

Řak lépe

NALOŽIT S ČASEM



 GRADA®

JAN
URBAN

50 DOPORUČENÍ
pro ty, jejichž čas je vzácný



Žak lépe

NALOŽIT S ČASEM

JAN
URBAN

50 DOPORUČENÍ
pro ty, jejichž čas je vzácný

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.

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Jak lépe naložit s časem

50 doporučení pro ty, jejichž čas je vzácný

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 6015. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová

Sazba a zlom Antonín Plicka

Návrh a zpracování obálky Vojtěch Kočí

Počet stran 144

První vydání, Praha 2015

Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a.s.

© Grada Publishing, a.s., 2015

Cover Photo © allphoto.cz

ISBN 978-80-247-5985-2 (ePub)

ISBN 978-80-247-5984-5 (pdf)

ISBN 978-80-247-5752-0 (print)

Obsah

O autorovi	7
Úvodem	9
I. Jak lépe naložit s vlastním časem	11
1. Co je a v čem spočívá osobní efektivita	11
2. Efektivita a účinnost	13
3. K čemu slouží mentální programování	14
4. Jak posílit svou motivaci	19
5. Jak čelit vlastní demotivaci	21
6. Význam osobních cílů	25
7. Proč jsou některé nepřímé cesty kratší	27
8. Časový plán	31
9. Priority	34
10. Činnosti důležité, naléhavé a zaneprázdnňující	36
11. Jak získat vlastní časový snímek	40
12. Radikální řešení	42
13. Jak neodkládat	44
14. Jak rozpustit strach	50
15. Osobní tempo	51
16. Cena času	53
17. „Ne“	54
18. Koncentrace a vyrušování	56
19. Rozptylování	61
20. Produktivní čas a přestávky	64
21. Nerozhodnost a perfekcionismus	67
22. Paretův zákon aneb pravidlo 80/20	69
23. Rychlé čtení	70

24. Nedokončená práce	71
25. (Ne)pořádek	73
26. Střípky času	75
27. Psychické bloky	77
28. Zpráva po akci	79
29. Workoholismus	80
30. Pohyb a klid	81
31. Spánek	83
32. Volný čas	84
II. Jak lépe naložit s časem organizace	89
33. (Ne)jasné úkoly	90
34. Proč a jak delegovat	92
35. Delegování vzhůru	96
36. Cíle a postupy	97
37. Kontrola	100
38. Jak ušetřit čas tím, že se dostanete z „krabice“	104
39. Napětí, spěch a krize	107
40. Komunikace	109
41. Informační zátěž	113
42. Schůze	115
43. Konferenční rozhovory a pracovní obědy	118
44. Čas podřízených	119
45. Tempo organizace	121
46. Úzká místa	123
47. Písemná vyjádření a vnitřní sdělení	124
48. Korespondence	127
49. Spisy, soubory, kopie a koš na papír	129
50. Uspořádání kanceláře	133
III. Shrnutí a slovo na závěr	135
IV. Kontrolní test	139

O autorovi

Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

Absolvent Vysoké školy ekonomické v Praze a Filozofické fakulty Univerzity Karlovy, obor Psychologie práce a řízení. Působil jako poradce v několika mezinárodních firmách, více než patnáct let je ředitelem poradenské společnosti Consilium Group, Management Consultants, zabývající se personálním poradenstvím a rozvojem lidských zdrojů. Je lektorem a garantem kurzů MBA a předsedou správní rady European Business School. K jeho knižním publikacím patří *Jak zvládnout deset nejobtížnějších situací manažera*, *10 nejdražších manažerských chyb*, *10 kroků k vyššímu výkonu zaměstnanců* ad.



Úvodem

V rozporu s tím, co občas slyšíme, čas nelze řídit. Plyne totiž bez ohledu na naši vůli nebo přání. Lze s ním jen lépe nebo hůře naložit.

