



# 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.

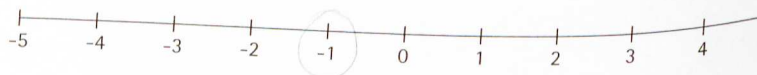
Po krátkém rozdělovacím testu se v této kapitole dozvíte, jak:

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

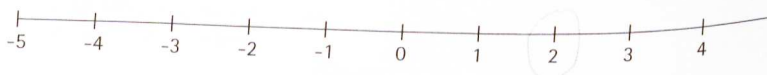
## 1.1 Otestujte si své chování

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

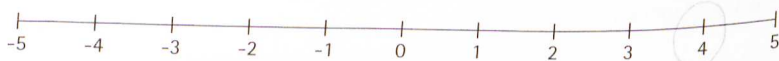
1. Mám jasné cíle, podle nichž se za všech okolností orientuju, a vím, čeho chci dosáhnout.



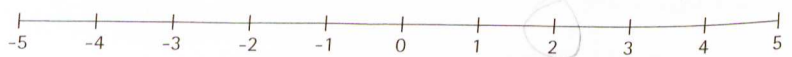
2. Víím, jaké klíčové úkoly jsou nezbytné k dosažení těchto cílů, a stanovuju jednoznačné priority.



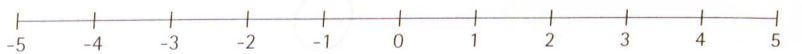
3. Cítím se vyrovnaně a negativní stres dokážu rychle a úplně kompenzovat – vedu vyvážený život.



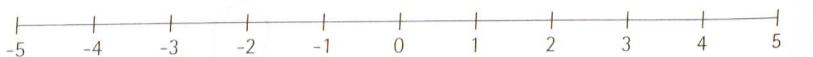
4. Používám pečlivé denní a týdenní plánování, které se neustále snažím zdokonalovat.



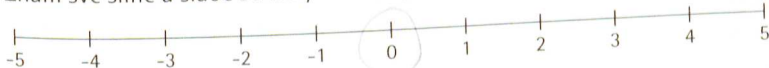
5. Mám systém časových plánů, který k tomuto plánování smysluplně využívám.



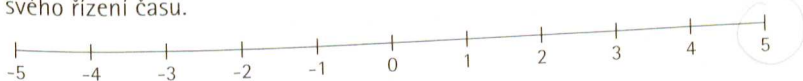
6. Mám pod kontrolou rušivé elementy a věci, které mě odvádějí od práce. Hravě se dokážu vypořádat s papírováním a e-maily.



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



8. K věcem přistupuji stylem „To zvládnu!“ 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. Několik 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. Ne mohla dál. Její matka a trenér, kteří pluli v lodi kousiček 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 pouhopouhé 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.

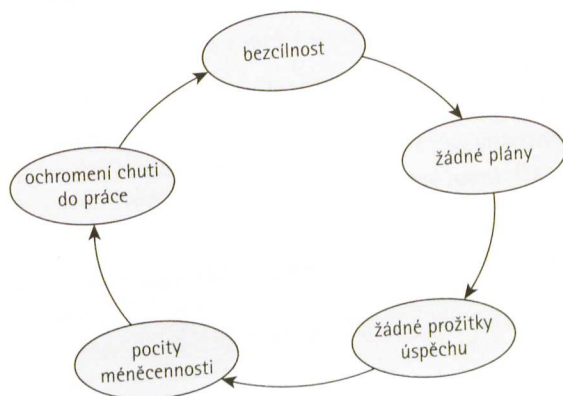
## Co způsobuje bezcílnost

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 s těžkou hlavou. 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 cíle malé a jednoduché, ale také snadno splnitelné –, můžeme najít též c vedoucí k úspěchu. Podaří-li se nám vytčeného cíle dosáhnout, podpoří t prožitek úspěchu naši sebedůvěru. Začneme se cítit lépe, najdeme motivaci žil nám přiteče nová krev. Dostaneme chuť stanovit si nové cíle, které bu o trochu ambicióznější než ty, které se nám podařilo splnit.

