

# JAK ZVLÁDNOUT 10 NEJOBTÍŽNĚJŠÍCH SITUACÍ MANAŽERA



**Jan Urban**

- jak dosáhnout osobní efektivity
- jak úspěšně motivovat
- jak kontrolovat a hodnotit
- jak zvládat obtížné zaměstnance
- jak překonávat konflikty
- jak provádět změny
- jak řídit týmy
- jak se stát vůdcem



**Management**

## Upozornění pro čtenáře a uživatele této knihy

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

*Používání elektronické verze knihy je umožněno jen osobě, která ji legálně nabyla a jen pro její osobní a vnitřní potřeby v rozsahu stanoveném autorským zákonem. Elektronická kniha je datový soubor, který lze užívat pouze v takové formě, v jaké jej lze stáhnout s portálu. Jakékoliv neoprávněné užití elektronické knihy nebo její části, spočívající např. v kopírování, úpravách, prodeji, pronajímání, půjčování, sdělování veřejnosti nebo jakémkoliv druhu obchodování nebo neobchodního šíření je zakázáno! Zejména je zakázána jakákoliv konverze datového souboru nebo extrakce části nebo celého textu, umístování textu na servery, ze kterých je možno tento soubor dále stahovat, přitom není rozhodující, kdo takovéto sdílení umožnil. Je zakázáno sdělování údajů o uživatelském účtu jiným osobám, zasahování do technických prostředků, které chrání elektronickou knihu, případně omezují rozsah jejího užití. Uživatel také není oprávněn jakkoliv testovat, zkoušet či obcházet technické zabezpečení elektronické knihy.*



doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.

## Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera

Vydala Grada Publishing, a.s.  
U Průhonu 22, 170 00 Praha 7  
tel.: +420 220 386 401, fax: +420 220 386 400  
[www.grada.cz](http://www.grada.cz)  
jako svou 3281. publikaci

Odpovědná redaktorka Mgr. Andrea Bláhová  
Sazba Milan Vokál  
Počet stran 208  
První vydání, Praha 2008  
Vytiskly Tiskárny Havlíčkův Brod, a. s.  
Husova ulice 1881, Havlíčkův Brod

© Grada Publishing, a.s., 2008  
Cover Photo © fotobanka allphoto images

ISBN 978-80-247-2465-2 (tištěná verze)  
ISBN 978-80-247-6687-4 (elektronická verze ve formátu PDF)  
© Grada Publishing, a.s. 2011

# Obsah

O autorovi .....	9
Úvodem .....	11
<b>1. Situace první a výchozí: Jak řídit sebe sama .....</b>	<b>13</b>
1.1 Jak dosáhnout osobní efektivity .....	15
1.1.1 Jak stanovovat osobní cíle .....	15
1.1.2 Jak plánovat svou činnost a stanovovat její priority .....	17
1.1.3 Jak bojovat se sklonem k odkládání a nerozhodnosti .....	19
1.1.4 Jak zvyšovat své osobní tempo a „tah na branku“ .....	21
1.1.5 Jak se bránit vyrušování .....	23
1.1.6 Jak a proč delegovat .....	25
1.1.7 Jak řídit produktivní čas, přestávky a psychické bloky .....	27
1.2 Jak při řízení sebe sama využít emocionální inteligenci .....	28
1.2.1 Jak chápat emocionální inteligenci? .....	29
1.2.2 Jak bránit vlastní demotivaci .....	32
<b>2. Situace druhá: Jak zvládnout přechod z výkonné funkce na funkci vedoucí .....</b>	<b>35</b>
2.1 Čím se práce vedoucího liší .....	36
2.2 Jak se vyhnout nejčastějším chybám při přechodu na vedoucí místo ..	37
2.2.1 Nedostatek pozornosti k jasným cílům a očekáváním .....	37
2.2.2 Sklon uzavírat se před zaměstnanci a nekomunikovat s nimi .....	38
2.2.3 Obavy z delegování .....	38
2.2.4 Delegování úkolů, které delegovat nelze .....	39
2.2.5 Nedostatečná kontrola .....	40
2.2.6 Sklon tolerovat „delegování vzhůru“ .....	41
2.2.7 Neschopnost nebo nezájem naslouchat zaměstnancům .....	42
2.2.8 Sklon obklopotvat se při výběru podřízených svými známými .....	42
2.2.9 Obava řešit (personální) problémy .....	42
2.2.10 Sklon zanedbávat poznání vlastních podřízených .....	43
2.2.11 Tendence zapomínat na potřebu pochvaly a uznání .....	43

