

Moderní metody, postupy a nástroje aplikovatelné v umělecké produkci

Bc. Gabriela Plchotová

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Gabriela Plchotová**
Osobní číslo: **K11408**
Studijní program: **N8209 Teorie a praxe audiovizuální tvorby**
Studijní obor: **Produkce**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **1. Teoretická část:
Moderní metody, postupy a nástroje aplikovatelné v
umělecké produkci**

**2. Praktická část:
Audiovizuální dílo nebo tematický soubor
audiovizuálních děl, délka minimálně 20 min.,
produkce**

Zásady pro vypracování:

1. Teoretická část:

Rozsah práce: minimálně 60 normostran textu bez započítání obsahu, rejstříku a obrazových příloh.

Formální podoba: 1 ks v pevné vazbě s popisem na hřbetu i horní desce spolu s CD-ROM. Dále 2 ks práce, které mohou být v kroužkové vazbě. Práci je třeba rovněž odeslat do knihovny UTB Zlín v elektronické podobě ve formátu pdf.

Pokyny k vypracování: prostudujte a analyzujte dostupné materiály z profesního hlediska a formulujte závěry a získané vědomosti.

2. Praktická část:

Výstupní dílo:

- 3 ks DVD ve formátu DVD-video (PAL) s graficky upraveným bookletem

- 1ks datového DVD obsahující: grafický návrh bookletu (PDF/AI, CMYK, 300dpi, texty v křivkách), návrh filmového plakátu formát 70 x 100cm (PDF/AI, CMYK, 300dpi, texty v křivkách)
- 1ks datového DVD obsahující: film ve formátu SD/HD v odpovídajícím datovém toku a kontejneru MPEG2 ve dvou verzích: 1) česká verze (české znění či titulky vypálené do obrazu), 2) anglická verze (anglické znění či titulky vypálené do obrazu)
- 3ks souborů tištěných prací v kroužkové vazbě a 1ks souboru na CD, který obsahuje: produkční úvahu o realizaci, explikaci, prezentaci projektu, technický scénář, rozpočet filmu, štábní listinu, natáčecí plán, denní dispozice, smlouvy, vyúčtování filmu, zprávu o průběhu natáčení, anotaci filmu, ohlasy na film v tisku a další dle dispozic vedoucího práce. Realizujte premiéru filmu a doložte dokumentaci o její realizaci. Navrhněte reálné možnosti distribučních kanálů.

Všechny odevzdané materiály musí splňovat vnitřní technické normy AAV a musí být řádně popsány (jméno, název, logo fakulty, formát, rozlišení). Součástí celé práce budou rovněž vyplněné a předané formuláře pro OSA, NFA, Prohlášení autora bakalářské práce a podklady pro katalog FMK UTB ve Zlíně.

Na samotném nosiči CD-R odevzdejte v minimálním počtu 10 kusů obrazovou dokumentaci praktické části závěrečné práce pro využití v publikacích FMK. Formát pro bitmapové podklady: JPEG, barevný prostor RGB, rozlišení 300 dpi, 250mm delší strana. Formáty pro vektory: AI, EPS, PDF. Loga texty v křivkách. V samostatném textovém souboru uveďte jméno a příjmení, login do portálu UTB, obor (ateliér), typ práce, přesný název práce v češtině i v angličtině, rok obhajoby, osobní mail, osobní web, telefon. Přiložte svou osobní fotografii v tiskovém rozlišení.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/umělecké dílo**

Seznam odborné literatury:

David Allen: Mít vše hotovo, ISBN: 978-80-903912-8-4, Jan Melvil Publishing, 2008 (1.vydání)

David Allen: Aby vše klapalo, ISBN: 978-80-87270-00-4, Jan Melvil Publishing, 2009 (1.vydání)

Stephen R. Covey: To nejdůležitější na první místo, ISBN: 978-80-7261-187-4, Management Press, 2008 (1.vydání)

Stephen R. Covey: 7 návyků skutečně efektivních lidí, ISBN: 978-80-7261-241-3, Management Press, 2011 (2.vydání)

John Medina: Pravidla mozku, ISBN: 978-80-265-0015-5, BizBooks, 2012 (1. vydání)

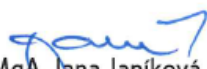
Vedoucí teoretické části: **Mgr. Lukáš Gregor, PhD.**
Ústav animace a audiovize

Vedoucí praktické části: **Mgr. Kateřina Buzková**
Ústav animace a audiovize

Datum zadání diplomové práce: **2. prosince 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **14. května 2014**

Ve Zlíně dne 2. prosince 2013


doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.
děkanka




MgA. Pavel Hruša
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užit své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 4.12.2013.....

ČARBIELA PUCHOTOVÁ

Puchotová

Jméno, příjmení, podpis

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlédnutí veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce požít na své náklady vypsí, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

²⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³⁾ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídnou k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je zanalyzovat využitelnost a užitečnost postupů, principů a nástrojů time managementu, self managementu a metody GTD v umělecké produkci. V teoretické části nás práce seznamuje s historickým vývojem time managementu a vysvětluje klíčové pojmy metody GTD. Praktická část je věnována výzkumu. Ten se zabývá organizačními návyky uměleckých produkčních s ohledem na principy metody GTD a čtvrté generace time managementu. Druhá polovina praktické části je věnována analýze získaných dat a formulaci doporučení.

Klíčová slova: umělecká produkce, organizace práce, efektivita, řízení času, time management, self management, čtvrtá generace řízení času, GTD metoda

ABSTRACT

The aim of this diploma thesis is to analyze usability and utility of procedures, principles and tools of time management, self management and GTD method in art production. The theoretical part describes historical development of time management and explains the key concepts of GTD method. The practical part is dedicated to research that examines organizational habits of executive producers with regard to the principles of GTD method and fourth generation time management. The second half of the practical part analyzes obtained data and formulates recommendations.

Keywords: art production, task management, efficiency, time management, self management, fourth generation time management, GTD method

Na tomto místě bych ráda poděkovala Lukáši Gregorovi za příkladné vedení mé diplomové práce, trpělivost, pochopení a osobní přístup. Konzultace nad tématem mě obohatily nejen po stránce odborné. Odesla jsem si z nich mnoho cenných poznatků i do svého osobního života.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 14. května 2014

Bc. Gabriela Plchotová

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| I TEORETICKÁ ČÁST | 12 |
| 1 UMĚLECKÁ PRODUKCE | 13 |
| 2 TIME MANAGEMENT | 16 |
| 2.1 PRVNÍ GENERACE | 16 |
| 2.2 DRUHÁ GENERACE | 17 |
| 2.3 TŘETÍ GENERACE..... | 18 |
| 2.3.1 Nedostatky třetí generace aneb od time managementu k self managementu | 19 |
| 2.4 ČTVRTÁ GENERACE | 20 |
| 2.4.1 Hodiny a kompas..... | 21 |
| 2.4.2 To nejdůležitější na první místo..... | 21 |
| 2.4.2.1 Naléhavost vs. důležitost | 21 |
| 2.4.2.2 Jak dávat to nejdůležitější na první místo? | 24 |
| 3 GTD METODA | 26 |
| 3.1.1 Základní principy GTD | 28 |
| 3.1.2 Pět fází GTD | 29 |
| 3.1.2.1 SBĚR | 29 |
| 3.1.2.2 ZPRACOVÁNÍ..... | 30 |
| 3.1.2.3 ORGANIZACE | 31 |
| 3.1.2.4 HODNOCENÍ..... | 35 |
| 3.1.2.5 REALIZACE | 36 |
| II PRAKTICKÁ ČÁST | 40 |
| 4 VÝZKUM | 41 |
| 5 ANALÝZA VÝZKUMU | 42 |
| 5.1 SBĚR | 42 |
| 5.1.1 Poznámky..... | 42 |
| 5.1.2 Elektronická pošta | 43 |
| 5.2 ZPRACOVÁNÍ..... | 44 |
| 5.2.1 Projekt | 45 |
| 5.2.2 Konkrétní kroky | 45 |
| 5.2.3 Pravidlo dvou minut..... | 46 |
| 5.2.4 Archiv..... | 47 |
| 5.3 ORGANIZACE..... | 48 |
| 5.3.1 Diář..... | 48 |
| 5.3.2 Seznam Někdy/Možná | 49 |
| 5.3.3 Delegování | 50 |
| 5.3.4 Týmová práce..... | 51 |
| 5.4 HODNOCENÍ | 51 |
| 5.4.1 Týdenní revize..... | 51 |
| 5.5 REALIZACE..... | 52 |
| 5.5.1 Podmínka, kontext..... | 52 |
| 5.5.2 Efektivní využití časových prodlev..... | 53 |

| | | |
|----------|---|-----------|
| 5.6 | PRINCIPY ČTVRTÉ GENERACE | 54 |
| 5.6.1 | Shora dolů nebo zdola nahoru? | 54 |
| 5.6.2 | Role | 55 |
| 5.6.3 | Hodiny a kompas..... | 55 |
| 5.6.4 | Rovnováha životních rolí a lidských potřeb..... | 56 |
| 5.6.5 | Frustrace a její zdroje | 57 |
| 5.7 | ZKUŠENOST S METODOU GTD | 58 |
| 6 | INTERPRETACE VÝSLEDKŮ | 60 |
| 6.1 | SBĚR | 60 |
| 6.1.1 | Dostat vše z hlavy | 60 |
| 6.1.2 | Sběr záležitostí | 60 |
| 6.1.3 | Elektronická pošta | 60 |
| 6.2 | ZPRACOVÁNÍ..... | 61 |
| 6.2.1 | Projekty a seznamy dalších kroků..... | 61 |
| 6.2.2 | Pravidlo dvou minut..... | 61 |
| 6.2.3 | Archiv..... | 62 |
| 6.3 | ORGANIZACE..... | 62 |
| 6.3.1 | Diář..... | 62 |
| 6.3.2 | Seznam Někdy/Možná | 62 |
| 6.4 | HODNOCENÍ | 62 |
| 6.4.1 | Týdenní revize + Týmová práce | 62 |
| 6.5 | REALIZACE..... | 63 |
| 6.5.1 | Podmínka, kontext..... | 63 |
| 6.5.2 | Efektivní využití časových prodlev..... | 63 |
| 6.6 | PRINCIPY ČTVRTÉ GENERACE | 63 |
| 6.6.1 | Shora dolů | 63 |
| 6.6.2 | Rovnováha životních rolí a lidských potřeb..... | 64 |
| 6.7 | ZKUŠENOST S METODOU GTD | 64 |
| | ZÁVĚR | 66 |
| | SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 67 |
| | SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK..... | 69 |
| | SEZNAM TABULEK..... | 70 |
| | SEZNAM PŘÍLOH..... | 71 |

ÚVOD

O úskalích dnešního světa se toho řeklo a napsalo spousty. Je uspěchaný, klade na nás čím dál tím větší nároky. Primárně tedy v profesním životě. Náročný pracovní život má pak ale nevyhnutelně vliv také na život osobní. Hranice mezi profesním a osobním životem se v podstatě stírá. Dnes je naprosto běžné kontrolovat pracovní e-mail nebo být k zastížení na služebním telefonu i o víkendu. Dokonce je někdy úplně normální, že pro nás vlastně žádné víkendy neexistují. Aby nám mezi prsty neunikla nabídka našeho života, jsme ochotni vyskočit z postele i ve dvě ráno.

Když už se do nějakého úkolu pustíme, velmi často nás někdo nebo něco vyruší. Všichni jsme totiž permanentně na příjmu. Musíme být. Tak to přeci doba vyžaduje. Naše priority se na základě e-mailů nebo telefonátů mohou během dne i několikrát změnit. Skáčíme od jednoho úkolu k druhému, až ani jeden neuděláme pořádně. Protože se na něj nedokážeme soustředit.

I když máme to štěstí, že nás naše práce nebo profese baví, snad nikdo se čas od času nevyhne nějakému tomu úkolu, do kterého se moc nechce. Pak nás velmi snadno přepadne lenost nebo nám cestu zkříží pověstná prokrastinace. Je snadné nechat se unést pročitáním „velmi obohacujících a mysl rozvíjejících“ článků na internetu nebo si v zápalu boje proti nepříjemnému úkolu uklidit v pokoji, v kanceláři, umýt nádobí atp. To ovšem náš problém nevyřeší a nepříjemný úkol nezmizí. Naopak bude nabírat čím dál větších rozměrů a vznášet se nad námi jako frustrující strašák nedokončené práce.

Snad každý někdy použil větu: „Promiň, nestíhám. Mám toho opravdu hodně.“ Všichni máme moc práce, příliš mnoho úkolů a neustále se cítíme pod tlakem. Domnívám se, že svou roli zde hrají zejména čím dál tím méně jasné hranice práce. (Allen, 2008, s. 12) V posledních dekádách se masivně přechází od práce manuální k tzv. práci se znalostmi. Takový dělník přijde v šest hodin ráno do továrny, odpracuje svou osmihodinovou směnu a ve dvě hodiny odpoledne odchází domů. Zmožen fyzicky, ale s relativně „lehkou hlavou“. Mállokterý manažer, finanční poradce nebo ředitel divize odchází z práce s pocitem, že všechny své starosti zamkne v kanceláři.

A co teprve umělci. Ti jsou se svými myšlenkami ve dne v noci. Nutkání vymýšlet a tvořit nezná žádnou pracovní dobu. Tento umělecký „biorytmus“ má pak pochopitelně vliv i na práci produkčního. Když je produkční uprostřed nějakého projektu – ať už se jedná o přípravu nebo samotnou realizaci – myšlenky, upomínky, nové nápady či připomínky ze stra-

ny spolutvůrců se na něj valí ze všech stran. Produkční je přesně jedna z těch profesí, kdy se očekává, že budeme na příjmu dvacet čtyři hodin denně připraveni operativně a efektivně reagovat na všechny příchozí podněty.

Kromě bezvadných výkonů v práci se od nás očekává, že se budeme dále vzdělávat, rozvíjet a perfektně se orientovat v uměleckém prostředí. K tomu bychom si rádi zachovali zdravý rozum, čas na rodinu, přátele, zájmy a v neposlední řadě osobní rozvoj, případně meditaci.

Existuje nějaký způsob, jak neduhům moderní doby učinit přítrž? Jak si nastavit priority a stát se tak odolným vůči vnějším vlivům? Postačí k tomu „zázračné metody“ time managementu nebo musíme jít ještě dál a hlouběji? Jak si konkrétně v profesi produkčního můžeme ulevit od náporu nebo jak můžeme lépe zorganizovat svůj čas, případně sami sebe?

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 UMĚLECKÁ PRODUKCE

Být produkčním není jen profese. Je to životní filosofie, naše vnitřní nastavení. S předpokladem stát se produkčním se prostě buď narodíme, nebo ne. Pokud někoho nebaví organizovat, komunikovat s lidmi, být neustále ve střehu připraven na nové nástrahy a výzvy, nemá cenu, aby se vůbec pokoušel stát produkčním. Je to v podstatě vlastnost, kterou když v sobě máme, můžeme dále rozvíjet a zdokonalovat. Pokud ale nedisponujeme předpoklady být produkčním, v žádné škole nás nenaučí, jak se jím stát.

Tato úzká spojitost s naší povahou má bohužel za následek, že je to práce, u které si jen těžko můžeme říct, že si ji nevezmeme domů. Je s námi pořád, je v nás. O to těžší ale pak je uhlídat hranici mezi profesním a osobním životem, případně vůbec nějakou určit. Ve chvíli, kdy jsme uprostřed projektu – ať už se jedná o přípravu nebo samotnou realizaci – myšlenky, upomínky, nové nápady na nás doléhají ze všech stran. Když už se do nějakého projektu pustíme, chceme přeci, aby dopadl co nejlépe. Ať už z důvodu dobrého finančního ohodnocení nebo proto, že se jedná o výbornou položku do našeho portfolia nebo čistě proto, že jsme projektem osobně nadšeni a pro zdárný výsledek jsme ochotni udělat i nemožné.

Za každý projekt, byť jsou v něm zainteresovány i další složky, neseme velkou míru zodpovědnosti. Nejsme sice tou osobou, která napsala scénář k připravovanému filmu, ani malířem, jež je autorem vystavovaných obrazů. Jsme ale za přípravu, realizaci a výsledek takového filmu nebo výstavy zodpovědní. Přecherpaní financí, nedodržení termínů, nedokonalá organizace galavečera a všechny další komplikace jdou na naši hlavu, i když nemusí být nutně způsobeny naší vinou. Ručíme totiž za výsledek jako celek a svým způsobem zodpovídáme za všechny členy realizačního týmu.

Na produkční jsou tím pádem kladeny velké nároky, a proto není divu, že jsme permanentně pod tlakem a ve stresu. Přitěžující okolností je navíc fakt, že málokdy se nám podaří pracovat jen na jednom projektu. Obzvlášť pokud se produkcí živíme v rámci agentury nebo na volné noze, nemáme ani jinou možnost. Nemůžeme se zaměřit jen na jeden projekt. Musíme myslet do budoucna. Svět kolem se nezastaví a nepočká na nás. My proto musíme být vždy připraveni a v záloze mít plán, co budeme dělat, až tato konkrétní práce skončí.

Je naprosto běžné řešit více akcí najednou. Nejlépe samozřejmě v jiné fázi procesu. Taková modelová situace ze života filmových produkčních by mohla být například: zatímco

natáčíme projekt A, projekt B se právě nachází ve stříhové postprodukci, na projekt C musíme do konce týdne vybrat a oslovit vhodný výrobní štáb a projekt D má příští týden premiéru.

I v oboru umělecké produkce platí v úvodu zmiňované nejasné hranice práce. Musíme však uznat, že ne vlivem rozvoje oboru a společnosti, ale tak nějak přirozeně. Produkce je soubor různorodých činností a není výjimkou, že operativně řešíme neočekávané situace nebo se rychle musíme zorientovat v nové problematice. Pravdou je, že právě adrenalin a rozmanitost je zároveň to, co nás na práci produkčního baví. Ale jak je známo, všeho moc škodí.