Otázka, jak nejlépe využít čas, který nám byl dán, je stará jako lidstvo samo. Systematicky a písemnou formou se jí zřejmě jako první zabýval v prvním století našeho letopočtu starořímský filozof Seneca. Ve svém spise *De brevitate vitae* čili *O krátkosti života* se podívoval nad tím, jak málo si lidé cení svého času a jak snadno jej směňují za věci jiné, aniž si položí otázku, zda tato směna stojí za to. Jsou schopni udělat téměř vše, aby získali a uchránili svůj majetek. Časem, představujícím jednu z mála věcí, se kterou je třeba skutečně šetřit, však často plýtvají.

I dnes je čas komoditou, která se často velmi snadno „směňuje“ za něco jiného. A to přesto, že je – dnešní terminologií – jediným skutečně neobnovitelným zdrojem. Jeho skutečná hodnota je přitom mnohdy zřejmá až poté, co jsme o něj přišli.

Efektivní využívání vlastního času je jednou z nejdůležitějších lidských schopností. Jde navíc o schopnost vztahující se jak k využívání času tráveného v práci (o němž jde v této knížce především), tak času osobního či „volného“. Pocit zaneprázdněnosti, rodící se často z dlouhodobě utvářených nevhodných osobních zvyků či rituálů, postihuje totiž řadu osob nejen v jejich pracovním životě, ale i ve volném čase. A nemusí přitom jít jen o osoby v exponovaných funkcích. Ve zvýšené míře je přitom tato schopnost důležitá u těch, kteří o využívání svého pracovního času rozhodují sami, a ještě více pak u těch, kteří rozhodují i o využívání času druhých, nejčastěji svých spolupracovníků.

Účelné a účinné nakládání s časem je ve většině případů schopností získanou, tj. naučenou. Spíše než o schopnosti bychom proto měli mluvit o souboru osobních zvyklostí, které lze s jistým úsilím změnit. V řadě případů jde o zvyklosti drobné, mnohdy však o to častější, a proto i důležitější. Jde o zvyklosti, které si leckdy plně neuvědomujeme, v jejichž důsledku nám však využívání času, osobního i pracovního, občas nepřináší výsledky, které jsme očekávali.

Knížka *Jak lépe naložit s časem* je věnována všem, kteří nejsou se způsobem, jak nakládají se svým časem, zcela spokojeni. Tedy těm, kteří nedokážou svůj čas dobře plánovat a jeho využívání kontrolovat, kteří trpí sklonem k odkládání, nedokážou se dostatečně soustředit, mají problémy s delegováním apod. Pomoci může i workoholikům či těm, kteří se marně snaží vtěsnat do svého pracovního času co nejvíce.

Doporučení, která obsahuje, se vztahují jak ke konkrétním zvyklostem umožňujícím lépe využívat čas, tak ke způsobům, jak si tyto zvyklosti vytvořit. K těm patří některé jednoduché psychologické metody umožňující zbavit se zvyklostí neefektivních.

Témata a situace, kterými se kniha zabývá, jsou rozděleny do dvou částí. První zahrnuje metody vztahující k účelnému nakládání s **vlastním časem**. Pokud si je osvojíte a budete je používat, ušetříte značné množství času, odhadem jednu až dvě hodiny denně. Tato úspora času však nepřijde sama od sebe. Mnohdy bude znamenat značný zásah do našich dosavadních zvyklostí i značné úsilí a osobní odhodlání.

Druhá část knížky obsahuje zásady **efektivnějšího využívání času v organizacích**. Dotýká se pravidel lepšího „řízení“ času spolupracovníků i toho, jak šetřit čas organizace jako celku.

I. Jak lépe naložit s vlastním časem

Pravidla a doporučení týkající se účelného a účinného nakládání s časem zařazená do první části této knížky se vztahují k zacházení s **vlastním časem**. S výjimkou pravidel uvedených v jejím závěru se vztahují především k nakládání s časem pracovním.

1. Co je a v čem spočívá osobní efektivita

Důvod, proč někteří lidé „nestíhají“ (nedodržují termíny, propadají panice a svými požadavky občas zdržují své okolí), nemusí vždy spočívat jen v jejich nedostatečných schopnostech. Častou příčinou je, že postrádají schopnosti účinně **řídít postup své práce** či prostě řídit sebe sama. Bez nich jim však na splnění jejich úkolů bude čas scházet vždy, tj. bez ohledu na to, kolik ho budou mít.

