

P E T R P A C O V S K Ý

# ČLOVĚK



## a čas

TIME MANAGEMENT

IV. GENERACE

2., AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ

 GRADA

CESTY  
K OSOBNÍ PROSPERITĚ

*Člověk až na prvním místě.*

P E T R P A C O V S K Ý

# ČLOVĚK



## a čas

TIME MANAGEMENT

IV. GENERACE

2., AKTUALIZOVANÉ VYDÁNÍ



GRADA PUBLISHING

***Úpozornění pro čtenáře a uživatele této knihy***

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

Ing. Petr Pacovský

## **Člověk a čas**

Time management IV. generace

*2., aktualizované vydání*

DOTISK 2013, 2011, 2010, 2008, 2007

Vydala Grada Publishing, a.s.

U Průhonu 22, 170 00 Praha 7

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

[www.grada.cz](http://www.grada.cz)

jako svou 2556. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Lenka Vítková

Sazba Antonín Plicka

Ilustrace Ing. Petr Pacovský, Ing. Ladislav Kubeš

Počet stran 264

První vydání, Praha 2006

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

© Grada Publishing, a.s., 2006

Cover Photo © profimedia.cz

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

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

## Závěrečná doporučení

## Úvod

- O knize
- O času
- O nás

## Řízení

- VHLED – týden
- VHLED – důležité a naléhavé
- Týdenní plánování
- Každodenní žití
- Pomůcky
- Zkušenosti, inspirace

# Člověk a čas

## Vedení

- Odkud jdeme?
- Kam směřujeme?
- Jak půjdeme?
- VHLED – priority
- Zkušenosti, inspirace

## Sebepoznání

- Mysl z hlediska struktury
- Mysl z hlediska kmitočtu
- Mysl z hlediska emocí a rozumu
- Mysl z hlediska pohody a stresu
- VHLED – růst
- VHLED – žít nyní
- VHLED – vnitřní skutečnost
- VHLED – nedokonalost
- VHLED – pozitivní myšlení
- VHLED – návyk
- VHLED – proaktivita
- Zkušenosti, inspirace

# Obsah

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

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

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



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

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

# Předmluva

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

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

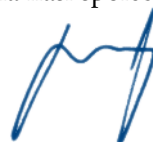
Kniha *Člověk a čas* byla poprvé vydaná v roce 2000. Nyní držíte v ruce druhé vydání. Je jen mírně aktualizované, protože jednak je původní obsah stále velmi aktuální a jednak se na konkrétní témata odkazují mnohé kurzy a školení. Kniha *Člověk a čas* navazuje na Velkou knihu o uspořádání času (1994),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

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

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

Hodně štěstí na naší společné cestě

autor





ČÁST 1

# Úvod do problematiky

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

*N. BONAPARTE*



# To důležité

## O nás IV. generace



### Okolnosti a souvislosti

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

### Principy IV. generace

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

### Etapy cesty

#### Co nás čeká?

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

Shrnutí a Návrh

## O knize



### Proč knihu číst?

### Komu je kniha určena?

### Jak s knihou pracovat?

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

## Úvod

## O času od I. ke III. generaci



### Okolnosti a souvislosti

- † Chybějící znalosti a dovednosti
- † Škodlivé názory a předsudky
- † Pevně zakořeněné zlovyky
- † Proč se většinou nedaří?

### Principy I.–III. generace

Shrnutí a Návrh

# O knize

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

*J. R. Becher*

## Proč knihu číst?

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

*Jiří Žáček*

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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



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

*Malý princ – Antoine de Saint-Exupéry*



## Komu je kniha určena?

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

*Giacomo Leopardi*

Všem, kteří chtějí:

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

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

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



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

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

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

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



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

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

## Jak s knihou pracovat?

*Rady dávat smíte, ale nesmíte vnucovat postupy.*

*F. Rochefoucauld*

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

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

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

## Sjednocení termínů

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

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