2.2.12	Tendence nehájit své podřízené	44
2.2.13	Sklon vyhýbat se odpovědnosti	44
2.2.14	Tendence zapomínat na svého nadřízeného	45
2.2.15	Tendence ukazovat všem, „kdo je zde šéfem“	45
<b>3.</b>	<b>Situace třetí: Jak úspěšně motivovat a přesvědčovat</b>	<b>47</b>
3.1	Motivace není jen odměňování	48
3.1.1	Jak úspěšně motivovat: tři pravidla	49
3.1.2	Jak rozpoznat zdroje pracovní motivace	52
3.1.3	Deset praktických motivačních nástrojů	54
3.1.4	Deset osvědčených „zabíjáků“ motivace	56
3.1.5	Jak motivační schopnosti trénovat	58
3.1.6	Jak se vyvarovat manipulace	60
3.1.7	Jak získat a neztratit zajímavé uchazeče	61
3.2	Jak přistupovat k odměňování	64
3.2.1	Osm zásad motivačního odměňování	64
3.2.2	Jak zabránit „nevyvážené“ motivaci při odměňování	71
3.3	Jak úspěšně přesvědčovat a působit přesvědčivě	73
3.3.1	Pět předpokladů úspěchu při osobním přesvědčování	74
3.3.2	Jak zaujmout a přesvědčit při veřejném vystoupení	78
3.3.3	Písemná sdělení: nebezpečí komunikace bez obsahu	83
3.3.4	Jak neztratit přesvědčivost ani na schůzích	84
<b>4.</b>	<b>Situace čtvrtá: Jak kontrolovat a předávat nepříznivé zprávy a neničit přitom motivaci spolupracovníků</b>	<b>87</b>
4.1	Jak kontrolovat	88
4.1.1	Pravidla a nejčastější chyby kontroly	89
4.1.2	Jak hodnotit výkon	91
4.2	Jak předávat nepříznivé hodnocení: tři pravidla	93
4.2.1	Základem je okamžité hodnocení	93
4.2.2	Emocionální reakce nejsou nezbytné	95
4.2.3	Společné hledání východisek	97
4.3	Jak provádět pravidelné hodnocení	98
4.3.1	Tři předpoklady	98
4.3.2	Jak se vyvarovat subjektivnímu hodnocení	100
<b>5.</b>	<b>Situace pátá: Jak zvládat obtížné zaměstnance (a nadřízené)</b>	<b>103</b>
5.1	Hlavní obtížné projevy	104
5.2	Jak rozpoznat obtížné zaměstnance již při výběru	105

5.2.1	Na co se zaměřit .....	106
5.2.2	Neverbální projevy .....	106
5.3	Příčiny obtížného chování a jejich prevence .....	107
5.3.1	Prevence obtížného chování .....	108
5.4	Jak obtížné chování řešit .....	109
5.4.1	Výkonové problémy .....	109
5.4.2	Porušování kázně .....	110
5.4.3	Osobní problémy a emocionální reakce .....	111
5.4.4	Problémoví mohou být i „talenti“ .....	115
5.4.5	Problémoví zaměstnanci a vlastní emocionální zátěž .....	116
5.5	Jak reagovat na obtížné nadřízené .....	118
5.5.1	Jak dosáhnout toho, aby nás nadřízený vyslechl .....	118
5.5.2	Jak zvládnout náročné nadřízené .....	119
5.5.3	Manažeři psychicky nevyrovnaní .....	120
<b>6.</b>	<b>Situace šestá: Jak překonávat konflikty a stres .....</b>	<b>123</b>
6.1	Které konflikty jsou škodlivé .....	124
6.2	Jak škodlivým konfliktům předcházet a jak je řešit .....	125
6.2.1	Jaké strategie a role při řešení konfliktů volit .....	127
6.3	Jak podporovat konflikty zdravé .....	130
6.4	Jak „řídit“ stres .....	131
6.4.1	Jaké jsou nejčastější příčiny negativního stresu .....	133
6.4.2	Jaká preventivní opatření použít .....	135
<b>7.</b>	<b>Situace sedmá: Jak provádět změny a „zeštíhlovat“ podnik .....</b>	<b>137</b>
7.1	Jak řídit změny a nevyvolat obavy a chaos .....	138
7.1.1	Jak stanovit cíle změn .....	140
7.2	Jak změny připravit, naplánovat a zajistit jejich podporu .....	143
7.2.1	Základní úkoly .....	143
7.3	Jak zvládnout zeštíhlování .....	150
7.3.1	Jak zeštíhlování předejít .....	150
7.3.2	Jak při zeštíhlování postupovat .....	151
7.3.3	Jak se vyhnout nejčastějším úskalím zeštíhlování .....	153
7.4	Proč a jak měnit podnikovou kulturu .....	154
7.4.1	Co je podniková kultura a jak vzniká .....	155
7.4.2	Jak změny podnikové kultury řídit .....	157
7.5	Jak čelit sklonu podléhat módním změnám .....	159
7.5.1	Přínosy a úskalí módních novinek .....	159
7.5.2	Jak se vyvarovat problémů .....	160

<b>8. Situace osmá: Jak zvládnout přechod od řízení k vedení a koučování . . . .</b>	<b>163</b>
8.1 Proč podniky potřebují řízení i vedení . . . . .	164
8.1.1 Jaká je úloha vůdců . . . . .	165
8.2 Jak se stát vůdcem . . . . .	167
8.2.1 Jednání vůdců . . . . .	168
8.3 Proč a jak zaměstnance rozvíjet a koučovat . . . . .	170
8.3.1 Proč zaměstnance rozvíjet . . . . .	170
8.4 Jak se stát koučem . . . . .	173
8.4.1 Čím se koučování liší . . . . .	173
8.4.2 Jak při koučování postupovat . . . . .	174
<b>9. Situace devátá: Jak vytvořit a řídit úspěšný tým . . . . .</b>	<b>181</b>
9.1 Co je tým a proč týmy vytvářet . . . . .	182
9.1.1 Čím se tým liší od běžné pracovní skupiny . . . . .	182
9.1.2 Proč a kde týmy zavádět . . . . .	183
9.2 Jak tým vytvořit a řídit . . . . .	186
9.2.1 Tvorba týmu . . . . .	186
9.2.2 Řízení týmů . . . . .	188
9.2.3 Čeho se při řízení týmů vyvarovat . . . . .	190
<b>10. Situace desátá: Jak zvládnout řízení v mezinárodním prostředí . . . . .</b>	<b>193</b>
10.1 Jak vnímat kulturní stereotypy . . . . .	194
10.2 Kulturní rozdíly při řízení . . . . .	195
10.3 Nejčastější zdroje problémů . . . . .	196
10.4 Jak kulturních rozdílů využít . . . . .	197
10.4.1 V čem mohou pomoci tréninky . . . . .	198
<b>11. Test na závěr: Jste dobrý manažer? . . . . .</b>	<b>199</b>