Schopnost efektivně řídit postup své práce, označovaná jako **osobní efektivita**, je základním předpokladem úsporného nakládání s časem. Není důležitá jen v práci. S jejími nedostatky se setkáváme i u těch, kteří si bez ohledu na své pracovní vytížení nejsou schopni „nalézt“ čas na další životní priority. Tedy na to, aby aktivně odpočívali, udržovali si širší okruh zájmů či dodržovali zásady zdravé životosprávy.

☑ Náročnost různých profesí a činností na osobní efektivitu je různá. Část pracovníků se bez ní obejde, většinou jen proto, že průběh jejich činností řídí a kontrolují (často na úkor svého vlastního času) jiní. Rostoucí počet pracovních míst však vyžaduje, aby si lidé byli schopni (na základě zadaných úkolů či cílů) nejen správně vytyčit své priority, ale i sami řídit časový průběh své práce.

V čem osobní efektivita spočívá? Opírá se o tři hlavní předpoklady. Patří k nim **schopnost stanovit si a dodržovat vlastní priority, neztrácet osobní tempo a udržovat si pozitivní emocionální naladění**, důležité pro vlastní motivaci.

Schopnost stanovit si a dodržovat své priority je schopnost soustředit se na činnosti pro práci či činnost podstatné. Neutápět se tedy v drobnostech a aktivitách, které nikam nevedou, a neodkládat důležité úkoly a rozhodnutí do budoucna. S nedostatkem času zápasí totiž často i lidé, kteří jsou jinak schopní pracovat velmi rychle. Jejich problém však je, že značnou část svého pracovního (i dalšího) času věnují činnostem, které pro splnění jejich hlavních úkolů nejsou nijak zvlášť důležité.

☑ Význam tohoto předpokladu dokreslují empirické průzkumy. Ukazují, že u většiny pracovních činností (jejichž časový postup není zvnějšku jednoznačně stanoven, především činností administrativních, „papírových“, ale i řídicích) závisí osobní efektivita především **na poměru mezi celkově vynaloženým pracovním časem a časem věnovaným „skutečné“ či „užitečné“ práci**. U nepříliš efektivních osob, majících sklon zaměstnávat se činnostmi, které k dosažení jejich úkolů příliš nepřispívají, může poměr mezi „skutečnou“ a celkově vynaloženou prací představovat i méně než jednu čtvrtinu.

Druhým předpokladem osobní efektivit je **osobní tempo**. Může být podmíněné vrozeným temperamentem, často je však spíše zvykem.

Občas je důsledkem delšího působení v určité organizaci, jejíž převažující „organizační“ tempo je z nejrůznějších důvodů rychlé nebo naopak spíše pomalé. V obou případech bývá totiž toto tempo nakažlivé. Příčinou pomalého osobního tempa však může být i **přílišné zaujetí pro činnost jako takovou**, které brání „tahu na branku“, tj. rychlejšímu dosažení výsledku.

Třetím a neméně důležitým předpokladem osobní efektivity je schopnost udržovat si **pozitivní emocionální naladění** a neztrácet ho ani v podmínkách překážek či neúspěchů. Schopnost vytvářet si či podporovat příjemné emoce (a nepropadat emocím negativním, především strachu, hněvu, zlosti, apatii, rezignaci apod.) je důležitá pro udržení energie, aktivity a motivace nutné k provedení či dokončení úkolů.

Ani jeden z výše uvedených předpokladů osobní efektivity lidé často přímo nevnímají nebo si ho nejsou plně vědomi. Mají-li se svou osobní efektivitou problémy, připisují je zpravidla jiným příčinám, většinou tomu, že toho na práci mají „příliš mnoho“.

