

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT ENERGIJE POSAMEZNIKA KOT KLJUČNA
KOMPETENCA SODOBNEGA MANAGERJA**

Ljubljana, junij 2021

EVA ANDOLŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Andolšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management energije posameznika kot ključna kompetenca sodobnega managerja, pripravljenega v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Judito Peterlin

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbel/-a, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 MANAGER SODOBNEGA SVETA	4
1.1 Opredelitev pojmov management in manager	4
1.2 Premiki teorij in pristopov managementa od klasičnih do modernih	6
1.3 Sodobni management	9
1.3.1 Izzivi sodobnega sveta	10
1.3.2 Management sprememb	11
1.3.3 Sodobno vodenje in management	12
1.4 Kompetence sodobnega managerja	12
2 MANAGEMENT ČASA IN OSEBNI MANAGEMENT V TEORIJ	15
2.1 Opredelitev časa	16
2.2 Načrtovanje časa in njegova poraba	16
2.3 Produktivnost in prioritete	18
2.4 Management časa skozi obvladovanje sebe	20
2.5 Tehnike za učinkovito optimizacijo svojega časa in jaza	22
2.5.1 Vplivi osebnostnih značilnosti	23
2.5.2 Vsakdanje distrakcije	24
2.5.3 Trenerstvo kot usmeritvena tehnika	25
2.6 Posledice neučinkovitega managementa časa in osebnega managementa	28
3 MANAGEMENT ENERGIJE POSAMEZNIKA KOT CELOSTNI KONCEPT	30
3.1 Premik k managementu energije posameznika	31
3.1.1 Opredelitev in moč energije posameznika	32
3.1.2 Samoregulacija energije	34
3.1.3 Profiliranje energije ljudi	34
3.1.4 Zgradba energije posameznika	36
3.1.5 Učinkovitost managementa energije posameznika	37
3.1.6 Količina, stabilnost in smer energije	39
3.2 Odnosi med energijo posameznika, produktivnostjo in izgorelostjo	40
3.3 Navade in rutine – stabilizatorji ali ovire?	40
3.4 Pomen ravnovesja v življenju	42

3.5	Unikatnost vsakega posameznika	43
4	ŠTUDIJA O MANAGEMENTU ČASA IN SAMOREGULACIJI	44
4.1	Metodološko ozadje raziskave.....	44
4.1.1	Raziskovalna vprašanja in predpostavke.....	45
4.1.2	Raziskovanje z dnevnikom in intervjujem	46
4.1.3	Profili sodelujočih v raziskavi	47
4.2	Analiza dnevnikov respondentov	48
4.2.1	Odstopanja.....	54
4.2.2	Dobre prakse.....	55
4.3	Implikacija pridobljenih podatkov na teoretične izsledke	56
4.4	Analiza ekspertnih intervjujev s strokovnjaki proučevanega področja	57
4.4.1	Predstavitev intervjuvancev.....	58
4.4.2	Izsledki intervjujev	59
4.5	Sinteza rezultatov in ovrednotenje predpostavk	62
4.6	Predlogi za izboljšanje praks in nadaljnja raziskovanja.....	64
	SKLEP.....	65
	VIRI IN LITERATURA.....	68
	PRILOGE	75

KAZALO SLIK

Slika 1: Kako zaposlena oseba v povprečju preživi svoj dan?.....	18
Slika 2: Eisenhowerjeva matrika prioritet	19

KAZALO TABEL

Tabela 1: Temeljne vloge managerja	5
Tabela 2: Premik vloge managerja od stare k novi paradigmi	9
Tabela 3: Izzivi sodobnega managementa	10
Tabela 4: Osnovne kompetence managerja.....	14
Tabela 5: Tehnike za učinkovit management časa oziroma osebni management.....	22
Tabela 6: Ključni izzivi managerskega trenerstva	27

Tabela 7: Dražljaji energizatorja in relacijska energija	33
Tabela 8: Lastnosti ljudi glede na tip energije.....	35
Tabela 9: Tehnike za učinkovit management energije posameznika	37
Tabela 10: Profili respondentov sodelujočih v raziskavi.....	47
Tabela 11: Poraba časa v dnevu 7 v študiji sodelujočih študentov (povprečje 14 dni v urah).....	53
Tabela 12: Poraba časa v dnevu 8 v študiji sodelujočih zaposlenih (povprečje 14 dni v urah).....	53

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Slovar temeljnih pojmov.....	1
Priloga 2: Dnevnik respondentov	3
Priloga 3: Transkripti ekspertnih intervjujev	47

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

hr. – hrvaško

FFM – (angl. the five factor personality model); pet-faktorski model osebnosti

GTD – (angl. getting things done); opraviti stvari

LL – (angl. larger-later outcome); večji-kasnejši izid

SMT – (angl. self-management teams); samovodene ekipe

SS – (angl. smaller-sooner outcome); manjši-hitrejši izid

UVOD

Managerjeva služba sodi med najbolj zahtevne sodobnega časa, saj določi, ali bo organizacija primerno dosegala svoje zastavljene cilje ali bo le zapravila talente in vire, zato je pomembno delo managerja dobro razumeti, da bomo kot skupnost lahko začeli uporabljati kakovosti njegovega dela, kar nam bo prineslo bistvene izboljšave (Mintzberg, 1990, str. 28). Po drugi strani pa je tudi manager le človek, ki se mora spopadati s svetom, v katerem živi. In ravno zaradi precejšnje količine časa, ki ga vsak posameznik preživi v delovnem okolju, je verjetno ravno sodoben management tisti, ki najbolj vpliva na življenja posameznikov (Dent & Bozeman, 2014, str. 146).

Danes živimo v svetu polnem hitenja, novih dimenzij, modernih možnosti in svetu, kjer so edina stalnica spremembe (Škarja, 2011). Prilagajanje oziroma vodenje sebe in razporejanje svojega časa sta nujna, torej učinkovito delovanje v ritmu, ki je hiter, spremenljiv, poseben (Heylighen & Vidal, 2008). V nasprotnem primeru padeš v kalup množice in kaj kmalu se znajdeš na prepadu izgorelosti, tudi osamljenosti, cilji niso doseženi in tudi naloge niso opravljene (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008).

Na to opozarjajo tudi teoretiki v svojih raziskavah (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008). Etkin, Evangelidis in Aaker (2015) predvidevajo, da bo zaznavanje večjega konflikta med cilji posameznika vplivalo na to, kako preživijo svoj čas. Zaradi občutka časovne stiske so ljudje nestrpni in posledično navadno porabijo manj časa za pomembne dejavnosti, vključno s tistimi, povezanimi s preživljanjem prostega časa, osebno rastjo, socialno povezanostjo in telesno pripravljenostjo (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008). Torej jih razkol med željami in realnostjo dosega ciljev bremenijo, dejansko pa je vsa umetnost v časovni stiski oziroma njeni minimizaciji. Zato je tako pomemben dober management časa oziroma poznavanje veščin in tehnik, kako pridobiti več časa, po eni strani torej za lasten mir, po drugi pa za delo. Znano je tudi, da številna podjetja svojim vrhnjim managerjem ponujajo določen pogodbeni bonus, če dosežejo določene cilje v vnaprej določenem časovnem obdobju (Kocher & Sutter, 2006 str. 376). Vedeti je treba tudi, da se je dojemanje časa čez čas spreminjalo in razvijalo, o čemer pišeta Laurian in Inch (2019), ki govorita o modernem pojmovanju časa.

Management časa (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013) je torej skupek navad oziroma naučenega vedenja, ki ga lahko pridobimo z večjim znanjem, usposabljanjem ali z namerno prakso. Učinkovit management časa tako poveča posameznikovo učinkovito izrabo časa, izboljša posameznikovo produktivnost in predvsem, če se navežemo na začetek, zmanjšuje stres in zakasni potencialno izgorelost (McHenry, 2010).

Veliko teoretikov, tudi Jones (1995), trdi, da čas preprosto je in teče in ga posledično ne moreš uravnavati. Lahko pa v okviru tega ponujenega časa organiziraš in obvladuješ sebe. Tako se avtorji, med drugim Quigley in Tymon (2006), strinjajo, da je management časa dejansko opazen skozi osebni management oziroma samoorganizacijo/samoregulacijo, kar pa pomeni zmožnost delati pametne odločitve glede razporejanja svojega časa v kombinaciji

z doseganjem lastnih ciljev (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013). Predvsem je tu pomembno ravnati prav in pametno, namesto ravnati veliko. Jones (1995) razlaga ravno to, da management časa dejansko pomeni management sebe. Učenje, kako uravnavati sebe, oziroma še natančneje vedenje, kako uravnavati dogodke v svojih življenjih, večja naša učinkovitost. Tehnik, da to dosežemo, je veliko, kot prvo Unsworth in Mason (2016) omenjata razliko med učinkovitostjo in uspešnostjo, torej razliko med delati stvari pravilno in delati prave stvari.

Celostni koncept, ki je proučevan v tem magistrskem delu in združuje vse zgoraj navedeno, je management energije posameznika (angl. human energy management) (Milk, 2021). Gre za vejo managementa, ki je zadnje čase zelo raziskovana in velja za bolj celovit koncept kot le management časa ali osebni management (Schwartz, 2016). Glede na uvodne trditve pa je dejstvo, da je to ena izmed pomembnejših, če ne celo ključna kompetenca sodobnega managerja. Velja namreč, da proces globalizacije in ekonomija znanja spreminjata vloge današnjih managerjev, tako kot so se vodilni nekoč morali dokazati na ravni inteligenčnega kvocienta, kasneje so dodali še emocionalnega, se mora manager danes dokazati tudi z visokim kvocientom ustvarjalnosti in inovativnosti (Verle, Markič & Kodrič, 2012).

Želja in hkrati problematika magistrskega dela je proučiti management časa (angl. time management) in management svoje energije/osebni management (angl. self management), saj menimo, da sta v sodobnem svetu nujna za spopadanja z vsakdanjimi izzivi, hkrati pa menimo, da sta to dve veščini, za kateri se premalo zavzemamo, jima namenjamo premalo pozornosti in ju ljudje na sploh ne obvladajo dovolj. Opredeliti želimo tudi sodoben celostni koncept, management energije posameznika (angl. human energy management), ki združuje in bolj celovito opisuje ključne kompetence sodobnega managerja.

Namen magistrskega dela je tako vzbuditi interes za proučevano tematiko, da bi začeli ljudje več pozornosti namenjati tej danes zelo pomembni in aktualni tematiki. Delo je pomembno, saj govorimo o ključni kompetenci v današnjem sodobnem svetu, ki nas lahko obvaruje pred stresom, izgorelostjo in drugimi boleznimi. Dejstvo je, da mora vsak posameznik razmišljati o svoji energiji, porabljanju danega časa in lastni samoorganizaciji. Koristi, ki jih pridobiš, so velike. V prvi točki magistrsko delo nudi podlago za razmislek vsakemu posamezniku, organizacijam in podjetjem prikazuje teoretično podlago in možne tehnike, ki lahko vodijo do večje uspešnosti, raziskava znotraj magistrskega dela pa nudi teoretikom in raziskovalcem tega področja dejansko sliko iz prakse. Ekspertni intervjuji na koncu naloge s strokovnjaki proučevanega področja pa za konec nudijo razmislek o predlogih za izboljšanja vsakodnevnih praks.

