

kolektiv autorů

TIME management

*Mějte svůj čas
pod kontrolou*



 GRADA®

Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

Prof. Dr. Jörg Knoblauch, Holger Wöltje, Marcus B. Hausner,
Martin Kimmich, Siegfried Lachmann

Time management

Mějte svůj čas pod kontrolou

TIRÁŽ TIŠTĚNÉ PUBLIKACE:

Přeloženo z německého originálu knihy Prof. Dr. J. Knoblaucha, H. Wöltjeho, M. Hausnera, M. Kimmicha, S. Lachmanna *Zeitmanagement – 2., rozšířené vydání*, vydaného nakladatelstvím Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Německo, Freiburg, 2012. Original title: *Zeitmanagement – 2., ergänzte Auflage* by Prof. Dr. J. Knoblauch, H. Wöltje, M. Hausner, M. Kimmich, S. Lachmann licensed edition by the Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Federal Republic of Germany, Freiburg, 2012. Lizenzausgabe der Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Bundesrepublik Deutschland, Freiburg, 2012.

© 2012, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg
All rights reserved.

Vydala Grada Publishing, a.s.
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7
tel.: +420 234 264 401, fax: +420 234 264 400
www.grada.cz
jako svou 4974. publikaci

Překlad Mgr. Daniel Helekal
Odpovědná redaktorka Mgr. Lucie N. Marková
Technická redakce a sazba Antonín Plicka
Počet stran 208

Druhé německé vydání, Freiburg 2012
První české vydání, Praha 2012
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

Czech edition © Grada Publishing, a.s., 2012
Cover Photo © fotobanka allphoto

ISBN 978-80-247-4431-5

ELEKTRONICKÉ PUBLIKACE:

ISBN 978-80-247-8328-4 (ve formátu PDF)
ISBN 978-80-247-8329-1 (ve formátu EPUB)

Obsah

O autorech	5
Předmluva	7
Část první: Praktické tipy pro řízení času	9
1. Váš klíč k účinnému řízení času	11
1.1 Otestujte si své chování	12
1.2 Cíle – vědět, kam se chcete dostat	13
1.3 Poznejte to podstatné	22
1.4 Správné nastavení priorit	25
1.5 Jak úspěšně říkat ne	32
1.6 Najděte životní rovnováhu	33
2. Jak si plánovat své úkoly a čas	42
2.1 Získejte plánováním čas navíc	43
2.2 Stanovení časových potřeb a časového rozpočtu	45
2.3 Denní plánování – jak na to?	48
2.4 Jak na týdenní plánování	53
2.5 Práce s kontrolními seznamy	55
2.6 Plánovací diáře a chytré telefony	58
3. Jak si plánovat svůj den	68
3.1 Boj proti žroutům času	69
3.2 Jak účinněji vést mítinky a telefonáty	74
3.3 Naučte se delegovat	79
3.4 Udělejte si pořádek na pracovním stole	81
3.5 Jak zvládat záplavu e-mailů	84
4. Jak se stát pánem svého času	89
4.1 Jaký typ řízení času vám vyhovuje?	90
4.2 Jak změnit své zažitě zvyklosti	95
Část druhá: Trénink řízení času	103
Tohle je přínos pro vás	104
5. Jak si stanovovat vlastní cíle a priority	105
5.1 Na čem záleží v praxi	106