2. Efektivita a účinnost

Pro správné pochopení osobní efektivity je důležité nezaměňovat ji s **účinností** čili vlastní produktivitou. Naše účinnost či produktivita je dána časem, za který jsme schopni určitou činnost kvalitně vykonat. Osobní efektivita však zahrnuje nejen schopnost vykonat daný úkol kvalitně v co nejkratším čase (či vykonat ho v zadaném čase co nejlépe), ale i schopnost **nalézt nejlepší způsob, jak vlastní čas využít**. Mezi oběma schopnostmi – účinností a efektivitou – existuje proto podstatný rozdíl.

Ilustrujme tento rozdíl na jednoduchém příkladu. Předpokládejme, že zvažujete uspořádání schůzky, na kterou by byl pozván určitý okruh

osob. K vykonání tohoto úkolu (sezvání osob) můžete přistoupit buď tak, že se soustředíte na jeho co nejúčinnější provedení, nebo tak, že se budete řídit principem osobní efektivity.

V prvním případě budete uvažovat například o tom, máte-li správný či aktualizovaný seznam osob, které je třeba pozvat, zda byste jim měli zavolat nebo je radši pozvat písemně, která doba telefonátu těmto osobám by byla nejvhodnější, jak hovor s nimi co nejvíce urychlit apod.

Budete-li se řídit principem osobní efektivity, položíte si nejprve otázku, je-li sezvání těchto na schůzku skutečně tím nejlepším způsobem, jak váš čas využít. Můžete přemýšlet o tom, zda by tento úkol nebylo možné úkol delegovat na někoho jiného, případně zda by zamýšlenou schůzku (ve snaze využít váš čas co nejefektivněji) nebylo namíste zrušit.

Řada schopných a ambiciózních osob má zvyk se hned od rána, jakmile vstoupí do své kanceláře, s plným odhodláním pustit do práce. Z hlediska osobní efektivity je však často vhodné tomuto pokušení na chvíli odolat. Bez ohledu na to, jak **účinně** jste schopni určité činnosti provést, jejich vykonání nemusí být tím **nejefektivnějším** způsobem, jak využít váš čas.

Efektivní nakládání s časem **vyžaduje vždy uvažovat nejprve v pojmech efektivity a teprve pak v pojmech účinnosti.**

3. K čemu slouží mentální programování

Řada zvyků zvyšujících osobní efektivitu není složitá. Zvyk stanovovat si osobní cíle, plánovat vlastní čas či kontrolovat jeho využívání si lze osvojit tím, že se dané postupy prostě a jednoduše naučíte – seznámíte se s nimi, zapamatujete si je a rozhodnete se je používat.

Některé ze zvyklostí přispívajících k osobní efektivitě, například vykonávat nejdůležitější úkoly co nejdříve, neodkládat věci do budoucna či nenechat se zbytečně rozptylovat, jsou však složitější. Důvodem je, že „prosté učení“ k jejich vytvoření příliš nepomáhá. Dokládá to skutečnost, že mnozí lidé, přestože své priority dobře znají, nejsou schopni je respektovat a své životně důležité úkoly trvale odkládají. Pro jiné je obtížné se na plnění důležitých úkolů plně koncentrovat, udržovat si při jejich plnění potřebnou energii či vnitřní motivaci apod.

Důvodem, proč jsou tyto zvyklosti složitější, je, že **vyžadují, abychom se nejprve zbavili zvyklostí, které jim stojí v cestě.** Často jde o zvyklosti či osobní rituály, které jsou dlouhodobě zakořeněné a „naprogramované“, a to i na podvědomé úrovni.

Pomoc však i v tomto případě existuje. Nabízejí ji tzv. **mentální techniky** či **metody vlastního mentálního programování.**

Některé z nich působí tak, že se snaží naše stávající a neproduktivní zvyklosti určitým způsobem „obelstít“. Další jsou založeny na tom, že se pomocí vědomé části našeho „Já“ snaží našemu podvědomí předat určitou novou či změněnou představu, týkající se nás samotných; pokud se to podaří, naše jednání se změní tak, aby bylo s touto novou představou v souladu. I použití těchto mentálních technik však předpokládá, že si své neefektivní zvyklosti uvědomíme.