Glavni cilj magistrskega dela je torej opozoriti na dve veji managementa, ju dobro proučiti, ju povezati v celosten koncept, skozi poglobljeno študijo poiskati vzorce, tehnike, veščine in prakse, le-te predstaviti in analizirati ter na koncu s pogovorom strokovnjakov predstaviti morebitne potrebne in želene ukrepe za izboljšanje praks. Da bomo cilj dosegli, imamo zastavljenih več podciljev:

- preštudirati domačo in tujo znanstveno literaturo o omenjeni tematiki,
- definirati pojma management časa in management energije posameznika ter ju opredeliti na podlagi znanstvene literature,
- narediti poglobljeno študijo s pomočjo respondentov, ki pišejo dnevnike,
- narediti analizo dnevnikov,
- povezati izsledke iz teoretičnega okvirja s pridobljenimi podatki,
- pogovor s strokovnjaki na proučevanem področju glede na pridobljene podatke in
- predlagati priporočila za nadaljnja raziskovanja in izboljšanja praks.

Magistrsko delo je sestavljeno iz teoretičnega in empiričnega raziskovalnega dela. V teoretičnem delu smo s pomočjo izbrane in preštudirane domače in tuje znanstvene literature znotraj področja managementa, še bolj natančno managementa časa in samoregulacije energije, definirali pojme, predstavili značilne prakse in tehnike uporabe ter pogledali, kakšne so specifik v današnji moderni digitalni dobi.

Zgradba teoretičnega dela zajema več poglavij. Prvo poglavje se navezuje na management kot vedo. Uvodoma je predstavljen izvor termina, navedene so različne definicije, kasneje pa se fokus preusmeri iz klasičnih teorij managementa na moderne, saj nas zanima manager v sodobnem svetu. Bistvo so kompetence, ki jih mora manager danes imeti.

Drugo poglavje raziskuje management časa, ki ga nato poveže z osebnim managementom. V tem delu so predstavljene ključne točke, ki so povezane z omenjenima vejama managementa. Proučevanje se nanaša na načrtovanje, na produktivnost in se zaključni s predstavljenimi tehnikami za učinkovit management časa in svojega jaza ter tehnikami za preprečevanje morebitnih vsakodnevnih distrakcij in neželene izgorelosti.

S tretjim poglavjem preidemo na jedro magistrskega dela. Vse prej preštudirano povežemo v skupen celostni koncept, management energije posameznika. Energijo posameznika opredelimo in pojasnimo njeno moč. Predstavimo tipologijo posameznikov glede na tip energije in tehnike za učinkovit management energije. Nato se osredotočimo še na nekaj tematik povezanih z energijo posameznika, na ravnovesje v življenju, navade in rutine in unikatnost posameznikov.

Empirični del temelji na poglobljeni študiji, ki je v prvi fazi opravljena s pomočjo naključno izbranih respondentov iz različnih segmentov družbe (študenti, zaposleni nevodje in zaposleni vodje), ki so 14 dni pisali dnevnik porabe časa in samoregulacije energije. O raziskovanju s pomočjo pisanja dnevnika natančno govori Vogrinc (2008), kar predstavimo v začetku empiričnega dela naloge. Pridobljeni podatki so pregledani in analizirani ter implicirani na izsledke pridobljene v teoretičnem delu. Nato smo opravili tri poglobljene ekspertne intervjuje s strokovnjaki, ki delajo na proučevanem področju. Skozi pogovore smo glede na prej pridobljene podatke skušali podati priporočila za nadaljnja raziskovanja in morebitne potrebne nove prakse oziroma le izboljšanje starih.

1 MANAGER SODOBNEGA SVETA

V prvem poglavju opredelimo termina management in manager. Zanimajo nas temeljne vloge managerja in predvsem premik od starih do sodobnih teorij managementa in posledično novih, sodobnih managerjevih vlog. Nato se osredotočimo na sodobni management, predstavimo glavne izzive sodobnega sveta, fokus namenimo posebni veji managementa, managementu sprememb, in se opredelimo do odnosa med sodobnim vodenjem in sodobnim managementom. Poglavje zaključimo s predstavitvijo kompetenc sodobnega managerja.

1.1 Opredelitev pojmov management in manager

Termin management, ki ga povzemamo iz angleške literature in bi ga lahko v slovenščini prevedli z besedo »menedžment« in »ravnateljjevanje« (Celinšek, 2021), izhaja iz šestnajstega stoletja in ima latinske, italijanske in francoske korenine (Dimovski & Penger, 2008, str. 8). Iz italijanščine »maneggiare« pomeni rokovati, ravnati, iz latinščine »manus« pa pomeni roko in moč, pri povzemanju iz francoščine »manegerier« je pomen podoben (Snoj, 2016, str. 417). Termin izhaja torej iz angleškega glagola »to manage«, ki je bil prvič zaznan leta 1561, približno dvajset let kasneje se je pojavil samostalni »manager«, leta 1588, in leta 1589 še »management« (Dimovski & Penger, 2008, str. 8). Izhajajoč iz povedanega je manager oseba, ki se ukvarja z managementom in opravlja dela procesa managementa, ki ga definiramo v nadaljevanju. »Med pogostejšimi sopomenkami za managerja/menedžerja so: vodja, poslovodja, direktor, upravitelj/upravnik, posrednik/posredovalec, vodilni uslužbenec«, kot zapiše Celinšek (2021).

Definicij managementa obstaja veliko. Po Nadrifar, Bandani in Shahryari (2016) je management proces strateškega načrtovanja, načrtovanja ciljev in razvoja potrebnih človeških in finančnih sredstev z namenom doseganja ciljev in merjenja rezultatov. Zelo podobno tudi Horstman (2016) pove, da večina poslovnih publikacij definira management v smeri velikih organizacijskih idej, kot so strategija, finance ali organizacijske spremembe. Po Kitana (2016) je management področje, ki oblikuje ali prestrukturira organizacije tako, da lahko zaposleni delujejo učinkovito in uspešno. McLean (2005) trdi, da je najbolj odmevna definicija in največkrat citirana ter uporabljena Taylorjeva. Taylor je že leta 1916 opredelil management skozi pet funkcij, načrtovanje, organiziranje, ukazovanje, koordiniranje in kontroliranje, na podlagi česar so kasneje bile grajene vse nadaljnje teorije in vsi različni modeli managementa (McLean, 2005). Z Mintzbergom (1990), ki pove, da bo vsak manager svoje delo definiral kot proces načrtovanja, organiziranja, koordiniranja in kontroliranja, pridemo na tisto najbolj celovito in splošno definicijo managementa, ki združuje vse zgoraj navedeno. Ravno to opiše Daft (v Dimovski & Penger, 2008, str. 8), ki opredeli management: »kot proces doseganja ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi procese načrtovanja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago«. Dodajamo še razmislek avtorice Celinšek (2021, str. 49), ki

skozi različne avtorje opredeljuje termin in proces management, tako zaključijo, da »poleg izraza vodenje se v navedenih opredelitvah pojavlja tudi izraz poslovanje, strokovno obvladovanje (podjetja), uravnajoče upravljanje, usklajevanje (nalog in dejavnosti), urejanje zadev in ustvarjalno reševanje problemov, pri čemer gre tudi za odločanje (na določeni ravni)«.

Če torej povzamemo, smo ugotovili, da management poteka okvirno skozi štiri faze procesa, bistvo pa je, da z viri, ki so na razpolago, skozi omenjen proces, pripelje organizacijo do želenega cilja. Manager pa je torej oseba, ki je za vse to odgovorna. Tako, kot pri managementu ne gre za eno specifično nalogo, tudi managerju, ki se s tem ukvarja ne zadostuje le določeno znanje, temveč je potrebnih znanj in sposobnosti oziroma kompetenc več, kar je že dolgo nazaj trdil Mintzberg (1990, str. 28); delo managerja nakazuje na vrsto pomembnih veščin: razvijanje odnosov z zaposlenimi, vodenje pogajanj, motiviranje podrejenih, reševanje konfliktov, vzpostavljanje informacijskih omrežij in naknadno širjenje informacij, sprejemanje odločitev ob dvomnostih, dodeljevanje virov, ipd.

Čeprav manager dela z ljudmi in je dobrodošlo, da ga imajo vsi radi, da je sočuten, da posluša, da spoštuje ipd., je vseeno njegova prva, osnovna in glavna naloga ta, da dostavi rezultate, za katere si zaprisega organizacija in jih hkrati od njega pričakuje (Horstman, 2016, str. 2). Na drugi točki pa pride tudi skrb za svojo ekipo, druga pomembna naloga današnjega managerja je obdržati svoje ljudi, tako Horstman (2016, str. 5) definira učinkovitega managerja kot osebo: »ki prinese rezultate in obdrži svoje ljudi«.

Delo managerja lahko definiramo v smislu opravljanja različnih vlog oziroma sklopov vedenj identificiranih v skladu s trenutno situacijo (Mintzberg, 1990). Horstman (2016) dodaja, da je večina managerjev zelo slabih v njihovem najpomembnejšem delu – dosegti najboljše rezultate s strani ljudi, ki jih uravnajo, kar pomeni, da manager ne rabi v vseh posameznih nalogah biti najboljši, zato ima svojo ekipo, mora pa jo znati dobro organizirati, razporejati, voditi. Kot nadaljuje Mintzberg (1994), se je večino časa razumevanje dela managerja gledalo skozi posamezne dele, bistvena pa je celota. Omenjena celota pa je danes v sodobnem svetu še toliko bolj razvejana – sodobni manager mora namreč poleg osnovnih sposobnosti imeti tudi kompetence, da se spopada s sodobnimi izzivi. Več o tem v nadaljevanju, za začetek pa si oglejmo temeljne managerjeve vloge.

Tabela 1: Temeljne vloge managerja

Medosebne vloge	Informativne vloge	Odločitvene vloge
Predstavniki – simbolične in rutinske naloge, npr. podpisovanje dokumentov.	Nadzorniki – nadzor pridobljenih in najdenih informacij.	Podjetniki – išče in predstavlja nove ideje.
Vodja – vodi svoje podrejene, jih uči, motivira, usmerja.	Razširjevalec – posredovanje informacij drugim članom, komunikacija.	Odpravljelec motenj – reševanje konfliktov, sporov, motenj.

se nadaljuje

Tabela 1: Temeljne vloge managerja (nad.)

Medosebne vloge	Informativne vloge	Odločitvene vloge
Zveza – povezuje stike znotraj in zunaj organizacije v namen, da bi ta dobro poslovala.	Govornik – nastopanje v vlogi prenašalca informacij, kot predstavnika organizacije.	Razporejevalec virov – določanje terminskega vira in odločanje prioritete.
		Pogajalec – pogajanja z vrhnjim managementom, doseganje želenega.

Vir: Mintzberg (1990).