5.2	Proč jsou cíle tak důležité	107
5.3	Formulujte si měřitelné a reálné cíle	110
5.4	Zpětný pohled na život	113
5.5	Používejte Paretův princip 80/20	116
5.6	Správné nastavení vlastních priorit	119
5.7	Jak úspěšně říkat ne	122
6.	Odstraňte blokády – najděte rovnováhu	125
6.1	Na čem záleží v praxi	126
6.2	Jak omezit ztráty třením	127
6.3	Omezte rušivé prvky	132
6.4	Dost bylo odsouvání!	136
6.5	Jak lépe zvládat tlak a stres	139
6.6	Rovnováha díky životním kloboukům	142
6.7	Čas pro mě a mou rodinu	146
7.	Úspěšné jednání díky optimálnímu plánování	150
7.1	Na čem záleží v praxi	151
7.2	Zjistěte si časovou potřebu a časový rozpočet	152
7.3	Respektujte svou výkonnostní křivku	156
7.4	Jak si usnadnit život pomocí kontrolních seznamů	160
7.5	Efektivita díky týdennímu plánování	164
7.6	Získejte čas díky dennímu plánování	167
8.	Tipy pro přežití v kanceláři	172
8.1	Na čem záleží v praxi	173
8.2	Tipy pro telefonování	174
8.3	Jak zvýšit efektivitu jednání	176
8.4	Ano, delegování se dá naučit	178
8.5	Čtení a učení	182
8.6	Od plného stolu ke stolu prázdnému	186
8.7	Záchranný kruh proti záplavě e-mailů	189
9.	Začátek změn	193
9.1	Na čem záleží v praxi	194
9.2	Získejte pozitivní přístup	195
9.3	Mentorování – vést druhé k úspěchu	197
9.4	Převzmete odpovědnost	199
9.5	Buďte P.R.O. aktivní	203

O autorech

Prof. Dr. Jörg Knoblauch

Přednášející a jednatel společností *tempus* (www.tempus.de, systémy plánování času, semináře), *persolog* (www.persolog.com, osobnostní profily) a *tempus-Consulting*. Autor knih k problematice sebeřízení, řízení času, řízení cílů a plánování profesních i životních cílů, kterých se prodalo na 400 000 výtisků a které byly přeloženy do celé řady jazyků. Nositel mnoha renomovaných ocenění v oblasti ekonomiky. Známý též z působení v televizi.

E-mail: j.knoblauch@tempus.de

Holger Wöltje

Přední německý odborník na práci s e-maily a řízení času pomocí Outlooku, BlackBerry a iPhoneu. Mimo jiné pomáhá optimalizovat pracovní zvyklosti zaměstnancům společností *Credit Suisse*, *Deutsche Post*, *REWE*, *SAP* a *Lufthansa*. Na svých přednáškách a seminářích ukazuje uživatelům Outlooku a BlackBerry, jak mohou díky těmto systémům mít pod kontrolou své schůzky, úkoly a e-maily, a získat tak více času na to, co je pro ně skutečně důležité.

www.zeit-im-griff.de; e-mail: woeltje@zeit-im-griff.de

Prof. Dr. Jörg Knoblauch a Holger Wöltje jsou autory první části této knihy.

Marcus B. Hausner

Odborník na osobní rozvoj a rozvoj organizací s hlavním zaměřením na oblasti týmového vedení, vedení zaměstnanců, kombinované učení a LiveOnline Working.

www.marcushausner.com

Martin Kimmich

Trenér v oblastech sebeřízení, řízení času a řízení cílů, mediátor v obchodních záležitostech a životní poradce. Zaměřuje se především na koučování vedoucích pracovníků – tedy nalézání rovnováhy mezi pracovním a osobním životem, dobré návyky při rozhodování, trénink v oblasti vnímání sebe samého i druhých a vedení týmů. Je docentem na Steinbeisově univerzitě v Berlíně pro obor etika a řízení konfliktů.

www.ausgeglichen-er-leben.de, MK@Kimmich-Coaching.de

Siegfried Lachmann

Trenér, poradce a kouč specializující se na životní plánování a změny návyků.

Další informace naleznete na adrese www.siegfriedlachmann.de.

Holger Wöltje, Marcus B. Hausner, Martin Kimmich a Siegfried Lachmann jsou autory druhé části této knihy.

Předmluva

Míváte často pocit, že pořád jen stiháte neúprosně ubíhající čas? Honíte se od jedné schůzky k druhé? Nikdy vám nezbude volná chvilka na to, do čeho se už dlouho chcete pustit? Pokud ano, je nejvyšší čas začít se věnovat účinnému řízení času.

V této příručce se naučíte, jak si smysluplně plánovat svůj denní a týdenní program. Dozvíte se, jak si stanovovat cíle, určovat správné priority, lépe se vypořádávat se žrouty času a pracovat účelněji i účinněji. Vedle osvědčených technik pro řízení času vám zde představíme celou řadu pomůcek, které vám usnadní plánování. Na konci knihy pak najdete cvičení a kontrolní seznamy.

