

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

---

# Od nestíhání ke stíhání

Učební texty k semináři

---

Autor:

Ing. Martin Hájek, CSc., (Vedeme.cz)

Datum:

14.1.2011

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a senzorických technologií CZ.1.07/2.3.00/09.0031

TENTO STUDIJNÍ MATERIÁL JE SPOLUFINANCOVÁN EVROPSKÝM SOCIÁLNÍM FONDĚM A STÁTNÍM ROZPOČTEM ČESKÉ REPUBLIKY



## OBSAH

Obsah .....	3
1. Úvod .....	4
2. Od nestíhání ke stíhání .....	7
2.1. Model životních rolí .....	7
2.2. Model celistvého člověka (funkční role) .....	8
2.3. Model rozvoje a změny .....	9
2.4. Model naléhavosti a důležitosti .....	11
2.5. Model vnímání času .....	11
2.6. Nástroje a techniky plánování času .....	12
3. Závěr: metafora na začátek .....	13
Seznam použité literatury .....	15

## 1. ÚVOD

Živé organismy řeší výzvy, které jim přináší prostředí. Řeší je jak na individuální, tak kolektivní úrovni (od lokálních komunit, přes druh až po ekosystém).

Některé výzvy řešit nestíhají. Buď je to z důvodů, že si objektivních výzev subjektivně ani nevšimnou, nebo si jich všimnou a něco pro jejich řešení dělají.

Ty organismy (nebo kolektivy) které si výzev všimnou, zpočátku dělají to, co umí. Ne vždy to stačí. Aktivně je nestíhají řešit.

Aktivní nestíhání je přirozeně doprovázeno zvýšenou mírou stresu, který podporuje okamžitá rychlá řešení, přičemž zastavuje dlouhodobý rozvoj. Platí to již od buněčné úrovně; buňka pod stresem zastavuje reprodukci a věnuje energii něčemu jinému. Energie není směřována do rozvoje.

Stává se, že některým organismům se danou kategorií výzev podaří vyřešit jednou pro vždy. Dělají to tak, že k dosavadním strukturám a procesům něco přidají a integrují to do sebe. Tak získávají nové charakteristiky (schopnosti nebo chování), které jim umožňují daným výzvám úspěšně čelit trvale. Pro daný organismus (či kolektiv organismů) to již tedy nejsou nadále výzvy. Tomu se říká rozvoj.

Díky zvýšené komplexitě však vznikají nové, dosud nepoznané výzvy k řešení. A celý proces se opakuje znovu, tentokrát však již na vyšší úrovni (Wilber, 1995).

Jedním z pohledů, který se naznačenou problematikou zabývá, je time management.

Před jakýmkoliv time managementem, před jakoukoliv organizací času, se jedinec snaží vyřešit výzvy ad hoc. Tak, jak přijdou. Například má hlad, tak řve. To umí každé malé dítě, umí to i pavián. Čistě biologický způsob existence.

Vlastní time management začíná tam, kde si člověk začíná uvědomovat, že někdy je třeba něco konkrétního udělat. Řeší to zářezy pazourkem do něčeho, co má po ruce, uzly na kapesníku, poznámkami na žluté papírky. Už to tedy není jenom schopnost ad hoc řešení, ta zůstává, ale ještě schopnost si uvědomit, že někdy je třeba něco udělat. To je time management 1. generace.

Time management 2. generace přidává k 1. generaci termíny. K tomu je třeba kalendář. Měli ho již Mayové, Egypťané a další civilizace již několik tisíc let před naším letopočtem. Umí to i děti na základní škole: ve středu je třeba přinést domácí úkol. A umí i všechno to, co bylo před tím (chovat se ad hoc i dělat si poznámky, že někdy je něco třeba udělat).

Time management 3. generace je veliký výdobytek rozumu, racionálního a analytického myšlení, které se rozvíjelo zejména od počátku sedmnáctého století. Přidává ke 2. generaci time managementu poznatek, že činnost, uskutečnění naplánovaného úkolu, zabere určitý časový úsek. Podle různých kritérií strukturuje úkoly a přiřazuje jim priority. Při plánování používá analytické nástroje, plánovací kalendáře, software projektového řízení.

Je evidentní, že tohle všechno nám umožňuje řešit výzvy, které pavián řešit neumí. Je evidentní, že nám to přináší větší komplexnost a další výzvy, které by měly být řešeny.

Někteří si toho již všimli, protože dost dobře nestíhají, jiní zatím ne. Ti, kteří si toho již všimli, zjišťují, že jim na úspěšné zvládnutí nově se objevivších výzev modely a analytické nástroje a techniky time managementu 3. generace nestačí.