Razumevanje vlog je nekaj, vendar ni dovolj. Na učinkovitost managerja najbolj vpliva njegov vpogled v lastno delo – uspešnost managerja je odvisna od tega, kako dobro razume pritiske in dileme ter kako se nanje odzove (Mintzberg, 1990). Ena posamezna vloga ni zadostna, Mintzberg (1994) trdi, da potrebujemo celosten pristop. Integriran model pomeni združitev več komponent, kompetenc, vlog, ki tvorijo celoto, vendar pa moramo razumeti, da to še ne pomeni, da vsi managerji počnejo vse z enakim poudarkom (Mintzberg, 1994). Managersko delo se razlikuje glede na potrebe in pristope določenega delovnega mesta; različni managerji na koncu poudarjajo različne stvari na različne načine (Mintzberg, 1994).

1.2 Premiki teorij in pristopov managementa od klasičnih do modernih

Verjetno se je razvilo prav toliko različnih teorij managementa, kolikor se je pojavilo avtorjev, ki so omenjen termin proučevali. Na tej točki naredimo krajši pregled teorij od samega začetka pa do sodobnega obdobja, da bomo lažje razumeli sodobni management, ki je predmet proučevanja v tem magistrskem delu, saj kot pravi Kitana (2016), moramo poznati specifične zgodovinske pristope managementa, če želimo razmišljati in analizirati v skladu s trendi. Hkrati se moramo zavedati, da preteklost ni nikoli zares odšla – daje namreč temelje za sedanjost in prihodnost ter določa, kdo smo in kam gremo (Lamond, 2005).

Kot pravi McLean (2005) za management velja, da je v teoriji in praksi neomejen – univerzalno ga lahko uporabimo v katerikoli organizaciji. Najpogostejša klasifikacija teorij managementa je razdeljena v tri večje sklope oziroma stile, in sicer klasično, neoklasično in moderno šolo managementa (Malik, 2019).

Začetki klasične teorije segajo v 19. stoletje, v čas pojava tovarniškega sistema proizvodnje, ki je vodstvu postavil veliko izzivov za management proizvodnje, ljudi, procesa, česar prej ni bilo (Kitana, 2016). Klasične teorije managementa so torej razvite z namenom napovedovanja in nadzora vedenja v organizaciji in njihove glavne značilnosti so naslednje (Nadrifar, Bandani & Shahryari, 2016, str. 84):

- hierarhija managementa je razdeljena v tri ravni (vrhnji management, srednji management, nižji management),
- delitev dela (kompleksne naloge so razdeljene v več manjših nalog, ki so lahko razdeljene med podrejene),
- enostranski vpliv od zgoraj navzdol in
- avtoritarni slog vodenja (delavci so tretirani kot stroji z namenom povečanja učinkovitosti, so striktno kontrolirani, odločitve so izključno managerjeve).

Pojavljale so se težave v zvezi z organizacijo surovin, orodij, proizvodnih enot, izbiro in zaposlovanjem zaposlenih, razporedom usposabljanja, ravnanjem z nezadovoljnimi zaposlenimi ipd. (Kitana, 2016). Ker so težave rasle, so managerji iskali rešitve in to je povzročilo nastanek treh podvej (Nadrifar, Bandani & Shahryari, 2016): znanstvenega managementa (angl. scientific management), administrativne teorije managementa (angl. administrative management theory) in birokratske teorije managementa (angl. management bureaucratic theory).

Utemeljitelj znanstvenega managementa je Frederick W. Taylor, njegov glavni fokus je bila maksimizacija produktivnosti (Nadrifar, Bandani & Shahryari, 2016), Kitana (2016) pa dodaja še koncentracijo namenjeno metodam, ki izboljšajo učinkovitost in uspešnost delavcev – delitev dela, trening delavcev in specializacija delovne sile ter nalog. Medtem ko se je prva podveja fokusirala na individuum, se administrativna teorija managementa fokusira na organizacijo kot celoto, še vedno pa ostaja glavni predmet proučevanja produktivnost, tej pa dodaja še uspešnost in učinkovitost (Kitana, 2016). Utemeljitelj te veje je Henry Fayol, ki je v tem obdobju, leta 1916, definiral proces managementa skozi takrat šest funkcij – še vedno danes uporabljamo njegovo teorijo v obliki štirih – planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje (Nadrifar, Bandani & Shahryari, 2016). Začetek birokratske teorije managementa je z letom 1947, ko jo je zasnoval Max Weber, zaradi česar se imenuje Webrova teorija birokracije (Nadrifar, Bandani & Shahryari, 2016). Ta teorija, prav tako kot njeni predniki, verjame v postopke, pravila, jasno opredeljeno hierarhijo, delitev dela znotraj organizacije, sklop politik in predpisov (Kitana, 2016). Vedenje zaposlenih je dosledno, saj jasno poznajo svoje vloge in odgovornosti, kar povečuje produktivnost. Razvit je model napredovanja, zelo se razvija strokovno znanje med zaposlenimi. Omeniti je treba tudi negativnih stvari; pri zaposlenih ni govora o personalizaciji, saj so obravnavani izključno na podlagi pravil, posledično zelo trpijo individualna ustvarjalnost, rast, osebni razvoj (Kitana, 2016).

Če torej povzamemo, stari vidik managementa opisuje prevladujočo tradicionalno hierarhično organizacijsko obliko, jasno določene dejavnosti managerjev od spodaj navzgor, koordinacijo in kontrolo celotne organizacije po navpičnici, rutino, standardizirane postopke dela, specializacijo dela, učinkovitost v stabilnem okolju in propad v hitro spreminjajočem se okolju – današnjem okolju (Dimovski & Penger, 2008, str. 25). Klasične teorije so oblikovane, da predvidevajo in kontrolirajo obnašanje zaposlenih, človek kot tak nima

pomena, bistvo je poslovanje organizacije, glavna funkcija pa so formalna pravila (Nadrifar, Bandani & Shahryari, 2016).

Naslednja izmed treh velikih šol managementa je neoklasična teorija managementa. Na tej točki so že opaženi veliki premiki. Gre namreč za bolj človeško usmerjen pristop v primerjavi s sodobno tradicionalno klasično teorijo, v kateri je preveč poudarka na mehanskih in fizioloških elementih managementa – teorija neoklasičnega managementa je usmerjena v človeka, ki poudarja potrebe vedenja, stališča, časovne potrebe in nagone posameznikov (Kitana, 2016).

In sedaj fokus prestavimo na danes oziroma na zadnjo izmed velikih šol. Sodobne teorije managementa izhajajo iz koncepta, da mora organizacija svoje strategije prilagajati dinamiki trga in so bolj transformacijsko naravnane (Malik, 2019). Kot dodaja Walonick (v Malik, 2019), so organizacije odprti sistemi, ki se nenehno prilagajajo spremembam okoli sebe, sodobna teorija managementa torej temelji na kompleksnem pogledu zaposlenih (Kitana, 2016). Sodobna teorija verjame, da so znotraj vsake organizacije različni delavci/zaposleni, ki imajo različne potrebe, motive, želje in potencial, zato je ključnega pomena, da se managerji lotijo po načelih, narejenih po meri, in ne skupnih (Kitana, 2016). Še nadalje Kitana (2016) razlaga, da ta teorija trdno verjame, da nobene posamezne vodstvene strategije ni mogoče ves čas uporabiti za vse ljudi, saj ima po tej teoriji vsak zaposleni različne poglede in veliko motivov, hkrati pa z izpostavljenostjo izkušnjam pridobivajo nove vrednote, želje in motive. Sodoben management je namreč v svojem pristopu do zaposlene delovne sile v prvi vrsti zasnovan v smeri človeških virov (Dent & Bozeman, 2014, str. 147).

Dva pristopa (Malik, 2019) v teoriji sodobnega managementa sta sistemski pristop (angl. systems approach) in pristop nepredvidljivih dogodkov (angl. contingency approach). Sistemski pristop dojema pomembnost spleta poslovnih odnosov in njegovih prizadevanj, natančneje na organizacijo gleda kot na celoto/mrežo medsebojno povezanih in soodvisnih delov (Kitana, 2016). Manager ni več odgovoren le za svoj oddelek, temveč za celo organizacijo (Malik, 2019). Pri pristopu nepredvidljivih dogodkov pa naj bi manager našel primerno tehniko, ki ustreza situaciji v določenih okoliščinah in ob določenem času za najboljše doseganje ciljev managementa oziroma organizacije na sploh (Kitana, 2016). Bistvo je, kot nadaljuje Kitana (2016), da se rezultati izbranih tehnik in metod razlikujejo zaradi razlik v situacijah.

V skladu z novimi paradigmi so se spreminjale tudi vloge managerja; od nadzornika in kontrolorja (kar smo navajali v tabeli 1 pod temeljnimi vlogami), k vlogi trenerja, pospeševalca in podpornika (Dubrin, 2000, v Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 87). V tabeli 2 prikazujemo ravno ta premik vlog od starega do novega managerja.

Tabela 2: Premik vloge managerja od stare k novi paradigmi

Manager stare paradigme	Manager nove paradigme
Razmišlja o sebi kot o nadrejenem.	Razmišlja o sebi kot o pokrovitelju, vodi tima ali internem svetovalcu.
Upošteva verigo komand in ukazov, sledi hierarhiji kontrolnega razpona.	Vzpostavlja delovna razmerja in stile z vsakim članom organizacije, ki želi nalogo končati.
Deluje v skladu z organizacijsko strukturo.	Spreminja organizacijsko strukturo glede na okolje.
Večino odločitev sprejme sam in zadržuje informacije.	Povabi ostale člane, da se pridružijo odločanju ter deli informacije z zaposlenimi.
Stremi k obvladovanju ene glavne poslovne discipline, trženje ali finance.	Stremi k obvladovanju širokega področja managerskih disciplin.
Zahteva dolge delovne ure, delovnike.	Zahteva rezultate.

Vir: DuBrin (2000) v Dimovski, Penger & Žnidaršič (2003, str. 87).

Nekateri kritiki so zaradi velikega števila teorij začeli management kot vedo jemati neresno, vendar pa je treba razumeti, da prav tako, kot se spreminjajo organizacije, kot se spreminja okolje, se morata posledično spreminjati tudi teorija in pristop managementa (McLean, 2005). Zopet pridemo do poudarjanja tega, da je management kot veda spreminjajoč oziroma tudi odvisen od trenutka dane situacije, hkrati pa tudi od managerja in njegovega pristopa. Kot pravi McLean (2005), nam teorije managementa nudijo razumevanje, uspešnost, delo v turbulentnem in dinamičnem okolju, od vsakega managerja pa je odvisno, na kakšen način bo to izrabil. Strinja se tudi Malikova (2019), saj pravi, da ima manager opcijo uporabiti različne tehnike in stile vodenja svojih podrejenih, zato pa je nujno, da pozna temelje teorij managementa in zna izbrati najboljšo, da doseže največ od svojih podrejenih. Dodaja pa tudi, da je bilo po poglobljeni študiji ugotovljeno, da sodobna teorija managementa najbolj učinkovito pomaga organizacijam, da svoje delo opravljajo najboljše (Malik, 2019). Vseeno pa se moramo zavedati, da to še ni konec. Zasnova managementa namreč še vedno raste in sprejema nove strategije in pristope, kar se dogaja in se bo dogajalo neskončno v prihodnost, povezano s spremembami v svetu (Kitana, 2016).