Myslím, že je tedy logické, že v umělecké produkci se často potýkáme se stresem, přemírou práce a tím způsobenou frustrací. Možná, že léta praxe člověka naučí nehroutit se pod tíhou úkolů, případně umět odfiltrout méně důležité problémy od těch zásadních. Každý mladý nadšený produkční nebo student produkce má ale většinou tendenci vrhat se do všeho po hlavě. Poměrně nevyhnutelně však jednou přijde okamžik, kdy se nad svým nasazením a životním stylem budeme muset zamyslet. Takovým zásadním milníkem může být například ukončení studia a hledání první „opravdové“ práce, kterou si budeme muset vydělat na všechny své výdaje na bydlení, stravu a život obecně. Chtě nechtě tak přemýšlíme nad svou budoucností a ne zřídka se ohlížíme, jestli jsme se rozhodli dobře, vybrali vhodný obor a vydali se správnou cestou.

Není výjimkou, kdy nás takovým úvahám dožene zhoršení zdravotního stavu. Kolikrát přechodíme chřipku nebo nachlazení, protože si přeci nemůžeme dovolit být nemocní uprostřed příprav důležitého projektu. Toto podceňování vlastního zdraví se nám však jednou vrátí. V ještě méně vhodnou chvíli a o to intenzivněji. Neznám ve svém okolí produkčního, který by netrpěl nějakou nepříjemnou zdravotní komplikací – astmatem počínaje, ekzémy konče – které se samozřejmě zhoršují v závislosti na zvyšující se hladině stresu.

Tyto nebo jiné zásadní okamžiky nás dříve nebo později a minimálně alespoň jednou za život přivedou k úvahám, že takhle nemůžeme fungovat věčně. Kdo z nás si občas nepostěžuje, že by chtěl mít více času na sebe, svou rodinu a své blízké. Kdo by si nechtěl svou práci umět lépe zorganizovat tak, aby nám zbyl čas na další průběžné vzdělávání, účast na zajímavých workshopech, přednáškách, festivalech. A co teprve koníčky, sport, kultura, duchovní rozvoj. Jak dobře známe ten pocit, že jsme z práce tak vyčerpaní, že zbylý volný čas už ani nejsme schopni smysluplně využít k naplnění všech svých snů a přání.

Existuje vůbec způsob, jak zvládnout práci a osobní život a být přítom v pohodě?

„Nedostatek času neexistuje. Všichni máme dost času, abychom mohli udělat všechno, co opravdu udělat chceme.“ (Alan Lakein)

2 TIME MANAGEMENT

Jelikož potřeba neustálého zrychlování, zlepšování a čím dál efektivnějšího využití času se netýká jen produkčních, již před pár desítkami let začaly vznikat první „návody“, jak na to. Time management, jak této metodě říkáme, od té doby prošel ohromným vývojem. Dnes, když do kteréhokoliv vyhledávače zadáme klíčová slova „time management“ vyskočí na nás tisíce a tisíce odkazů, článků, odborných publikací nebo blogů s vlastními zkušenostmi autorů. Jsme zahlceni titulky jako „10 osvědčených tipů time managementu, které zaručeně fungují“, „Jak efektivně řídit svůj čas v 9 bodech“, „6 způsobů, jak zlepšit efektivitu vašeho time managementu“, atp.

Je time management opravdu tak zázračnou metodou? Jsou všechny tyto tipy a triky, slibující neuvěřitelné výsledky v rekordním čase, stoprocentně funkční a univerzální pro každého potenciálního uživatele?

2.1 První generace

První generace time managementu by se dala pojmenovat také jako generace „To-Do listů“, česky seznamů úkolů, které je třeba udělat. Jednoduchá pomůcka, kterou jsme za svůj život alespoň v minimalistické podobě použili snad všichni. Kolikrát si na kousek papírku napíšeme pár akutních úkolů, které za daný den chceme stihnout nebo na které nesmíme zapomenout. Chystáme se na pochůzky do města, kde potřebujeme nakoupit v několika specializovaných obchodech, zajít na úřad, do banky a vyzvednout kabát z čistírny. Není nic jednoduššího, než těchto pár aktivit sepsat na papír, abychom pak ve spěchu na žádnou z nich nezapomněli. Když si dokončený úkol odškrtneme, získáváme snadný a rychlý přehled, kolik už jsme toho zvládli a jaké úkoly na nás ještě čekají.

Nevýhodou tohoto způsobu zapisování úkolů je, že potom všechny ty seznamy a papírky musíme mít neustále u sebe. A ruku na srdce, jak často se nám stane, že je někde založíme, vytratíme z kapsy, v zápalu úklidu vyhodíme nebo prostě zapomeneme na pracovním stole. Pokud se nám nepovede všechny úkoly určené na daný den splnit, míváme tendenci je z jednoho seznamu přepisovat na další, přesouvat na zítra, pozítří, příští týden. A tak se z drobností, do které se nám příliš nechce, stane obrovská zátěž, kterou stále bezvýsledně a zbytečně suneme před sebou. Motivující? Ani trochu. Naopak nás pak takový úkol začne o to více obtěžovat nebo dokonce frustrovat.

U úkolů jen tak sepsaných na papír zároveň těžko určíme prioritu nebo datum dokončení. Máme proto tendenci upřednostňovat jednodušší nebo zdánlivě neodkladné úkoly bez znalosti či určení hlubšího kontextu. Soustředíme se většinou na problémy bezprostředně před námi a zapomínáme zohledňovat vizi a cíle, kterých chceme dosáhnout. Bez určení konkrétního data můžeme také velmi snadno zapomenout na schůzku se sponzorem, který bude ve městě jen v určitém termínu nebo uzávěrku přihlášek na festival, kterou není třeba poslat v horizontu nadcházejících dní, ale třeba za čtrnáct dní nebo za měsíc. (Covey, Merrill, 2008, s. 28-29)

2.2 Druhá generace

Tyto nedostatky vedly k potřebě začít plánovat a přidělovat úkolům termín, konkrétní datum. Druhá generace time managementu se proto vyznačuje užíváním diářů a plánovacích kalendářů. Kromě těch klasických papírových se díky technickému pokroku záhy začaly objevovat také jejich elektronické verze. V dnešní době máme na výběr z bezpočtu mobilních aplikací a počítačových programů, které nabízí velké množství doplňkových služeb. Základní princip je ale v zásadě vždy stejný.

Zatímco první generace dala odpověď na otázku, CO budeme dělat, druhá generace už upřesňuje, nejen ČEMU, ale také KDY se tomu budeme věnovat. Díky diáři získáváme přehled vytíženosti daného dne. Umožňuje nám odevzdávat splněné úkoly včas, plánovat schůzky na konkrétní hodinu a den, vytvářet časové harmonogramy. Díky tomu se nám lépe daří sledovat dlouhodobější cíl. Náš výkon a s ním i výsledky rostou. Kromě toho, že nám pohled do diáře přináší přehled povinností, vzbuzuje v nás také potřebu přípravy. I tím se naše konání stává efektivnějším a účinnějším. (Covey, Merrill, 2008, s. 29)

Přijímáme závazky, které nás vedou k odpovědnosti za výsledek. Náš časový plán je pro nás určující. Abychom jej naplnili, musíme zvládnout vše, co jsme si předsevzali. Lidé v našem okolí se snadno mohou stát „nepřáteli“, kteří nás rozptylují, vyrušují od práce a znemožňují nám tak realizovat sledované cíle. Hrozí nám, že své spolupracovníky začneme využívat jen jako prostředek k naplnění svého plánu. Lepší výsledky nám tak rozhodně nezaručí, že uspokojíme všechny důležité lidské potřeby a vyhneme se duševnímu stresu. (Covey, Merrill, 2008, s. 29)

„To nejdůležitější se pro lidi této generace odvíjí od jejich cílů a od toho, co jim říká jejich plánovací kalendář nebo diář.“ (Covey, Merrill, 2008, s. 29)

Je velmi snadné a pohodlné spoléhat se na předem daný časový harmonogram. Jasně jsme si přece určili, co a kdy budeme dělat. Problém nastává ve chvíli, kdy se v jednom dni sejde několik významnějších úkolů. Jak se rozhodneme, který z nich je důležitější a kterému se budeme věnovat přednostně?

2.3 Třetí generace

Postupem času se tedy ukázalo, že určit co a kdy budeme dělat, ještě pořád nestačí. Velmi často bude nutné si vybrat a kompetentně rozhodnout, kterému úkolu dáme v rámci dne přednost. A tak přichází na řadu priority. Pro to, abychom je určili správně, ale potřebujeme hlubší kontext. Musíme si uvědomit, co vlastně chceme a jaké jsou naše hodnoty. V dlouhodobém, střednědobém i krátkodobém horizontu. (Covey, Merrill, 2008, s. 27)

Právě propojení plánů a cílů s hodnotami nám pomáhá lépe rozeznat, co je pro nás nejdůležitější. Na základě tohoto rozhodnutí bychom na začátku každého dne měli všem plánovaným aktivitám přidělit prioritu. Plán dne spolu s jasně určenými prioritami má za následek zvyšování naší osobní produktivity. Přínosem je také jistý náznak organizace „shora dolů“. Na začátku celého procesu jsme totiž nuceni se zamyslet nad svými cíli. Teprve na jejich základě definujeme strategie a konkrétní úkoly v čase. Denní plánování se tak stává nástrojem k dosažení dlouhodobějších výsledků. Už se nezaměřujeme jen na to, CO a KDY budeme dělat, ale i na to, JAK svých cílů dosáhnout.

„Třetí generace má v ohnisku zájmu dnešek a tím přesunuje pozornost na naléhavé, aktuální problémy, čímž se vytrácí prevence, koncepce a kreativita. Člověk se snadno stává zajatcem operativního řízení.“ (Mohelská, 2008, s. 1)

I přesto, že třetí generace přináší zamyšlení nad prioritami, stále nejde tak úplně do hloubky a potýká se s podstatnými nedostatky. Ty ve své knize *To nejdůležitější* na první místo zformuloval Stephen R. Covey.

2.3.1 Nedostatky třetí generace aneb od time managementu k self managementu

Jednou ze základních podmínek třetí generace je „mít vše pod kontrolou“. To ale není tak úplně možné. Můžeme dělat vědomá rozhodnutí, ale už nenaplánujeme jejich následky. Vzhledem k tomu, že (nejen) umělecká produkce je především práce s lidmi, které také těžko někdy dostaneme pod absolutní kontrolu, ztrácí pro nás řízení času v tomto pojetí smysl.

Dnešní společnost a pochopitelně tedy i time management jsou zaměřeny na výkonnost. Udělat toho co nejvíce za co nejméně času. Sama výkonnost ale dost špatně funguje bez efektivity. Můžeme využít všechny nástroje pro zlepšení naší výkonnosti a neohroženě uhánět do cíle. Pokud jsme si ale zvolili špatný cíl nebo jsme si snad vůbec žádný nedefinovali, k čemu je nám nakonec všechna ta výkonnost dobrá? I zde navíc narážíme na lidský faktor. Těžko můžeme být výkonní vzhledem k lidem. Mezilidské vztahy jsou křehké a vyžadují čas a péči. V tomto ohledu rozhodně neplatí, že bychom za méně času mohli vykonat více.

Získali jsme práci, po které jsme velmi toužili, z nadstandardního platu jsme si konečně mohli dovolit dům a auto našich snů, máme krásnou rodinu. I když jsme vystoupali na pomyslný vrchol úspěšnosti, nejsme se svým životem stoprocentně spokojeni? V dnešní době nic neobvyklého. Problém je v tom, že pokud své hodnoty definujeme v rozporu s přirozenými zákony, nemůžeme dosáhnout kvalitního života a uspokojení. Dovolím si doplnit, že hodnoty – bez hlubšího niterného zamyšlení – máme tendenci často přebírat z okolí. Společnost pod vlivem konzumu žije v jisté povrchní iluzi a proto i naše zdánlivé hodnoty se snadno mohou stát povrchními. Když tedy tento deformovaný model naplníme, nedostaví se, bohužel, očekávaná satisfakce, ale většinou naopak deziluze.

Honba za výkony a výsledky nás nutí pohlížet na lidi skoro jako na přítěž. Pokud se chceme rozvíjet, měnit a růst, těžko můžeme lidi v našem okolí vnímat jen jako prostředek pro uskutečnění našich plánů nebo naopak jako překážku na cestě za úspěchem. Právě z mezilidských vztahů čerpáme inspiraci, získáváme nové podněty. Vztahy by měly mít povahu spíše transformační – tedy nás nějakým způsobem obohacovat, měnit – nikoliv transakční.

Time management prvních tří generací, klade důraz na náš potenciál. Nabádá nás k rozvíjení našich schopností a dovedností, nebere však ohled na náš charakter. Má tendenci oddělovat to, co děláme, od toho, kým jsme. Během staletí se ale spíše osvědčila

tradiční moudrost, že rozvoj charakteru je spolu s kompetentností pro předpoklad vést kvalitní život mnohem důležitější.

Řídit můžeme věci, nikoliv lidi. Ty můžeme jedinečně vést. A pro úspěšné upřednostňování toho nejdůležitějšího musíme vedení lidí jednoznačně postavit před řízení. Spíš než si klást otázku, zda děláme věci správně, bychom se v první řadě měli zamyslet, zda děláme správné věci. (Covey, Merrill, 2008, s. 30-32)

2.4 Čtvrtá generace

Podstatou každého lidského pokroku je převzít od předchozích generací to pozitivní, funkční a osvědčené, poučit se z chyb, překonat nedostatky a posunout se dále. Stejně je tomu i v případě řízení času. První generace nám dala seznamy úkolů a poznámek, které měly zajistit kompletní a spolehlivé zaznamenání všech našich povinností a pocit řádu. Druhá generace diářů a plánovacích kalendářů nám umožnila plánovat a dívat se dopředu. Třetí nám pomohla určit priority. (Covey, 2006, s. 143) I přesto se nemálo z nás stále potýká s pocitem, že to, čemu věnujeme převážnou část svého času a to, co považujeme za důležité, jsou dvě odlišné věci. Ani jedna generace se totiž dosud nepozastavila nad tím: „*Jaký má smysl, kolik toho uděláme, když neděláme to, na čem nejvíce záleží?*“ (Covey, Merrill, 2008, s. 97)

„*Time management je svým způsobem mechanická dovednost, oddělená od pro život důležitých věcí, které se pokoušíme dělat a na něž vynakládáme svůj čas.*“ (Covey, Merrill, 2008, s. 35)

Neznamená to snad, že bychom se museli vzdát všech nástrojů třetí generace. Jsou užitečným pomocníkem pro zvyšování výkonnosti a produktivity, stanovení priorit a dosahování cílů. Jejich užívání má však za následek, že se věnujeme primárně naléhavým záležitostem. Potlačují naši flexibilitu a spontánnost. Dostáváme se pod tlak svých vlastních časových harmonogramů a seznamů úkolů. Pokud se nám nepodaří splnit vše, co jsme si na daný den naplánovali, cítíme se provinile. (Covey, Merrill, 2008, s. 78) A propast mezi tím, čemu věnujeme svůj čas a tím, na čem nám opravdu záleží, se akorát prohlubuje. Čtvrtá generace proto staví mezilidské vztahy nad časové harmonogramy a **kompas nad hodiny**.

2.4.1 Hodiny a kompas

Ve starověkém Řecku neměli, jako my nyní, jen jeden „čas“. Používali dva pojmy „chronos“ a „kairos“. Chronos je čas v dnes tradičním pojetí, tedy délka časového úseku. Ten můžeme měřit hodinami a do jisté míry ho dokážeme řídit, spravovat. Kairos oproti tomu určuje kvalitu tohoto času, prožitek z něj. Jinými slovy, zatímco chronos sleduje pouze to, kolik jednotek času jsme něčemu věnovali, kairos „měří“ kvalitu, kterou jsme tím získali.

Čas v pojetí chronos je bezpochyby velmi důležitý a užitečný. Bez něj bychom se těžko s někým domluvili na schůzku, měli jízdni řády nebo dokonce dosahovali některých vědeckých poznatků. Zatímco chronos reprezentuje hodiny, kairos představuje jakýsi kompas. Ten zahrnuje všechny naše hodnoty, vize, poslání, atp. Zjednodušeně vše, co považujeme za důležité. (Covey, Merrill, 2008, s. 24) Ukazuje nám, jestli to, co děláme, je opravdu dobré, a v souladu s naším vnitřním přesvědčením. V běžném řízení času se ale velmi často stává, že hodiny a kompas nejsou v souladu.

2.4.2 To nejdůležitější na první místo

2.4.2.1 *Naléhavost vs. důležitost*

Jak už bylo naznačeno výše, způsob, jakým využíváme čas, který máme k dispozici, určují dva faktory: naléhavost a důležitost. Covey ve své knize *To nejdůležitější na první místo* říká, že pro dosažení výsledků a dlouhodobé spokojenosti bychom se měli zaměřit na to, co je důležité a snažit se nepodléhat naléhavému. (Covey, Merrill, 2008, s. 37) Čtvrtá generace time managementu totiž vychází z paradigmatu důležitosti.