Naučit se dobře řídit svůj čas a dosáhnout v těchto snahách určité dokonalosti se vám rozhodně nepodaří ze dne na den. Je to úkol na celý život. Když se ale začnete řídit základními pravidly, první úspěchy na sebe nenechají dlouho čekat. S trochou disciplíny budete brzy méně ve stresu a najdete více času a volnosti dělat to, na čem vám opravdu záleží. Tak, abyste si každý den skutečně užívali, mohli pracovat na velkých změnách a krůček po krůčku se přibližovali svým životním cílům.

Prof. Dr. Jörg Knoblauch a Holger Wöltje

Část první:

Praktické tipy pro řízení času

1. Váš klíč k účinnému řízení času

„Když nevím, do jakého chci plout přístavu,
není pro mne žádný vítr příznivý.“

Seneca

K profesionálnímu řízení času toho patří mnohem více, než si člověk leckdy dokáže představit.

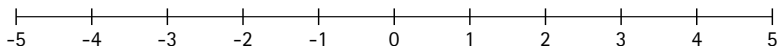
Po krátkém rozdělovacím testu se v této kapitole dozvíte, jak:

- si definovat a formulovat cíle,
- pracovat účinněji,
- si stanovovat priority a
- mít navzdory pracovním tlakům možnost vést vyvážený život.

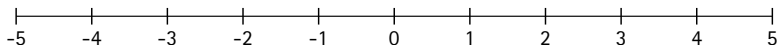
1.1 Otestujte si své chování

Níže na vás čeká osm krátkých otázek, které vám pomohou poznat, jak na tom jste v oblasti řízení času. Zaškrtněte spontánně číslo, které vyjadřuje vaši současnou situaci.

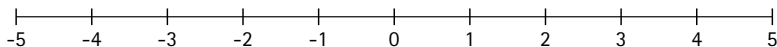
1. Mám jasné cíle, podle nichž se za všech okolností orientuju, a vím, čeho chci dosáhnout.



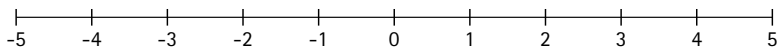
2. Víím, jaké klíčové úkoly jsou nezbytné k dosažení těchto cílů, a stanovuju si jednoznačné priority.



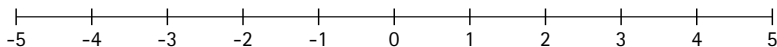
3. Cítím se vyrovnaně a negativní stres dokážu rychle a úplně kompenzovat – vedu vyvážený život.



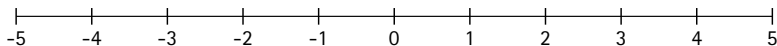
4. Používám pečlivé denní a týdenní plánování, které se neustále snažím zdokonalovat.



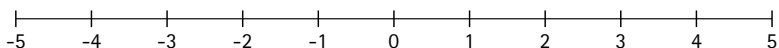
5. Mám systém časových plánů, který k tomuto plánování smysluplně využívám.



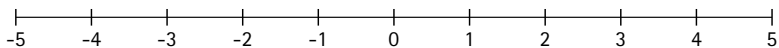
6. Mám pod kontrolou rušivé elementy a věci, které mě odvádějí od práce. Hravě se dokážu vypořádat s papírováním a e-maily.



7. Znáš své silné a slabé stránky a vím, v jaké oblasti se mohu nejvíce zlepšit.



8. K věcem přistupuji stylem „To zvládnou!“ a mám akční plán ke zlepšení svého řízení času.



Jak pracovat s příručkou

Aby vám tato příručka dala co nejvíce, zaměřte se nejprve na otázku s nejnižším počtem bodů. Právě v téhle oblasti se můžete nejvíce zlepšit a právě tahle oblast vám poslouží jako odrazový můstek k dalším změnám.

Otázky jedna až tři odpovídají nadpisům a dílčím částem této první kapitoly s názvem „Váš klíč k účinnému řízení času“. Témata otázek čtyři a pět najdete v kapitole druhé „Jak si plánovat své úkoly a čas“. Více k otázce šesté se dozvíte ve třetí kapitole nazvané „Jak si plánovat svůj den“ a otázkám sedm a osm se věnuje poslední kapitola pojmenovaná „Jak se stát pánem svého času“.