1.3 Sodobni management

»Svet managementa se na prelomu 21. stoletja dramatično spreminja« (Dimovski & Penger, 2008, str. 25). Pregled perspektiv managementa od nekoč do danes nam je v veliko pomoč, da razumemo, zakaj je danes tako, kot je. Dejstvo pa je, da je management danes mešanica znanosti in umetnosti. Ravno prava mešanica obojega nudi organizacijam z izvajanjem dobrih politik managementa naglo rast in vodenje konkurence (Kitana, 2016). Ideologija sodobnega managementa vpliva na večino vidikov življenja ljudi (Dent & Bozeman, 2014, str. 146). V skladu s tem moramo tudi spremeniti perspektivo o tem, kdo manager danes je.

Managerja kot administratorja moramo zamenjati z managerjem kot umetnikom (Lamond, 2005).

Verle in drugi (2012) so v svoji študiji proučevali ravno povezavo med managerskimi kompetencami in obliko organizacijske strukture v Sloveniji ter ugotovili, da so managerske kompetence statistično značilno manj razvite pri managerjih, ki vodijo podjetja s tradicionalnimi, funkcijskimi organizacijskimi strukturami. Podatek ni presenetljiv, temveč le potrjuje dejstvo, da je sodoben management bolj zaokrožena celota odvisna od specifičnih dejavnikov posameznih trenutkov, zaradi česar morajo biti sodobni managerji bolj fleksibilno usposobljeni.

V nadaljevanju se najprej osredotočimo na izzive vsakdanjega modernega sveta, fokus namenimo tudi posebni, danes zelo aktualni, veji managementa, managementu sprememb, in predstavimo še odnos med sodobnim vodenjem in managementom. Za konec poglavja predstavimo kompetence managerja, ki jih specializiramo za sodobnega managerja.

1.3.1 Izzivi sodobnega sveta

Današnja družba, za katero je značilno, da je vse hitrejša naraščajoča zapletenost in množica sprememb, je družba nenehnih priložnosti in omejitev (Heylighen & Vidal, 2008, str. 585). Zaradi sprememb v družbenem okolju in nenehnim spreminjanjem organizacijskih struktur so postali tudi ljudje v organizacijah vedno bolj fleksibilni, inovativni in prilagodljivi, zato so postale organizacijske strukture vedno bolj horizontalne, timske in prilagodljive (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Zmanjšano je število managerskih ravni in organizacijskih enot, tako da tisti, ki delajo na neki poziciji, dobijo svoje ime in ne le nalog in navodil (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Zato se v sodobnih organizacijah potrebuje managerje, ki znajo popeljati management, zaposlene, poslovne procese in informacijsko-komunikacijsko tehnologijo k sodelovanju, tinskemu delu, medsebojnemu učenju (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Tisti glavni izzivi, ki določajo nove vzorce življenja in posledično tudi nove pristope managementa, so globalizacija, raznovrstnost delovne sile, tehnologija in sprememba kot vrednota (Dimovski & Penger, 2008, str. 25). V tabeli 3 so predstavljene glavne razsežnosti in glavni izzivi sodobnega managementa.

Tabela 3: Izzivi sodobnega managementa

Izziv	Kratka pojasnitev
Globalizacija	Globalna konkurenca, globalni virtualni timi, globalni logistični sistem, kontrola na globalnem trgu.
Družbena odgovornost	Nove multikulturne dimenzije v globalnem okolju.
Raznolikost, etika	Ohranjanje močne organizacijske strukture ob istočasnem podpiranju raznolikosti, uravnoteženju delovnega časa in obvladovanju konfliktov različnosti.

se nadaljuje

Tabela 3: Izzivi sodobnega managementa (nad.)

Izziv	Kratka pojasnitev
Preoblikovanje organizacij	Sploščenje organizacijskih struktur, pomen hitrosti, inovacij in integracij.
Informacijska tehnologija in elektronsko poslovanje	Strateško orodje, nove tehnologije skladiščenja in pridobivanja podatkov.
Masovno prilagajanje porabniku	Ne več masovna proizvodnja, temveč prilagajanje potrošniku.
Prehod iz industrijske dobe v ero znanja	Inteligentnost organizacij, usmeritev v ustvarjanje novega znanja, ki je temelj konkurenčne prednosti v globalnem poslovnem okolju.
Dinamika svetovnih sprememb	Spremembe so edina stalnica, predvidevanje o enakosti postopkov, procesov, rezultatov ipd. je napačno.
Opolnomočenje nižje ravni managementa in delavcev	Vsak posameznik je sam sposoben učinkovitega razmišljanja, ni več le delovna sila, ki dobi naloge in jih izvaja.
Fleksibilen in samozavesten management	Zaradi vseh izzivov in sprememb mora biti manager iznajdljiv, zmožen prilagajanja, iskanja rešitev, fleksibilnosti, samoiniciative ipd.
Močna konkurenca	Zaradi večje konkurenčnosti osnove prednosti kot so stroški, kakovost ... niso več najboljše, vedno večji pomen tržnim mehanizmom.
Turbulenca okolja	Nepredvidljivost na vsakem koraku, hitro se spreminja struktura trgov in zahteve kupcev.
Mrežno in skupinsko povezovanje	Doseganje osrednjih sposobnosti in oblikovanje timov.
Digitalizacija kot strateški izziv	Učenje do pravilne uporabe tehnologij in digitalizacije glede na specifične situacije.

Vir: Prirejeno po Dimovski, Penger & Žnidaršič (2003, str. 299–311).

1.3.2 Management sprememb

Vse se spreminja, verjetno so edina stalnica današnjega dne spremembe (Škarja, 2011). Posledično mora tudi manager iskati inovativne in ustvarjalne metode managementa svojih zaposlenih, če želi učinkovito in uspešno doseči cilje organizacije (Kitana, 2016), hkrati pa, kot smo že proučili, je iskanje primerne načina glede na situacijo spreminjajoče in odvisno od samega dogodka in osebe, ki je v to vpletena. Ni torej več enega samega recepta, temveč je bistvo v spreminjajočih se receptih in iskanju primernih za dan moment.

Kot trdita Dimovski in Penger (2008), je sprememba danes vrednota, Škarja (2011) pa dodaja, da še nikoli nismo bili priča tako hitrim spremembam kot v zadnjih letih. Organizacije se morajo zavedati vseh dejavnikov, ki se dogajajo po svetu in vplivajo na spreminjajoče se in turbulentno okolje, hkrati pa morajo spremembe tudi sprejemati, samo zavedanje namreč ni dovolj (Škarja, 2011). Sam način, kako managerji razlagajo spremembe

na delovnem mestu, je pomemben – managerji namreč vplivajo na proces uvedbe sprememb (Randall, 2008). Izvajanje sprememb poteka po procesu oblikovanja, načrtovanja in implementacije (Senior, 2002, str. 276). Gre za načrtovan proces, kar je pomembno, saj je tudi od tega odvisna sprejetost spremembe s strani zaposlenih. Na sprejetost pa seveda vplivajo tudi izkušnje, predhodni dogodki, vrednote, velikost spremembe ipd. (Randall, 2008).

Obstajata dva pristopa uvajanja managementa sprememb, trdi in lahki model. Trdi temelji na racionalnih logičnih spremembah, kjer je vpliv človeškega faktorja nizek, mehki pa ravno obratno (Škarja, 2011). Obstaja tudi razlika med hitro uvedbo spremembe v organizaciji in počasnim, dolgotrajnim procesom (Škarja, 2011). Bistvo je zopet isto, manager mora znati razsoditi kaj, kdaj in kako.

1.3.3 Sodobno vodenje in management

Management in vodenje sta dva pojma, ki sta si zelo blizu, pa kljub temu različna, zato mnoge zmedeta. Vodenje se nanaša na proces vpliva posameznika na druge, da dosežejo cilje organizacije (Nadrifar, Bandani & Shahryari, 2016, str. 83). Kot smo že pojasnili skozi proces managementa, lahko opazimo, da je vodenje del procesa managementa. To pomeni, da je manager lahko dober vodja, vodja pa ni nujno, da je dober manager. Vodja torej vpliva na druge ljudi s pomočjo vodstvenih veščin z namenom dosega ciljev, po drugi strani pa manager izkorišča svoja pooblastila za izvajanje nalog z uporabo podrejenih (Nadrifar, Bandani & Shahryari, 2016, str. 84). Ali kot trdita Avery in Bergsteiner (2011), management skrbi za funkcioniranje dnevnih procesov, medtem ko je vodenje koncentrirano na prihodnje spremembe.

Podobno, kot je napredoval management, je napredovalo tudi vodenje. Ker sta procesa močno povezana in soodvisna, si pogledajmo tudi novo paradigmo vodenja, organsko vodenje. Ta paradigma zahteva visoko stopnjo zaupanja, zlasti v smislu reševanja problemov in odločanja; ključnega pomena je komunikacija, ki pomaga članom ekipe, da si izmenjujejo informacije, kar je bistveno za hitro spreminjajoče se okoliščine (Avery & Bergsteiner, 2011, str. 20). Podobno kot sodobna paradigma managementa, se tudi sodobna oblika vodenja sklicuje na samostojnost in jasen namen za določen kontekst (Avery & Bergsteiner, 2011).

1.4 Kompetence sodobnega managerja

»Managerjevo delo je kompleksno in večdimenzionalno ter zahteva širok razpon znanj in sposobnosti,« trdita Dimovski in Penger (2008, str. 12). Da bomo v nadaljevanju lažje razumeli celoten koncept managerskih kompetenc, najprej opredelimo termin.

Pojem kompetenca, ki izvira iz socialne psihologije, pomeni zmožnost posameznika, da aktivira, uporabi in poveže pridobljeno znanje v kompleksnih, nenavadnih, ne načrtovanih

in raznovrstnih situacijah (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Pomembno je poznati razliko med kompetenco in spretnostjo. Spretnosti oziroma veščine (angl. skills) so različne naučene sposobnosti, ki jih potrebujemo za dobro opravljanje določenega dela, npr. uporaba računalnika, zamenjava olja v avtu, pisanje pisma ipd., na drugi strani pa so kompetence (angl. competencies) širok nabor talentov in veščin, ki posamezniku pomagajo do učinkovitega in uspešnega dela v katerikoli situaciji, npr. sposobnost timskega dela, reševanje konfliktov, učinkovito iskanje rešitev ob pojavu težav, komunikacija in še in še (Strengthscape, 2021). Hkrati je treba še razumeti razliko med znanjem in spretnostjo oziroma veščino. Znanja (angl. knowledge) so sorazmerno formalna in uveljavljena dejstva, pravila, politike, postopki v organizaciji (Nass, 1994), medtem ko so spretnosti oziroma veščine (angl. skills) sposobnosti obdelave informacij, pridobljene z učenjem ob delu (Nass, 1994), kot smo tudi že opredelili zgoraj. Kot povzame Kumar (brez datuma), se znanje nanaša na pridobljene teoretične informacije, veščine pa se nanašajo na praktično uporabo tega znanja; znanja se lahko le naučimo – glede znanja Vadnjal (2010) dodaja, da naj »pridobivanje novega znanja in njegovo posodabljanje /.../ postane življenjski moto posameznika«, medtem ko veščine zahtevajo praktično izpostavljenost in so lahko že rojene/dane; na koncu pa za uspeh potrebujemo oboje. Oboje je združeno v terminu kompetence. Ogromno je definicij kompetenc, vse pa poudarjajo osebne karakteristike, znanje, zmožnosti, motivacijo, samopodobo in vrednote ter grajenje s časom z izkušnjami (Gorenak & Ferjan, 2015).