Naléhavé jsou ty záležitosti, které ihned upoutávají naši pozornost a nutí nás k okamžité akci. Vyřešit náhlý problém nemusí být vlastně vůbec náročné a tak se těmto aktivitám věnujeme s dobrým pocitem a plným nasazením. Postarat se o zraněné plačící dítě je pochopitelně naléhavé a zároveň důležité. Totéž už ale nemusí platit pro telefonický hovor, který nás vyruší uprostřed rozdělané práce. Jeho obsah nemusí být vždy nutně důležitý. Důležité záležitosti nejsou tolik vidět, a proto z naší strany vyžadují více iniciativy. Jen proaktivním přístupem můžeme dosáhnout výsledků a realizovat prioritní cíle. Pokud ovšem nemáme dostatečně jasnou představu, co je pro nás důležité a čeho chceme dosáhnout, snadno sklouzneme od důležitého k naléhavému. (Covey, 2006, s. 144)

Neznamená to, že bychom se naléhavým záležitostem neměli věnovat vůbec. Vyhnout se jim pochopitelně zcela nemůžeme. Jen bychom si měli dát pozor, aby se nestaly v našem životě dominantními. Máme potom totiž tendenci naléhavé mylně považovat zároveň za důležité. Bohužel je tomu přesně naopak. Čím více prostoru dáme naléhavému, tím méně se ve skutečnosti věnujeme opravdu podstatným a důležitým věcem. Tím, se hodiny a kompas dostávají do rozporu. (Covey, Merrill, 2008, s. 41)

Covey tvrdí, že všechny aktivity, kterým se věnujeme, můžeme rozdělit do čtyř kvadrantů. Zohledňuje přitom paradigma (princip) naléhavosti a důležitosti.

| | Naléhavé | Nenaléhavé |
|------------|---|---|
| Důležité | I <ul style="list-style-type: none"> • Krize • Neodkladné problémy • Projekty s pevně stanovenými termíny, porady, příprava | II <ul style="list-style-type: none"> • Příprava • Prevence • Ujasnění hodnot • Plánování • Vytváření vztahů • Skutečný odpočinek • Posilování pravomocí |
| Nedůležité | III <ul style="list-style-type: none"> • Vyrušení, některé telefonické hovory • Některá korespondence, některé zprávy • Některé porady • Mnoho neodkladných záležitostí • Mnohé oblíbené činnosti | IV <ul style="list-style-type: none"> • Běžné záležitosti, pracovní zaneprázdnění • Některé telefonické hovory • Mrhání časem • „Únikové“ aktivity • Nepodstatná korespondence • Nadměrné sledování televize |

Tabulka 1: Matice důležitosti (zdroj: Covey, Merrill, 2008, s.42)

Kvadrant I

Do kvadrantu I můžeme zařadit všechny aktivity, které jsou zároveň naléhavé i důležité. Může to být akutní léčba úrazu, blížící se termín odevzdání projektu nebo nespokojený klient, kterému se musíme neplánovaně věnovat. Těmto aktivitám bezpochyby musíme věnovat určitý čas. Pokud bychom je dlouhodobě ignorovali, riskujeme problémy nejen pracovní, ale i zdravotní či společenské.

Kvadrant II

V kvadrantu II neboli „kvadrantu kvality“ najdeme záležitosti důležité, avšak ne naléhavé. Patří sem aktivity vedoucí k našemu osobnímu rozvoji. Ty na nás, bohužel, nevyvíjejí nátlak. Naopak vyžadují náš aktivní přístup a musíme se jim věnovat z vlastní iniciativy. Profesionální i osobní rozvoj, vzdělání, plány, příprava, prevence a v neposlední řadě aktivní pěstování vztahů, to vše a mnoho dalších aktivit, dělá náš život bohatším.

Měli bychom si uvědomit, že pokud zanedbáváme plánování, prevenci a péči o aktivity v kvadrantu II obecně, přesunují se tyto záležitosti do kvadrantu I. To se týká všech věčně odkládaných nepříjemností, které jsou zpočátku jen důležité. Jejich ignorací je nevyřešíme, pouze se stanou naléhavými. Tím se akorát zvyšuje míra stresu a frustrace. Lépe řečeno ji svým jednáním zvyšujeme sami.

Kvadrant III

Kvadrant klamu, obsahující všechny záležitosti, které svou naléhavostí vytvářejí falešný dojem důležitosti. Pracovní porada, telefonické hovory, nečekané návštěvy mohou být i důležité, většinou však pro druhou stranu, ne pro nás. Spíše než své priority a očekávání naplňujeme ty cizí. V kvadrantu III tak mnohdy trávíme spoustu času v domněnání, že jsme v kvadrantu I.

Kvadrant IV

Nejméně efektivně využitý čas je ten strávený v kvadrantu IV. Většinou do něj máme tendenci utíkat před nátlakem naléhavých záležitostí z kvadrantu I a III. Patří sem všechny časem plýtvající aktivity jako sledování slaboduchých televizních pořadů, četba povrchních bulvárních článků, bezcílné brouzdání na internetu nebo na Facebooku, zkrátka dnes tolik populární prokrastinace. Ačkoliv mohou být krátkodobě příjemné, aktivity z tohoto kvadrantu nám dlouhodobě nepřinášejí žádný užitek. Nejsou ani naléhavé, ani důležité.

V tabulce níže najdeme procentuální poměr trávení času v jednotlivých kvadrantech. Zároveň tučně je znázorněn ideální poměr pro zdravý a efektivní přístup k trávení času, data ve spodním řádku odrážejí realitu většiny z nás.

| | Naléhavé | Nenaléhavé |
|------------|--|--|
| Důležité | <p>I</p> <p>20 – 25 %</p> <p>25 – 30 %</p> | <p>II</p> <p>65 – 80 %</p> <p>15 %</p> |
| Nedůležité | <p>III</p> <p>15 %</p> <p>50 – 60 %</p> | <p>IV</p> <p>méně než 1 %</p> <p>2 – 3 %</p> |

Tabulka 2: Poměr času stráveného v jednotlivých kvadrantech (zdroj: Covey, Merrill, 2008, s. 228)

2.4.2.2 *Jak dávat to nejdůležitější na první místo?*

1. Zapojme vizi a poslání

Při plánování následujícího týdne bychom měli zapojit svou vizi a poslání. (Covey, Merrill, 2008, s. 85)

2. Určeme své role

Ujasněme si své role v rodině, v zaměstnání, v komunitě, atd. Pokud své role napíšeme do týdenního plánu, bude snadnější si je uvědomovat a z dlouhodobého hlediska je dostat do rovnováhy. (Covey, Merrill, 2008, s. 89)

3. Pro každou roli stanovme cíle v kvadrantu II

Pro stanovení cíle v kvadrantu II je třeba se sám sebe zeptat: Co nejdůležitějšího bych mohl v každé roli tento týden udělat, aby to mělo co největší pozitivní dopad? (Covey, Merrill, 2008, s. 94)

4. Vytvořme si rámec pro týdenní rozhodování

Jako první si naplánujme důležité úkoly, vedoucí k naplňování cílů z kvadrantu II. Ostatní, menší plány jim přizpůsobujme. (Covey, Merrill, 2008, s. 96)

5. Jednejme s integritou

I v případě, že se objeví neočekávané příležitosti nebo potíže, je naším úkolem, aby důležité cíle v kvadrantu II zůstaly těmi nejdůležitějšími. (Covey, Merrill, 2008, s. 102)

Osobní konto integrity

S každou povinností, kterou vpustíme do svého života a za kterou přijmeme odpovědnost, se k něčemu zavazujeme. Jako bychom uzavřeli dohodu sami se sebou. A každým selháním nebo nesplněním této povinnosti oslabujeme důvěru v sebe sama. Covey používá metaforu, že provedeme výběr ze svého Osobního konta integrity. Stanovení závazku a jeho následné splnění naopak vytváří na našem Osobním kontě integrity vklad. (Covey, Merrill, 2008, s. 73)

Pokud tedy cítíme, že bychom důvěru v sebe sama potřebovali trochu posílit, není nic jednoduššího než s tím teď hned po malých krůčcích začít. Každý den můžeme učinit závazek. Zpočátku bychom si měli vybírat snadno splnitelné úkoly. Pokud navzdory všem okolnostem splníme, co jsme (si) slíbili, naše sebedůvěra posílí.

6. Vyhodnotme

Ze zkušeností jednoho týdne učinme základ pro dosažení vyšší efektivity v týdnu následujícím. (Covey, Merrill, 2008, s. 103)

3 GTD METODA

GETTING THINGS DONE = MÍT VŠE HOTOVO

Metoda Getting things done, zkráceně GTD, není nástrojem klasického time managementu. Stejně jako už čtvrtá generace řízení času se od „času“ odklání k „člověku“. Snažit se řídit čas je vlastně marné. Ten prostě je a plyne bez ohledu na naši existenci. Jediné, co můžeme ovlivnit, jsme my sami, náš postoj a přístup k životu. Tomu pracovnímu i osobnímu. Vymlouvat se neustále, že něco nestíháme a snažit se vinu svěst na okolnosti, vnější vliv nebo na druhou osobu, je liché. Jak je známo, každý svého štěstí strůjcem. A z podobného principu vychází také stejnojmenná kniha. Jejím autor je David Allen, guru v oblasti produktivity práce.

„Getting things done“ vyšlo v knižní podobě v USA poprvé v roce 2001, český překlad „Mít vše hotovo“ se u nás na pulty dostal až o sedm let později. I když technický pokrok je dnes nezadržitelný a po technologické stránce kniha místy zaostává, její základní principy jsou nadčasové. Publikace s velmi lákavým podtitulem „Jak zvládnout práci i život a cítit se přitom dobře“ nám slibuje ulehčit od stresu z přemíry odsouvaných úkolů a nepříjemného pocitu, že jsme určitě na něco zapomněli. Zásadní myšlenkou metody GTD je totiž dostat vše z hlavy a vytvořit si věrohodný externí systém, do kterého můžeme odložit všechny své myšlenky, nápady nebo i zdánlivé maličkosti, ke kterým se chceme později vrátit.

Všechny odložené „záležitosti“¹ nám pak pomůže roztrždit a rozdělit do jednotlivých menších kroků, které přinášejí konkrétní výsledky. To by nám mělo usnadnit jejich plánování a plnění, čímž se zvyšuje naše efektivita a snižuje stres. Nesvazuje nás žádnými pevně stanovenými harmonogramy. Umožňuje nám určit si rámeček a vytvořit seznam úkolů, do kterého můžeme kdykoliv nahlédnout. S důvěrou z něj pak vybíráme jednotlivé úkoly, jejichž vykonáváním se přibližujeme k naplnění stanoveného cíle.

Metoda GTD má využití i v týmové práci. Její principy stejně dobře fungují pro definování oblasti zodpovědnosti jednotlivých členů týmu. Ne tím, že oblast pojmenujeme, ale tím, že definujeme konkrétní kroky vedoucí v daném okruhu zájmu k hmatatelným výsledkům.

¹ **Záležitost** je cokoli, co jsme pustili do našeho psychického nebo fyzického světa a nepatří na místo, kde se právě nachází a neurčili jsme u něj požadovaný výsledek a nejbližší konkrétní krok.

Frustrace

Již delší dobu můžeme v naší společnosti pozorovat jistý paradox. Za cenu zvyšování kvality života se zároveň zvyšuje i úroveň stresu. Je to dáno enormním množstvím informací a podnětů zvenčí, které denně přijímáme. Každý takový podnět v nás vzbuzuje nové nápady a myšlenky. Tím se zvyšuje množství úkolů, které bychom chtěli nebo měli zvládnout. Není tedy výjimkou, že si nakládáme více, než jsme s použitím dostupných prostředků schopni zrealizovat. (Allen, 2008, s. 12)

Přijímáním úkolů se zavazujeme nejen svému okolí, ale také sami sobě. Když pak vše nevládneme tak, jak jsme si naplánovali, logicky se dostavuje frustrace. Stejný princip pojmenoval Stephen R. Covey ve své knize „To nejdůležitější na první místo“ jako „výběr z osobního konta integrity“. Když sami sobě něco slíbíme, zadáme si úkol, dáme si vnitřní deadline a pak ho nedodržíme, rozhodně nám to na náladě a hlavně důvěře v sebe sama nepřidá.

Shora dolů vs. zdola nahoru

Stephen R. Covey nám v takovém případě doporučuje zamyslet se nad svými hodnotami a životními prioritami. Jejich stanovení nebo ujasnění by nám mělo umožnit zaměřit se ve svém životě na to opravdu důležité a omezit plýtvání časem na zbytečnosti. Pokud svou práci pak definujeme v souladu se svými vnitřními zásadami, měla by nás naplňovat příjemnými pocity, nikoli nás frustrovat. Čtvrtá generace prosazuje řízení „shora dolů“.

David Allen naopak tvrdí, že zaneprázdněný člověk pod tíhou běžných starostí těžko může nad tak hlubokými věcmi přemýšlet. Podle něj je tedy nutné nejdříve dostat pod kontrolu vše od obecných úvah po každodenní drobnosti. K tomu nám chybí efektivní systém, který by dokázal spravovat několik vrstev životních priorit a zároveň přijímat denně nové vstupy. Systém, jehož údržba nezabere více času a úsilí, než kolik nám ušetří. A který nám hlavně usnadní všechny definované úkoly zvládat. (Allen, 2008, s. 16-17)

Proto přišel s metodou GTD, která nám přesně takový systém chce nabídnout.

3.1.1 Základní principy GTD

Principem metody GTD je rozpoznat všechny závazky, které se dožadují naší pozornosti, sebrat je a vymyslet, co s nimi uděláme.

1. Vše, co je nedokončené, musíme uložit do důvěryhodného systému mimo naši hlavu
2. Musíme si ujasnit obsah závazku a určit nejbližší bezprostřední krok k jeho realizaci
3. Musíme si všechny nutné kroky zaznamenat a uspořádat do systému, k němuž se pravidelně vracíme (Allen, 2008, s. 20)

Náš pracovní den často začne sáhodlouhým přemýšlením, co jsme to vlastně dnes chtěli udělat. Nejenže je takové rozpomínání neefektivní, ale zbytečně nám bere drahocenný čas, který bychom mohli dávno využívat k vlastní práci. Ve chvíli, kdy tápeme, čemu se věnovat, je dobré mít po ruce seznam všech možností a konkrétních úkolů, do kterého můžeme nahlédnout a ihned se do některého z nich pustit.

K sepsání seznamu všech kroků, které je nutné v daném projektu udělat, se většinou uchylujeme v krizových situacích. Tedy ve chvíli, kdy nám teče do bot, nevíme si rady a musíme si nutně ujasnit, co dál. Pojmeme tím většinou jen jeden konkrétní a velmi akutní problém. Pokud bychom ale byli schopni tyto seznamy vytvářet i zcela běžně a navíc pro všechny oblasti našeho života, velmi by se nám ulevilo. (Allen, 2008, s. 29) Stále bychom totiž měli na očích seznam bezprostředních kroků, který by nám tak dával volnost se operativně rozhodovat, kterému z nich se právě budeme věnovat.

Pokud chceme svou mysl využít ke koncentraci, kreativní práci a přemýšlení nad jednotlivými problémy, musíme ji ulevit od všech nevyřešených položek, neboli „záležitostí“. Všichni určitě známe ten pocit, kdy nás při práci vyrušuje tok našich vlastních myšlenek a nápadů, které nám neustále přicházejí na mysl. Nemůžeme se pak plně soustředit na činnost, které se právě věnujeme, což snižuje naši efektivitu. Je to stejné jako když máme v počítači nebo mobilním telefonu spuštěno několik programů či aplikací najednou. Kapacita „paměti“ zařízení je rozptýlena mezi všechna otevřená okna, což pochopitelně snižuje výkonnost programu, který v danou chvíli potřebujeme používat.

„Nadbytečné a zbytečně spuštěné programy“ v našem případě vypneme jediné tak, že všechny ty nekontrolovaně se objevující myšlenky a nápady odložíme do důvěryhodného systému mimo naši mysl a hlavu.

Metoda GTD nás učí pětistupňovému řízení pracovního procesu. Těchto pět fází je vzájemně úzce provázáno a jedna bez druhé způsobuje nedokonalé fungování systému. Některé zásady možná dávno přirozeně používáme, aniž bychom si to vůbec uvědomovali. V každé z pěti oblastí však zřejmě máme větší či menší nedostatky.

3.1.2 Pět fází GTD

3.1.2.1 SBĚR

K tomu, aby se nám ulevilo a naše mysl byla schopná soustředit se na jediný důležitý úkol, musíme všechny ostatní důsledně sesbírat. Kromě toho, že je sesbíráme, je musíme také v dohledné době vyhodnotit a zpracovat. K těmto fázím se ale dostaneme později.

Ke sběru všech záležitostí doporučuje Allen využít různé typy schránek. S technickým pokrokem nabírají na významu **elektronické nástroje na poznámky**. Každý mobilní telefon nebo počítač dnes disponuje minimálně jednou základní aplikací vhodnou pro jejich zaznamenávání. Když není po ruce elektronika, je nejjednodušší sáhnout po tradičním **papíru**. Čas od času se nevyhneme zpracování **fyzických záležitostí** například ve formě vizek, účtenek, časopisů nebo katalogů, které si chceme schovat pro pozdější využití, nastudování nebo si je prostě uschovat. A jednou z neopomenutelných schránek je také naše **elektronická pošta**. (Allen, 2008, s. 34)

Všechny tyto nástroje plní funkci sběrného místa pro zaznamenání všech potenciálně zajímavých a využitelných informací, případně závazků. Většinu z těchto nástrojů docela běžně používáme. Ne vždy jsme však ve sběru opravdu důslední. Často se nám stane, že v inkriminovanou chvíli nemáme sběrný nástroj po ruce. Nebo je míst, kam zaznamenáváme nahodilé nápady, myšlenky a úkoly, víc, než jsme schopni uhlídat. Proto je dobré sběrná místa eliminovat na nejmenší možné množství a ideálně alespoň jeden nástroj mít vždy u sebe. Tím nástrojem může být aplikace pro zapisování poznámek v mobilním telefonu, který většinou nosíme u sebe nebo notýsek v kapsičce aktovky.

Pokud se nám podaří zoptimalizovat množství schránek a zavést systém zaznamenávání, který nám vyhovuje, stále ještě nemáme vyhráno. Nemůžeme donekonečna jen ukládat. To

by k ničemu nevedlo. Poslední a poměrně zásadní podmínkou pro funkčnost sběrného systému je jeho pravidelná revize a vyprazdňování. Neznamená to, že musíme každý úkol hned udělat a záležitost tak uzavřít. Je ale nutné se nad každou položkou zamyslet, rozhodnout se, co pro nás znamená a co je třeba s ní udělat. Ve schránce bychom neměli nic nechávat, ani do ní žádnou položku vracet. I když ji neuděláme hned, alespoň ji **zpracujeme**, udělíme ji nějakou „kategorii“. (Allen, 2008, s. 37)

3.1.2.2 ZPRACOVÁNÍ

Abychom mohli záležitost zpracovat, musíme si nejdříve odpovědět, na otázku, zda je realizovatelná. Pokud ne, nabízejí se nám tři možnosti jak s ní naložit. Pokud jsme přesvědčeni, že pro nás nemá žádnou hodnotu, ani teď, ani v budoucnu, je ideální ji rovnou **vyhodit**. Můžeme ale také narazit na položky, které sice momentálně žádnou akci nevyžadují, ale můžeme se k nim vrátit později. Takovou záležitost **odložíme a necháme uzrát**. A na závěr všechny potenciálně zajímavé a užitečné informace, které by se nám v budoucnu mohly hodit, **archivujeme**. (Allen, 2008, s. 40)

Projekt

V případě, že položka realizovatelná je, pojmenujeme „projekt“, ke kterému jsme se zavázali a určíme a jasně formulujeme další bezprostřední krok vedoucí k jeho realizaci.