# O autorovi

## **Doc. PhDr. Ing. Jan Urban, CSc.**

Vystudoval VŠE a psychologii řízení na FF UK. Působil jako šéfredaktor časopisu Ekonom, dlouhodobě se věnuje podnikovému poradenství v oblasti řízení, organizace a rozvoje lidských zdrojů. Je ředitelem poradenské společnosti Consilium Group, Management Consultants, s. r. o., a autorem řady článků i několika knižních publikací zabývajících se „měkkými“ aspekty firemní výkonnosti, řízením a vedením lidí a manažerským jednáním. Podílel se na založení České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů, působí jako učitel na Univerzitě Karlově i jako lektor vzdělávacích akcí pro podnikovou sféru.



# Úvodem

Na rozdíl od častého názoru se management většinou nezabývá významnými událostmi. Většina řídicích aktivit není spojena s tvorbou dalekosáhlých vizí ani s mistrovskými strategickými tahy, ráznými organizačními změnami, ohromujícími nápady otevírajícími nové trhy nebo s vysoce úspěšnými obchodními jednáními, která zajistí nové zákazníky. Naopak, podstatnou část manažerské práce tvoří každodenní odstraňování drobných lidských problémů, pozvolné zdokonalování schopností a posilování motivace zaměstnanců.

Řízení lidí není jednoduché. Není proto divu, že se při něm zejména začínající manažeři dopouštějí často chyb. Většinou těchto omylů se však lze úspěšně vyhnout. Předpokladem je uvědomit si nejčastější situace, ve kterých k nim dochází, i způsoby, které umožňují tyto situace úspěšně řešit.

Názory na to, které z řídicích situací jsou nejsložitější, se pochopitelně mohou lišit. Situace, které jsme pro tuto knížku vybrali, k těm složitým však nesporně velmi často patří; a to přesto, že by jejich výběr možná mohl být širší nebo naopak užší, případně poněkud odlišný. Počet vybraných situací však není rozhodující. Cílem autora bylo pokrýt hlavní komplikované řídicí úkoly, sahající od základních předpokladů úspěšného řízení (řízení sebe sama) až po nejsložitější situace spojené s řízením lidí, které vyžadují vůdcovské schopnosti či schopnosti řídit osoby pocházející z různých kultur.

Hlavní řídicí situace, kterým věnujeme pozornost, mají obecnou platnost a nezávislejší na oblasti nebo úrovni řízení, ve které manažeři působí. Řešení obtížných situací se snažíme prezentovat nejen výkladem úspěšných řídicích postupů a metod, ale i formou názorných ilustrací. Uváděné metody – vzhledem k povaze jednotlivých situací – zahrnují jak „mentální techniky“, tak sociální či komunikační dovednosti. U všech sledovaných situací si všímáme i nejčastějších manažerských chyb.

Publikace je určena vedoucím pracovníkům, studentům ekonomických a manažerských směrů i všem dalším, kdo chtějí zdokonalit své praktické řídicí postupy a zvyklosti, ale nejen jim. Autor bude vděčný za jakékoli náměty přispívající k doplnění nebo rozšíření obtížných řídicích situací, o kterých je v této knížce řeč. Zaslát lze na adresu [urban@consilium-group.cz](mailto:urban@consilium-group.cz).



# Situace první a výchozí: Jak řídit sebe sama

- 
- Jak dosáhnout osobní efektivity
  - Jak stanovit osobní cíle
  - Jak si plánovat činnost a stanovovat priority
  - Jak bojovat s odkládáním a nerozhodností
  - Jak zvýšit své osobní tempo a „tah na branku“
  - Jak se bránit vyrušování
  - Jak delegovat
  - Jak řídit produktivní čas, přestávky a psychické bloky
  - Jak využít emocionální inteligenci
  - Jak bránit vlastní demotivaci
-

**P**ředpokladem řízení ostatních je **schopnost řídit sebe sama** – plánovat a cílevědomě usměrňovat svou činnost, kontrolovat její výsledky, neztrácet osobní energii a dosahovat stanovených cílů. Řídit by proto měli jen ti, kdo prokázali, že umějí řídit sami sebe. S neschopností manažerů efektivně řídit sebe sama je často spojena řada podnikových problémů. Mnohdy i těch, které navenek s touto (ne)schopností zdánlivě nesouvisejí.

Schopnost řídit sebe sama vystupuje navenek především jako **osobní efektivita**. Patří k ní schopnosti vytyčovat si (správné) cíle, soustředit se na to, co je podstatné (a tuto schopnost neztrácet ani ve stresových situacích), neplýtvat úsilím nad banalitami, neodkládat důležité úkoly, nebránit se obtížným rozhodnutím, nezaměňovat činnosti a výsledky, úsporně mluvit a psát apod. Jde tedy do značné míry o schopnost účinně využívat vlastní čas. K důležitým předpokladům osobní efektivity patří však i schopnost objektivně hodnotit výsledky vlastní činnosti, realisticky posuzovat své schopnosti a věnovat pozornost jejich dalšímu rozvoji. Hlavním praktickým předpokladům osobní efektivity věnujeme první část této kapitoly.