Něco dalšího je třeba odlišit a přidat to k tomu, co již umíme.

Nebude to však jenom prosté přidání nějakých elementů, ale zejména jejich synergická integrace. Což jde za rámec lineárně analytických modelů, nástrojů a technik všech předchozích generací time managementu.

Z toho je také zřejmé, že při přechodu k 4. generaci nelze v žádném případě ignorovat vzájemně závislý vztah mezi jedincem a sociokulturním prostředím, které v předchozích generacích de facto bylo. Je to jenom a pouze z důvodů časového ohraničení, že se zde budeme koncentrovat na jednotlivce.

Existují desítky modelů jednotlivce v jeho prostředí. Probereme jenom pět vybraných:

- Model životních rolí
- Model celistvého člověka (funkčních rolí)

- Model rozvoje a změny
- Model naléhavosti – důležitosti
- Model vnímání času

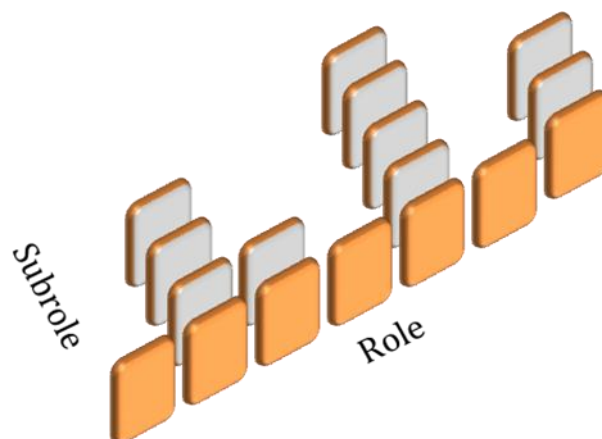
Existují určité stovky, možná až tisíce nástrojů a technik, které slouží k „ovládání“ uvedených modelů. Při prezentaci se seznámíme jenom s některými.

## 2. OD NESTÍHÁNÍ KE STÍHÁNÍ

### 2.1. Model životních rolí

Činnosti provádíme v čase. Tyto činnosti lze mezi sebou odlišit podle různých kritérií (viz kapitola 2.3) a lze je nějak symbolicky označit. Například zaměstnanec, otec, kamarád. Opakované vědomé chování, uvědomělé činnosti, které jsou označené symboly, nazveme životními rolmi (Covey, 1996).

Životní role lze, opět podle nějakých kritérií, strukturovat. Například být dobrým otcem představuje celou řadu různých kvalifikací. Tak vzniká celá 2D struktura životních rolí a jejich subrolí.



Obrázek 2.1.: Struktura životních rolí

Tyto role jsou víceméně izolované a vzájemně nezávislé. Stává se například, že se „přetahují“ o čas; lidé hledají rovnováhu mezi soukromým životem a prací, nevědí, čemu mají zrovna dát přednost, když je oboje stejně důležité apod.

Tyto role také neřeší, zda jsou všechny, které jsou potřeba, neřeší mezi sebou, zda se některá z nich náhodou „nefláká“, nakolik dobře to umí, atd.

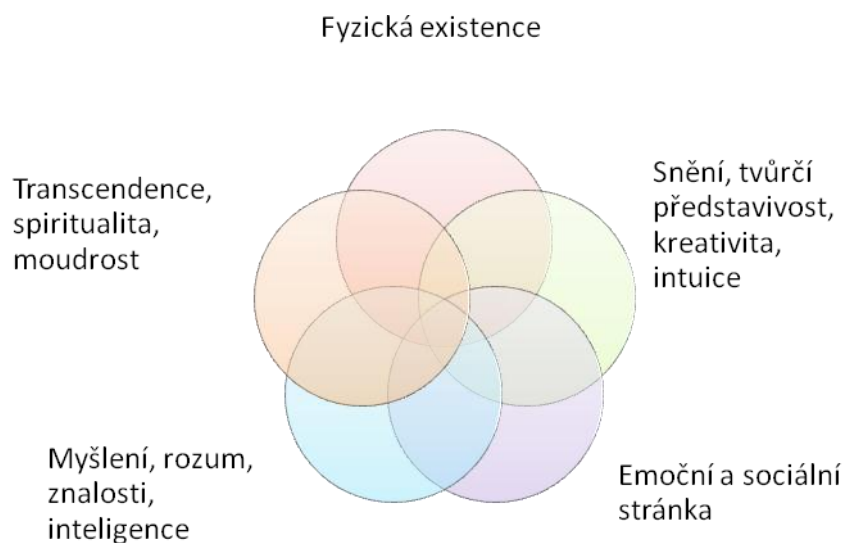
Přesně tohle dělají lidé fungující v módu 3. generace time managementu.