„Další krok musí být – bez výjimky – další fyzickou, viditelnou činností u všech otevřených úkolů.“ (Allen, 2008, s. 45)

David Allen projekt definuje *„jako každý očekávaný výsledek, který vyžaduje více než jeden konkrétní krok.“* (Allen, 2008, s. 42) Mezi projekty se tak mohou objevit zdánlivě jednoduché záležitosti. Pokud ho ale nemůžeme dokončit v jednom kroku, je vhodné si někam poznamenat, že akce není hotová a vyžaduje ještě další kroky. I tak banální věc jako upéct buchtu podle mamincina receptu vyžaduje 1) zavolat mamince a zapsat si recept, 2) zajít do obchodu nakoupit potřebné ingredience a teprve 3) upéct buchtu. Z hlediska metody GTD se tedy jedná o projekt.

Těžko zorganizujeme obecně pojmenované a beztvaré záležitosti. Organizovat se dají pouze jasně formulované úkoly. Proto je dobré sepsat si seznam všech projektů, které nás v současné chvíli napadají a k nim pak definovat vždy minimálně jeden bezprostředně následující krok k jejich realizaci. Tím získáváme výbornou pomůcku, do které můžeme nahlédnout vždy, kdy přemýšlíme, čemu se budeme věnovat. Až poté, co zrealizujeme všechny postupné kroky a projekt nám bude připadat hotový, můžeme položku ze seznamu odškrtnout.

Když se nám podaří definovat další příští krok, přichází na řadu ještě zamyšlení, jestli jsme to právě my, kdo by úkol měl provést. Pokud ne, **delegujeme** jej na příslušnou zodpovědnou osobu. Pokud jsme to my, je třeba se rozhodnout, zda jej **uděláme hned** nebo **odložíme** na později. Ke správnému rozhodnutí nám postačí jednoduché pravidlo.

Pravidlo dvou minut

Pokud krok, který jsme určili jako nejbližší následující na cestě k dokončení projektu, nezabere více než dvě minuty, je nejlepší jej udělat hned. Zní to jednoduše, ale odhadnout dvě minuty není úplně jednoduché. Pozor si musíme dát hlavně na zdánlivě „dvouminutové“ úkoly, které se však snadno mohou zvrhnout, jako například telefonát kamarádce. I když se jí chceme zeptat jen na jednu konkrétní otázku, nikdy nemáme jistotu, že zůstane jen u ní a z krátkého hovoru se rázem může stát půlhodinové povídání.

Pokud by akce měla trvat déle než dvě minuty, musíme ji zaznamenat na seznam úkolů neboli dalších kroků. (Allen, 2008, s. 41) Úkol máme zachycený v systému, takže už nám nehrozí, že na něj zapomeneme. Odložili jsme ho a zrealizujeme v nejbližším vhodném termínu.

3.1.2.3 ORGANIZACE

Zpracovali jsme všechny „záležitosti“, rozdělili je do kategorií, rozhodli se, co s nimi, vyvodili akce, které z nich bezprostředně vyplývají. Co teď? Teď je nutné všechny tyto výstupy zorganizovat.

Položky, které nevyžadují žádnou akci, jsme buď **zahodili**, odložili **k dozrání** nebo **k archivaci**. U aktivních položek, které vyžadují akci z naší strany, potřebujeme **seznam projektů, úložiště pro projektové plány, diář, seznam připomenutí dalších kroků**

a seznam připomenutí věcí, na které čekáme. Všechny tyto kategorie bychom měli mít ve fyzické podobě, ne v hlavě. (Allen, 2008, s. 42)

Horizontální a vertikální uspořádání

Co je to projekt a další krok jsme již definovali. Teď je důležité vytvořit si jejich seznamy a přehledy, abychom je mohli zorganizovat jak z hlediska horizontálního, tak z hlediska vertikálního řízení. Horizontálně kontrolujeme všechny projekty, do kterých jsme momentálně zapojeni. V rámci každého jednotlivého projektu pak využíváme vertikální řízení či vertikální kontrolu. K té přistupujeme ve chvíli, kdy se zaměříme na jeden konkrétní projekt a zaznamenáváme všechny s ním související nápady, myšlenky, úkoly.

Zkusme se zamyslet a sepsat všechny projekty, ve kterých v současné době nějakým způsobem figurujeme nebo kterým se věnujeme. David Allen doporučuje si vždy na samostatný papír nadepsat název jednoho projektu. To je horizontální uspořádání. Ke každému projektu pak napíšeme minimálně jeden nejbližší následující konkrétní krok, vedoucí k jeho realizaci, který nás napadne. Tím projekty uspořádáme vertikálně.

Když o všech svých aktivních projektech a s nimi souvisejících úkolech získáme přehled, nebude pro nás už tak náročné mezi nimi v rámci pracovního dne plynule přecházet. Další kroky pak můžeme ještě pochopitelně dále rozdělit do několika skupin. Jsou to buď kroky, které se vážou ke konkrétnímu datu nebo času, pak jsou to kroky, které je prostě třeba v dohledné době udělat a pak je to seznam delegovaných úkolů, na jejichž výsledky čekáme.

Diář

Do diáře bychom měli zapisovat pouze položky spadající do jedné z těchto tří kategorií:

1. Kroky vázané na určitý čas
2. Kroky pro konkrétní den
3. Informace pro konkrétní den

Schůzky, návštěvy lékaře, kadeřníka, divadelní představení, atd. To všechno jsou položky, které je jistě vhodné do diáře zaznamenat. Známe totiž přesný den a přesnou hodinu jejich

konání. Zároveň do diáře zapisujeme úkoly, u kterých sice není přesně daný čas, ale jsou vázány na konkrétní den. Víme například, že v pátek je poslední termín pro podání přihlášky do soutěže. Teprve v úterý dostaneme od kolegyně potřebné podklady pro její vyplnění a ve čtvrtek jsme celý den na natáčení bez přístupu k počítači. Nezbyvá nám tedy, než přihlášku vyplnit ve středu. Pokud to nestihneme, můžeme položku z diáře definitivně vyškrtnout, protože v takovém případě už prostě deadline nestihneme.

Kromě událostí můžeme do diáře zapsat třeba také informace, které by se nám daný den mohly hodit jako například mapka cesty na schůzku nebo plány ostatních členů rodiny, které by pro nás ten den mohly být potenciálně důležité. (Allen, 2008, s. 46)

Nic jiného nám David Allen zapsat do diáře nedovolí. Naopak přímo zakazuje sepisování tzv. to-do-listů v rámci plánu na konkrétní den. Náhlé změny priorit na základě stále přicházejících nových impulsů nejsou v dnešní době ničím neobvyklým. Není pochopitelně úplně zakázáno vytvořit si orientační plán práce na den. Ten však musí být flexibilní a musíme být schopni jej operativně měnit. Proto je vhodné si jej zaznamenat spíše na samostatný seznam dalších kroků. V případě, že bychom totiž některý z úkolů nezvládli, je dosti nepraktické a demoralizující nehotové položky přesouvat a přepisovat na další den. Jak by řekl Stephen R. Covey, byl by to další výběr z našeho konta osobní integrity. Zapisování dalších položek navíc oslabuje funkci diáře připomínat ty opravdu důležité věci, které nemůžeme zrealizovat jindy než v daný den. (Allen, 2008, s. 46)

„Diář je v mém pojetí posvátné území. Pokud tam něco zapíšete, musí se to udělat buď v daný den, nebo vůbec. Jediné přepisování by se mělo týkat přesunutých schůzek.“ (Allen, 2008, s. 47)

Všechny další na konkrétní den nevázané položky, které je třeba pouze co nejdříve zrealizovat, patří na seznam dalších kroků. Pokaždé, když definujeme činnost, která bude trvat déle než dvě minuty, nelze ji delegovat a není vázána na konkrétní datum a čas, musíme ji zanechat na seznam. Ten bychom spolu s diářem měli mít každý den na očích a tyto dva nástroje by z převážné části měly určovat náplň našeho dne. V závislosti na množství položek na seznamu dalších kroků je dobré úkoly dále dělit podle kontextů. Vznikne nám tak třeba několik dílčích seznamů jako „telefonáty“, „v obchodě“, „doma“, „s Petrem na schůzce

ohledně nového filmu“ podle toho, na jakém místě, s jakým nástrojem nebo v přítomnosti které osoby je můžeme vykonat.

Nerealizovatelné položky

Systemy potřebujeme i pro položky, které v danou chvíli nevyžadují žádnou akci.

K zahození

Všech položek, u kterých jsme usoudili, že nám v budoucnu nebudou přínosem, je dobré se důsledně zbavit a prostě je vyhodit. Pokud budeme nadále skladovat nepotřebné materiály, zneváží to celý systém.

K dozrání

Jistě se často setkáme s položkami, se kterými nyní nemůžeme nebo nechceme nic dělat, ale víme, že jejich čas může ještě přijít. Pro jejich zaznamenání je vhodné zavést seznam „Někdy/Možná“. Můžeme si sem ukládat všechny nápady, projekty, do kterých bychom se jednou chtěli pustit, ale zrovna na ně není vhodný čas. Takový seznam může být velmi užitečný. Získáme tím totiž nástroj, který nám všechny tyto inspirativní nápady čas od času připomene. Na stejném principu fungují například seznamy filmů, které chceme vidět, knih, které bychom si rádi přečetli nebo tipy na zajímavá místa, kam zajet na výlet.

Termínový pořadač

Pro přehledné založení dokumentů nebo událostí, které chceme, aby se nám v budoucnu připomněly v konkrétní den, doporučuje David Allen používat termínový pořadač. Systém může na první pohled vypadat složitě. Při bližším prozkoumání ale zjistíme, že se jedná o poměrně sofistikovaný nástroj.

K jeho založení potřebujeme čtyřicet tři složek. 31 pro jednotlivé dny, označené číslicemi „1“ až „31“. 12 dalších bude označeno názvy měsíců v roce. Denní složky uložíme dopředu, první bude složka se zítřejším dnem (například s číslem „8“). Pak uložíme složky pro zbytek dní v měsíci. Za složku posledního dne daného měsíce založíme složku následujícího měsíce a za ni denní složky „1“ až „7“. Pak přijdou na řadu složky dalších měsíců. Ob-

sah složky na následující den vždy přesuneme do schránky a složku založíme na konec denních složek. (Allen, 2008, s. 172)

K archivaci

Mezi záležitostmi se jistě najde také mnoho materiálů, které nevyžadují akci, ale mohou nám v případě potřeby poskytnout zajímavé informace. Ty můžeme buď ve fyzické, nebo elektronické podobě archivovat. Není však vhodné je nesystematicky odkládat na jednu hromadu. Pokud chceme informaci v budoucnu využít, je nutné, aby byla snadno dohledatelná.

3.1.2.4 HODNOCENÍ

Je dobré svůj život a práci ve vhodných intervalech revidovat. Každý z již vytvořených seznamů vyžaduje jinou frekvenci kontroly. Nejčastěji budeme určitě nahlížet do svých diářů a do seznamů příštích kroků. Diář nám poskytne hrubou mapu dne a přehled všech úkolů, které pokud nevyřídíme dnes, můžeme vyškrtnout nadobro. Ze seznamu příštích kroků pak vybíráme konkrétní úkoly, kterým se budeme věnovat v čase, vyhrazeném pro práci.

Položky na seznamu Někdy/Možná není nutné procházet příliš často. Jen tak, aby nás nezačaly podvědomě zatěžovat a zůstaly zdrojem inspirace. Podobné je to se seznamy Čekám na a Seznam projektů. Revizi vyžadují aktivní projekty a vše, co by potenciálně mohlo vyžadovat nějakou akci, aby naše mysl nezačala znovu pociťovat potřebu pamatovat si a připomínat. Allen doporučuje se takové revizi věnovat ideálně každý týden.

Týdenní revize

Je to ideální příležitost zhodnotit všechny rozpracované projekty. Můžeme tak zachytit, přehodnotit a nově zpracovat úkoly a udržet si rovnováhu. To při všem tom shonu těžko můžeme stihnout během každodenní práce. (Allen, 2008, s. 183) Pomáhá nám udržet kontinuitu a průběžně zohledňovat nové vstupy, vnější vlivy a změny. Získáme tím přehled o všech dostupných možnostech, což nám později podstatně usnadní rozhodnout se, čemu konkrétně se v danou chvíli budeme věnovat.

Týdenní hodnocení poskytuje čas na:

Sebrání a zpracování všech „věcí k vyřízení“

Revizi systému

Aktualizaci seznamů

Ujasnění, aktualizaci a doplnění

Samotné hodnocení nám nepřinese užitek bez zavedení celého systému. Pokud vše důkladně nesebereme, při revizi budeme mít jen nepříjemný pocit, že „něco“ chybí. Čím je systém úplnější, tím více mu důvěřujeme. A čím více mu důvěřujeme, tím více nás to motivuje udržovat jej úplný. (Allen, 2008, s. 53)

3.1.2.5 REALIZACE

Volba aktivit, kterým se v danou chvíli budeme věnovat, je vždy intuitivní. Svou intuici můžeme ještě ale podpořit správným předběžným plánováním. Místo doufání, zda jsme si vybrali správně, si svou volbou budeme jistější. GTD není jen o dobrém pocitu z toho, co děláme, ale také z toho co neděláme. Pokud sesbíráme, zpracujeme, uspořádáme a zhodnotíme všechny své závazky, můžeme své intuici pomoci inteligentním a praktickým uvažováním o své práci a hodnotách.

„Vždy máme víc úkolů, než vůbec můžeme zvládnout. Potřebujeme jen mít dobrý pocit ze svých rozhodnutí.“ (Allen, 2008, s. 55)

David Allen nám proto nabízí tři modely pro rozhodování, jejichž uplatňování by nám mělo usnadnit výběr aktivity, do které se v danou chvíli pustit.

Model čtyř kritérií pro okamžité rozhodování o dalších krocích

1. Kontext
2. Dostupný čas
3. Dostupná energie
4. Priorita (Allen, 2008, s. 55)

Ne všem aktivitám se můžeme věnovat kdykoliv a kdekoliv. Často k tomu potřebujeme konkrétní nástroj (telefon, počítač) nebo se musíme nacházet na konkrétním místě (v obchodě, v kanceláři, doma). Tyto kontexty tak pochopitelně mohou již primárně ovlivnit, kterým činností se vůbec můžeme v danou chvíli s danými nástroji a na daném místě věnovat.

Jsou drobnosti, které vyřídíme za pár minut, a jsou úkoly, které vyžadují hodiny soustředění a usilovné práce. Do těch se samozřejmě nebudeme pouštět, když čekáme na schůzku, která má začít za deset minut. V těchto deseti minutách už ale můžeme vyřídit telefonický hovor nebo odepsat na e-mail.

Stejně jako různé aktivity vyžadují různé množství času, jsou různě náročné také na energii. Pokud je naše mentální kapacita již vyčerpaná, můžeme se věnovat mechanickým úkolům, které jsou náročné spíše na fyziku než na naši psychiku. Úklid, přesazení květin nebo sekání dřeva se tak může stát dokonce příjemnou relaxací. Určitě se nebudeme pouštět do přípravy prezentace pro klienta, která od nás vyžaduje kreativní myšlení.

Pokud máme všech výše zmíněných faktorů dostatek – tedy jsme plni energie, máme dostatek času a k dispozici několik různých nástrojů, se kterými můžeme právě pracovat – přichází na řadu volba priorit. Nezbyvá nám, než se spolehnout na naši intuici a zhodnotit situaci.

Trojité model pro hodnocení každodenní práce

1. Děláte předem určenou práci
2. Děláte práci, která se objevila
3. Definujete svou práci (Allen, 2008, s. 56)

Pokud už pracujeme, tedy věnujeme se konkrétním úkolům, můžeme je rozdělit do tří různých kategorií. Věnujeme se buď naplánovaným, nebo neplánovaným úkolům. V případě těch plánovaných pracujeme se svým Seznamem příštích kroků, ze kterého provádíme jednotlivé úkoly. Neplánované jsou pak například příchozí hovory nebo nečekané návštěvy. Tedy aktivity, které by Covey zařadil do kvadrantů I a III.

Zbytek času bychom podle Allena v ideálním případě měli věnovat aktivní fázi metody GTD. Tedy třídění e-mailů a poznámek, definování projektů a jejich příštích bezprostřed-

ních kroků, třídění materiálů k vyhození, k založení nebo k archivaci atp. Hlavně se ale věnujeme selektování činností, které není třeba udělat hned a jejich zaznamenání do seznamů.

V případě, že jsme přesvědčeni, že naše seznamy jsou úplné, můžeme se na základě energie, kontextu a dostupného času začít věnovat jistě hned několika možným aktivitám. „*Poslední věcí ke zvážení je povaha vaší práce, vaše cíle a standardy.*“ (Allen, 2008, s. 57) I zde se projevuje přístup „zdola nahoru“. Volba priority je až na konci hierarchie rozhodování.