1.2 Cíle – vědět, kam se chcete dostat

Jako úvod do této kapitoly bychom vám rádi vyprávěli jednu krátkou historku.

Proč jsou cíle tak důležité

Onoho rána, 4. července 1952, bylo kalifornské pobřeží zahalené mlhou. Na ostrově Catalina, vzdáleném 34 kilometrů západním směrem, se jedna žena ponořila do vody a připravovala se na cestu směrem ke kalifornskému pobřeží, rozhodnutá zdolat tuto trasu jako první žena na světě. Jmenovala se Florence Chadwicková. Už dříve byla první ženou, která přeplavala Lamanšský průliv v obou směrech. Voda byla ledová a mlha tak hustá, že odvážná plavkyně sotva rozeznávala doprovodné lodě.

Miliony lidí Florence sledovaly prostřednictvím televizního vysílání. Několikrát bylo potřeba osamocenou plavkyni chránit před žraloky střelbou ze zbraní. Při těchto výkonech Florence nikdy příliš netrápila únava – hlavním problémem byla vždycky ledová voda.

O patnáct hodin později celá promrzlá požádala o to, aby ji z vody vytáhli. Nemohla dál. Její matka a trenér, kteří pluli v lodi kousíček od ní, ji povzbuzovali a říkali, že pobřeží už je blízko. Přesvědčovali ji, aby se nevzdávala. Jenže když plavkyně pohlédla směrem ke kalifornskému pobřeží, neviděla nic než hustou mlhu a trvala na tom, aby jí pomohli na palubu lodě. O několik hodin později, když se trochu zahřála, zjistila šokující pravdu o svém neúspěchu. Z vody ji vytáhli pouhých půl míle před kalifornským pobřežím!

Když jí následně jeden z reportérů položil otázku: „Slečno Chadwicková, co vám zabránilo v tom uplavat i tu zbývající půlku míle?“ odpověděla mu: „To ta mlha. Kdybych viděla pobřeží, dokázala bych to. Jenže když jste ve vodě a cíl nikde...“

Cíle motivují

Tahle odpověď Florence Chadwickové se proslavila po celém světě. „To ta mlha. Kdybych viděla pobřeží...“ Jelikož svůj cíl neměla na očích, vzdala se těsně předtím, než dosáhla vytouženého úspěchu. Totéž se přitom dnes a denně děje mnoha lidem ve všech pracovních odvětvích a životních situacích.

Teprve jasné cíle nám umožňují dosahovat vynikajících výsledků. Jen když opravdu víte, kam se chcete dostat, můžete začít hledat tu nejlepší cestu do daného bodu a udělat první kroky správným směrem.

Proto jsou tak důležité následující otázky:

- Jaké mám profesní cíle?
- Jaké mám duševní cíle? (Jaké schopnosti a dovednosti se chci naučit?)
- Jaké mám rodinné a sociální cíle?
- Jaké mám duchovní cíle? (Co chci udělat pro svou duši? Co je smyslem mého života a mého konání?)
- Jaké mám finanční cíle?

Když dosáhneme určitého vysokého cíle, není to pro nás jen důvodem k radosti a spokojenosti, ale zároveň nám to dodá i motivaci k dalším úspěchům.

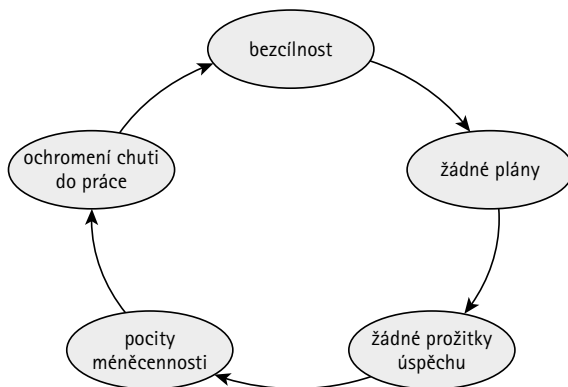
Co způsobuje bezcílnost

Pokud nemáme žádné cíle, nemůžeme si žádným způsobem plánovat další postup. Největší úspěchy se nám vyhýbají, protože sami vlastně nevíme, čeho chceme dosáhnout a co je pro nás úspěchem. To následně vede ke zklamání a klesajícímu uvědomování si vlastní hodnoty. Výsledkem je nedostatek motivace a rozmrzelost. Tyto pocity nám berou chuť do práce i chuť stanovit si jasné cíle – a celý začarovaný kruh se tak uzavírá.