Pro dosažení další úrovně je potřebné tyto role profesionalizovat (když už nějakou roli mám, nemohu si dovolit, aby to dělala mizerně, nebo vůbec ne) a mezi sebou synergicky integrovat.

Nejdříve se však k této struktuře životních rolí něco přidá, něco nad ně. Přidají se funkční role.

## 2.2. Model celistvého člověka (funkční role)

Funkční role jsou přítomny v člověku stále, bez ohledu na čas a prostředí. Existují totiž určité skutečnosti, bez kterých člověk nemůže být v plném slova smyslu člověkem (Covey, 1989).



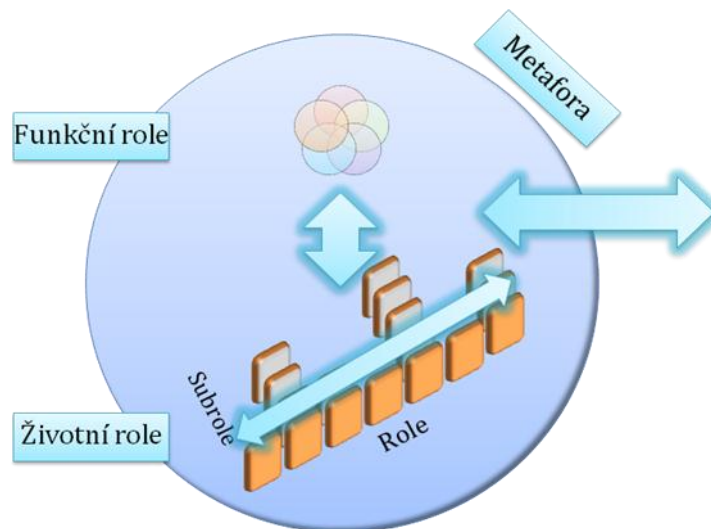
**Obrázek 2.2.: Model celistvého člověka**

Někdo, nejlépe někdo kvalifikovaný, se o uvedené skutečnosti musí starat; a právě to jsou funkční role.

V přeneseném slova smyslu se funkční role starají o dlouhodobé a důležité záležitosti, které se týkají podniku jménem život. Aby se všechno z toho uskutečnilo, najímají si k tomu všechny potřebné výkonné síly, životní role a distribuují mezi ně čas. Dohlíží také, aby mezi životními rolami pokud možno fungovala vzájemná spolupráce a celková synergie. Například v tom smyslu, jak být lepším otcem přispívá k tomu být lepším manažerem. Zároveň se v tom správném mixu promítají schopnosti funkčních rolí do rolí životních.



Celková struktura a vazby v ní vypadají asi takto (význam a funkci Metafory probereme později):



**Obrázek 2.3.: Funkční a životní role a vazby mezi nimi**

Tak, jak běží život a mění se výzvy, mění se i životní role (některé nové vznikají, staré zůstávají), a každá z rolí, funkčních i životních, by měla procházet promyšleným procesem rozvoje. K tomu slouží například model rozvoje a změny.

### 2.3. Model rozvoje a změny

Model rozvoje a změny se v různých oblastech lidské působnosti používá pod různými názvy a obsahuje různě nazvané úrovně a úrovně detailů. Asi nejpodrobnější z nich byl vyvinut psychologem a terapeutem Robertem Diltssem na přelomu osmdesátých a devadesátých let dvacátého století (Dilts, 1990). S úspěchem se využívá v terapii, koučování, sebevedení i managementu.

Vtip modelu je v tom, že pokud uskutečníme změnu na některé úrovni, automaticky se promítne změna do další úrovně, která leží blíže k povrchu.

Tyto úrovně jsou, seřazeny zevnitř ven, tyto:

#### Transcendence, spiritualita, sounáležitost

- Jakého vyššího celku jsem součástí?
- Jaké je tam moje místo?
- Jaký je můj účel?

#### Identita

- Kdo jsem?

#### Hodnoty, kritéria, přesvědčení

- Proč to dělám?
- Co je důležité?
- Čemu věřím?

#### Schopnosti

- Jaké mám k tomu schopnosti?

#### Chování

- Co dělám?

#### Prostředí

- Kdy a kde to dělám?