Řada předpokladů osobní efektivity má **povahu úspěšných zvyků**. Lze je získat nebo posilovat, ať již na základě příkladů, vedení ze strany ostatních nebo vlastního úsilí. Bližší pohled na schopnost řídit sebe sama však ukazuje, že její podmínkou jsou i poněkud hlubší schopnosti. Jsou to schopnosti ovlivňovat nebo povzbuzovat vlastní motivaci, usměrňovat či kontrolovat své emoce, vypořádávat se s frustrací apod. Tyto schopnosti jsou zpravidla shrnovány pod názvem **emocionální inteligence**. Zabývat se jimi budeme ve druhé části této kapitoly.

Schopnost řídit sebe sama bychom **neměli zaměňovat se sebekontrolou**. Sebekontrola spočívá v omezování či tlumení vlastních projevů. Schopnost řídit sebe sama může naopak přispět k rozvoji vlastní nezávislosti nebo spontaneity. Úspěšným řízením sebe sama nemáme však na mysli **ani sklon k vlastnímu prosazování**, „sebestřednosti“, nebo dokonce k narcismu. Projevem úspěšného řízení sebe sama je realistické hodnocení vlastních schopností i dalších osobních předpokladů a možností jejich uplatnění.

Schopnost řídit sebe sama není samozřejmá. Značná část lidí se bez ní ve svém pracovním (a často i osobním) životě docela dobře obejde. Jejich cíle a úkoly, pracovní i rozvojové, včetně termínů, jim stanoví manažeri nebo další osoby, které současně kontrolují jejich plnění. Řada lidí pracuje v tomto prostředí velmi efektivně a svou práci vykonává dobře a včas.

Rostoucí počet pracovních míst však dnes přichází s vyššími nároky. Vyžaduje, aby lidé byli schopni svou práci řídit z větší části sami: aby v rámci svých dlouhodobějších, osobních nebo skupinových cílů dokázali samostatně volit co nejlepší postupy, efektivně využívali svůj čas, rozhodovali o využití určitých podnikových zdrojů apod. Jejich práce sice není přímo manažerskou činností (ve smyslu řízení lidí), je však řídicí

činností, pokud jde o řízení obsahu či časového průběhu vlastní práce. Vykonávat takovou práci úspěšně vyžaduje zpravidla chápat její širší smysl, samostatně zacházet s informacemi, zvažovat alternativy a samostatně se rozhodovat.

Schopnost řídit sebe sama je **prvním ze základních předpokladů úspěšného zvládnutí manažerské funkce**. Od osob, které svou vlastní pracovní činnost nejsou schopny cílevědomě řídit, usměrňovat, hodnotit a kontrolovat, nelze očekávat, že budou schopny úspěšně řídit výkon a pracovní čas ostatních. Daleko spíše se pro ostatní stanou bariérou znemožňující jim rozumně vykonávat svou vlastní práci.

## > 1.1 Jak dosáhnout osobní efektivity

Projevem osobní efektivity je **poměr mezi dosaženými výsledky a časem, který jsme na ně vynaložili**. Případně, vyjádřeno přesněji, jde o **poměr mezi časem věnovaným „skutečné práci“ a celkovým časem prací nebo v práci stráveným**. Důsledkem nízké osobní efektivity je zpravidla značný počet hodin, který „práci“ věnujeme. Dojdeme-li k závěru, že náš „koeficient osobní efektivity“ je nižší než 25 procent, měli bychom o možnostech zlepšení své osobní efektivity začít vážně uvažovat.

K hlavním předpokladům osobní efektivity patří schopnosti (nebo zvyky):

- stanovit si své osobní cíle;
- plánovat vlastní činnost;
- soustředit se na důležité věci a nevěnovat zbytečnou pozornost věcem neproduktivním;
- vnímat své osobní tempo a zaměřovat se na výsledky, nikoli na činnosti;
- vyvarovat se nerozhodnosti či provádět svá rozhodnutí bez zbytečných odkladů;
- omezit zbytečné přerušování své činnosti;
- delegovat;
- respektovat rytmus vlastní pracovní výkonnosti.

### 1.1.1 JAK STANOVOVAT OSOBNÍ CÍLE

Východiskem schopnosti řídit sebe sama je **schopnost stanovit si své osobní cíle** a průběžně sledovat a hodnotit jejich plnění. Může jít přitom jak o cíle životní, tak o odborné, kariérové nebo pracovní.

Prvý krok úspěšného seberízení předpokládá proto položit si otázku: „*Jaké jsou mé životní cíle?*“ Odpověď nalezneme nejlépe tak, že si vezmeme list papíru a pokusíme



své životní cíle písemně zachytit. Zaměříme se pokud možno ne na všeobecné cíle, jako být šťastný, ale na konkrétní výsledky, za nimiž bychom se rádi ohlíželi zpátky, až nám bude třeba osmdesát let: například nabytí určitých znalostí, projet celý svět nebo si postavit vlastní dům.

Druhým krokem je formulovat své profesionální či odborné cíle. Opět nikoli ty obecné, jako dosáhnout vyššího platu, povýšení nebo vyšší prestiže, ale konkrétní. Například nastoupit do určitého místa či být zvolen do určité funkce.