Šestiúrovňový model pro hodnocení vaší vlastní práce

1. Nad 50 000 stop: Život
2. 40 000 stop: Vize na 3-5 let
3. 30 000 stop: Cíle na příští rok až dva
4. 20 000 stop: Oblasti zodpovědnosti
5. 10 000 stop: Aktuální projekty
6. Vzletová dráha: Aktuální aktivity (Allen, 2008, s. 57)

Byť je hierarchie psána shora dolů i zde David Allen prosazuje nebo lépe řečeno preferuje přístup opačný. Tvrdí sice, že své priority můžeme vlastně začít hodnotit kdykoliv a z kterékoliv úrovně a v některých případech je přístup shora dolů dokonce vhodnější. Globálně ale stále vidí problém v tom, že bez pocitu kontroly na nejnižší úrovni, vede snaha uspořádat si život shora dolů k frustraci. Přednostně bychom si tedy měli udělat pořádek v hlavě. Teprve potom jsme schopni se plně soustředit na významnější a obtížněji uchopitelné vize. (Allen, 2008, s. 200)

Říká: „*Chcete-li znát své priority, musíte vědět, co je vaše práce.*“ (Allen, 2008, s. 57) Domnívám se, že s tím by Covey nemohl souhlasit a oponoval by, že svou práci máme naopak definovat právě na základě a v souladu se svými prioritami.

Která z těchto teorií je bližší povaze práce uměleckého produkčního? Existuje vůbec nějaký univerzální vzor použitelný a platný pro všechny? Nebo jsme každý natolik individuální, že co platí pro jednoho, nemusí nutně platit pro druhého?

Na tyto a další otázky se pokusíme nalézt odpověď v praktické části této práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 VÝZKUM

Pro potřeby praktické části své diplomové práce jsem provedla sběr primárních informací. Informace jsem chtěla získat z přímé interakce s respondentem, proto jsem k tomu využila techniku dotazování, konkrétně polostandardizovaný kvalitativní rozhovor. Nesledujeme totiž statistická data, ale snažíme se pochopit jednání cílové skupiny a motivy a příčiny jejího chování. Jde nám především o zkušenost respondenta s danou problematikou.

Pro kvalitativní výzkum je typický menší soubor respondentů. Rozhovory jsou flexibilní. Dopředu jsem proto měla připravenou strukturu rozhovorů a zevrubnou kostru témat, kterých se chci dotknout. Formulace otázek a jejich pořadí bylo volné z důvodu předem nepředvídatelného vývoje rozhovorů. Výzkum formou polostandardizovaných kvalitativních rozhovorů je časově náročnější, ale zato intenzivnější. (Kozlová, 2002)

Rozhovory byly prováděny buď osobně, nebo telefonicky. Dotazovanými byli čtyři studenti oboru produkce: Mária Môt'ovská, studentka prvního ročníku bakalářského studia na FMK UTB, Zuzana Dědochová, studentka třetího ročníku bakalářského studia na FMK UTB, Tomáš Pořízek, student čtvrtého ročníku bakalářského studia na FMK, který v současné době pracuje také jako profesionální lokační a Petra Ptáčková, absolventka bakalářského studia na FMK UTB, studentka prvního ročníku navazujícího magisterského studia na FAMU, producentka nezávislých filmů, která v současné době pracuje v dramaturgické sekci v České televizi.

Jako téma výzkumu své diplomové práce jsem zvolila analýzu užívání principů time managementu, self managementu a především metody GTD u uměleckých produkčních. Kromě rozhovorů, které jsem vedla se svými spolužáky a kolegy, jsem těžila také ze své vlastní osobní zkušenosti. Vlastní zkušenost, byť může být vnímána jako příliš subjektivní, považuji v tomto případě za cenný zdroj informací. Jak lépe poznat, pochopit a popsat metody a postupy sebe organizace, než tím, že je vyzkoušíme na vlastní kůži.

Snažila jsem se zjistit, zda jsou některé postupy metody GTD natolik přirozené, že je běžně a přirozeně používáme. Nebo zda naopak vytváříme své vlastní systémy, které jsou s ní v rozporu. GTD jsem se místy konfrontovala s myšlenkami čtvrté generace time managementu a Stephena R. Coveyho. Zaměřila jsem se na každodenní nástrahy práce produkčního a běžně využívané nástroje.

5 ANALÝZA VÝZKUMU

5.1 Sběr

5.1.1 Poznámky

Jako produkční denně pracujeme s velkým množstvím informací. Neustále někam voláme, mailujeme, vyřizujeme povolení, objednáváme techniku, atd. V takové změti různorodých činností není vůbec těžké na něco zásadního či důležitého zapomenout. Protože se málokdy věnujeme jen jednomu projektu, stává se, že během realizace projektu A vyřizujeme e-mail s poznámkami k projektu B a do toho telefonujeme s kolegy, kteří s námi spolupracují na projektu C. Nemusí nám být šedesát let, ani nemusíme trpět Alzheimerovou chorobou, abychom některou z informací vypustili z hlavy. Náš mozek nemá neomezenou kapacitu a není proto schopen držet aktivně v patrnosti vše, na co za celý den narazíme.

Zní to triviálně, ale to nejzákladnější pravidlo „dostat vše z hlavy“ opravdu funguje. Dokonce i na základě rozhovorů s ostatními produkčními se tento předpoklad potvrdil. Všichni máme tendenci si objevující se úkoly a nápady ideálně ihned zapisovat. Jen jednou jsem se setkala s názorem, že když není po ruce žádný vhodný nástroj, je třeba si vystačit s vlastní pamětí. To má ale občas za následek, že na něco důležitého zapomeneme. Přitom najít ten správný nástroj, který je flexibilní, rychle ovladatelný a máme ho vždy u sebe, není v dnešní době tak složité.

S oblíbeností elektronických a papírových nástrojů je to tak půl na půl, případně není výjimečné používat jejich kombinaci. Zatímco jako základ můžeme využívat elektronickou aplikaci v našem notebooku, v případě operativního zapisování ve spěchu máme automatickou tendenci sahat po papíru. Ten ale můžeme snadno ztratit. Jedna dotazovaná produkční mě inspirovala k zajímavému postupu. Na otázku, kam si zaznamenává přicházející podněty ve chvíli, kdy je v zápřahu na natáčení, odpověděla následovně.

„Vždy mám u sebe pořadač s eurosložkami s podklady k probíhajícímu natáčení. Když mi někdo zavolá s nesouvisející prosbou, mám nahoře v první složce připravený čistý list, kam si všechny tyto poznámky zapisuji. Po skončení natáčení je pak zpracuji. Tento systém mi tak na 99% funguje. Zatím se mi nestalo, že bych zapoměla na něco zásadního, co by mi způsobilo problémy.“

Překvapilo mě, že i další moje kolegyně, Petra Ptáčková, považuje za operativní nástroj papírový blok. Je to dokonce jediný nástroj pro správu úkolů vůbec, který používá. Píše si tam nejen nápady, poznámky, úkoly, ale také různé zajímavosti. Ten má vždy po ruce v kabelce a zapisuje si do něj vše potřebné. Jako jediná v rozhovoru zmínila odklon od používání různých nástrojů na různé typy úkolů. Roztříštěnost informací na více místech měla totiž paradoxně za následek častější zapomínání. Diář a různé bločky a zápisníky tedy nahradil jeden jediný blok, jediné místo, kam si podrobně zaznamenává vše. Projekty, s nimi související úkoly, zápisy ze schůzek, výsledky, na které čeká, atd.

Mária Môtovská, studentka prvního ročníku produkce, si prý zpočátku zapisovala jen pracovní úkoly, nápady a myšlenky. S tím, jak jich s příchodem na vysokou školu přibývalo, ji nezbylo nic jiného, než si začít zaznamenávat i osobní záležitosti. Ne snad proto, že by zapomínala, ale spíš proto, že ji to dává lepší přehled o obou sférách jejího života, tedy té pracovní i osobní. Pro převažující poznámky pracovního, produkčního charakteru má speciální blok, kam si vše podrobně rozepisuje. Elektronickou aplikaci na poznámky nepoužívá vůbec. Do notebooku ukládá jen dokumenty, které se týkají práce, respektive studia. Ty důležité, aktuální u sebe nosí navíc i v papírové podobě.

Já osobně, jako typický představitel generace technického pokroku, pro zapisování informací všeho druhu využívám svůj mobilní telefon. Plně splňuje mou představu operativního nástroje. Mám jej téměř vždy u sebe a manipulace s ním je rychlá a snadná. V počáteční euforii jsem si nainstalovala dokonce několik „chytrých aplikací“ pro sběr a správu úkolů, ale skončila jsem u obyčejné aplikace na zapisování poznámek. Abych v nich přeci jen měla nějaký systém, napíšu na první řádek datum nebo klíčové slovo a ke každému klíčovému slovu pak založím novou stránku na poznámky. Když aplikaci otevřu, vidím před sebou seznam položek, případně dat, podle kterých se můžu orientovat a rozhodnout, který seznam zpracuji nebo kterému se budu věnovat. Z jednoduché aplikace na poznámky se tak stala sběrná schránka, seznam projektů i příštích kroků v jednom.

5.1.2 Elektronická pošta

I náš e-mail je ze své podstaty sběrnou schránou, kam neustále přicházejí nové a nové záležitosti ke zpracování. V dnešní době mohou těch e-mailů být klidně desítky denně. Což jeden z respondentů potvrdil prohlášením, že má ve své schránce na pět tisíc zpráv. Ve

svém výzkumu jsem se proto zaměřila zejména na to, zda se produkčním v elektronické poště daří udržet pořádek.

Přesto, že většina z nás má několik e-mailových adres, pro jejich správu nepoužíváme klienta, ale pouze klasickou schránku. Důvodem nízké popularity specializovaných mailových klientů může být skutečnost, že možnost synchronizace více účtů je dnes téměř v základní nabídce. Alespoň Gmail, který používají všichni dotazovaní, tuto funkci nabízí. Výjimkou nejsou ani defaultní aplikace pro správu e-mailů jako například aplikace Mail v případě produktů Apple. Využít můžeme také přesměrování e-mailů z méně používané schránky do té frekventovaněji navštěvované.

Svůj e-mail kontrolujeme běžně i několikrát denně, případně jsme k němu připojeni permanentně. S internetem v mobilu a chytrými telefony se ani nedá mluvit o nutnosti schránku cíleně kontrolovat. Každá příchozí zpráva se nám může zobrazit přímo na displeji mobilního telefonu. Na maily proto nezřídka reagujeme obratem. V případě, že odpověď na zprávu vyžaduje čas a soustředění, zprávu označíme a odpověď odložíme na později. Shodně reagujeme přednostně na maily akutní. Potom přicházejí na řadu zprávy, jejichž vyřízení zabere do pěti minut a které se týkají maličkostí. Ve chvíli, kdy máme klid a dostatečný prostor, věnujeme se těm, které jsou důležité a vyžadují čas.

„Když mi přijde e-mail, který nemůžu vyřešit hned, označím ho hvězdičkou a vím, že se k němu vrátím. Každý druhý den si nechám zobrazit jen označené zprávy a postupně je vyřizuji,“ zněla jedna z odpovědí. *„Pokud vím, že reakce na některý e-mail vyžaduje hodinu u počítače, jeho vyřízení si naplánuju a poznámku si zapíšu dokonce do diáře,“* reagovala jiná produkční.

Nikdo z dotázaných nepoužívá štítky, ani kategorie pro rozdělení e-mailů například na „pracovní“, „osobní“, „studijní“, atd. Nepovažují za to užitečné a nemají na to čas.

5.2 Zpracování

Nevím, zda se dá v případě výsledků výzkumu hovořit o klasickém zpracování v pojetí metody GTD. Spíš, než bychom všechny záležitosti sebrali a pak je třídili, běžně je rovnou přiřazujeme k již existujícím projektům, případně nový projekt rovnou založíme. Přirozeně pak k jednotlivým úkolům většinou vytváříme seznamy úkolů. Zatímco David Allen doporučuje si pro každou kategorii takových úkolů zavést jeden seznam, v praxi jsem se setkala

spíš s tím, že využíváme jedno místo, kam zaznamenáváme seznam „Dalších kroků“ všech aktivních projektů dohromady se seznamem „Čekám na...“, atd.

5.2.1 Projekt

Horizontální členění do projektů a vertikální seznamy „Příštích kroků“ používáme všichni intuitivně. Přirozeně tak většinou jako první krok definujeme projekt. K němu pak v odrážkách zapisujeme všechny související úkoly. Pro monitorování aktivních projektů používáme nejčastěji obyčejné aplikace na poznámky v notebooku nebo mobilním telefonu a/nebo papírový blok. Každý splněný úkol si odškrtnáváme. Ve chvíli, kdy splníme všechny postupné kroky v rámci jednoho projektu, škrtneme, nebo v případě elektronické aplikace smažeme, celý projekt.

U papírového bloku jsem se setkala s několika způsoby jeho využití. V prvním případě na nový list nadepíšeme název projektu a k němu necháme několik volných stran. Nešikovné je, že je často obtížné odhadnout, kolik stránek bude konkrétní projekt potřebovat. Může se snadno stát, že nám vyhrazený prostor nebude stačit nebo naopak zůstane prázdné místo. Někdo to řeší tím, že projekty a zápisy píše rovnou jeden za druhým a neodděluje je novou stránkou. To může v případě většího množství různorodých projektů způsobit poměrně špatnou orientaci v poznámkách. Obzvlášť proto, že k projektům máme tendenci zapisovat nejen seznamy konkrétních kroků, ale také různé nápady a myšlenky. Někomu vyhovuje mít všechny podklady k jednomu projektu na stejném místě. Většinou to ale vede spíše k chaosu.

Pouze jedna dotazovaná produkční vede seznamy úkolů k jednotlivým projektům na samostatných papírech. Ty, které se týkají aktuálního projektu má v první nebo druhé složce pořadače, který vždy nosí u sebe.

5.2.2 Konkrétní kroky

Vypořádat se s některými zdánlivě těžkými překážkami tím, že definujeme další bezprostřední krok vedoucí k jejich překonání, považuji za jeden z největších přínosů mého seznámení s metodou GTD vůbec. Pravdou je, že splnit závazek typu „Sehnat historický automobil“ zní trochu komplexněji a složitěji než „Zavolat Kláře a požádat ji o tip na půj-

čovnu historických vozidel“. Kláře voláme samozřejmě v případě, kdy víme, že na minulém natáčení takový automobil měla a domluvu s půjčovnou si pochvalovala.

Překvapilo mě, že všichni dotazovaní produkční definují kroky na seznámech projektů přirozeně poměrně detailně. Případně si k jednotlivým projektům napíšíou kategorie: „Lokace“, „Smlouvy“, „Herci“, atd. A ke kategorii „Lokace“ pak zapisují úkoly ve znění:

„Zavolat panu Rychlému – lokace Sklad“

„Zeptat se ho, v kolik hodin můžeme v den natáčení přijít“

„Vyžádat si kontakt na hlídače, který nás pustí dovnitř“

V návaznosti na získané informace pak můžeme do kategorie „Informace pro štáb“ napsat položku „Oznámit nástup na natáčení v 7:00“.

Pokud si projekty rozepisujeme na co nejkonkrétnější kroky, je pravděpodobnější, že na nic důležitého nezapomeneme.

Jak už jsme zjistili výše, produkční k projektům nezapisují jen konkrétní úkoly, ale také všechny související nápady, myšlenky a informace. Pod kategorií „Lokace“ tak kromě úkolů můžeme najít například seznam všech lokací s jejich adresou a jménem a telefonním číslem kontaktní osoby, v kategorii „Herci“ pak jména hereckého obsazení, telefonní čísla, e-mailové adresy, atp.

Přesně takovou agendu si vede Mária ve svém bloku. *„Blok nosím stále v kabelce, abych ho měla vždy po ruce. Zapisuji si do něj všechny informace související s daným projektem. Když pak potřebuji rychle vyhledat jméno, adresu, kontakt, vím přesně, kde takový údaj hledat.“*

5.2.3 Pravidlo dvou minut

Úkoly máme také tendenci rovnou plnit. Čím dříve, tím lépe. Uvědomujeme si ale, že některé z nich vyřešíme snadno a rychle a na některé potřebujeme čas. Pro roztřídění úkolů na ty, které uděláme hned a které odložíme na později, většinou přirozeně používáme kritérium časové náročnosti. Svou osobní formu pravidla dvou minut máme skoro všichni. Dvě minuty často individuálně protahujeme na pět až deset minut. Princip je ale stále stejný. Na základě časové náročnosti jako první uděláme ty nejjednodušší a nejrychlejší úkoly. Těžší si necháváme na později. Málokdo se věnuje klasickému třídění schránek, jak je popisuje

David Allen. „Dvouminutovky“ proto nevyřizujeme při třídění, ale spíše hned, když se objeví.

Úkoly, které nemůžeme udělat hned, si pak podle povahy zapisujeme buď do diářů, nebo na seznamy úkolů pod jednotlivými projekty.

5.2.4 Archiv

V souvislosti s archivací zmiňuje David Allen katalogy, články nebo zajímavé materiály k pozdějšímu nastudování. V komunitě studentů produkce, se kterými jsem vedla rozhovory, jsme se shodli, že takové materiály ve fyzické podobě téměř neskladujeme. Vše potřebné dnes najdeme běžně v elektronické podobě. Materiály ukládáme buď v počítači nebo v aplikacích typu Dropbox. Já si například na Dropbox ukládám vše od školních dokumentů, přes kopii daňového priznání až po fotografie z dovolené.

Pro papírové zdroje informací žádné speciální sběrné místo nemáme. Po novinách nebo časopisech dnes saháme výjimečně a většinou ve chvíli, kdy máme čas si je prolistovat. Články, které nás zaujmou, si přečteme hned. Pak periodikum odložíme. Skoro každé papírové médium už má v dnešní době i elektronickou verzi. Informace, články a zajímavosti tak vyhledáváme spíše na internetu.

A co když nás zaujme nějaký internetový odkaz nebo článek, který si nemůžeme hned přečíst, ale později se k němu chceme vrátit? Většinou takový článek uložíme do záložek ve svém prohlížeči. Když pak máme volnou chvíli, vybereme z nich ten, na který máme zrovna náladu nebo který nás nejvíce zaujal.

Mária si dokonce na později více méně nic neodkládá. Zajímavou stránku otevře v novém panelu prohlížeče a ten má spuštěný, dokud její obsah neprostuduje. Pak teprve panel zavře. Přiznám se, že tuto metodu jsem také dlouho používala, ale moc se mi neosvědčila. Více než polovinu článků jsem si nakonec nikdy nepřečetla a příště už si na ně pochopitelně nevzpomněla.