Mintzberg (1994) v svoji raziskavi uvodoma našteje različna videnja o tem, kdo manager sploh je; od misleca do voditelja, kontrolorja. Nadaljuje z mislijo, da se ob proučevanju literature najde veliko seznamov, spiskov, kompetenc, sposobnosti, ki naj bi jih manager opravljal, hkrati pa Mintzberg (1994) trdi, da spisek znanj (osnovne vloge so predstavljene v tabeli 1) ni dovolj. Za razumevanje managerjevega dela oziroma integriranega procesa managementa potrebujemo sodoben model, ki kot tak vključuje bistvene specifične današnjega vsakdana.

Če za trenutek odmislimo sodoben svet in izzive le-tega, kar prinaša dodatne nujne kompetence, še vedno obstajajo sposobnosti, ki so nujno potrebne za nemoteno delovanje managerja, in le-te lahko razvrstimo v tri večja področja managerskih sposobnosti oziroma kompetenc (Dimovski & Penger, 2008, str. 12–13):

- konceptualne spretnosti (Manager je sposoben kognitivnega razmišljanja, razume organizacijo kot celoto ter odnose med njenimi posameznimi deli, razmišlja strateško s širšega okvirja in na daljši časovni rok.),
- spretnosti ravnanja s človeškimi viri oziroma medosebne spretnosti (Manager zna delati z ljudmi, je vaje timskega dela, razume osnove komunikacije, je uspešen motivator, vodja, reševalec konfliktov, podrejeni se ne bojijo izražati svojega mnenja, manager spodbuja sodelovanje in timsko delovanje.) in

- tehnične spretnosti (Manager razume specifične naloge vezane na neko specifično področje, tu je vključeno obvladovanje tehnik, metod, poznavanje opreme, analitične sposobnosti, tehnična znanja, uporaba orodji za reševanje problemov ipd.).

»Da bi managerji lahko uspešno izvajali svoje naloge, naj bi razvijali svoje kompetence na področjih, ki zajemajo osebnost človeka, komunikacijo, motivacijo, načine in modele vodenja, prenos znanja, timsko delo, odločanje, organizacijsko kulturo in klimo, organiziranje dela, kakovost vodenja, ocenjevanje uspešnosti dela ipd.,« (Verle, Markič & Kodrič, 2012). V tabeli 4 predstavljamo že uveljavljen model kompetenc managerja, ki je sestavljen iz kompetenc prvega reda, ki nadalje vključujejo različno število kompetenc drugega reda, sam nabor pa se lahko prilagaja glede na panogo, funkcijo in nivo zaposlitve (Biro Praxis d.o.o., 2012).

Tabela 4: Osnovne kompetence managerja

Kompetence prvega reda	Kompetence drugega reda
Določanje ciljev	Analiziranje, usmerjanje, načrtovanje, odločanje, načelnost
Razvijanje odgovornosti	Nadzor, vodenje
Upoštevanje strank	Prepričljivost, spodbujanje sprememb, iznajdljivost
Upravljanje uspešnosti	Motiviranje, doseganje rezultatov
Delovna klima	Poslušanje, sproščena komunikacija, učinkovito izražanje, reševanje konfliktov, medosebni odnosi
Sodelovanje	Poslovno vaditeljstvo, timsko delo
Znanje	Poznavanje posla, strokovno znanje
Razvoj	Lasten razvoj, prilagodljivost, predanost delu

Vir: Biro Praxis d.o.o. (2012).

V skladu z novimi paradigmi managementa in v skladu z izzivi sodobnega sveta (pojasnjeni v tabeli 3), temeljne kompetence danes niso več dovolj. »Primarna odgovornost sodobnega managerja ni več sprejemanje odločitev, temveč je ustvarjanje sposobnosti učenja po celotni organizaciji,« trdita Dimovski in Penger (2008, str. 25) in dodajata, da morajo managerji ponovno proučiti svoj pristop k organiziranju, usmerjanju in motiviranju zaposlenih. Poleg specifičnih in tehničnih znanj rabi manager danes kreativno mišljenje, pripravljenost, sposobnost za učenje, čustveno inteligenco, fleksibilnost in samoiniciativnost (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Sodoben manager namreč sovпада s sodobno paradigmo managementa, zato so tudi kompetence temu prilagojene. Penger (2000, v Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 86) pod glavne kompetence sodobnega managerja navaja naslednje: hitrost, sposobnost učenja in razvijanja, odprtost, sposobnost (virtualnega) sodelovanja, standarde, dobro komunikacijo, management vsebin, usmerjenost v kupce, management znanja, vodenje s primeri, internetno pismenost in strateško odločanje. Zelo pomembne pa

so danes tudi mehke veščine (angl. soft skills), kot so ravnanje z ljudmi, voditeljstvo, timsko delo, sposobnost prilagajanja, odzivanja na spremembe in podobno (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Bieber (1990) dodaja, da je najvarnejši management ravno management časa, o čemer več v nadaljevanju.

Zanimiva so vprašanja, od kod izvirajo kompetence, kako ločimo boljšega managerja od slabšega, kako postanemo najboljši manager. Verle, Markič in Kodrič (2012) so v svoji študiji ugotovili, da kompetence managerjev niso povezane z demografskimi značilnostmi managerjev. Razvitost kompetenc ni statistično značilno povezana s spolom, starostjo, številom delovnih izkušenj, stopnjo izobrazbe in področjem izobrazbe managerja oziroma managerke. Zelo podobno je ugotovil Stogdill (1974, v Verle, Markič & Kodrič, 2012), ki je na podlagi 163 študij zatrdil, da ne obstaja nek dokaz o univerzalni sposobnosti oziroma značilnosti uspešnega managerja.

Na podlagi vsega, kar smo do sedaj proučili, je jasno, kaj management danes pomeni in kdo manager danes je. Kot smo že pojasnili, je manager v neki situaciji uspešen in bo lahko v drugi neuspešen. Dva managerja z različnimi značilnostmi sta lahko torej enako uspešna v dani situaciji (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Svetlik (2005, v Verle, Markič & Kodrič, 2012) dodaja, da gre pri managerskih kompetencah torej za celoto med seboj povezanih sposobnosti, znanj, motivov, samopodobe, vrednot, izkušenj, kar posameznik zna uspešno uporabiti v dani situaciji.

Če povzamemo, ne obstaja en glavni pravilen recept, bistvo je v prilagajanju, v specifikah. Torej obstaja potreba, da managerji uporabljajo različne strategije ob različnih časih in za različne osebe (Kitana, 2016). Če izhajamo iz tega, je ključno, da je manager tega sposoben, še bolj pa, da je sposoben lastne organizacije, razporejanja svojega časa in svoje energije, saj v nasprotnem primeru delanje v nedogled s premalo sprostitev vodi v dolgotrajne težave, izgorelost in izčrpanost (Bieber, 1990). V nedavni raziskavi so vodji kadrov navedli, da so ravno spretnosti samoupravljanja ključne za prihodnje vodstvene kariere (Gerhardt, 2007, str. 11). V skladu s tem se v nadaljevanju posvetimo posebnima vejama managementa, managementu časa in osebnemu managementu.

2 MANAGEMENT ČASA IN OSEBNI MANAGEMENT V TEORIJI

Izhodišče našega proučevanja je teza, da je za vsako vedenje potreben čas (Cotte, Chowdhury, Ratneshwar & Ricci, 2006, str. 46), čas kot tak je namreč temeljna značilnost vsake človeške izkušnje (Laurian & Inch, 2019, str. 269). Vsem je na voljo točno enaka količina časa, le nekateri ga bolje izkoristijo (McHenry, 2010, str. 64) oziroma, kot pravijo Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki in Sadeghi (2013), če želiš biti uspešen, moraš uspešno ravnati s svojim časom. In pristop, ki vključuje vsakodnevno vedenje uporabe časa in njegovega nadzora, ne izboljša le našega razumevanja časa, ampak tudi omogoči prihodnjo

porabo skozi individualizacijo celovitih vzorcev vsakodnevnega vedenja in optimizacije časa (Mellow, Dumuid, Thacker & Dorrian, 2019, str. 38).

Zaznavanje več navzkrižij ciljev, povezanih z zahtevami po času, vodi do povečanega stresa in tesnobe (Etkin, Evangelidis & Aaker, 2015, str. 394). Management časa ne vpliva le na karierno uspešnost, temveč tudi na odnose s prijatelji, z družino, konec koncev tudi na odnos samega do sebe, v smislu notranjega miru, samospoštovanja, samozvesti in samopodobe (Farris, 2002, str. 48). Hkrati se moramo zavedati, da so v stvarnosti današnjega sveta primeri časovnih pritiskov prisotni na vsakem koraku (Kocher & Sutter, 2005, str. 376).

Najboljši način za spopadanja z izzivi časa je skozi program managementa časa. Ta omogoča, da je delo opravljeno učinkoviteje, ne da bi delali dlje in na koncu dneva daje občutek dosežka (Bieber, 1990, str. 25), hkrati pa je te izzive oziroma pritiske nujno obvladovati, saj sta Kocher in Sutter (2005, str. 388) skozi študijo dokazala, da časovni pritiski dejansko negativno vplivajo na kakovost odločanja. Še več, uspešen management časa je statistično pozitivno povezan z nižjo stopnjo depresije, psihološko tesnobo, brezupom in nasprotno z večjim zadovoljstvom v življenju (Aeon & Aguinis, 2017, str. 313).

2.1 Opredelitev časa

Čas je neoprijemljiv, abstrakten, celo izmuzljiv pojav, povesta Laurian in Inch (2019, str. 267). Enkrat, ko se zavedaš, kako zelo dragocen je čas, moraš ugotoviti, kako ga le najboljše izkoristiti (McHenry, 2010, str. 64). Kot opiše Farris (2002, str. 48), časa ni mogoče razširiti, zmanjšati, začasno ustaviti, shraniti, izkriviti, ukiniti ali celo odložiti na jutri. Zelo jasno povedo tudi Mellow, Dumuid, Thacker, Dorrian in Smith (2019), da je čas končen, zato povečanje časa pri eni dejavnosti, npr. fizični dejavnosti, pomeni odvzem enake količine časa drugim dejavnostim, npr. spanju, kar vodi v neke vrste pritisk in obvezo do dobrega razporejanja časa.