Stanovené cíle měly být dosažitelné i skutečně „autentické“. Měly by, vyjádřeno jinými slovy, zachycovat mety, kterých chceme skutečně dosáhnout a pro jejichž získání jsme ochotni vynaložit odpovídající úsilí. Vytvořený seznam bude proto možná třeba analyzovat. Pravděpodobně bude totiž obsahovat více cílů, než lze na základě rozumných předpokladů dosáhnout. Analýza by měla vést k seřazení jeho priorit – tedy k výběru tří až čtyř cílů z každé kategorie, které pro sebe považujeme za nejdůležitější.

Z dlouhodobých osobních cílů by měl vycházet seznam cílů krátkodobých. Může jít o osobní, pracovní nebo odborné cíle, kterých bychom chtěli či měli dosáhnout v nejbližší době, například v příštích šesti měsících. Dlouhodobé i krátkodobé cíle je vhodné se naučit nazpaměť nebo je alespoň mít každý den na očích. Slouží totiž jako vodítko při našem každodenním rozhodování.

Musíme-li se rozhodnout, zda provést nebo neprovést určitou činnost, nebo stanovit, jakou prioritu bychom měli určité činnosti dát, je na místě si položit otázku: „*Přibližuje mě tato činnost k dosažení mých cílů?*“ Je-li odpověď negativní, je vhodné uvažovat o tom, jak danou aktivitu omezit nebo zcela eliminovat. Například jak ji delegovat na někoho jiného nebo její vykonávání převést do méně produktivního času. V opačném případě totiž hrozí, že se místo na cíle budeme zaměřovat jen na činnosti. Případně to, že se naše činnosti a priority nebudou řídit našimi vlastními cíli, ale cíli a prioritami ostatních.

Stanovené cíle se pochopitelně mohou měnit. Jedním z úkolů řízení sebe sama je proto jejich seznam čas od času projít a aktualizovat. Seznam cílů by měl vždy představovat naši nejlepší současnou představu o tom, čeho bychom chtěli v jednotlivých oblastech dosáhnout.

Stanovení dlouhodobých i krátkodobých cílů a jejich průběžná aktualizace není pochopitelně zárukou toho, že jich skutečně dosáhneme. Dopracovat se k jejich naplnění vyžaduje osvojit si i další nástroje osobní efektivity. Jde především o metody plánování svých činností, ale i o techniky bránící sklonu odkládat naplánované úkoly, o zvyšování svého osobního tempa, posilování vlastní koncentrace, delegování činností, které mohou efektivněji vykonat druzí, a samozřejmě také o to, plně využívat svůj produktivní čas.

Tyto nástroje jsou mnohdy mylně chápány především jako prostředky řízení času. I když s využíváním vlastního času bezprostředně souvisejí, ve skutečnosti jde o **metody a nástroje řízení sebe sama**.

## 1.1.2 JAK PLÁNOVAT SVOU ČINNOST A STANOVOVAT JEJÍ PRIORITY

Řídit sebe sama předpokládá **plánovat svou činnost**. Základem metod, které zvyšují pravděpodobnost, že vytyčených cílů dosáhneme, je časové plánování své činnosti a stanovování jejích priorit.

Nemáme-li alespoň rámcový plán své činnosti, budeme se velmi pravděpodobně věnovat čemukoli, co se nám náhodou octne na stole. Budeme lpět na úkolech, které jsou příjemné, naše priority budou současně daleko snadněji podléhat potřebám ostatních. A ještě důležitější může být, že se budeme zabývat hlavně problémy, nikoli příležitostmi.

Plán vlastní činnosti, ať již denní nebo týdenní, by měl hlavní pozornost věnovat dvěma či třem důležitým cílům. Alespoň jeden z nich by nás přitom měl přibližovat k našim dlouhodobým, nebo dokonce celoživotním cílům.

Nepatří-li naše zaměstnání k těm, u kterých je možné mít vlastní činnost zcela pod kontrolou, nemá smysl si časový plán činnosti připravovat příliš dopodrobna. Vyušení a neočekávané události by nám totiž velmi pravděpodobně jakýkoli detailní časový plán rychle narušily, a v důsledku toho nás možná i odradily od dalšího plánování naší činnosti.

Časový plán činností přesto potřebujeme. Klíčem k úspěšnému plánování vlastní činnosti je však v tomto případě plánovat čas ve větších celcích: rezervovat si na jeden nebo dva skutečně důležité úkoly větší časové bloky, stanovené nejlépe na období naší nejvyšší výkonnosti, a ponechat si dostatečné množství času pro úkoly nepředvídatelné nebo druhořadé.

Plánování činností je vhodné založit na dvou seznamech vyhotovených pro každý den, nejlépe na jednom listě. Na jedné straně tohoto listu si uvedeme úkoly naplánované na určitý čas, například schůze a setkání, na druhou stranu úkoly, které bychom chtěli během dne vykonat, a to v pořadí odpovídajícím našim prioritám. Pro práci na těchto úkolech si pak naplánujeme určitý objem času.

Význam i úspěšnost plánování činností úzce souvisí se způsobem **stavování priorit**, tedy úkolů důležitých pro dosažení našich cílů.



## Tři metody stanovování priorit

Existují v zásadě tři způsoby, jak **prioritní činnosti** stanovovat:

- na základě jejich časové naléhavosti;
- podle důležitosti;
- pomocí poměru mezi jejich přínosy a časem, který je na ně třeba vynaložit.

Ne všechny však vedou ke stejně dobrým výsledkům.

Většina lidí si stanovuje priority na **základě časové naléhavosti**. Plán denních nebo týdenních úkolů stanovený tímto způsobem zahrnuje zpravidla činnosti, jejichž termín dokončení se kriticky přiblížil. Nebere se zde ovšem ohled na to, zda jsou důležité, nebo nikoli. Úkoly, které jsou důležité, ale k jejichž dosažení nás bezprostředně nic netlačí, odsouvá tento způsob stanovení priorit většinou až na druhou kolej.

