačním poli kdekoliv ve vesmíru. Nemůže po něm už přijít nějaký pokus s tělesem, který by tomuto Archimédovu zákonu odporoval, který by po něm přinášel něco objevného nového. Objevením Archimédova zákona je i do budoucna v oblasti ponořování pevných těles do kapaliny všechno předpovězeno, všechno je spočitatelné, včetně například stavby lodí tak, aby pluly na hladině a nepotápěly se.

Takže, milí čtenáři, pokud se někde v nabídce knih nebo vzdělávacích služeb u jiných lektorů objeví slogany jako „pátá generace“, „šestá generace“ apod., berte to jen jako marketingovou nálepku, která má vyvolat dojem (podle mne klamavý), že nabízitel přišel na něco úžasně nového.

Více teoretizování o generacích snad není třeba, raději se co nejdříve věnujme praktickým návodům. Kdo by si však přál vidět podrobnější zdůvodnění k finální generaci time managementu, tomu lze doporučit e-knihu Jana a Davida Gruberových „The Final Generation of Time Management“..., kterou najdete například na www.amazon.de [6].

Time management v českých zemích po roce 1945

Již výše byl zmíněný autor Ing. Petr Pacovský, který začal působit a publikovat po roce 1989. Stejně tak po roce 1989 se kvalitně zapsal do českého know-how o sebeřízení, o managementu cílů, času a stresů, o řízení firem, konfliktech, týmové práci a dalších příbuzných tématech RNDr. Jiří Plamínek, CSc. Tento autor a lektor je taktéž považován za prvního českého mediátora. Plamínek vnáší s udivující až místy geniální lehkostí pojmový řád do věcí i tam, kde zahraniční špičky tápou nebo jsou méně obratné (viz jeho publikace v seznamu literatury).

Před rokem 1989 v Československu stojí za zmínku v oblasti time managementu dva edukátoři: Dr. Jiří Toman a moje maličkost.

Dr. Jiří Toman byl podle svého osobního svědectví po roce 1945 **jedním** českým (a nejspíše i československým) autorem, který se zabýval metodikou duševní práce (včetně metod vedení díáře druhé generace) soustavně, dlouhodobě a tak, že se stal známým široké veřejnosti. Tím nechci pominout řadu dalších jmen a publikací v oblasti psychologie práce. Avšak pro účely proslavení se na trhu s tímto know-how čněl dr. Jiří Toman nad ostatními bezkonkurenčně nejvýše.

Informaci o svém sólovém průkopnictví na území ČSSR mi dr. Jiří Toman svěřil v roce 1980, kdy on sám byl na sklonku své hlavní profesionální kariéry a já na jejím začátku. Blíže o tom píše ve své knize „Zlatá kniha komunikace“, str. 209 a násl. (Vydalo nakladatelství Gruber-TDP, 6. vydání 2015). Ve stejném roce 1980 mi dr. Jiří Toman symbolicky předal štafetový kolík své profese, která neměla u nás žádné institucionální zastoupení (typu vysokoškolské katedry nebo výzkumného ústavu). Oba jsme ji tedy museli provádět „na koleně“ včetně veškerého výzkumu. A samozřejmě bez osobního kontaktu s vyspělým zahraničím, který byl nám oběma, dr. Tomanovi i mně, odepřen z důvodu, že ani jeden z nás nikdy nebyl členem vládnoucí totalitní strany. Museli jsme si za dob

normalizace svou „univerzitní profesuru v oblasti duševní práce“ oba sami vytvořit mimo oficiální systém univerzit či akademie věd. Ještě jednou doporučuji shlédnout **snad jediné dochované vystoupení dr. Jiřího Tomana** v celostátní televizi [5].

Poznámka pro některé čtenáře – nabídka k přeskočení části této knihy

*Ještě určitý počet stránek zde potrvá líčení historie time managementu a jejího zákulisí, povídání o jeho významných průkopnících, dále definující zařazování time managementu do širších souvislostí atd. Některí čtenáři mohou být netrpěliví a mohou chtít už ihned rovnou řešit své časové problémy; cokoliv jiného považují za „zbytečnou omáčku“. Pokud k nim patříte, přeskočte rovnou na kapitolu s nadpisem „**Co nás vlastně trápí a jakým způsobem?**“.*

Já bych na místě čtenáře určitě ty bezprostředně následující pasáže nepřeskakoval. Proč?