Časovni pritisk je pogost pojav in se lahko pojavi v različnih oblikah in okoliščinah (Kocher & Sutter, 2005, str. 377). Je pa čas tudi zelo subjektivne narave, saj se vsak posameznik sam odloči, kako ga želi porabiti (Konig & Kleinman, 2007, str. 322). Laurian in Inch (2019, str. 269) še dodajata, da je čas sestavljen iz trajanja, sprememb, zaporedja, kontinuuma preteklosti, sedanjosti in prihodnosti, smeri, evolucije, spomina in pomena, pričakovanj in ciljev.

2.2 Načrtovanje časa in njegova poraba

Načrtovanje je strateško izbiranje čez čas (Laurian & Inch, 2019, str. 267) in čeprav je malo znanega o tem, kaj vpliva na posameznikov subjektivni občutek za čas (Etkin, Evangelidis & Aaker, 2015, str. 394), je zanimivo proučevanje, kako ljudje običajno porabljajo svoj čas, torej proučevanje individualne nagnjenosti k obsežnejšemu časovnemu načrtovanju, kar

imenujemo stil časovnega načrtovanja (angl. time planning style) (Cotte, Chowdhury, Ratneshwar & Ricci, 2006, str. 46). Znano je, da se ljudje precej razlikujejo v načinu pristopa ali celo izogibanju vnaprejšnjemu načrtovanju, ko gre za management časa (Cotte, Chowdhury, Ratneshwar & Ricci, 2006). Kljub temu načrtovanje pomaga končati naloge z boljšimi rezultati in v krajšem času (McHenry, 2010, str. 65). Ravno čas pa je ključna dimenzija vseh dejavnosti načrtovanja (Laurian & Inch, 2019, str. 267).

Stil časovnega načrtovanja torej definiramo kot običajen način, kako posameznik organizira in načrtuje svoj čas. Sam stil časovnega načrtovanja lahko vpliva ne le na razporejanje dejavnosti, temveč tudi na izbiro dejavnosti (Cotte, Chowdhury, Ratneshwar & Ricci, 2006).

Cotte, Chowdhury, Ratneshwar in Ricci (2006) definirajo dva različna stila časovnega načrtovanja:

- Analitični stil časovnega načrtovanja: vrednotenje časa kot omejenega vira, ki ga je treba skrbno načrtovati in uporabljati, časovno upravljanje se tako pojavlja v smislu majhnih, ločenih časovnih enot in posameznik daje močno prednost časovni organizaciji.
- Spontani stil časovnega načrtovanja: časovne kategoriji so ohlapne in nestrukturirane, posameznik je z lahkoto preusmerjen na druge, njemu bolj zanimive, stvari kot je bilo sprva načrtovano.

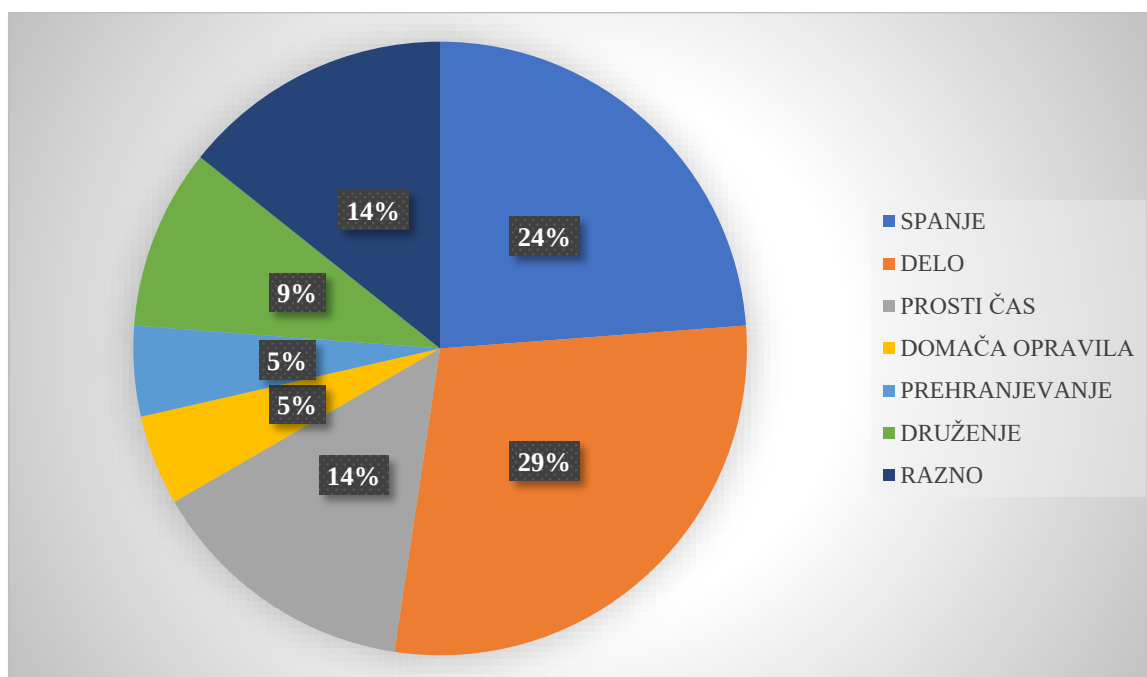
McHenry (2010, str. 66) pa predstavi ključne točke za boljše načrtovanje: poudarja specifičnost in ne posploševanja, razlikovanje med znanim in neznanim, poudarja logičnost in praktičnost načrta, uvaja prožnost in ohlapnost ter nazadnje še konsistentnost načrta z želenimi cilji. Knight (2002, str. 20) poudarja enostaven načrt, s seznamom vseh dejavnosti in nalog, ki bi jih rad dosegel, in dodaja, da jih je treba prioritarno razvrstiti glede na njihovo pomembnost. Več o prioritetah v sklopu produktivnosti.

Heylighen in Vidal (2008, str. 597) opozorita na pomembnost prilagajanja pred načrtovanjem, kmalu pa dodata, da mora biti posameznik sam sposoben ugotoviti za kakšno vrsto naloge gre. Za obsežnejše in bolj natančne projekte še vseeno predlagata natančno načrtovanje, za rutinske dnevne zadeve, kjer je dovolj le majhen opomnik, pa predlagata prilagajanje, saj trdita, da zna biti priprava velikega načrta duševno naporna.

Na pomembnost načrtovanja lahko gledamo tudi skozi Jonesovo (1995) tehniko petih P-jev (angl. the 5 Ps), in sicer predhodno načrtovanje preprečuje slabo uspešnost (angl. Prior Planning Prevents Poor Performance).

Za to, kako porabimo svoj čas, je torej odgovoren vsak posameznik. Za vpogled v dejansko stanje (slika 1) prilagamo analizo študije, ki prikazuje, kako povprečna zaposlena oseba preživi svoj dan.

Slika 1: Kako zaposlena oseba v povprečju preživi svoj dan?



Vir: Bailey (2016) v Hernaus (2021).

2.3 Produktivnost in prioritete

Če razumemo čas v povezavi z urami, ki so osrednjega pomena za razvoj in kapitalizem, čas dobesedno postane denar in ga lahko obravnavamo kot blago, posledično delovni čas in pospeševanje kapitala pa kot osrednja dejavnika produktivnosti in dobička (Laurian & Inch, 2019, str. 270). Produktivnost znotraj tega magistrskega dela razumemo in definiramo v skladu z Duhiggovim (v McGinn, 2016) razumevanjem, ki produktivnost opredeljuje in preučuje v povezavi s temami, kot so motivacija, določanje ciljev, odločanje, doseg ciljev in na sploh boljše delovanje.

Principe za rast produktivnosti je predstavil že Frederick Taylor (v Nadrifar, Bandani & Shahryari, 2016), ki se je vezal na produktivnost znotraj tovarne, z vidika delavcev in se fokusira na naslednje: nujna je znanost o delu, za različna delovna mesta različni delavci, tako da je vsak strokovnjak na svojem področju (Nadrifar, Bandani & Shahryari, 2016).

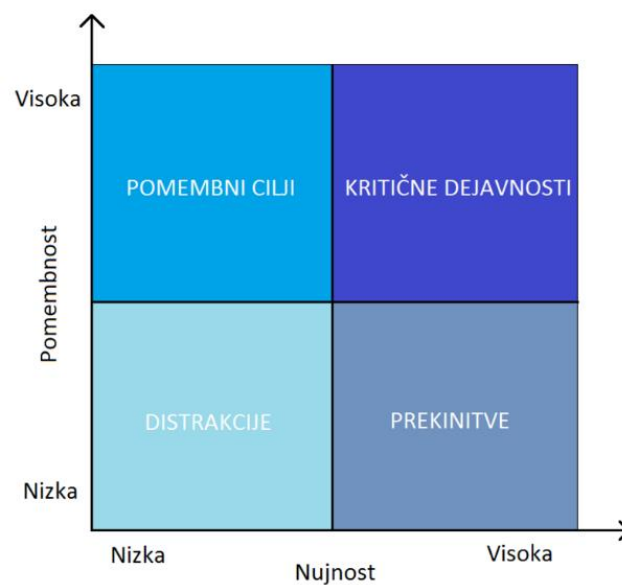
Utemeljitelj osebne produktivnosti (angl. personal productivity) David Allen (v Heylighen & Vidal, 2008) je predstavil novo, enostavno in fleksibilno metodo doseganja rezultatov (angl. getting things done; v nadaljevanju GTD) z namenom minimizacije stresa in tesnobe ob maksimizaciji produktivnosti (Heylighen & Vidal, 2008, str. 587) oziroma kako povečati produktivnost in hkrati delati več nalog z manj časa, truda, virov.

Produktivnost je zelo močno povezana tudi s prioritetami, kjer Etkin, Evangelidis in Aaker (2015) pripisujejo velik pomen temu, da vsak posameznik najde čas v dnevu, ko je najbolj

učinkovit in posledično lahko doseže največjo produktivnost in takrat oddela največ, zato mora postaviti prioritete naloge v ta čas. Veda, ki proučuje odnos med ritmi narave in posameznikovimi značilnostmi, je kronobiologija (angl. chronobiology), in sicer se ukvarja ravno s študijami, ki raziskujejo, kako je človekov sistem povezan s časom, torej ali smo jutranji ali večerni tip človeka (Hernaus, 2021). Dve koristni tehniki pri določanju prioritete sta Eisenhowerjeva matrika (slika 2) (Gider, 2020), druga pa Paretoovo pravilo.

Bistvo predstavljene matrike prioritete je v zapisu vseh dejavnosti za nek določen časovni interval, potem pa s seznama vidimo, katere so tiste dejavnosti, ki jih, ali lahko izberemo ali so distraktivne narave (o distrakcijah bomo več povedali v nadaljevanju) oziroma so nujne (Gider, 2020). Dejavnosti uvrstimo in ločimo glede na dve komponenti, nujnost izvedbe in pomembnost izvedbe oziroma pomembnost same naloge. Kar ni nujno in tudi ne pomembno, je distrakcija. Kar je zelo nujno in zelo pomembno je kritična dejavnost in bi jo lahko poimenovali tudi prioriteta. Tu so še pomembni cilji (majhna nujnost in visoka pomembnost) in prekinitve (nepomembne naloge, a vendar nujne).

Slika 2: Eisenhowerjeva matrika prioritete



Vir: Gider (2020).