Zajímavý postup je také poslat sám sobě odkaz na e-mail nebo do zprávy na Facebooku. Princip je stejný jako se záložkami. Ty se mi pro tento účel jeví jako vhodnější. Ve velkém množství e-mailů a vzkazů je snadné zprávu se zajímavým odkazem přehlédnout.

Potřeba ukládání off-line verzí internetových zajímavostí pomalu ustupuje. Dnes je běžné mít přístup k internetovému připojení kdekoliv. Ať už je to mobilní internet v našem tele-

fonu nebo bezdrátové připojení v každé kavárně či restauraci. Dokonce čeští dopravci zavádějí wi-fi připojení na palubě svých vlaků a autobusů.

5.3 Organizace

5.3.1 Diář

Kromě jedné výjimky používají všichni dotazovaní nějakou formu diáře nebo kalendáře. Ať už elektronickou nebo papírovou. Všichni do něj shodně zapisujeme zejména události, které se vážou ke konkrétnímu času, případně alespoň dni. Jsou to hlavně schůzky, porady a deadliny.

Já osobně jsem si cestu k pravidelnému používání diáře hledala obtížně. Každý nový pokus s papírovým diářem skončil po několika týdnech. Plynule jsem většinou přešla k elektronickému kalendáři ve svém notebooku. Protože počítač ke své práci používám denně, bylo to přirozenější a automatické. Na druhou stranu se záhy projevil paradox, že má efektivita v plnění úkolů se zhoršila. Není totiž nic jednoduššího, než v elektronickém kalendáři úkol z jednoho dne přesunout na další. Našla jsem si tedy cestu zpět k papírovému diáři. Možná je to tím, že až nyní jsem pro sebe našla tu správnou strukturu.

Můj současný diář formátu menší A5 má na levé straně sedm okýnek pro dny v týdnu. Na pravé straně je pak ke každému týdnu volná stránka. Zatímco do políček dní si zapisuji konkrétní úkoly a schůzky, volný list využívám k zapisování poznámek a informací, které se k nim vážou. Když mám tedy například na středu naplánovanou schůzku s Petrem, vpravo si napíšu seznam věcí, které s ním na schůzce chci probrat. Pravá stránka se také hodí k zapisování týdenního rámce, když vím, že v horizontu daného týdne chci zvládnout nějakou aktivitu, která není vázána na konkrétní den. Mám ji tak celý týden na očích, takže se mi nestane, že bych na ni zapomněla.

Papírový diář musím navíc na rozdíl od toho elektronického cíleně otevřít. Několikrát denně tedy záměrně kontroluji, které úkoly jsem již splnila a co mi ještě zbývá. Jedinou funkcí, kterou papír plnit nemůže, je upomínání. K tomuto účelu nadále používám elektronický kalendář, který mám synchronizovaný v notebooku a mobilním telefonu. V případě, že chci něco v předstihu nebo v konkrétní chvíli připomenout, využiji k tomu elektronickou upomínku.

Jako největší chyba se ukázalo zapisovat si do diáře všechny úkoly na den, které bychom ideálně chtěli stihnout. „Protože se jich chci co nejrychleji zbavit, zapisuju si co nejvíce úkolů do jednoho dne. Ty, které nestihnu, pak přepíšu na další den a tak dále,“ zněla jedna z odpovědí studentky prvního ročníku produkce. Upřímně pak uznala, že to vede pouze k odsouvání nepříjemných úkolů na neurčito a k narůstání stresu a frustrace. Stejně se nakonec musí rozhodnout a úkol splnit. Odměnou je jí příjemný pocit úlevy.

5.3.2 Seznam Někdy/Možná

Své seznamy Někdy/Možná máme někde všichni. Zjistila jsem ale, že je běžnější mít je pouze v hlavě. Do fyzické podoby si zapisujeme spíše seznamy filmů, které bychom chtěli vidět a knih, které si jednou chceme přečíst. Většinou je ale zaznamenáváme na volné listy papíru nebo do jednoho z mnoha deníčků a bločků, které doma máme, takže v případě potřeby je nemůžeme nikdy najít. Plány a představy budoucích projektů nosíme spíše v hlavě. U nejmladší respondentky jsem se dokonce setkala s odpovědí, že příliš do budoucna ještě nepřemýšlí a takový seznam tedy zatím vůbec neřeší.

Petra Ptáčková jako jediná přiznala, že pro tyto účely si vedle pracovního vede ještě jeden speciální blok. Je prý mnohem hezčí, než ten, který používá na běžné záležitosti a má k němu pochopitelně větší citovou vazbu. Nikam ho s sebou nenosí, je schovaný doma. Zapisuje si tam, co by chtěla dělat, až jednou bude mít čas a jaké projekty by ráda realizovala. Blok jí ale slouží zároveň také k vedení již zmíněného seznamu zajímavých knih a filmů, ke kterým by se v budoucnu ráda dostala.

Produkční Tomáš se zkušeností s GTD si seznam Někdy/Možná v rámci metody vytvořil. Když od ní ale upustil, přestal používat i tento seznam. Zřejmě ho má tedy ještě někde založený, ale aktivně ho nevyužívá.

Já jsem si jednu dobu kromě klasických filmů a knih začala zapisovat země, případně města, která bych chtěla v životě navštívit a dokonce sportovní aktivity, které si chci jednou vyzkoušet. Seznam mám schovaný doma. I když jsem jím více méně obsáhla celou zeměkouli a je velice nepravděpodobné, že všechny položky na seznamu za jeden život stihnu, považuji ho za cenný zdroj inspirace. Dívám se do něj dokonce i tehdy, kdy se necítím zrovna nejlépe a chybí mi motivace. V tu chvíli si řeknu, že tak aktivní osoba, která toho chce tolik podniknout, přece nemůže poraženecky sedět v koutě.

5.3.3 Delegování

Z principu své pozice delegujeme úkoly na jiné lidi často. Pochopitelně je nám příjemnější je předávat ověřeným osobám, na které víme, že je spoleh. I když zpočátku výsledky ne zcela odpovídají očekáváním, při dlouhodobější spolupráci v jednom týmu jsme schopni si postupem času důvěryhodný systém vybudovat. Pro rozdělování úkolů nebo kontrolu výsledků či pokroku jsou pak ideální pravidelné schůzky pracovních týmů. V případě drobností, kdy čekáme na okamžitý výsledek, není nutné připomínku někam zapisovat.

Osobně jsem s delegováním měla dlouho problém. A občas asi ještě stále mám. Ne, že bych snad neměla dostatečnou důvěru a trpěla pocitem, že všechno udělám nejlépe sama. V produkci se čas od času, pokud pracujeme na větším projektu a nechceme se zbláznit, nějaké té delegaci stejně nevyhne. Připadalo mi ale, že předat úkol dál mi od zodpovědnosti nepomůže a v konečném důsledku vůbec neulehčí práci. Myslet na to, že mám někoho zkontrolovat, jestli udělal, co jsem po něm chtěla nebo úkol udělat sama, mi vycházelo na stejno. Delegované úkoly jsem totiž pořád nesmyslně držela v hlavě. Což bylo samozřejmě kontraproduktivní.

Postupem času jsem se naučila položky „Čekám na...“ zapisovat dvojitým způsobem. Pokud se chci připomenout, zjistit stav věci nebo mám výsledek něčí práce obdržet v konkrétní den, zanesu si poznámku do diáře, případně si nastavím upomínku v elektronickém kalendáři. Pokud se jedná o dlouhodobější výhled, zapíšu si poznámku na seznam dalších kroků ve znění „XXX – čekám na odpověď/platbu/potvrzení...“, kde XXX bývá nejčastěji jméno osoby nebo firmy.

Mária jako „začátečník“ má prý největší problém být na lidi přísná a důsledně je vést k plnění zadaných úkolů. Úkoly tak raději nedeleguje a dělá je sama. Když už někomu něco zadá, většinou to trvá déle, než by bylo nutné a výsledek stejně neodpovídá původní představě. Její spolupracovníci toho začali využívat a tak spoustu práce nakonec udělá za ně. To je samozřejmě dlouhodobě neefektivní, protože kvůli plnění úkolů za ostatní nemá čas na své vlastní povinnosti.

5.3.4 Týmová práce

Dalším nevyhnutelným aspektem práce produkčního je práce v týmech. V případě dobrého složení, ji máme většinou docela rádi. Kromě klasické telefonické komunikace používáme k rozesílání obecných informací běžně také hromadné e-maily. Pro sdílení dokumentů v týmech je velmi populární aplikace Dropbox nebo Google docs.

Zatímco na studiích jsme pro jednotlivé projekty všichni hojně používali nebo ještě stále používáme soukromé skupiny na Facebooku, s přechodem do praxe od nich spíše upouštíme. V profesionální rovině nám totiž většinou nestačí vznést požadavek do pléna a čekat, až, nebo jestli vůbec, někdo odpoví. V rámci skupin na Facebooku navíc vyřešíme jen omezenou část agendy. Důležité věci vzhledem k množství notifikací a pohybu na běžném uživatelském účtu snadno přehlédneme. Konkrétní specifické požadavky pak stejně řešíme s příslušnou osobou buď telefonicky, nebo v soukromé konverzaci. Myslím, že v poslední době ztrácí na efektivitě i zakládání různých událostí a rozesílání pozvánek. Dříve se pozvaní aktivně vyjadřovali a mohli jsme tak získat celkem přesnou představu o počtu účastníků. Dnes mají pozvánky spíše informativní charakter, že nějaká schůzka vůbec proběhne. Počet vyjádřených málokdy odráží reálnou návštěvnost.

Ideální se zdají být pravidelné osobní schůzky a porady, v rámci kterých zkontrolujeme úkoly zadané z minula, rozdělíme nové a naplánujeme další postup. V rámci rozhovorů padla jména aplikací jako Producteev nebo Trello. Obě nám ve své podstatě poskytují přehlednou správu projektů a úkolů. Svým uspořádáním jsou vhodné pro práci v týmu. Nabízejí možnost jednotlivým členům zadávat konkrétní úkoly a sledovat průběh jejich plnění.

5.4 Hodnocení

5.4.1 Týdenní revize

Týdennímu hodnocení v pojetí metody GTD se nevěnuje nikdo z dotazovaných produkčních. V dnešní uspěchané době a v profesi produkčního obzvlášť není úplně čas a prostor pro pravidelná týdenní hodnocení. Nepravidelná pracovní doba nám těžko umožňuje jednou týdně zasednout ke všem seznamům a revidovat je.

Jiné je to u konkrétních projektů. V případě, že na něm pracujeme v týmu, je ideální pořádat více či méně pravidelné mítinky a porady. Frekvence závisí na charakteru připravova-

ného projektu, ale pravdou je, že standardem je pracovní týden. V rámci setkání potom jistá revize probíhá. Většinou na každé další schůzce zrekapitulujeme a zhodnotíme předchozí týden, zkontrolujeme aktuální stav a naplánujeme a rozdělíme úkoly na další týden. Práce na společném projektu probíhá nejčastěji formou diskuze a brainstormingu.

Naše ostatní aktivní projekty jsou živé, a proto jejich vývoj musíme mít neustále na zřeteli. Když na některém pracujeme, věnujeme se mu vlastně neustále. Spíš než týdenní hodnocení tak provádíme každodenní kontrolu. Seznam projektů a dalších kroků, jak jsme si již ověřili, máme vždy u sebe a tvoří převážnou náplň našeho pracovního dne, takže je revidujeme spíše průběžně. Až když je projekt hotový, můžeme zhodnotit jeho výsledek a vyškrtnout ho nebo vymazat ze seznamu.

K důkladnějším revizím přistupujeme v případě, kdy nastane nějaký problém nebo projekt nepostupuje tak, jak bychom si představovali. Pravdou je, že pokud bychom se pravidelné kontrole věnovali i za normálních okolností, možná bychom se do těchto krizových situací vůbec nemuseli dostávat.

5.5 Realizace

5.5.1 Podmínka, kontext

Některé položky máme tendenci sdružovat do logických skupinek přirozeně. Nejčastěji používáme kontexty místní, tedy co potřebujeme vyřídit „ve škole“, co máme nakoupit „v obchodě“ nebo které úřady navštívit „ve městě“. Většinou je sepisujeme na samostatné seznamy, které si můžeme vzít s sebou nebo do bloků, které nosíme vždy u sebe.

Podobný princip využíváme, když pracujeme na třech projektech současně. Některé podobné úkoly můžeme udělat najednou. „*Nezabývám se pořád jen jedním projektem. Když mám stejnou činnost jako například upravit rozpočet, udělám to v jednom projektu a pak hned v dalším. Není to tak, že pracuji jen na jednom filmu, dokud nesplním všechny úkoly a položky na seznamu. Mám chuť udělat štábní listinu, tak ji udělám pro všechna natáčení,*“ uvádí příklad produkční Zuzana. Mária se takovým kategoriím naopak vyhýbá a v rámci diverzifikace práce schválně mezi jednotlivými typy úkolů přeskakuje.

Je to trochu nepředstavitelné, ale setkala jsem se dokonce s produkční, která nerada telefonuje. Někdo by to vyřešil tím, že si všechny telefonáty sepíše na jeden seznam, a když už

se do své neoblíbené činnosti pustí, vyřídí jich alespoň maximum najednou. Pro ni naopak je příjemnější hovory rozptýlit mezi jiné úkoly, aby si vždy měla čím „spravit náladu“.

David Allen ve své knize doporučuje třídění úkolů podle nástroje, který k jejich plnění potřebujeme. Kontext nástroje oproti kontextu místnímu, jak jsem zjistila, nikdo z dotazovaných téměř nepoužívá. Hovoří proti němu technologický pokrok. Zatímco v době vydání knihy Mít vše hotovo byly běžnou praxí spíše stolní počítače a pevné linky, dnes je máme všechny tyto nástroje stále u sebe. Vše je mobilní, neustále jsme připojeni k internetu a proto nás použití jednotlivých nástrojů v práci příliš neomezuje.

5.5.2 Efektivní využití časových prodlev

Některým produkčním se čekání na schůzku může zdát jako příliš krátký časový úsek na to, aby stihli něco smysluplného udělat. Za využitelnou prodlevu považují prostoje na úrovni odpadnuté přednášky. Takových drobných úkolů ale ve svých seznamech máme všichni dostatek. Jen je otázka, zda je máme v hlavě nebo ve věrohodném systému. Pokud se musíme složitě rozpomínat, čemu bychom se to vlastně mohli věnovat, než na to přijdeme a úkol v mysli najdeme, schůzka většinou začne. Pokud chceme něčí zpoždění efektivně využít a vyplnit čas splněním úkolu, je dobré vědět, kam se podívat.

„Každou pauzičku jsem schopná hned zaplnit a většinou to také dělám. Vezmu blok a vyřídím drobné položky, které tam najdu. Akutní věci, které hoří, mám vždy v hlavě, takže se můžu v případě potřeby věnovat také jim,“ odpověděla Petra Ptáčková. Podobnou odpověď jsem slyšela i od ostatních produkčních. Mají blok nebo diář, na které se mohou spolehnout. Nějaký vhodný úkol tam vždy najdou.

Já to s tou aktivitou zase tolik nepřeháním. Pokud vím, že mám akutní telefonický hovor nebo e-mail na vyřízení, časová prodleva mi přijde vhod a využiju ji k jejich vyřízení. V případě, že nic na seznamu nehoří, spíš takovou chvíli strávím pročítáním zpráv a aktuálních informací na internetu. Této činnosti se nikdy nevěnuju cíleně a nevyčleňuji pro ni žádný speciální čas. Skoro každý den se ale najde časová skulinka nebo prostoj, kdy svůj přehled o aktuálním dění mohu doplnit.

5.6 Principy čtvrté generace

5.6.1 Shora dolů nebo zdola nahoru?

V tomto bodě musím Davida Allena zklamat. Všichni jsme se shodli na tom, že primárně máme ujasněné své hodnoty, priority a životní cíle. Jim se snažíme přizpůsobovat svou každodenní práci. Jsme mladí, na studiích nebo teprve „jednou nohou“ v praxi. Je proto samozřejmě přirozené a počítáme s tím, že všechny tyto aspekty našeho života se mohou v budoucnu měnit. Naše současné počínání ale směřuje k aktuálně stanovenému cíli. Nemusí se jednat o zcela konkrétně pojmenované principy, ale určitou představu, co by nás učinilo spokojenými, máme.

Pravdou je, že já jsem to tak neměla vždy. S metodou GTD jsem se poprvé setkala před více než dvěma lety. Od té doby jsem se ji opakovaně a bohužel neúspěšně pokoušela zavést do svého života. V té době vrcholilo mé období nesnesitelné frustrace z přemíry závazků a jejich nestíhání. K práci jsem začala mít odpor, z každého sebemenšího úkolu nebo telefonátu se stal ohromný strašák. Dostala jsem se do fáze, kdy jsem vše tlačila před sebou a má efektivita rapidně klesala.

Pořád jsem nechápala, proč se mi s tím nedaří nic udělat a proč ta zázračná metoda zrovna na mě nefunguje. Vždyť jsem přeci směřovala ke svému životnímu cíli a vysněnému povolání. Jenže to byla právě ta chyba. V tomto ohledu jsem se dost nechala ovlivnit svým prostředím a pobídkami typu: „V tomhle jsi fakt dobrá, měla by ses tomu věnovat.“ Možná i proto, že jsem měla potřebu sobě i svému okolí neustále něco dokazovat, jsem se v této představě sama také docela dlouho utvrzovala.

Jenže pak jsem dosáhla pomyslného stropu a byla jsem donucena přehodnotit svůj dosavadní život. Odjela jsem na tři měsíce sama na druhý konec světa a přemýšlela. Uvědomila jsem si, že vedoucí profese, které jsem se v té době věnovala, vlastně není nic pro mě. Permanentní tlak a stres mi pochopitelně nedělal (nejen zdravotně) vůbec dobře. Pochopila jsem, že raději budu s nejlepším vědomím a svědomím vykonávat zadané úkoly, než by na mě spočívala tíha vedoucí pozice. Zároveň jsem si uvědomila, že ve své práci potřebuju vidět nějaký smysl, který bude v souladu s mým vnitřním hlasem.