První skupina mentálních technik umožňuje **řešit konkrétní problémy.** Dojdete-li například k závěru, že k vašim (občasným) neefektivním zvyklostem patří „pomalý tah na branku“, tedy snížené osobní tempo (dané většinou sklonem zaměstnávat se činnostmi, které k žádným výsledkům nevedou), může být řešení založeno na metodě „řízení naléhavosti“ (viz kapitola Osobní tempo). Její podstatou je trvalé, mírné časové napětí, které si sami pro sebe vytváříte. Například

tím, že si pro své úkoly stanovíte pevné nebo kratší termíny a k těmto termínům se zavázete či veřejně přihlásíte.

Je-li vaším problémem sklon k odkládání, můžete jej řešit využitím tzv. salámové metody, spočívající v rozdělení odkládaného úkolu do menších a „stravitelnějších“ částí. V úvahu připadá i metoda bilanční, snažící se důvody pro a proti odkládání určitého úkolu postavit proti sobě a analyzovat (viz kapitola Odkládání).

Do třetice, ztrácíte-li čas marným úsilím, které přes veškerou snahu nikam nevede, může vám pomoci, uvědomíte-li, že důvodem je možná psychický blok (viz kapitola Psychické bloky). Ten zpravidla zvýšeným úsilím překonat nelze. Může být vyvolán tím, že nejste schopni úkol vidět z dostatečného odstupu nebo správné perspektivy, ale i nedostatkem údajů nebo obavami, že jej nevykonáte správně.

Druhá skupina metod mentálního programování je **svou povahou univerzálnější**. Jde o metody, které slouží dlouhodobé podpoře osobní efektivity bez ohledu na oblast, ve které si ji přejete posílit. Jsou založeny na **autosugesci** či tzv. **pozitivním myšlení** a snaží se změnit vaše pojetí sebe sama. Patří k nim především metody „pozitivního prohlášení“, „vizualizace“, „hraní role“ a „porovnávání sebe sama s nejlepšími“. Jednotlivé metody lze přitom i vzájemně kombinovat.

Metoda „**pozitivního prohlášení**“ spočívá v tom, že se k osobní efektivitě aktivně a s plným nasazením verbálně přihlásíte, a to formou určité slovní „instrukce“. Tuto instrukci, jejímž adresátem jste vy sami, je třeba po určitou dobu opakovaně pronášet, nejlépe hlasitě, případně však i v duchu. Příkladem může být prohlášení „Dokážu svůj čas využívat s plnou efektivitou“ nebo „Budu svůj čas vždy dobře využívat“. Jakékoli důrazné a opakovaně pronesené prohlášení či instrukce tohoto typu zapůsobí na vaše podvědomí. Vaše mysl se na tomto základě bude snažit uvést vaši činnost s tímto prohlášením do souladu.

- ✓ Podobně lze vlastní chování měnit i opakovaným pronášením dalších instrukcí, majících konkrétnější charakter, například „Budu na své schůzky chodit vždy včas“ nebo „Budu se vždy přednostně zaměřovat na úkoly, které jsou pro mě nejdůležitější“. Ani tato trvale pronášená „pozitivní prohlášení“ nezůstanou ve vašem jednání bez odezvy.

Druhou, podobnou technikou mentálního programování je metoda **vizualizace**, tj. představení si sebe sama. Slouží především těm, kterým v rámci autosugesce lépe pomáhají obrazy.

Metoda vizualizace vychází z toho, že naše podvědomí je ovlivněno „mentálními obrazy“ sebe sama. Jinými slovy, to, jak sami sebe vnímáme či jaký obraz sebe sama si pro sebe vytváříme, ovlivňuje to, jak se chováme či jací jsme. Představte si proto sebe sama jako osobu vysoce efektivní; můžete k tomu využít například vzpomínky na situace, kdy jste vysoce efektivně skutečně jednali a zvládli tak v omezeném čase enormní množství práce. Tento obraz sebe sama si pak před svým vnitřním zrakem trvale „přehrávejte“.

Čím více se vám podaří si tento obraz sebe sama zafixovat, tím rychleji bude přijat vašim podvědomím a tím rychleji i trvaleji se promítne do vašeho uvažování a jednání.