Podjed (2013) pojasni Paretoovo pravilo in trdi, da v prvih 20 % časa dosežemo 80 % rezultatov, drugih 20 % rezultatov pa potem v preostalih 80 % časa, zato je nujno postaviti prioritete in se najprej lotiti najbolj pomembnega ali tistega, česar se želimo najprej rešiti, ker nas najbolj bremeni. Vprašajmo se, zakaj bi zapravili 80 % časa in energije za le 20 % dodatnih rezultatov?

Vezano na prioritete sta König in Kleinman (2007) raziskovala odnos med dvema različnima rezultatoma, ki jih same dejavnosti prinesejo. Prvi rezultat se imenuje večji in kasnejši (angl.

larger-later outcome, v nadaljevanju LL), drugi pa je manjši in hitrejši (angl. smaller-sooner outcome, v nadaljevanju SS. Ugotovila sta, da ljudje preferirajo izid SS in ne LL (Konig & Kleinman, 2007). Zakaj je temu tako, lahko pojasnimo s tezo Heylighena in Vidala (2008), ki pravita, da nenehno bombardiranje z novimi informacijami pomeni, da so prejšnji načrti, odločitve in morda prej ustrezni podatki pogosto pozabljeni ali zanemarjeni. Zato lahko sklepamo, da si posamezniki želijo manjših in hitrejših rezultatov, da jih na poti do njihovega dosega ne bi zmotila nova informacija.

2.4 Management časa skozi obvladovanje sebe

Management časa je proučevan že zelo dolgo, tako so tudi njegove teorije vezane glede na vedo (Aeon & Aguinis, 2017), znotraj katere je proučevan. S področja sociologije npr. je razumljen s stališča, kako posameznik znotraj svojega časa komunicira z drugimi ljudmi v svojem življenju, znotraj psihologije ga razumemo s stališča časovnih konstrukcij ipd. (Burrus, 2019).

Teorije managementa časa z vidika managementa kot vede (Burrus, 2019) se vrtijo okoli doseganja ciljev, produktivnosti, načrtovanja časa in njegove efektivne porabe. Če vse to skupaj združimo, dobimo naslednjo, splošno, definicijo, ki ji sledimo tudi znotraj tega magistrskega dela.

Management časa (angl. time management) se nanaša na dejavnosti, ki pomenijo učinkovito uporabo časa, kar naj bi olajšalo produktivnost in ublažilo stres, ta skupek navad oziroma naučenega vedenja pa lahko pridobivaš z večjim znanjem, usposabljanjem ali namerno prakso (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013).

Po Norouzi, Nourbakhsh in Javadi (2018, str. 65) poteka proces managementa časa skozi štiri različne, a povezane faze: zavezanost, analizo, načrtovanje ter nadaljnje ukrepanje in ponovno analizo. Farris (2002, str. 48) proces opiše skozi naslednje faze: načrtovanje in definiranje ciljev, organizacija, razvijanje dobrih delovnih navad in odpravljanje slabih.

Medtem ko poteka proces managementa časa skozi predstavljene faze, pa že predstavljena metoda GTD združi vse in poteka v naslednjih petih fazah (Heylighen & Vidal, 2008, str. 588):

- zbiranje stvari, ki pritegnejo našo pozornost,
- obdelava zbranih stvari, kaj pomenijo in kaj lahko z njimi storimo,
- organizacija rezultatov, ki jih
- pregledamo kot opcije med vsem možnim in
- enostavno naredimo.

Glavna skrivnost managementa časa je ta, da časa ne moremo uravnavati (Knight, 2002, str. 18). Lahko pa ustrezno ravnamo s seboj oziroma z lastno porabo ponujenega časa (Farris,

2002, str. 48) in posledično lahko management časa opišemo in udejanjimo skozi osebni management (angl. self management), kjer gre za zmožnost oziroma spretnost pametnega odločanja o tem, kako si razporediti čas za doseg zastavljenih ciljev (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013, str. 135), kar je vidno skozi načelo delati pametno in ne le veliko, ter pomemben strateški razmislek o porabi časa z namenom uspeha. S tem se strinja tudi Knightova (2002, str. 20), ki pravi, da management časa ne pomeni delati napačne stvari hitreje, bistvo je v delanju pravih stvari. Mills (1983, v Gerhardt, 2007) pa najenostavneje definira osebni management kot zmožnost posameznika, da kontrolira lastno obnašanje. Unsworth in Mason (2016, str. 712) dodajata še cilj osebnega managementa, kar je zagotoviti strategije za izboljšanje učinkovitosti posameznikov brez potrebe zunanjega posredovanja.

Gerhardt (2007) opiše proces osebnega managementa skozi naslednje procese: samoocenjevanje (angl. self-assessment), postavljanje ciljev (angl. goal-setting), management časa (angl. time management) in samoregulacijo (angl. self-regulation). Houghton, Bonham, Neck in Singh (2004) pa osebni management opisujejo s tremi osnovnimi kategorijami:

- strategija usmerjena v vedenje (samoopazovanje, postavljanje samocilja, samokaznovanje in praksa; bistvo je upravljanje vedenja),
- naravna nagrada strategije (fokus na pozitivnih vidikih neke naloge oziroma dejavnosti, naravne oziroma lastne nagrade so rezultat, kjer je spodbuda vgrajena v samo nalogo; oseba je notranje motivirana, ko se z neko nalogo ukvarja predvsem zaradi sebe in to poveča občutek namena, samokontrole in usposobljenosti) in
- strategija konstruktivnega miselnega vzorca (bistvo je, da lahko posameznik sam vpliva na svoje misli in da se vzorci mišljenja lahko spremenijo, posameznik jih nadzira z uporabo določenih kognitivnih strategij).

Zanimiva je tudi študija Marques-Quinteira, Passosa in Curralla (2014), ki predstavljajo pomembnost sodobnih samovodenih ekip (angl. self-management teams, v nadaljevanju SMT). Avtorji na podlagi izzivov 21. stoletja v ospredje postavljajo ekipno delo kot največjo učinkovitost organizacij, ekipe pa kot prevladujočo obliko organizacije dela. Člani takih ekip imajo visoko razvito individualizacijo, ekipe so tako povezane na znotrajekipne procese, kar povečuje produktivnost in oddaja bolj pozitivne vibracije timskega dela. O samovodenih delovnih skupinah govori tudi Langfred (2000), ki jih v odnosu do osebnega managementa opiše paradoksalno, in sicer pravi, da večina teorij osebnega managementa le-tega opiše s proaktivnim vedenjem posameznih članov, visoko motivacijo ipd. Samovodene ekipe pa utemelji z nizko samostojnostjo posameznika in še dodaja, da bi morale biti samovodene ekipe celota posameznikov, ki lahko samoregulirajo svoje vedenje, pri celovitih nalogah bi morala biti v ospredju avtonomija skupine, hkrati pa ne izključuje avtonomije posameznika.

2.5 Tehnike za učinkovito optimizacijo svojega časa in jaza

Management časa in svojega jaza vključujejo nekaj osnovnih tehnik oziroma strategij, ki jih je treba upoštevati glede na dnevno obremenitev (Bieber, 1990, str. 25). To je predstavljeno v tabeli 5. Pomaga lahko vsakomur, saj so študije dokazale, da so večšine managementa časa lahko naučene (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013, str. 135). S tem se strinja tudi Gerhardt (2007, str. 12), ki na podlagi študije trdi, da je več kot 70 % udeležencev po zaključenem tečaju osebnega managementa doseglo postavljene cilje. Ker smo že spoznali, da se management časa dejansko odraža skozi osebni management, tehnike ne bomo delili na dva dela, temveč ju predstavljamo skupaj.

Tabela 5: Tehnike za učinkovit management časa oziroma osebni management

Strategija oziroma tehnika	Kratka pojasnitev
Načrtuj vsak dan vnaprej – porabi čas za načrtovanje in dejansko napiši seznam opravil	Vsak dan si pred spanjem vzemi nekaj minut, da si načrtuješ prihodnji dan. Sprva se osredotoči na pomembne naloge in ne zapolni si dneva preveč, da te ne bo minilo. Načrt zapiši in mu sledi.
Združi podobna dela	Tako boš hkrati opravil več nalog, zato si vzemi čas za grupiranje nalog.
Hitre odločitve preveri dvakrat	Vsak posameznik pride v trenutek, ko mora odločitev sprejeti čim hitreje. V tem primeru glej na zadevo objektivno in uporabi intuicijo. Če je možno, te odločitve preveri dvakrat in ne padi na prvo žogo.
Ne zapravljaj časa z »visenjem« na telefonu	Mobilni telefon je ogromna distrakcija v moderni dobi. Če ni nujno, ga niti ne primi v roko, za daljše telefonske pogovore pa si vnaprej pripravi načrt, ki se ga drži.
Premagaj prokrastinacijo – odlašanje	Ne porabljalj časa za analiziranje malenkosti in stvari, ki še morajo biti storjene. Stalno premišljevanje pomeni neaktivno spopadanje in ne doseže ničesar.
Skrajšaj poslovne sestanke	Na sestanke pridi pripravljen, sestanki naj bodo kratki in učinkoviti s točno jasnimi koraki. Zavedaj se, da sestanek ni druženje in pogovarjanje o vsem.
Objektivno kopiči (ne)potreben material	Vse zadeve, ki jih po nepotrebnem kopičiš, ti bodo nekoč vzele nepotreben čas za njihov pregled, zato jih ne kopiči. Bodi objektivni pri shranjevanju.
Poslušaj svoje telo in vzemi si čas zase	Nujno je poslušati in opazovati svoje telo. Pomembna je rutina, dovolj spanca vsak dan, vsak dan nekaj časa namenjenega prostočasnim dejavnostim ali le počitku.
Ustvari lastne cilje	Če imaš jasne lastne cilje, imaš tudi smer in lažje slediš poti. Zato si vzemi čas, da si zamisliš, kaj točno zate je pomembno.
Bodi fleksibilen	Bodi pripravljen na distrakcije, vendar se jih ne ustraši. Naj bo tvoj urnik načrtovan tako, da je vedno čas za nenapovedane zadeve, hkrati pa te ne zavedejo od načrta.

se nadaljuje

Tabela 5: Tehnike za učinkovit management časa oziroma osebni management (nad.)

Strategija oziroma tehnika	Kratka pojasnitev
Zavedaj se, da nihče ni popoln	Vedi, da je delanje po svojih zmogljivostih dovolj. Ne moreš vsega narediti najbolje in razmišljanje o tem ti vzame čas, ki bi ga lahko porabil za bolj pomembne zadeve.
Začni s tistim, kar te najbolj teži	Tvoja učinkovitost in uspešnost ne bosta na vrhuncu, dokler si zaskrbljen, zato se tega čimprej reši.
Vedno bodi točen	Odličen način, kako ti pride učinkovita poraba časa v navado.
Premisli, preden začneš	Pred začetkom bodi prepričan, da imaš vse informacije, materiale, pripomočke, da dokončaš.
Uporabi aplikacije/organizatorje	Tehnologija ni le ovira, prinesla je mnoge prednosti. Na voljo so številne aplikacije za organizacijo, npr. Expensify (organizacija stroškov), Evernote (organizacija zapiskov), Any.do (sezname to-do), Trello (načrtovanje projektov)
Postavljaj si prioritete	Vprašaj se, za katero nalogo, ki bo prinesla le 20 % rezultatov, je vrednih 80 % tvojega časa in tvoje energije (naveza na Paretovo pravilo).
Ne boj se reči besede »ne«	Ni vedno vse na tvojih plečih. Premisli in dovoli si uporabiti besedo »ne«, tako v odnosu do drugih in predvsem v odnosu do sebe.