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

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

### Příklad: Cíle a kariéra

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

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

14 % absolventů mělo jasné stanovené kariérní cíle, ovšem nezaznamenali si j 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 začnou být naprosto jasné až po jejich písemném zaznamenání. Když má někdo v hlavě určitou představu a považuje ji za cíl, velmi se mýlí.

## 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 té mu 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 odchyli-li 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 zbývajících.

- 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 nedostižitelné. „Všeho, o čem sníte, můžete dosáhnout.“ – Ať se nám to líbí nebo ne, tato zkratka není pravda. Každý z nás má své hranice a naprostou volnost neposkytují ani vnější okolnosti. Ty musíme vždy brát v potaz. Optimističtí lidé jsou optimističtí, ale zároveň realisticky. Pro většinu z nás je například zcela nerealistické chci zhubnout za dva týdny shodit deset kilo a nenabrat je hned zpátky. Zároveň však mnozí z nás podceňují 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, můžete si je formulovat pozitivním a motivujícím způsobem. Záporné a negace sami sebe jen omezujete. Proto si neříkejte například: „Nechci být ještě tlustší, než 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.

## Cvičení: Smuteční řeč

Představte si, že za pět let budete přihlížet pohřbu. Přišlo mnoho lidí a všichni působí velmi dojatě.

Projdete kolem, se zájmem se podíváte do rakve a tam – ležíte vy. Několik z přítomných se v tu chvíli vydá pronést krátkou, leč dojemnou vzpomínku na vaši osobu. Nechybí mezi nimi kolega z práce, váš nadřízený, partner či partnerka, jedno z vašich dětí, jeden z vašich přátel a člen spolku nebo sociální skupiny, kde jste se angažovali. Všichni řečníci v několika větách stručně vyjádří, co pro ně znamenali.

Nyní si odpovězte na následující otázky: Co by o vás tito lidé ve svých projevech asi řekli? Co byste si přáli, aby o vás řekli? Jak by vzpomínkové řeči zněly, kdybyste ve svém životě až do onoho okamžiku vůbec nic nezměnili?

## Najděte si své životní a roční cíle

Nyní je třeba, abyste si našli a aktivně formulovali svůj životní a roční cíl. Pomocí výsledků předchozího cvičení budete již velmi blízko odpovědi na následující otázky. Nyní se tedy sami sebe zeptejte:

- Čeho chci v životě dosáhnout?
- Jaké mám sny a přání?
- Kdo jsou nejdůležitější osoby v mém životě?

Teď se zamyslete nad tím, zda těmto osobám, snům a dlouhodobým cílům věnujete takovou pozornost, jakou si zaslouží.

Zaznamenejte si svůj životní cíl:

---

Důležité přitom je, abyste svůj životní cíl či cíle nepouštěli ze zřetele ani v každodenní rutině. Neustále se proto ptejte, zda vás to, co právě děláte, k tomuto cíli přibližuje či nikoliv.

## Další krok: Rozdělení cílů

Svého životního cíle či životních cílů dosáhnete jen tehdy, pokud se o to budete neustále snažit. Napište si, co konkrétně pro to hodláte dělat – v příštích dnech, měsících a v letošním roce. Plánujte přitom odshora dolů.

### Od životních cílů k plánování času

- Analýza osobnosti vede k

---

- Čeho chci v životě dosáhnout?

---

- Čeho chci dosáhnout v následujících sedmi letech?

---

- Čeho chci dosáhnout v následujícím roce?

---

- Čeho chci dosáhnout v následujícím měsíci?

---

- Čeho chci dosáhnout zítra?

---

Životní cíle



Plán životních cílů



Plán cílů pro období



Plán ročních cílů



Plán měsíčních cílů



Plán denních cílů

Zdroj: [www.tempus.de](http://www.tempus.de)

Když velké cíle rozdělíme do více etap s dílčími metami, získáme navigační bóje, které nám pomohou zorientovat se na rozbouřeném moři. Podle nich můžeme zjistit, jakou část celé plavby jsme už urazili, a jasně uvidíme, jaký další dílčí úsek nás teď čeká. To nás chrání před tendencemi vzdát se.