☑ Příklad

Michal Novák má po otci, který odchází na zasloužený odpočinek, převzít vedení rodinného obchodu s pánskou módou. „Nejdřív ze všeho bych musel dát obchod pořádně do pucu,“ pomyslí si. „Všechno je tu tak staromódní!“ Jeho předsevzetí by ho však stálo mnoho času i peněz. Pan Novák není žádný rozený obchodník, a tak se dá do práce stěží na půl plynu. Pořád se nedokáže rozhodnout, jestli chce obchod opravdu vést, a tak nic nemění. Takhle uplyne několik let a pan Novák obchod nakonec z naprosté frustrace raději prodá.

Koloběh bezcílnosti



Bez cílů se člověk dostane do negativní spirály, která se neustále točí dolů a stahuje ho s sebou.

Cíle přinášejí úspěch

Existuje však jedna cesta ven. Když si začneme stanovovat cíle – zpočátku jen cíle malé a jednoduché, ale také snadno splnitelné –, můžeme najít též cestu vedoucí k úspěchu. Podaří-li se nám vytčeného cíle dosáhnout, podpoří tento prožitek úspěchu naši sebedůvěru. Začneme se cítit lépe, najdeme motivaci a do žil nám přiteče nová krev. Dostaneme chuť stanovit si nové cíle, které budou o trochu ambicióznější než ty, které se nám podařilo splnit.

Důležité je nenastavit si na začátku laťku příliš vysoko. Dosažení vytčeného cíle by rozhodně mělo vyžadovat určité úsilí, ale v každém případě musí být splnitelný (viz dále).

Mimochodem – to, že jasně a písemně stanovené cíle přinášejí úspěch, se již mnohokrát prokázalo.

Příklad: Cíle a kariéra

Pravidelně prováděná dlouhodobá studie Harvardské univerzity na téma „Životopis absolventů ve velmi dlouhém časovém horizontu“ poskytuje následující výsledky:

83 % absolventů nemělo žádné jasné kariérní cíle. Průměrný příjem této skupiny se použil jako hranice pro další srovnávání.

14 % absolventů mělo jasně stanovené kariérní cíle, ovšem nezaznamenali si je písemně. Tito absolventi vydělávali v průměru třikrát více nežli skupina první.

3 % absolventů měla jasné kariérní cíle a zaznamenali si je písemně. V průměru pak vydělávali desetinásobek.

Možná jste takto nízké procento neočekávali. Nebo snad ano? Tenhle výsledek totiž znamená, že když někoho zastavíte na ulici a zeptáte se ho, jestli má písemně zaznamenaný svůj životní cíl nebo cíl pro aktuální rok, můžete si u 97 % respondentů zaškrtnout kolonku „Ne“.

Harvardská studie cílů ovšem ozřejmuje ještě jeden důležitý fakt. Cíle začínou být naprosto jasné až po jejich písemném zaznamenání. Když má někdo v hlavě určitou představu a považuje ji za cíl, velmi se mylí.

Napoprvé to dopadne jinak a napodruhé tak, jak jsme si představovali

Důvodem, proč se mnoho z nás cílům vyhýbá jak čert kříži, často bývá předchozí zklamání. Něco si předsevzali, ale věci se nakonec vyvinuly úplně jinak.

Krátká anekdota

Na nástupišti stojí cestující a čeká na opožděný vlak. Má mizernou náladu a k tému nijak nepřidá psí počasí, které venku panuje. Nakonec už to nevydrží, dojde k okénku s informacemi a oboří se na zaměstnance sedícího uvnitř: „Proč máte vůbec jízdní řád, když ho stejně nikdo nedodrží?“ Ten se na něj mile usměje a povídá: „Kdybychom neměli jízdní řád, jak byste věděl, že váš vlak má dvacet minut zpoždění?“

Tato anekdota jasně ukazuje, že jen ti, kdo mají jasný cíl, mohou zjistit, že se odchýlili ze správného směru nebo jsou na zcela špatné cestě. Mohou se pak podle situace vždy znovu rozhodnout, jak se s odchylkou od původního plánu vypořádají. Zároveň mohou někdy nastat okolnosti, které vyžadují upravení nebo zásadní změny původně vytyčeného cíle.