Chceme-li tedy něco změnit v prostředí, je nutné změnit chování. Abych se tak mohl chovat, musím k tomu mít adekvátní schopnosti.

Je evidentní, že pro efektivní fungování musí spolu jednotlivé úrovně souhlasit. A co více. Pokud je na nějaké úrovni problém, je dobré zahájit řešení alespoň o úroveň hlouběji.

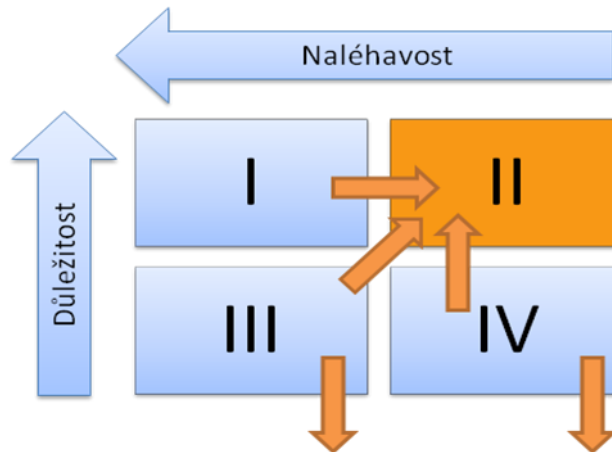
V souvislosti s rolemi, funkčními a životními: každá role (její identita = její jméno), má-li být efektivní, si musí být vědoma svých úrovní rozvoje a změny a musí je mít „v pořádku“.

Nejhlubší (nejvyšší) transcendence (spirituality, sounáležitosti) slouží právě k synergickému propojení jednotlivých životních a funkčních rolí mezi sebou, dále mezi skupinou životních a funkčních rolí a nakonec mezi celým jednotlivcem s jeho okolím (viz Obrázek 2.2.2).

Tak se dosahuje vnitřní integrity i vnější integrace.

## 2.4. Model naléhavosti a důležitosti

Ve 3. generaci time managementu si ještě často pleteme rozdíl v pojmech naléhavost – důležitost. 4. generace tyto pojmy docela přesně odlišuje (Covey, 1996). Usiluje také o to, aby většina disponibilního času byla strávena v kvadrantu II: dělání důležitých a nenaléhavých věcí.



Obrázek 2.4.: Funkční a životní role a vazby mezi nimi

To si vyžaduje eliminaci některých činností (kvadrant III a IV) či přesun činností z kvadrantů I, III a IV do kvadrantu II.

## 2.5. Model vnímání času

Také je dobré, a také to patří ke 4. generaci, naučit se odlišným způsobům vnímání a prožívání času a integrovat tyto různé způsoby do své osobnosti. Uvědoměle používat ne ten, který je nám přirozený, a který náhodou umíme, ale ten, který se nám, vzhledem k výsledkům a kontextu, právě hodí.

Chronos (západní způsob): vnímáme, byť často podvědomě, délku časových úseků a srovnáváme si je do časového pořadí. Vlastní prožitek zde neřešíme.

Kairos (východní): vnímáme nikoliv délku, ale kvalitu prožitku. Nezajímá nás, jak dlouho, ale jak dobře nebo špatně jsme danou událost prožili.

Každý z uvedených způsobů má své výhody (a uplatnění) i nevýhody (a tedy i limity).

## 2.6. Nástroje a techniky plánování času

Ve čtvrté generaci času se ani tak moc neřeší vlastní plánovací nástroje a techniky. Ty, které se vyvinuly dříve, se zdají být dostatečně dobrými.

Přesto je vhodné uvést několik poznámek:

- Plánuje se, stejně tak, jako ve 3. Generaci, shora dolů. Tj. od dlouhodobých, do krátkodobých záležitostí.
- Dlouhodobé a krátkodobé plánování probíhá v různých „mentálních módech“: plánování až do rozdělení času mezi jednotlivé hlavní životní role má na starosti tým funkčních rolí. Hlavní životní role pak plánují případné subrole.
- Životní role neřeší, nesmí řešit, kdy budou pracovat a kdy ne, To není jejich starostí.
- Základní plánovací jednotkou je kalendářní týden.
- Ideální je, aby se v této jednotce pravidelně dostalo na všechny životní role, které svojí činností zabezpečují naplnění strategických, životně důležitých, zájmů.
- Pochopitelně, že se vyskytnou neočekávané a naléhavé věci. V ten okamžik nastupuje rozhodnutí, nakolik jsou důležité. Pro učinění kvalifikovaného úsudku a rozhodnutí enormně pomáhá osobní metafora.