- ✓ Aplikace této metody je jednoduchá. Jediné, co vyžaduje, je posadit se či lehnout si na klidném místě, kde můžete určitý čas zůstat sami a v tichosti. Pak si představte sebe sama, jak jednáte jako nejefektivnější či nejdisciplinovanější osoba, kterou si dokážete představit. Budete-li v tomto cvičení pokračovat, tato představa ve vás zakoření a efektivní využití času se pro vás stane samozřejmostí.

Metodu lze použít i ve vztahu k určitým konkrétním činnostem či významným budoucím událostem. Může například jít o určitou schůzku, jednání, prezentaci apod. Představte si tuto nadcházející událost tak, že probíhá efektivně, v naprosté dokonalosti, a to v každém slova smyslu. Sebe sama si přitom představte jako klidného a vyrovnaného, majícího věci plně pod kontrolou, ostatní pak jako osoby, které jednájí a hovoří přesně tak, jak byste v ideálním případě chtěli. A pak si představte, že jste vyslali příkaz, který byl skutečně přijat a který odpovídá tomu, co jste si představili.

Nejlepším časem, kdy toto mentální cvičení provádět, je doba před usnutím. Ta totiž zvyšuje pravděpodobnost, že se vaše představa o tom, jak jednáte a postupujete zcela efektivně, skutečně zafixuje. Překvapí vás, jak často se následující události odehrají přesně tak, jak jste si představovali.

Metoda „**hraní role**“ funguje obdobně. I zde jde o naprogramování našeho podvědomí k efektivitě, tentokrát na základě hraní role vysoce efektivní osoby. Představte si, že jste byli vybráni pro roli v určitém filmu či hře, a to pro roli osoby, která z hlediska využívání svého času postupuje v každém ohledu naprosto efektivně a organizovaně. A pak si projděte svůj běžný denní program, představte si, jak byste jej jako herec, pověřený danou rolí, správně sehráli, a jednejte přesně tak.

Variantou této metody je představit si, že jste expert na osobní efektivitu, a jednat tak, jak byste v tomto případě postupovali. Budete-li v této představě po určitou dobu důslední, dostane se vaše skutečná činnost s touto představou postupně do souladu.

Čtvrtou, velmi podobnou metodou, jak svou osobní efektivitu zvýšit, je „**porovnávání sebe sama s nejlepšími**“. Spočívá v tom, že v podobných situacích postupujete podle někdo, koho dobře znáte a o kom

víte, že svůj čas využívá velmi dobře. Mělo by jít o někoho, koho pro jeho schopnost zacházet efektivně se svým časem obdivujete a komu byste se chtěli v tomto ohledu podobat. Představte si pak, jak by se tato osoba v určitých situacích chovala, a chovejte se také tak.



Tato metoda je poměrně běžná; řada úspěšných osobností dosáhla svého postavení tím, že se ve svém mladším věku snažily podobat někomu, kdo na ně působil velmi efektivně a spořádaně, jehož v tomto ohledu respektovaly a jehož vlastnosti chtěly získat.

4. Jak posílit svou motivaci

Špatné využívání času má často sklon se stupňovat. Důvodem je, že přináší okamžitou „odměnu“ v podobě něčeho, co je pro nás příjemné. Efektivnější jednání nás sice z dlouhodobějšího hlediska „odmění“ více, tato **odměna však z hlediska svého motivačního působení přichází příliš pozdě.**

Naráží-li u vás přijetí efektivních postupů na chybějící vlastní motivaci, je tuto motivaci třeba podpořit. Slouží k tomu tzv. **metoda posílení.**

Tato metoda, využívající mechanismu „psychického posilování“, vychází ze známé skutečnosti, že jakékoli chování, které je následováno něčím příjemným, je „posíleno“. Vyjádřeno jinak, pravděpodobnost, že k němu dojde i v budoucnu, se zvýší.