5.6.2 Role

Pojmenovala jsem své životní role a zamyslela jsem se, co pro jejich naplnění potřebuji udělat. Nemohu tvrdit, že jsem stoprocentně úspěšná a vše se mi podařilo zrealizovat tak, jak jsem si předsevzala, ale jsem rozhodně na dobré cestě. Ke svému opravdovému vnitřnímu nastavení a hluboko zakořeněným hodnotám jsem si vybrala raději pomalou a pozvolnou cestu. Až po vnitřním zemětřesení se mi začalo dařit do svého života zavádět i některé principy metody GTD. Už se mi nestává, že bych ke své práci nebo plnění některých úkolů měla odpor. Všechny mě totiž nějakým způsobem vedou k předpokládanému cíli.

I se svými kolegy jsem se shodla na tom, že si své odlišné životní role a lidské potřeby uvědomujeme. Všichni jednou chceme být spokojeni ve své práci, ale zároveň nezanedbávat rodinu, přátele, ani osobní rozvoj. Budoucím ideálem je pro nás rovnováha všech našich rolí. Současné ústupky bereme jen jako nutné zlo na cestě za dlouhodobou spokojeností. Pokud jsme teď na studiích víc produkčními než dobrými kamarády nebo vzornými dětmi, počítáme s tím, že tento stav je jen dočasný. Stejně tak jsme nyní ochotni pracovat i v pozicích, které nejsou tak úplně v souladu s naším vnitřním přesvědčením. Pokud jsou ale stabilním zdrojem peněz pro financování našich studií, nic jiného nám nezbyvá. Proto přeci studujeme, abychom, až dosáhneme potřebné kvalifikace a cenných zkušeností, mohli dělat už jen práci, která nás baví a naplňuje.

5.6.3 Hodiny a kompas

„Práce, kterou momentálně dělám, není úplně v souladu s mým dlouhodobým cílem. Plním zadané úkoly jeden za druhým a příliš nad nimi nepřemýšlím. U vlastních projektů je to ale jiné. Tam samozřejmě mé vnitřní přesvědčení rozhoduje. Neberu projekty, které pro mě nejsou zajímavé nebo nejsou v souladu s mým nastavením. Naopak si vybírám a snažím se také sama iniciovat projekty, které mě naplňují a směřují k mému vytyčenému cíli. Ten určitě mám, vím, za čím si jdu a je to pro mě důležité. Současná práce je zatím spíš zdrojem financí a zkušeností, ale rozhodně u ní nechci zůstat věčně. Umožňuje mi uživit se na studiích, abych jednou mohla dělat to, co chci,“ zněla jedna z odpovědí.

Mária uznala, že při náporu každodenních úkolů nemá někdy příliš prostor přemýšlet nad tak hlubokými tématy. I vzhledem k jejímu nízkému věku, devatenáct let, je pochopitelné,

že její postoje se ještě často mění. Rozhodně teď ale chce být produkční a je ochotná tomu věnovat svůj čas a úsilí. *„Když si toho naberu hodně a jsem našťavaná, často si řeknu, že tohle (produkci) už nikdy nebudu dělat. Pak mě to ale vždy zase přejde. Uklidním se a vím, že chci být produkční, jen si do budoucna musím dát pozor, abych si nenabírala příliš mnoho povinností. Teď na studiích je mé pracovní tempo trochu zběsilé, ale jednou se to snad uklidní. Až se naučím si věci lépe organizovat, všechno se mi určitě povede sladit.“*

Zuzana se zase přiznala, že má dva sny. Na jednom aktuálně pracuje. Dělá, co může a snaží se získat co nejvíce zkušeností, aby z ní jednou byla dobrá produkční. Druhý sen ale s její současnou profesí vůbec nesouvisí. Aby si ho splnila, musela by být někde úplně jinde než na Fakultě multimediálních komunikací. V jejím případě je to tedy se souladem mezi hodinami a kompasem trochu složitější. Nad svými prioritami ale přemýšlí.

5.6.4 Rovnováha životních rolí a lidských potřeb

Každý, s kým jsem si povídala, si své životní role a lidské potřeby uvědomuje a dokázal by je pojmenovat. S jejich rovnováhou už je to horší. Snažíme se sice zanedbávat rodinu, ani přátele, když ale přijde náročné období zkoušek nebo přípravy natáčení, jsme přeci jen na chvíli trochu více studenty a produkčními. Nejvíc máme nakonec tendenci zanedbávat péči o sebe sama. Neustále čekáme na nějaké „potom“, až budeme mít čas věnovat se svému osobnímu rozvoji. Obávám se, že to není zrovna šťastný přístup. Vhodný okamžik pro jeho změnu je kdykoliv. To jsem si také uvědomila v době své osobní katarze a nyní se snažím dávat si na to mnohem větší pozor. Nikdo o nás totiž nebude pečovat tak jako my sami. Péče, kterou svému „já“ věnujeme nyní, je zároveň investicí do budoucna. Pokud se budeme dlouhodobě zanedbávat teď, dokud jsme mladí, „potom“ už může být na změny nebo dohánění pozdě.

Zdravý přístup k sobě samé má v tomto případě, podle mě, Mária: *„Vždycky jsem to měla tak, že jsem prostě dělala to, co jsem dělat chtěla a teď k tomu přistupuji stejně. Přesto, že nyní bydlím v jiném městě, dokonce v jiné zemi, mám pocit, že se stále stíhám věnovat rodině i kamarádům. I když oni si občas stěžují, že to není dostatečně. Když jsem byla mladší, brala jsem si jejich výčitky a narážky k srdci. Teď jsem ale natolik srovnaná se svým životním stylem, že pokud jim to nevyhovuje, tak už to není tak úplně můj problém. Je pravda, že s nimi logicky nejsem tak často jako dřív. Já sama si na to musím zvykat. Z mého pohledu*

je to ale naprosto v pořádku. Nic mi nechybí,“ zněla odpověď energické studentky prvního ročníku.

V době nástupu do první práce je běžné, že naše profese dočasně dominuje. *„Momentálně jsem rozhodně spíš lokační. Jsem v neustálém kolotoči práce. Na nic jiného nemám čas. Odcházím do práce ráno, domů se vracím v deset večer. Nemám čas na osobní život, na přátele, ani na rodinu. Ale беру to tak, že teď jsem mladý a pracuji na své budoucí kariéře, takže tomu musím přinést nějaké oběti. Jednou bych určitě chtěl, aby se tohle tempo zklidnilo a já mohl dělat, co chci, ale zároveň měl čas i na osobní život,*“ řekl k tématu rovnováhy životních rolí Tomáš Pořízek.

„Své role si uvědomuji. Také si uvědomuji, že v současné chvíli jsem víc producent a osobní vztahy jdou trochu stranou. Často pracuji se svými přáteli. S jednou skupinkou mých opravdu blízkých kamarádů jsme teď rozjeli nový, docela velký projekt. Musím přiznat, že jsme se přistihli, že mnohem více řešíme práci a nejsme téměř schopní bavit se o ničem jiném. Dříve jsme se zajímali, jak se kdo má. To jde momentálně trochu stranou, což je škoda a je to smutné. Ale doufám, že se to jednou uklidní a vrátí do normálu. Baví mě, co dělám a chci se tomu věnovat. Jen si musím najít svou rovnováhu, balanc,“ uzavřela povídání Petra Ptáčková.

5.6.5 Frustrace a její zdroje

K práci produkčního neodmyslitelně patří čas od času stres. Jeho zdroje mohou být různé. Nejčastěji se pod tlak dostáváme ve chvíli, kdy se vyskytne nějaký neočekávaný problém, těsně před natáčením onemocní herec nebo odpadne lokace. To všechno jsou zdroje stresu na nás nezávislé a my je tedy nemůžeme svým chováním přímo ovlivnit. V takovém případě je dobré naučit se přehnaně nereagovat a přistoupit k věcnému řešení vzniklého problému. Produkce je takový krizový management v umělecké praxi. Mezi odpověďmi se objevila frustrace ze školy jako systému a přemíry byrokracie. Tady už je na pováženou, zda bychom s tím alespoň vyvoláním debaty a apelováním na své učitele nemohli něco udělat.

Důležité je rozpoznat zdroje dlouhodobého stresu a ten se snažit eliminovat. Pokud se často setkáváme s úkoly, do kterých se nám nechce, a neustále je odsouváme, něco asi není úplně v pořádku. Nevím, zda nám v tu chvíli pomůže si úkol rozdělit na prvočinitele a zařadit do systému. Mně se spíš osvědčilo zamyslet se nad cílem, který daným úkolem sledu-

ji. Někdy se ani na cestě za sebelepším výsledkem nevyhneme řešení nepříjemností. Když se ale na problém podíváme z globálního hlediska a uvidíme v něm hlubší smysl, není pro nás už takový problém se do něj pustit. Pokud ani tohle nepomáhá, je třeba zvážit, zda není sledovaný cíl v rozporu s naším vnitřním přesvědčením a případně přehodnotit své setrvání v projektu.

V rozhovorech jsem se nesetkala s názorem, že by se někdo cítil pod tlakem přemíry úkolů, které nestíhá plnit. A není to tím, že bychom si jich nakládali málo. U všech dotazovaných jsem ale vyzorovala, že je produkce opravdu baví, naplňuje a je to povolání, kterému se chtějí věnovat. V nadšení a euforii jsme pak schopni zvládnout velké množství úkolů, aniž bychom pocítili stres. Ten se dostavuje spíše ve chvíli, kdy nejsme o věci přesvědčeni.

Nadšení pro produkci hezky okomentovala Mária: *„Já si pořád říkám, že dokud jsem v prvním ročníku, můžu si toho nabrat hodně, můžu jít všem pomáhat a všechno si vyzkoušet. Ať se co nejvíc naučím a naberu zkušenosti. I když mám teď na množství práce asi nejkritičtější období, pod tlakem se necítím. Je to totiž moje dobrovolné rozhodnutí.“*

Naopak Petra Ptáčková, která se už při studiích věnuje producentství nezávislých filmů, jako zdroj frustrace označila zodpovědnost. *„Nikdy jsem to tak nevnímala a u některých projektů si teprve zpětně uvědomuji, jaká zodpovědnost na mě ležela. Jako produkční, potažmo producent, je člověk zodpovědný za mnoho dílčích věcí, ale také za výsledek a projekt jako celek. Máte zodpovědnost vůči jednotlivým složkám a členům štábu, vůči hercům, vůči partnerům, kteří vám pomohli, sponzorům, kteří do projektu vložili peníze. Tuto zodpovědnost si v poslední době připouštím čím dál tím víc a občas mě to trochu frustruje.“*

5.7 Zkušenost s metodou GTD

Mária jako jediná z dotazovaných o metodě GTD nikdy neslyšela a nic nevěděla. Všichni ostatní přiznali buď základní povědomí, nebo dokonce osobní zkušenost.

Tomáš Pořízek se již metodu GTD pokusil zavést do praxe. To se mu podařilo a systém nějakou dobu fungoval. Uznal, že mu přinesl změnu k lepšímu. Ocenil hlavně princip nenosit nic zbytečně v hlavě, který se mu velmi osvědčil. Jenže do toho přišla zajímavá pracovní nabídka, která vyžadovala velké změny a přehodnocení systému. Se změnou projektu se změnila náplň jeho práce, životní styl, priority i cíle a metoda při dosavadním nastavení

přestala fungovat. Celý systém se zhroutil a Tomáš dodnes nebyl schopen nastavit si nový v souladu s novým projektem.

„Ted' už na to nemám vůbec čas, protože jsem od pondělí do neděle v práci. Na nějaké týdenní revize a denní vyprazdňování a třídění schránek nemám kapacitu. Ani rámcové plánování dne a seznamy nejbližších kroků pro mě ted' nemají smysl. Moje práce je akční, rychle se mění, jsem neustále v pohybu. Každý nový den určuje mé denní úkoly,“ dodává.

Podotknul také, že má pocit, že systém je vhodný spíš pro někoho s pravidelnou pracovní dobou od pondělí do pátku od osmi do šestnácti hodin. V mobilní kanceláři s nepravidelnou pracovní dobou je těžké zavést a udržovat velké množství různých seznamů a kartoték, které metoda ve své primární a zatím jediné verzi doporučuje.

Za pravdu mu v tomto ohledu dala i Petra Ptáčková. O metodě už slyšela, četla dokonce pár článků. Zkusila si i práci se specializovanou aplikací. Přišla jí ale zbytečně složitá. *„Popravdě celý ten systém mi přijde zbytečně složitý. Jeho zavedení si žádá víc času a energie, než mi ušetří. Alespoň takový z toho mám pocit. Navíc nemám čas se zastavit a jen nastavovat nějaký systém. Pořád se něco děje, úkoly přicházejí, objevují se problémy, které musím operativně řešit. Potřebovala bych systém, který se dá zavést „za pochodu“, ne takový, který vyžaduje náročnou přípravu.“* V průběhu rozhovoru však dříve přiznala, že nyní pro práci v týmu používá aplikaci na principu GTD, Trello, se kterou je spokojená.

Zuzana má o metodě GTD povrchní povědomí, ale neví nic o jejích principech. *„Nevím, úplně, co to je, ale vím, že existují nějaké knížky, které by mi třeba poradily, jak lépe a efektivněji využít čas nebo něco takového.“* Momentálně má nastavený svůj vlastní systém, který jí zatím funguje. Nebrání se ale myšlence, že by na něm mohla něco vylepšit nebo ho obohatit, případně zavést úplně nový systém, kdyby jí připadal efektivnější než ten současný.

Má pocit, že by spíš potrebovala zorganizovat „sebe“ než „čas“. Práci má prý pod kontrolou, ale uvědomuje si, že se momentálně nevěnuje dostatečně sama sobě a svému osobnímu rozvoji. *„Občas si říkám, že kdybych vstala o hodinu dřív a udělala naplánovanou práci dříve, mohla bych jít večer třeba do kina.“* Kino v tomto případě nebere jako rozptýlení, ale jako zdroj vzdělání, souvisejícího se studovaným oborem. Podíl viny přisuzuje časově náročnému studiu a prostředí, ve kterém se pohybuje. *„Pořád doufám, že až dokončím školu a budu dělat to, co chci dělat, dokážu vše skloubit. Jednou budu schopná mít věci v rovnováze,“* uzavírá odhodlaně své povídání Zuzana.

6 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ

6.1 Sběr

6.1.1 Dostat vše z hlavy

Z výzkumu jasně vyplynulo, že i když nejsme pod tlakem, máme tendenci a potřebu svou práci organizovat. Podvědomě se snažíme většinu informací odložit mimo svou mysl, ale nejsme v tom důslední na sto procent. Zde shledávám velký přínos metody GTD. Nabádá nás totiž k důslednosti a naprostému uvolnění mysli od všech nápadů, myšlenek a úkolů, které v hlavě držíme. Dodržování tohoto jednoduchého principu bych doporučila všem, nejen produkčním. Ve chvíli, kdy svou mysl zbavíme potřeby nám neustále něco připomínat, může se plně soustředit jen na tvůrčí část naší práce a kreativní řešení úkolů a problémů.

6.1.2 Sběr záležitostí

V rámci rozhovorů jsem se setkala se všemi typy nástrojů od papírových po elektronické. Kam své myšlenky budeme zaznamenávat, je tedy čistě individuální. Je třeba najít si ten „svůj“ nástroj, se kterým nám bude příjemné pracovat. Důraz bychom ale měli klást na flexibilitu sběrného místa. Najít v dnešní době takový nástroj není nic složitého. Je potřeba si ale dát pozor, abychom ho vždy měli u sebe. V případě nedůsledného zaznamenávání bude naše mysl za chvíli nucena si opět začít všechny informace pamatovat.

Osobně k tomuto účelu doporučuji mobilní telefon. Ze zkušenosti víme, že to je nástroj, který u sebe máme nejčastěji. V dnešní době navíc není žádný problém údaje ze sběrné aplikace v mobilu synchronizovat s naším notebookem. Aplikací je v dnešní době nepřehledné množství. Jako Doit.im, Wunderlist, OmniFocus, Things, Remember the Milk, Evernote a mnoho dalších. Žádnou z aplikací, bohužel, nemohu doporučit, ani upozornit na případné nedostatky. Všechny mé pokusy o používání některé z aplikací rychle vzaly za své. Aplikace bych nicméně neztracovala a ráda bych se k nim v budoucnu ještě dostala. Další tipy na zajímavé aplikace a jejich recenze můžeme najít na českém serveru zasvěceném metodě GTD, www.mitvsehotovo.cz.

6.1.3 Elektronická pošta

Ke správě e-mailů postačí defaultní aplikace našich systémů nebo dokonce běžná schránka. I v případě, kdy používáme více e-mailových adres, není problém je dnes sdružit pod jeden

účet. Takovou funkci nabízí například Gmail, dle výsledků rozhovorů nejhojněji používaná e-mailová schránka. Zatímco možnost označení důležitých mailů a jejich filtrace považujeme za užitečnou, štítkování zpráv a dělení do kategorií používáme minimálně.

6.2 Zpracování

6.2.1 Projekty a seznamy dalších kroků

Výzkum ukázal, že v běžné praxi úkoly spíše rovnou přiřazujeme k jednotlivým projektům, než bychom je pouze sebrali na jednu hromádku a až následně je třídili. Třídění ve smyslu, jaký propaguje metoda GTD, přirozeně nepoužíváme. Dělení práce na projekty provádíme všichni intuitivně. Nezaznamenáváme si k nim ale jen seznam nejbližších kroků, jak doporučuje David Allen, ale také související myšlenky, nápady a informace. Spíše, než bychom úkoly rozepisovali do několika různých seznamů, sdružujeme všechny na jednom místě.