Stanovení priorit na základě časové naléhavosti vede zpravidla k tomu, že řada úkolů se mezi priority dostává až v okamžiku, kdy se čas nutný k jejich vykonání nezadržitelně blíží. V této chvíli však již mnohdy nelze úkol provést natolik důkladně, jak bychom si přáli; například proto, že již není čas hledat pro něj odbornou pomoc. Po vykonání úkolu si zpravidla slíbíme, že příště začneme v podobné situaci pracovat dříve. Budeme-li však uplatňovat stejný způsob vytyčování priorit, je šance na tuto změnu poměrně malá.

Ještě vážnější problém spojený se stanovováním priorit na základě časové naléhavosti spočívá v tom, že skutečně důležité úkoly, které nemají jednoznačný termín, a jež lze proto dlouhodobě odkládat, nemusejí být dokončeny nikdy. Většina skutečně důležitých věcí totiž není bezprostředně časově urgentní. Z hlediska efektivního řízení sebe sama má však tato kategorie úkolů podstatně větší význam.

Vhodnějším způsobem **stanovování priorit** je proto jejich určování **na základě důležitosti**. Časová naléhavost může zůstat významným kritériem, při plánování činností se však ocitá až na druhém místě.

Použití této metody předpokládá, že se při sestavování svého denního nebo týdenního plánu činností na chvíli zamyslíme nad seznamem svých dlouhodobých cílů. Jednotlivé položky svého časového plánu pak zkoumáme ve světle toho, zda a nakolik přispívají k jejich dosažení. Je-li odpověď kladná, můžeme si tyto úkoly označit hvězdičkou a vykonat je v pořadí odpovídajícím buď jejich časové naléhavosti, nebo **poměru mezi jejich přínosy a vynaloženým časem**.

Třetí kritérium stanovování priorit, poměr mezi přínosy činností a vynaloženým časem, bere v úvahu skutečnost, že určité úkoly může být rozumné vykonat přednostně přesto, že jsou méně významné než jiné nebo že postrádají jejich časovou

naléhavost. Důvodem je, že přínosy pramenící z jejich dokončení jsou poměrně významné, zatímco množství času potřebné k jeho vykonání je jen malé.

Naším nejdůležitějším úkolem dne může být například příprava určité zprávy. Ta nám zabere většinu času. Máme-li však současně několik menších úkolů, které můžeme delegovat, je zřejmě rozumné zadat je hned. Několik minut, které nám přidělení těchto úkolů před přípravou zprávy zabere, poskytnete totiž těm, kteří je budou vykonávat, několik hodin času navíc.

### 1.1.3 JAK BOJOVAT SE SKLONEM K ODKLÁDÁNÍ A NEROZHODNOSTI

Na sklonku pracovního dne se pravděpodobně nedostaneme až na konec seznamu úkolů, které jsme si na daný den vytyčili. To by nám však většinou nemělo dělat starosti. Pokud jsme se při jeho sestavení řídili svými prioritami, postupovali jsme efektivně.

Pozornost bychom však měli věnovat tomu, zda určité úkoly nekončí na konci seznamu opakovaně. Přesunujeme-li totiž trvale určitý úkol z dnešního seznamu činností na seznam zítřejší, nemusí to být vždy proto, že se jedná o úkol s nízkou prioritou. Může se jednat o jeho **odkládání**.

Tendence odkládat úkoly do budoucna vystupuje v řadě podob a může mít i více příčin. V jejím pozadí může stát lenost či lhostejnost, zapomnětlivost i přepracování. Velmi často je však příčinou tohoto jednání určitá emoce, zpravidla strach. Může mít podobu obavy z neúspěchu, odmítnutí, pocitu trapnosti nebo jen určitého nepříjemného pocitu.

Sklon k odkládání důležitých, avšak nepříjemných úkolů, často tak dlouho, jak to je možné, vyžaduje okamžité řešení. Patří totiž k chování, které osoby „efektivní“ a „neefektivní“ výrazně odlišuje.

Existují tři hlavní způsoby, jak problém odkládání řešit:

- metoda „salámová“;
- metoda bilanční;
- metoda rozvoje nových zvyklostí.

První, „salámová“ metoda, je založena na rozdělení nepříjemného úkolu do většího počtu úkolů malých, které jde zvládnout snadno nebo rychle. Předpokládejme například, že již delší dobu odkládáme nepříjemný telefonní rozhovor. Použití salámové metody může v tomto případě vypadat takto:





- Vyhledáme telefonní číslo a zapíšeme si ho.
- Stanovíme si čas, kdy telefonní rozhovor provedeme. Stanovit tento termín okamžitě by mohlo vyžadovat více síly vůle, než máme k dispozici. Je proto lepší, stanovíme-li si termín k provedení telefonátu pevně na určitou dobu a zaneseme si jej do svého diáře.
- Rozhodneme se, co zamýšlíme v telefonátu uvést.
- Provedeme rozhovor.

Je-li úkol rozsáhlý, může být počet „plátků“, do kterých jej rozdělíme, značný. Klíčem k úspěchu je učinit každý z dílčích úkolů velmi jednoduchý, aby bylo možné jej vykonat za několik minut. Prvním malým úkolem může přitom být napsat si seznam malých kroků, ze kterých se splnění úkolu bude skládat.