Time management se stal určitou módou, po jeho kurzech i knihách je dnes široká poptávka. A kde je široká poptávka, tam se vzápětí vytváří široká nabídka. A kde je nabídka široká, tam v ní existují vedle solidních nabízetelů i autoři a vzdělávači průměrní, ba i naprosto bezskrupulózní zlatokopové. Úsek nabídnutý k přeskočení vám zde zjedná jasno. Když ovšem vámi přeskočen nebude. V tomto úseku je popsáno zákulisí tak dobře, jak je nejspíše nikdo kromě průkopníka nezná. Hodně lidí se shodne, že toto zákulisí by měl povinně znát každý pracovník vzdělávacího útvaru firmy nebo instituce působící v naší zemi; každý, kdo se zajímá o time management coby potenciální účastník školení.

Já sám, kdybych měl nemocné srdce, tak si dobře rozvážím, zda půjdu pod skalpel vyhlášeného a plně kvalifikovaného profesora kardiologie Jána Pírka, nebo pod skalpel sebezahleděné nemocniční uklízečky se základním vzděláním, která soudí, že „operovat srdce přece umí každý, i já“, a podvodně se maskuje doktorským pláštěm.

V oblasti kurzů time managementu se najde bohužel nejedna taková „sebezahleděná uklízečka“, dobře maskovaná (například imidžovou webovskou stránkou). Ale stačí se blíže podívat na celoživotní praktické výsledky takového rádoby experta v time managementu a dalším rozvoji

osobnosti. (Býval na vysoké škole aspoň vždy medzi prvými z ročníku ve skládání zkoušek? A když ano, nebylo to na úkor kvality? Převyšoval ostatní kvalitou své studijní práce, svých výsledků? Stihl v praktickém životě napsat dříve než jiní první své cca třicet knih, prodávaných úspěšně bez nákladné placené reklamy? Prostupuje time management celým jeho životem včetně vlastního výzkumu a originálních objevů? Anebo si jen kdesi cosi přečetl a teď to pouze zkompiloval? Atp.) Podíváte se sem na další řádky bez přeskočení – a máte jasno.

Kapitolky nabídnuté ke zvážení eventuálního přeskočení vám tedy zjednotí jasno; pomohou vám dobře se zorientovat a vybrat pro sebe to nejlepší, to nejvíce kvalifikované. Váš čas je totiž stejně cenný jako váš život. Život totiž není nic jiného než určitý úsek času. Bez času by nebylo života.

Time management v českých zemích po roce 1945 – pokračování

Time management mne zajímal od dětství. Ve věku kolem deseti let jsem si poprvé začal psát do zápisníčku první své cíle, úkoly, plány například ve škole a ve sportu – a postup jejich plnění až do vítězného konce...

V roce 1980 jsem poslal rukopis prvního odborného článku o technikách duševní práce do podnikového časopisu svého zaměstnavatele (OKR – Automatizace řízení) a zanedlouho poté další článek do seriózního odborného časopisu Moderní řízení. Tento druhý článek se jmenoval „Jak racionálně vést diář“, byl tedy – dnešními slovy řečeno – o time managementu třetí generace. (Do vyjití první americké knihy o time managementu čtvrté generace tehdy zbývalo ještě 14 let.) Článek samozřejmě před zasláním do redakce musel číst můj nadřízený; bez jeho schválení „po stranické linii“ nebylo publikování možné (ani pokus o ně). První posudek mého článku se odehrál bez jakýchkoliv zákulisních vlivů – a vyzněl nadšeně. O pár dnů později však zapracovala vnitropodniková zavisť (za článek bývalo pár desetikorun honoráře, a to někteří moji kolegové nemohli unést), byl vypracován jiný posudek jiným nadřízeným, který už měl od zavisťců pokyn, jak má posudek dopadnout. Ve druhém posudku tehdy stálo zhruba, že „...vedoucí pracovníci nepotřebují být poučováni, jak hospodařit s časem – a rozhodně ne od mladého soudruha Grubera, který nadto není dostatečně politicky angažován...“ (čti – není členem totalitní strany). Rukopis článku mám naskenován (k nahlédnutí na kurzech), a v archivech mám i oba tyto diametrálně odlišné posudky na jedno a totéž dílo. Takové svinstvo a podraz si člověk většinou dobře pamatuje a archivuje.

Nicméně – totalitní stranický zabíječ pokroku mne od další popularizace time managementu neodradil. Měl jsem přece už tehdy ve své výbavě antiprokrastinační know-how finální generace.