Posílit můžete určité chování druhých (například tím, že je pochválíte či jinak odměníte), stejně jako oni mohou posílit jednání vaše, například tím, že vám vysloví své uznání. Posílit lze však i jednání

vlastní, a to tím, že určitou, byť jen symbolickou, motivačně působící odměnu dáte sami sobě.

Může to být například odměna za provedení určitého obtížného, nudného nebo jinak nepříjemného úkolu. „Odměnit“ se však můžete i za to, že jste na daném úkolu začali pracovat či že jste udělali první důležitý krůček správným směrem. Odměna může následovat i za to, že jste určitou nepříjemnou činnost zařadili do seznamu svých priorit. Můžete si ji dát i v situaci, kdy se vám podařilo odmítnout žádost z vašeho okolí, abyste za někoho jiného provedli určitý nepříliš důležitý, avšak o to časově náročnější úkol a ztratili tak vlastní čas, který potřebujete. Vytvořili jste si tak totiž možnost věnovat se svým vlastním důležitým úkolům.

Odměna, kterou své jednání posilujete, může být zcela triviální. Musí však mít pro vás určité příjemné emocionální zabarvení. Nemusí být proto ani hmatatelná, ale může mít jen povahu „povolení“, které si sami sobě dáte, abyste mohli vykonat něco, co je pro vás příjemné, například ukončit práci o trochu dříve, udělat si přestávku apod. Někdy však nemusí jít o nic více než o to, že si sami sobě poklepete na ramena.



Na principu posílení je založena i jedna z neefektivnějších metod řešení problému odkládání. Spočívá v tom, že zvyk nepříjemné úkoly odkládat nahradíme zvykem opačným, tedy sklonem tyto úkoly vyhledávat (viz kapitola Odkládání). Předpokladem k vytvoření tohoto zvyku je přimět se (po několik dní či možná týdnů) zahajovat svou práci tím, že vykonáme ten nejméně příjemný úkol, který před námi stojí.

Budeme-li tento postup po několik dní opakovat, vstoupí do hry posílení: vykonáním odkládaného úkolu si navodíme příjemný pocit spojený s tím, že jsme odkládaný úkol definitivně odstranili. Na tomto pocitu se můžeme stát natolik „závislími“, že kdykoli dostaneme nepříjemný úkol, dostaneme nut-

kání se s ním nejdříve vypořádat. Může se tak stát, že úkoly, které jsme dříve odkládali, budeme vyhledávat. Vytvoříme si tak nový zvyk.

Posilování patří ke zdaleka **nejúčinnějším cestám změn chování vůbec**. V souvislosti s ním je však třeba mít na paměti dvě doprovodná pravidla.

Za prvé, namísto posílení formou odměny mají někdy lidé sklon sebe sama naopak trestat, a to za nedodržení určitého žádoucího jednání. Vlastní negativní posilování, tj. trestání se za nevykonání úkolu nebo nedosažení cíle, je však ve srovnání s pozitivním posílením, tj. odměnou za úspěch, zpravidla podstatně méně účinné.

Za druhé, odměnit je třeba každý úspěch, tj. i úspěch malý. Začnete-li například pracovat na určitém nepřilíš příjemném úkolu, který jste doposud odkládali, za chvíli se unavíte a úkol opustíte, netrestejte se za své selhání (dočasné opuštění úkolu), ale odměňte se naopak za to, že jste na úkolu pracovat začali. A vymyslete si další symbolickou odměnu, kterou si dáte, až se k práci na úkolu vrátíte.

5. Jak čelit vlastní demotivaci

Předpokladem osobní efektivity je i schopnost čelit vlastní demotivaci. Osoby, kterým se to daří, si stanovují náročnější cíle a jsou při jejich dosahování vytrvalejší. Dosahují proto i lepších výsledků.

Příčinou demotivace bývají určité (negativní) emoce, například pocity obav či nejistoty, vyvolané občasnými nezdary, smůlou nebo únavou. Tyto emoce vedoucí k poklesu osobní energie i odhodlání či odvracející vaši pozornost od práce, kterou vykonáváte, jsou zcela přirozené. Nemají-li však mít na vaši práci dlouhodobější dopad, je třeba se