**Bilanční metodou** označujeme postup založený na rozboru „pro“ a „proti“ vztahujících se k řešení odkládaného úkolu. Postupovat můžeme například tak, že si na levou stranu papíru zapíšeme seznam důvodů, proč úkol odkládáme, a na pravou všechny přínosy, které nám jeho provedení přinese.

Účinek je často překvapující. Zatímco na levé straně budeme mít zpravidla jen jednu nebo dvě emocionální bariéry (například že by řešení úkolu mohlo vést k nepříjemné konfrontaci), na straně druhé najdeme dlouhý seznam pozitiv. Prvým z nich bude pocit úlevy, že máme nezbytný, byť nepříjemný úkol za sebou.

Třetí, svou podstatou nejhlubší způsob řešení sklonu k odkládání, je založen na **změně vlastních zvyklostí**. Odkládání se totiž jen zřídka vztahuje k jedinému úkolu. Obvykle je širším, často pevně zakořeněným zvykem. Dokážeme-li tento zvyk změnit, nebudeme předchozí metody potřebovat.

Aplikace metody změny vlastních zvyklostí může postupovat například následujícím způsobem:

- **Se změnami se rozhodneme začít okamžitě.** Podniknout rychle první krok je totiž důležité. Přinučíme se proto okamžitě provést jeden úkol, který jsme odkládali. Nesnažme se však vykonat příliš mnoho najednou.
- **Počínaje následujícím dnem začneme každý den tím, že uděláme tu nejméně příjemnou věc, kterou na svém seznamu úkolů máme.** Nejméně příjemnou věcí může být velmi často maličkost, například omluva, kterou se již dlouho chystáme učinit, rozhovor se spolupracovníkem, který již několik dní odkládáme, otravná, ale nezbytná práce, o které již delší dobu víme, že ji máme udělat, apod.
- Tento jednoduchý postup nám umožní předznamenat atmosféru celého dne. Získáme pocit povznesení pramenící z vědomí toho, že i když náš pracovní den teprve začal, již se nám podařilo vypořádat se s nejméně příjemnou věcí, kterou jsme měli ten den vykonat.

- **Budeme-li tento postup po několika dnech opakovat, stane se z něj zvyk.** Důsledkem bude, že napříště pokaždé, když dostaneme nepříjemnou práci, získáme nutkání se s ní vypořádat co nejdříve. Budeme tak činit proto, abychom získali příjemný pocit spojený s tím, že se nám podařilo rychle se zbavit nepříjemného úkolu.

Sklon k odkládání má často podobné příčiny jako **nerozhodnost**. I jejím zdrojem mohou být obavy, například z toho, že kurz, pro který se rozhodneme, se ukáže jako nesprávný. Nerozhodnost je však téměř vždy tou nejhorší chybou, které se v dané situaci můžeme dopustit.

Rozhodneme-li se pro tu z variant, která se nám zdá lepší, byť by tomu bylo jen na základě intuice, přesvědčeně se k ní přihlásíme a budeme se s plným nasazením věnovat jejímu uskutečnění, dosáhneme v naprosté většině případů lepšího výsledku, než budeme-li před složitou volbou dlouho váhat.

Některá rozhodnutí pochopitelně vyžadují značné rozvažování. Neměla by se proto provádět ve spěchu. Jakmile je však většina nezbytných údajů k dispozici, není důvod rozhodnutí dále oddalovat, ale ani se jednotlivými pro a proti dále v duchu zabývat. Opětovné zvažování těchto pro a proti nám pouze odebírá energii potřebnou k uskutečnění provedeného rozhodnutí.

Pokud jde o běžná denní rozhodnutí, která ve své práci musíme neustále provádět, platí, že čím rychleji rozhodnutí provedeme, tím lépe. Odkládáme-li je na dobu, až získáme úplně všechny informace, překonány všechny námitky apod., nikdy ničeho nedosáhneme.

## 1.1.4 JAK ZVYŠOVAT SVÉ OSOBNÍ TEMPO A „TAH NA BRANKU“

Podobné důsledky jako sklon odkládat úkoly a rozhodnutí má i tendence vlastní práci zbytečně prodlužovat. Jde o syndrom „**pomalého nebo slabého tahu na branku**“, který může pramenit z několika příčin.

Jeho důvodem může být navyklé pomalé osobní tempo, které lidé sami často nevnímají. Je podmíněno temperamentem či dalšími osobními faktory, často je však prostě jen zvykem, k jehož rozšíření může přispět i pomalé tempo organizace, ve které osoba pracuje.

Prvním předpokladem k dosažení žádoucího pracovního tempa je si své osobní tempo uvědomit. Pomoci může porovnání provedených činností nebo vynaloženého času se skutečně dosaženými výsledky. Druhým krokem je snažit se své osobní tempo zrychlit, nejlépe **metodou „řízení naléhavosti“**.



Podstatou této metody je trvalá přítomnost mírného časového napětí, které si můžeme sami uměle vytvářet: například tím, že si pro své úkoly stanovíme kratší termíny a snažíme se udělat vše pro to, abychom je dodrželi. Pomoci může i to, že se k dodržení náročných termínů veřejně zavážeme.