### 3. ZÁVĚR: METAFORA NA ZAČÁTEK

Pokud nemáme dostatečně dobrou představu o sobě a svém místě a svém směřování v celém evolučním, sociálně kulturním a ekologickém kontextu, pak ani s pomocí dokonalých nástrojů a technik nejsme schopni řešit všechny ty výzvy, které by měly být řešeny.

Potřebujeme stabilní a věrohodný opěrný bod, který budeme mít v každém okamžiku a každém místě k dispozici, bod, vůči němuž budeme činit úsudky a rozhodnutí, za kterými následuje praktické chování.

Tímto bodem je konceptuální systém.

V dnešní době se obvykle vyjadřuje ve víceméně strukturovaném analytickém materiálu nazvaným vize, poslání, mise.

To přináší další strukturu, další vztahy, další odlišení.

Potřebujeme integrovat.

Naštěstí můžeme využít specifika toho, že jsme lidé. Ani zvířata, ani mašiny, ale lidé.

Lidský konceptuální systém je ve své podstatě systémem metaforickým (Lakoff, Johnson, 2003). Navazuje tak na metaforický systém, který mají všichni teplokrevní živočichové (Jouvet, 1999). Náš mozek, nejsložitější věc, kterou ve vesmíru známe, tak funguje. A to od „velkých“ věcí, až do drobných všedních detailů.

Metafora popisuje, jazykově nebo myšlenkově, nějakou skutečnost, její strukturu a vztahy mezi jejími elementy naráz jako celek v termínech skutečnosti jiné.

Metaforu lze s výhodou využít jako opěrný bod (vzorový model, referenční rámec) pro budování a rozvoj integrované osobnosti (Griffin, J. - Tyrrell, 2006) i týmů a organizací (Kessler, E. H.- Wong-Mingji, 2009).

Osobní metafora není zvnějšku objektivně pozorovatelná a plně pochopitelná. Jediný, kdo jí může plně porozumět, je její nositel.

Její nalezení není čistě racionálním procesem; je to spojeno i s transpersonálním (či transcendentním, nebo spirituálním) prožitkem, emočním i fyzickým prožitkem doprovázený dobrou představivostí. Nelze příliš počítat s tím, že se to bez předchozích zkušeností povede hned napoprvé. Dobrou technikou je například meditace, třeba i doprovázená.

Výsledkem by mělo být nalezení integrativní metafory „jsem jako xxx“, pomocí níž jste schopni vysvětlit každý aspekt svého bytí. Například co děláte, jaké schopnosti k tomu máte, co je pro vás důležité a čeho důležitějšího, než vy, jste součástí, a jaké tam máte místo a účel.

Pokud takovou metaforu pro sebe nalezneme, budeme mít pevný opěrný bod, s jehož pomocí lze pohnout i zeměkouli. Abychom s ní opravdu hnuli, musíte mít nástroje i schopnosti k jejich použití.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Covey, S. R.: *7 návyků vůdčích osobností*. Praha: Pragma, 1989
- [2] Covey, S. R. - Merrill, R. A. - Merrill, R. R.: *Krok za krokem: To nejdůležitější především*. Olomouc: Votobia, 1996.
- [3] Dilts R.: *Changing Belief System with NLP*. Capitola: Meta Publications, 1990.
- [4] Griffin, J. - Tyrrell, I.: *Dreaming Reality: How Dreaming Keeps Us Sane or Can Drive Us Mad*. Chalvington: HG Publishing, 2006.
- [5] Jouvet, M.: *The Paradox of Sleep: The history of Dreaming*. Cambridge: The MIT Press, 1999.
- [6] Lakoff, G. - Johnson, M.: *Metaphors We Live By*. Chicago: The University Of Chicago Press, 2003.
- [7] Wilber, K.: *Sex, Ecology, Spirituality: The Spirit of Evolution*. Boston: Shambhala, 1995.
- [8] *Cultural Mythology and Global Leadership*. Editor Kessler, E. H.- Wong-Mingji, D. J. Cheltenham: Edward Elgar, 2009.

Centrum pro rozvoj výzkumu pokročilých řídicích a senzorických technologií

CZ.1.07/2.3.00/09.0031

Ústav automatizace a měřicí techniky  
VUT v Brně  
Kolejní 2906/4  
612 00 Brno  
Česká Republika

<http://www.crr.vutbr.cz>

[info@crr.vutbr.cz](mailto:info@crr.vutbr.cz)