Pro vedení aktivních projektů v patrnosti pak využíváme opět jak papírové, tak elektronické nástroje. Jednotlivé splněné úkoly odškrtnáváme, až nakonec škrtneme nebo smažeme celý realizovaný projekt. Nejbližší kroky máme tendenci definovat poměrně detailně. Já osobně jsem od všeobecných názvů úkolů k pojmenování konkrétních kroků přešla až na základě znalosti GTD a tento princip mohu jen doporučit. Následovat jasně definované kroky je mnohem jednodušší než se snažit vyřešit vágně pojmenované záležitosti. V seznamu dalších kroků také často pojmenujeme obecnou podkategorii a k ní pak vypisujeme konkrétní kroky. Pomáhá nám to nezapomínat na důležité věci.

6.2.2 Pravidlo dvou minut

Další z jednoduchých, ale efektivních nástrojů, který jsem začala používat díky GTD. Každý úkol, který nezabere více než dvě minuty, udělejme hned. Takových drobností se může během dne objevit hned několik. Každé splnění úkolu, i toho malého, přináší příjemný pocit. I produkční bez znalosti GTD toto pravidlo používají. Místo dvou minut je pro ně rozhodující limit pěti nebo deseti minut. Myslím, že časový úsek, který považujeme za dostatečně krátký, si můžeme individuálně přizpůsobit. Čím kratší, tím rozhodně lepší a efektivnější. Pozor si také z počátku musíme dát na časový odhad a aktivity, které jsou zdánlivě dvouminutové, ale ve skutečnosti nám zaberou mnohem více času.

6.2.3 Archiv

Archiv ve fyzické podobě dnes již skoro nevyužíváme. Všechny zprávy, aktuality a zajímavosti jsou dostupné online. Odkazy k pozdějšímu nastudování si ukládáme do záložek a následně se k nim vracíme. Stejně tak osobní dokumenty a fotografie můžeme uložit jak ve svém počítači, na externím harddisku nebo v aplikaci typu Dropbox.

6.3 Organizace

6.3.1 Diář

Do diáře si většinou také přirozeně a intuitivně zapisujeme pouze akce vázané na konkrétní čas nebo datum. Vypisování všech úkolů, které bychom v daný den ideálně chtěli stihnout, se ukázalo být neefektivním. Pokud úkol nesplníme a přesouváme ho na další dny, je to demotivující a na výkonnosti nám to nepřidá. Tyto úkoly pak znevažují důležité informace, které do diáře patří. Lepší je určit si rámec dne fixními událostmi a mezery mezi nimi vyplňovat úkoly ze seznamu dalších kroků.

6.3.2 Seznam Někdy/Možná

Seznamy Někdy/Možná jsou zajímavou pomůckou pro zaznamenání plánů do budoucna nebo pro vedení evidence zajímavých filmů a knih. Doporučuji každému zkusit si takový seznam sepsat. Svým způsobem tím vizualizujeme své sny. O to jednodušší je jich pak dosáhnout.

6.4 Hodnocení

6.4.1 Týdenní revize + Týmová práce

Týdenní revizi v pojetí GTD se věnuje málokdo. Alespoň na úrovni osobních aktivních projektů. Ty kontrolujeme většinou denně. S pravidelnou revizí se setkáváme spíše při práci v týmech. Na poradách a schůzkách zrekapitulujeme předešlý týden, zkontrolujeme současný stav a rozdělíme úkoly na týden následující.

V týmové práci také využíváme různé způsoby sdílení informací. Troufám si tvrdit, že Facebook k tomuto účelu není zrovna ideální, i přesto je zakládání soukromých skupin pro jednotlivé projekty stále populární. K dispozici máme opět nepřeberné množství GTD aplikací na správu úkolů v týmech. Využití v týmu mají, kromě některých již výše zmíněných aplikací, také Producteev nebo Trello.

6.5 Realizace

6.5.1 Podmínka, kontext

V rámci rozhovorů jsem se setkala spíše s využívání kontextu místního, tedy „ve škole“, „v obchodě“, „ve městě“, aj. Použití podmínky pro nástroj je dnes, podle mého názoru, přežitkem. Telefon, počítač i připojení k internetu jsou dnes mobilní. Všechny tyto nástroje tak máme běžně po ruce a můžeme je operativně používat kdykoliv a kdekoliv.

6.5.2 Efektivní využití časových prodlev

Důsledné vedení diáře, seznamu projektů a dalších kroků nám pomáhá efektivně využít každou volnou chvíli. Při čekání na schůzku můžeme například vyřídít e-mail nebo si přečíst zajímavý článek uložený v záložkách.

6.6 Principy čtvrté generace

6.6.1 Shora dolů

Zatímco v předchozích bodech jsme většinou dali Davidu Allenovi a jeho GTD metodě za pravdu, v tomto bodě se zásadně rozcházíme. GTD nás nabádá udělat si pořádek v každodenních záležitostech, abychom pak měli kapacitu a prostor přemýšlet nad svými hodnotami, cíli, atp. Z výzkumu ale vyplynulo, že tyto hodnoty máme většinou jasně nastavené a svou běžnou prací se jim snažíme přiblížit. Jako studenti si uvědomujeme, že se stále vyvíjíme a naše přesvědčení se může ještě měnit. Současné nastavení je ale v souladu s uspořádáním „shora dolů“.

Pokud dlouhodobě pracujeme na projektu, který odporuje našemu vnitřním přesvědčením, nepodáváme tak kvalitní výkony. To má za následek frustraci na naší straně a nespokojenost na straně druhé, ať už se jedná o klienta nebo nadřízeného. Ve chvíli, kdy se nám podaří sladit hodiny a kompas, stáváme se výkonnějšími a odolnějšími vůči stresu.

Pokud je nesoulad dočasný a víme, že nám přinese výsledky v oblasti života, která je pro nás důležitá, stojí někdy za to zatnout zuby a vydržet. Naše přizpůsobování a ohýbání hodnot ale nesmí trvat příliš dlouho. Dřív nebo později by se dostavila frustrace, krize nebo dokonce syndrom vyhoření. Důležité je tedy věnovat pozornost zdrojům dlouhodobého stresu a snažit se ho eliminovat.

6.6.2 Rovnováha životních rolí a lidských potřeb

Nesmíme zapomínat také na rovnováhu svých životních rolí a péči o sebe sama. I když v současné chvíli například kvůli náročným studiím není situace podle našich představ, ideál, kterého chceme v budoucnu dosáhnout, máme alespoň pro sebe definovaný všichni. V obecné rovině je to soulad pracovního života s osobním, dostatek času na rodinu, přátele, koníčky a mentální i duchovní rozvoj. Pokud své potřeby dlouhodobě ignorujeme a slepě se soustředíme jen na kariérní postup, nemůžeme žít spokojeným životem.

6.7 Zkušenost s metodou GTD

Myslím, že dnes už je o metodě GTD ve společnosti, včetně uměleckých produkčních, všeobecné povědomí. Laiky může být vnímána jako nástroj klasického time managementu. GTD nás ale vede spíše k organizaci sebe sama a naší práce. Čas totiž moc dobře řídit nejde.

Na GTD mi přijdou zajímavé a využitelné některé její principy spíš, než metoda sama a systém jako celek. Zavedení do praxe většinou ztroskotalo na zdánlivé složitosti systému a nabízeného způsobu jeho nastavení. Přitom si myslím, že aktualizace knihy *Mít vše hotovo* by k metodě přitáhla více mladých uživatelů. Systém ve své současné podobě je určen spíše pro osoby se stabilní kancelářskou a pravidelnou pracovní dobou od pondělí do pátku. V dnešní době ale přibývá lidí, kteří tento klasický model nepoužívají.

V neprospěch Davida Allena hovoří také technologický pokrok. Některé pasáže knihy, vydané v roce 2001, dnes spíš vykouzlí úsměv na rtech. A generace mladší než já už ani nebude vědět, co některé pojmy znamenají. „Nákupní seznam“ pro zavedení metody tak, jak nám jej předkládá kniha, je děsivý. Tolik papírů, složek, šanonů, psacích potřeb, sešítkaček, kancelářských sponek, atd. V dnešní elektronické době? A štítkovač? Co to vlastně je? Nezpochybňuji, že principy metody GTD jsou funkční a nadčasové. Její zavedení a systém by ale v dnešní technické době měly zaznamenat řadu změn.

GTD je mi sympatické spíše díky českému serveru www.mitvsehotovo.cz než zásluhou originálu. David Allen mi připadá do své metody až příliš zahleděn. Je to patrné při čtení obou jeho knih, ale také z jeho přednášky na TED (Allen, 2012), dostupné na webových stránkách www.gettingthingsdone.com. Dle mého názoru by si kniha rozhodně zasloužila aktualizaci. Chápu, že Allen by jejím vydáním trochu zpochybnil nadčasovost a univerzálnost své metody. Domnívám se ale, že už teď jsou pro mladou generaci některé principy

při jejím zavádění příliš krkolomné a staromódní. Jsou oblasti, ve kterých i já preferuji papír. S ohledem na přírodu a životní prostředí mi ale v době snadno dostupných mobilních aplikací a počítačových programů připadá trochu neekologické a vlastně i nepraktické zakládat pro každý projekt novou složku a každý seznam úkolů zapisovat na samostatný papír.

Pokud by mi metoda dovolila zavádět ji průběžně, za pochodu, a nemuset si kvůli její implementaci rezervovat celý víkend, asi bych k ní byla vstřícnější. Za stávající situace si budu muset vystačit jen s dílčími principy, které se mi ale na druhou stranu velmi osvědčily. Jen samotné odkládání všech záležitostí do externího systému mimo mou mysl, definice příštího bezprostředního kroku, pravidlo dvou minut nebo správné užívání diáře, mi neskutečně usnadnily život. Mohla jsem si na to možná přijít sama, protože používané principy jsou přirozené a logické, ale musím uznat, že já za jejich „objevení“ vděčím Davidu Allenovi a Lukáši Gregorovi.

ZÁVĚR

Cílem této diplomové práce bylo zjistit, zda existuje způsob, jak konkrétně uměleckým produkčním, ulevit od každodenního nátlaku a stresu, a zda se k tomu dají využít principy time managementu, self managementu a zejména metody GTD. V teoretické části jsme se proto seznámili s jejich postupy a nástroji.

Pro získání informací z praxe, které bychom s teorií mohli konfrontovat, jsem využila výzkum metodou polostandardizovaného kvalitativního rozhovoru. V praktické části jsem pak výsledky rozhovorů zanalyzovala. Výzkum prokázal, že některé principy metody GTD i čtvrté generace řízení času vycházejí z přirozených návyků a produkční je ve své práci běžně používají.

Na základě získaných dat a znalostí z teoretické části práce jsem shrnula využití stávajících návyků, pozitiva a přínosy metody GTD a formulovala doporučení jejich dalšího využití. Po důkladném prostudování výsledků výzkumu, nemohu doporučit metodu jako celek. Systém tak, jak v současné chvíli nastaven, se jeví jako příliš složitý a zastaralý. Kniha Mít vše hotovo by jistě zasloužila aktualizaci.

Výzkum také potvrdil v úvodu vznesenou pochybnost, že každý člověk je natolik jiný, že potřebuje svůj vlastní individuální systém. Žádná dosud pojmenovaná metoda time managementu, ani self managementu, není univerzálně aplikovatelná. I kdybychom nezavedli celý systém a metodu jako celek, každý si na ní může najít něco zajímavého. Jednotlivé nástroje GTD spolu s principy čtvrté generace řízení času se ale jeví jako funkční základ pro self management, organizaci práce a osobní rozvoj.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. ALLEN, David. *Mít vše hotovo: jak zvládnout práci i život a cítit se při tom dobře*. Vyd. 1. V Brně: Jan Melvil, 2008, 255 s. ISBN 978-80-903912-8-4.
2. ALLEN, David. *Aby vše klapalo: jak hravě zvládat pracovní i životní výzvy*. Vyd. 1. Brno: Jan Melvil, 2009, 294 s. ISBN 978-80-87270-00-4.
3. COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. V nakl. Management Press vyd. 1. Praha: Management Press, 2006, 342 s. ISBN 80-7261-156-9.
4. COVEY, Stephen R, A MERRILL a Rebecca R MERRILL. *To nejdůležitější na první místo*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2008, 374 s. ISBN 978-80-7261-187-4.

ON-LINE ZDROJE

5. GREGOR, Lukáš. Je GTD ztrátou času? In: *Mitvsehotovo.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2013/11/je-gtd-ztratou-casu/>
6. KOZLOVÁ, Lucie. 2. Výzkumné přístupy. In: *Eamos - Výzkum v sociální oblasti* [online]. 2002 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: http://www.eamos.cz/amos/ksb/externi/ksb_305/2.htm
7. Metoda GTD (Getting Things Done). In: *Mitvsehotovo.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2008/09/metoda-gtd-getting-things-done/>

8. MIKSA, Pavel. Trello: virtuální kancelář i plánovač v jednom. In: *Mitvsehotovo.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2013/09/trello-virtualni-kancelar-i-planovac-v-jednom/>

9. MOHELSKÁ, Hana. Time management (1. část). In: *Svkhk.cz* [online]. 2008 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: http://www.svkhk.cz/SVKHK/u-nas-pdf_archiv/931.pdf

10. PODHOLA, David. Buďte produktivní s Producteev. In: *Mitvsehotovo.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2011/11/budte-produktivni-s-producteev/>

11. ŠPOK, Dalibor. Proč nikdo nepoužívá GTD? In: *Mitvsehotovo.cz* [online]. 2011 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.mitvsehotovo.cz/2013/09/proc-nikdo-nepouziva-gtd/>

12. TED talk by David Allen 2012 [online]. Videoreportáž. Youtube, 30. října 2012 [cit. 2014-05-14]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/watch?v=CHxhjDPKfbY>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

FAMU Filmová a televizní fakulta akademie múzických umění

FMK Fakulta multimediálních komunikací

GTD Getting Things Done = Mít vše hotovo

TED Technology, Entertainment, Design

UTB Univerzita Tomáše Bati

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tabulka 1: Matice důležitosti (zdroj: Covey, Merrill, 2008, s.42) | 22 |
| Tabulka 2: Poměr času stráveného v jednotlivých kvadrantech (zdroj: Covey, Merrill, 2008, s. 228) | 24 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1: Struktura rozhovoru s uměleckými produkčními

PŘÍLOHA P I: STRUKTURA ROZHOVORU S UMĚLECKÝMI PRODUKČNÍMI

1. Zapsat vše, co mě napadne (Sběr záležitostí)

Jak nakládáš s aktuálně se objevujícími úkoly, nápady, myšlenkami? Kam a jak je zaznamenáváš? Například během natáčení někdo zavolá s nesouvisejícím požadavkem... Máš jistotu, že máš záznam, upomínku nebo se Ti občas stane, že na něco důležitého zapomeneš? Řešíš to? Chceš to řešit? Jak?

2. Zpracování zapsaných poznámek (Zpracování záležitostí)

Jak často sesbírané úkoly zpracováváš, třídíš, jak je třídíš...? Jak s nimi nakládáš? Děláš úkoly hned, rozdělíš je do skupin na teď na později...?

3. Elektronická pošta

Jak vypadá Tvoje e-mailová schránka? Pořádek x chaos? Jak často tam chodíš? Jak často maily vyřizuješ? Děláš to hned? Děláš do skupin?

4. Projekty + určení nejbližšího kroku

Vedeš si něco jako seznam aktuálních projektů, na kterých pracuješ? Co všechno tam zaznamenáváš, jak „velké“ projekty? Jak s projekty/větším úkolem nakládáš? Jak ho pojmenuješ? Obecná poznámka x konkrétní příští následující krok?

5. Připomínky akcí, které neudělám hned

Kam, jestli vůbec si zaznamenáváš další úkoly? Diář, seznam, cár papíru, nic?

6. Pravidlo 2 minut

Jak se rozhodnu, které úkoly udělám hned a které nechám na později? Jaké je kritérium? Co říkáte na pravidlo dvou minut?

7. Delegace úkolů

Máš problém delegovat úkoly na někoho jiného? Proč? Kam si zaznamenáš delegované úkoly, abys je pak nezapomněl zkontrolovat? „Radši si všechno udělám sám“ styl? Proč?

8. Diář – jak jej správně používat

Používáš diář? Aplikaci kalendář? Papírový x elektronický? Co vše si do něj zapisuješ?

9. Filtrace úkolů podle podmínky (místo, nástroj,...)

Třídíš úkoly například podle podmínky? Telefonáty, doma, ve škole? Jak? Kus papíru?

10. Seznam někdy/možná – filmy, knihy, projekty...

Vedeš si nějaký seznam věcí, kterým bys chtěl v budoucnu věnovat? Filmy, knihy, aktivity...?

11. Archivace materiálů k budoucímu nastudování

Co uděláš se zajímavým článkem, odkazem...? Když nemáš hned čas se mu věnovat, ale víš, že později by Tě mohl zajímat? Uložíš někde nebo hned zapomeneš?

12. Týdenní revize

Děláš pravidelné revize projektů, úkolů, rozpracovaných věcí? Jak? Jak často?

13. Co dělat

Stává se Ti, že vznikne časová prodleva, ty víš, že máš plno věcí, co bys mohla dělat, ale nic Tě nenapadá? Nebo máš po ruce seznam a jsi ready využít každou volnou chvíli? Jak se nejlépe rozhodovat o tom, co dělat? Kontext, dostupný čas, dostupná energie, priorita?

14. Týmová práce?

Pracuješ ráda v týmu? Co jsou pozitiva, co negativa? Jaké používáš nástroje, aplikace? Nebo max FB a e-mail?

15. Postup zdola nahoru (od malých činností k principům) nebo shora dolů (od principů k jednotlivým činnostem)?

Víš, jaké jsou Tvé cíle, hodnoty, principy? Přemýšlíš nad tím někdy? Jsou pro Tebe důležité v Tvé práci?

Pracuješ v souladu s nimi? Nebo pro každodenní činnost nemáš čas se takovými úvahami zabývat? A říkáš si jednou, až udělám tohle, tak budu přemýšlet nad smyslem života...?

16. Horizontální a vertikální řízení

Máš pojmenované nějaké své životní role? Věnuješ se všem nebo některou zanedbáváš? Přemýšlení v linii jedné konkrétní role?

17. Frustrace a její zdroj

Přemírá úkolů, zodpovědnosti?

18. Říká Ti něco metoda GTD?