Úkol zadaný sobě samému (i komukoli jinému) by však především nikdy neměl mít otevřený konec. Je-li složitý a nelze jej dokončit najednou, je třeba jej rozdělit do menších úseků a vytvořit si tak milníky, které nám umožní pracovat stálým tempem a nepropadat aktivitě až v okamžiku, kdy je konečný termín na dohled. Máme-li například za úkol připravit delší zprávu, pak si místo toho, abychom na ní pracovali „hodinu nebo dvě“, stanovíme určitý dílčí úkol – například dokončit výzkum či napsat úvod. Když takto stanovený cíl zvládneme, budeme od práce odcházet s pocitem, že jsme vykonali a dokončili něco konkrétního. Současně budeme mít jasnou představu o tom, jaký bude náš další krok. Jde v zásadě o salámovou metodu popsanou v předchozím odstavci – zadaný termín (a jeho dosažení) zvyšují tempo i motivaci. Jejím výsledkem je cenný zvyk známý jako **sklon k dokončování**.

Máme-li přitom pochybnost, zda je určitý termín realistický, můžeme si s trochou nadsázky položit otázku, jak bychom danou práci vykonali, pokud by náš život závisel na tom, zda práci dokončíme za polovinu stanoveného času.

Metodu řízení naléhavosti lze chápat i jako aplikaci známého Parkinsonova zákona, který říká, že práce expanduje tak, aby zaplnila veškerý čas, který je pro její vykonání k dispozici. Odpověď na tento zákon je zřejmá: přidělme si (ale i ostatním) na danou práci nebo úkol méně času, a práce bude hotova dříve.

Příčinou pomalého tempa nebo slabého tahu na branku může být i **větší zájem o činnost jako takovou než o její výsledky**. Příkladem může být zaujetí pro odborné postupy a metody, záliba v jednání a společenské konverzaci, ve schůzování nebo naslouchání sobě samému, v dodržování byrokratických postupů apod. Společným rysem těchto činností je, že uspokojují osobní potřeby dotyčné osoby, brání jí však v dosažení výsledku nebo jej alespoň oddalují.

Problém „zaujetí pro činnost“ komplikuje v praxi často skutečnost, že osoba, která mu podléhá, může navenek vyhlížet jako pracovitá a zaneprázdněná. Zajatcem neužitečných procesů se navíc mohou stát nejen jednotlivci, ale i organizace. Následky tohoto syndromu jsou přitom podobné jako u odkládání. Pro většinu pracovních úkolů totiž platí, že o úspěchu nerozhoduje rozsah provedených prací, ale jejich výsledek. Je dobré s úkolem začít a je výborné v něm pokračovat. Dokud jsme však úkol zcela nedokončili, nedosáhli jsme ničeho.

Řada lidí má přesto sklon pracovat chvíli na určitém úkolu, poté jej dát stranou a pracovat na úkolu jiném a namlouvat si, že něčeho dosáhli. Osobní efektivita proto vyžaduje tento sklon sledovat. Zjistíme-li, že propadáme tendenci věnovat se

určitém činností místo dosažení jejich výsledků, měli bychom si položit otázku, proč se danou činností vlastně zabýváme a zda stojí skutečně za to.

Problémem s podobnými důsledky je i **sklon k perfekcionismu**. Prováděný úkol můžeme totiž vždy ještě trochu zdokonalit a toto zdokonalování může teoreticky probíhat nekonečně dlouho. Mezi snahou o vynikající výsledky a snahou být perfektní však existuje podstatný rozdíl: první je zdravá a dosažitelná, druhá naopak nedosažitelná, frustrující a neurotická. Jedinou cestou, jak problém perfekcionismu překonat, je uplatnit Parkinsonův zákon naruby – stanovit pro každý úkol časový termín a tento termín dodržet.

Sklon práci zbytečně prodlužovat může mít svůj zdroj i v provádění tzv. „zaneprázdnujících činností“. I zde jde o problém podobný zvyku odkládat úkoly. Zaneprázdnující činnosti jsou aktivity, jež nejsou příliš významné ani naléhavé, jsou však přesto prováděny před důležitějšími úkoly. Důvodem je, že dané osobě dávají pocit zaměstnanosti, a tím i výmluvu k odkládání aktivit majících pro dosažení cíle daleko větší význam.

### 1.1.5 JAK SE BRÁNIT VYRUŠOVÁNÍ

Odkládání nebo slabý tah na branku nejsou jedinými příčinami, které dosažení naplánovaných úkolů brání. Podobný dopad může mít i **nedostatečná koncentrace a časté vyrušování**.

Schopnost koncentrace patří mezi základní principy úspěšného řízení sebe sama. U lidí majících trvalé problémy s dosahováním svých cílů se téměř vždy setkáváme s tím, že se snaží vykonávat příliš mnoho úkolů najednou. Když jim doporučíme, aby se v daném čase věnovali jen jednomu z nich, namítnou, že důležité jsou všechny. Někdy tomu tak skutečně je. Přesto však nelze provádět všechny činnosti najednou. Efektivní řízení sebe sama vyžaduje, aby náročnější úkoly byly vykonávány vždy jeden po druhém.

Ke splnění naplánovaných úkolů totiž většinou není podstatné celkové množství času, který práci na nich strávíme. Daleko důležitější je množství času nepřerušovaného. Opětné rozehrání „mentálního motoru“ vyžaduje vždy určité úsilí a zabere čas; zvláště tehdy, vrátíme-li se k práci po několika hodinách nebo dnech. Jedna hodina koncentrovaného úsilí má proto většinou větší cenu než dvě hodiny tvořené deseti- či patnáctiminutovými úseky.

Přerušování práce se v praxi často nelze ubránit. K většině vyrušení dochází koneckonců s žádostí, abychom udělali něco, za co jsme placeni. Rozhovor s klientem, odpověď na telefonní dotaz, reakce na zavolání nadřízeného – to vše patří k běžné