Naše definice práce s cíli proto zní: řízení odchylek.

Jak si formulovat cíle

Cíle mají celou řadu kritérií. Dvě z nich jsou ale klíčová, neboť právě z nich se odvozují kritéria zbývajcí.

- Cíle jsou měřitelné.
- Cíle jsou uskutečnitelné.

Měřitelnost

Měřitelnost znamená najít odpovědi na několik základních otázek. Někdy se jim říká též otázky policejní: Kdo? Co? Kolik? Kde? Kdy? Proč?

Splnitelnost

Cíle, které si stanovíte, by měly být vysoké a ambiciózní, ale ne nedostižné. „Všeho, o čem sníte, můžete dosáhnout.“ – Ať se nám to líbí nebo ne, tohle zkrátka není pravda. Každý z nás má své hranice a naprostou volnost nám neposkytují ani vnější okolnosti. Ty musíme vždy brát v potaz. Optimisticky, ale zároveň realisticky. Pro většinu z nás je například zcela nerealistické chtít za dva týdny shodit deset kilo a nenabrat je hned zpátky. Zároveň však mnoho z nás podceňuje to, čeho všeho mohou dosáhnout během několika měsíců či let. Klidně od sebe něco očekávejte. Jen když si předsevzmete velké věci, můžete dosáhnout velkých výsledků.

Formulujte si cíle pozitivně a tak, aby vás motivovaly

Abyste se mohli správně „naprogramovat“ na optimální dosažení svých cílů, musíte si je formulovat pozitivním a motivujícím způsobem. Záporů a negací sami sebe jen omezujete. Proto si neříkejte například: „Nechci být ještě tlustší, než už jsem,“ ale: „Na konci roku zhubnu na 85 kg a do příštího léta shodím na 80 kg.“

Kdo neví, kam míří, jen sotva cestu přečká. Půjde pořád dál, však stále dokolečka.

Christian Morgenstern

Udělejte si z přání skutečné cíle

Můžeme formulace jako „Chci se víc věnovat dalšímu studiu“ nebo „Chci být lepším otcem“ považovat za cíle? Vzpomeňte si na kritéria cílů: měřitelnost a uskutečnitelnost. Takováto prohlášení jsou jistě uskutečnitelná, ale měřitelná? Sotva.

Příklad: Formulace cílů slibující úspěch

Dobré formulace cílů, které vám zároveň rovnou pomohou udělat první krok, mohou znít například takto:

„Zítra vyrazím na univerzitu a zjistím si aktuální nabídku výuky pro dospělé. Letos složím minimálně jeden jazykový kurz a každý den se na něj budu připravovat nejméně 15 minut.“

„Od teď si každý týden – ať už se bude dít cokoliv! – v kalendáři s čtrnáctidenním předstihem vyhradím nejméně jeden termín na hodinu tenisu s dcerou. Na hřiště budeme chodit pěšky, abychom se mohli půl hodiny nerušeně bavit.“

Cvičení: Formulujte přání jako skutečné cíle

- Někdy v budoucnu bych chtěla vyrazit na dovolenou do Ameriky.

- Chci ve firmě získat vedoucí pozici a vydělávat víc peněz.

- Chci se stát lepším manželem a udělat něco pro náš vztah. Moc málo si spolu povídáme.

- Kdybych někdy náhodou měl peníze, chtěl bych jezdit v Mercedesu třídy M.

Cíle jsou měřitelné, uskutečnitelné, písemně zaznamenané a formulované motivujícím způsobem.

Podívejte se na svůj život odzadu

Následující cvičení vám pomůže poznat, co je pro vás v životě nejdůležitější a co je velmi užitečné při stanovování dlouhodobých cílů.

Cvičení věnujte nejméně 20 minut. Nejlepší přitom je vypracovat si ho písemně. Své myšlenky a výsledky si запиšte, abyste se jimi mohli podvědomě zabývat a později se ke svým současným nápadům vrátit.