## Cíle – na co byste měli myslet

1. Potřebujete krátkodobé cíle, abyste věděli, do čeho se dnes pustit. Potřebujete ale i dlouhodobé cíle – abyste krátko- a střednědobým cílům dali směr a kontinuitu a svému životu požadovaný směr.
2. Nenechávejte si cíle jen v hlavě. Mnohem lepší je zaznamenat si je, ideálně do diáře či jiné pomůcky, kterou používáte pro časové plánování. Snažte se dosáhnout rovnoměrného rozdělení času a rovnováhy všech životních oblastí (více k tomuto tématu viz kapitola 1.6).
3. V každém okamžiku se soustřeďte na své cíle. Ptejte se: „Pomůže mi to právě dělám, v dosažení mých cílů?“ Pokud ne, začněte dělat něco jiného, co vás skutečně posune dále.
4. Každý den si stanovte nejméně jeden důležitý cíl a potom nepřestávejte dokud tento denní cíl nesplníte. Takto si zakrátko zvyknete si cíle nevytyčovat, ale také je skutečně plnit.
5. Když zjistíte, že vás na cestě k cíli něco rozhodilo nebo odhalíte chybu ve svém plánu, pokuste se najít jinou cestu, jak ke kžženému cíli dospět.

## 1.3 Poznejte to podstatné

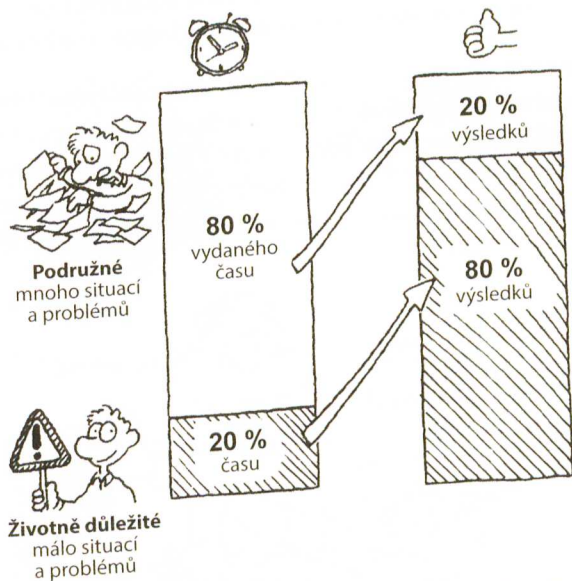
Naléhavé věci jsou jen výjimečně důležité a ty důležité jsou naopak jen výjimečně naléhavé. Proto se naučte rozlišovat mezi naléhavým a důležitým. K tomu vám může pomoci i takzvaný Paretův princip.

### Pravidlo 80/20 podle Pareta

Vilfredo Pareto žil v 19. století a zabýval se různými finančními otázkami – o bohatství a příjmu až po pozemky a jejich majitele. Narazil přitom na jednu skutečnost, která mu připadala nanejvýš zajímavá a důležitá. Objevil opakující se matematický poměr mezi podílem osob (v procentech celé populace) a výší příjmů či bohatství této skupiny. Zjistil například, že v mnoha různých zemích je 80 % majetku soustředěno ve vlastnictví 20 % obyvatelstva. U Pareta šlo o pozorování však mnohem spíše než na přesném procentuálním rozdělení

záleží na skutečnosti, že rozdělení bohatství v populaci bylo prokazatelně nerovnoměrné.

Tento jev se přitom vyskytuje i ve všech ostatních oblastech života a později pronikl též do oborů jako optimalizace procesů a řízení času. Obvykle se přitom opakuje rozdělení zhruba 80:20 – 80 % důsledků bývá způsobeno 20 % příčin, 80 % výsledků dosaženo 20 % úsilí apod. Toto pravidlo se přitom dá pochopitelně vztáhnout i na rozdělení našeho času a dosažených výsledků.



*Paretův princip ukazuje, že 80 % výsledků dosáhneme často s pouhými 20 % svého času.*

### Další příklady Paretova principu

20 % zákazníků generuje 80 % obrátu.

20 % produktů přináší 80 % zisku.

20 % povrchu koberce trpí 80% opotřebením.

v 20 % výroby vzniká 80 % chyb.

80 % vytvořené hodnoty pramení z 20 % nasazených sil a zbylých 20 % vytvořené hodnoty ze zbývajících 80 % nasazených sil.