Vir: Prirejeno po Bieber (1990), *Better time management* (2007), McHenry (2010), Farris (2002), Vrbnjak (2020), Podjed (2013), Jones (1995), Gerhardt (2007), Unsworth & Mason (2016).

2.5.1 Vplivi osebnostnih značilnosti

Kljub temu da je dokazano, da se predstavljenih veččin naučimo, pa imajo določeni posamezniki že v začetku prednost. Velja namreč, da management časa ni neodvisen od širokega področja osebnosti, saj obstaja teoretično verjeten model interakcij med osebnostjo in časom (Nadinloyi, Hajloo, Garamaleki & Sadeghi, 2013, str. 137). Tudi Douglas, Bore in Munro (2016, str. 268) so s svojo študijo dokazali, da se da vedenje managementa časa pozitivno napovedati z vidiki vestnosti, marljivosti in urejenosti. Aeon in Aguinis (2017, str. 319) v povezavi med managementom časa in osebnostnimi značilnostmi predstavita dva pola posameznikov. Prvi raje delajo eno stvar naenkrat, jih imenujemo monohronične osebe (angl. monochronic people), spremembe urnika in njihova vpetost v več zadev jih moti. Drugi raje opravljajo več stvari hkrati (angl. multitasking), te imenujemo polihronične osebe (angl. polychronic people), bolje delajo pod večjim pritiskom, na več koncih naenkrat, enostavno jih je treba vključiti v različne dejavnosti.

Literatura o ravnovesju med poklicnim in zasebnim življenjem poudarja razliko med segmentatorji (angl. segmenters), radi postavljajo meje med delovnim in zasebnim časom, zato dajejo večji poudarek managementu časa v jasne ločnice, in integratorji (angl. integrators), te osebe mešajo delovni in zasebni čas, zato je za njih značilen prilagodljiv stil managementa časa (Aeon & Aguinis, 2017, str. 319).

Houghton, Bonham, Neck in Singh (2004) na podlagi teorije temperamenta (angl. temperament theory) pritrdijo močno pozitivno povezanost med posamezniki z veliko vesti, čustveno stabilnostjo in ekstreznostjo kot boljše samoregulatorje. Tudi Renn, Allen in Huning (2011) so s študijo na 286 zaposlenih proučevali vplive na osebni management in ugotovili, da je visoka nevrotičnost pozitivno povezana z neustreznim nadzorovanjem in delovanjem osebnih ciljev, da je nizka vestnost neučinkovito povezana z izvajanjem praks osebnega managementa, iz česar sklepamo, kako sta omenjeni osebnostni dimenziji povezani z nepravilnim osebnim managementom.

Ne glede na vse znanje, ki ga posameznik ima, mora biti nenehne boje z dejavnostmi in procesi, ki ga na njegovi poti do uspešnega managementa časa motijo. V nadaljevanju se bomo tako fokusirali na vsakdanje distrakcije in to povezali z danes pogostim pojavom izgorelosti. Vseeno pa naj že na tej točki predstavimo glaven problem managementa časa, to je prokrastinacija (angl. procrastination) (Farris, 2002, str. 51). Tu ne gre za lenobo ali nezmožnost, govora je o tako močnem strahu oziroma negotovosti, da boš naredil narobe, da na koncu ne narediš nič in to vodi v imobilizacijo (Farris, 2002, str. 51). Združuje kombinacijo strahu, dvoma, jeze, frustracij in zmedenosti.

2.5.2 Vsakdanje distrakcije

Kljub temu, da poznamo vse tehnike in strategije, da smo učinkoviti pri načrtovanju, je čas danes zelo težko razporejati, saj je ogromno distrakcij, ki vsakodnevno vplivajo na čas in njegovo načrtovanje (Knight, 2002, str. 19). Ena izmed vsakdanjih distrakcij so zagotovo spremembe, ki se danes pojavljajo na vsakem koraku, v vsakem trenutku in o katerih smo že veliko povedali. Nestabilno okolje pa vodi v stres. V študiji leta 2006 med 250 slovenskimi managerji so Verle, Markič in Kodrič (2012) ugotovili, da nizka odpornost proti stresu znižuje vzdržljivost, zlasti v zahtevnih situacijah in zmanjšuje fleksibilnost v vedenju.

Povezava med prioritetami, med najboljšo odločitvijo v določenem trenutku in spremembami, je močno pozitivna, kar opisujeta Heylighen in Vidal (2008, str. 586). Povesta, da je strategija (povezava na strategije izbire prioritet) »zadovoljevanja«, torej izbire dovolj dobrega pred najboljše možnim (angl. satisficing = selecting good-enough rather than best-possible), napačna, saj se ta izbira v nekem trenutku zdi zadovoljiva, ob novih informacijah, ki v današnjem svetu sprememb pridejo slej kot prej, pa morda ne bo več. Zato Heylighen in Vidal (2008) poudarjata, da posamezniki danes v praksi sledijo strategiji »boljšega« (angl. strategy of bettering), kar se nanaša na izbiro najboljše od razpoložljivih možnosti v nekem trenutku, vendar ostanemo pripravljeni, da preklopimo na nekaj boljšega, ko dobimo nove informacije. Tu je zato tako pomembna metoda GTD, ki pomeni biti pripravljen na vsako priložnost, ki se pojavi, hkrati pa ne pozabiti prejšnjih odločitev (Heylighen & Vidal, 2008, str. 597).

Knight (2002, str. 19) navede naslednje teze, ki prav tako distraktivno vplivajo na porabo časa:

- povprečni delavec danes porabi 35 minut dnevno za prevoz na delo,
- povprečni delavec danes dnevno prejme več informacij, kot jih je prejel delavec leta 1900 v vsej svoji delovni dobi,
- povprečen delavec danes pošlje in prejme več kot 100 sporočil dnevno,
- v Ameriki je danes, v povprečju, več kot 17 milijonov sestankov dnevno,
- 20 % povprečnega delovnika je porabljenih za pomembne in ključne zadeve, 80 % pa za tiste z malo vrednosti oziroma celo brez pomena in
- povprečen delavec danes je zmoten vsakih 8 minut dnevno, vsaka motnja traja v povprečju 5 minut, kar pomeni polovico povprečnega delavnika.

Knight (2002, str. 21) tudi trdi, da je kaotično delavno okolje možen vzrok distrakcije, zato moramo poskrbeti, da delamo v čistem, organiziranem prostoru, kar se navezuje tudi na tišino in mir, zato predlaga, da se enostavno izoliramo. V študiji so Norouzi, Nourbakhsh in Javadi (2018) potrdili, da vključevanje poučevanja o managementu časa in stresnih metodah s skupinsko tehniko vpliva na ravnovesje med delom in privatnim življenjem, kar je ena od komponent kakovosti delovnega življenja.

2.5.3 Trenerstvo kot usmeritvena tehnika

Ker je v zadnjem času poudarjen vpliv trenerstva (angl. coaching) na vedenje zaposlenih, managersko treniranje (angl. managerial coaching) pridobiva vse večjo pozornost kot način usklajevanja in vplivanja na zaposlene in na skupni organizacijski uspeh (Kim, Egan, Kim & Kim, 2013, str. 315). McCarthy in Milner dodajata (2013, str. 769), da je trenerstvo očitna značilnost delovnih mest prihodnosti. Managersko trenerstvo je tako opredeljeno kot učinkovita praksa vodenja, ki spodbuja učenje in učinkovitost zaposlenih (Kim, Egan, Kim & Kim, 2013, str. 316). Whitmore (2009, v Berg & Karlsen, 2012, str. 178) trenerstvo predstavi kot proces sproščanja potenciala posameznikov, da lahko maksimizirajo svojo lastno uspešnost. Zato ga skozi to nalogo predstavljamo kot eno izmed tehnik za lastno učinkovitost oziroma kot usmeritveno tehniko.

Za dobro razumevanje moramo opredeliti pojem »coaching« in ga definirati. Po Evered in Selman (1989, v Kim, Egan, Kim & Kim, 2013) je termin »coaching« prvič uporabljen v kontekstu športa kot poimenovanje trenerja z vlogo motiviranja svojega varovanca. Kasneje so termin začeli uporabljati tudi znotraj poslovanja organizacij (Kim, Egan, Kim & Kim, 2013). Danes je termin uporabljen v kontekstu zgoraj opredeljenega managerskega trenerstva, ki ga lahko izvaja manager znotraj organizacije ali zunanja strokovno podkovana oseba (Kim, Egan, Kim & Kim, 2013). Še vedno pa obstajajo trenja glede prevajanja omenjenega termina.

Rozman (2020) v svojem članku fokus namenja ravno besedi »coaching« in njenemu prevodu v slovenščino. Pove, da je ključno vsebinsko poznavanje pojava in pojma, da je povezano z vodenjem in ravnanjem z zmožnostmi zaposlenih in da iskanje ustreznih

prevodov lahko poteka po različnih metodah (Rozman, 2020). Glavna ugotovitev je, da avtorji v glavnem tujega izraza »coaching« in njegovega nosilca »coach« ne prevajajo, strokovnjaki izvajalci »coachinga« pa v večini uporabljajo izraz trenerstvo, sebe pa imenujejo trenerji, zato se tudi Rozman (2020) nagiba k uporabi tega izraza. Zato tudi mi skozi to magistrsko delo uporabljamo ta izraz.

Nadalje Rozman (2020) zbere različne definicije trenerstva. Nekaj jih predstavimo; »izkušena oseba daje nasvete o delu izvajalcu dela« (Schermerhorn, 1999, v Rozman, 2020), »način usposabljanja« (Fischer, 1998, v Rozman, 2020), »vodenje, v katerem vodja poučuje sodelavce, kako naj dosežejo svoje cilje« (Cert & Certa, 2008, v Rozman, 2020), »trener, ponavlja manager, učencu zaposlencu postopno razlaga delo ter omogoča in preverja njegovo učenje« (Armstrong & Dawson, 1988, v Rozman, 2020), »proces oskrbe ljudi z orodji, znanjem in priložnostmi, ki jih potrebujejo za lasten razvoj in večjo uspešnost« (Peterson & Hichs, 1996, v Rozman, 2020).

Na koncu Rozman (2020) povzame vse in zapiše definicijo trenerstva: »Trenerstvo je način usposabljanja in vodenja, v katerem manager ali strokovnjak trener v neposrednem razmerju spodbuja razvoj sposobnosti sledilcev«.

Na tej točki prilagamo Rozmanove (2021) najnovejše opredelitve nekaterih izrazov povezanih s terminom trenerstvo, ki jim tudi sledimo skozi nalogo, in sicer: trenerstvo opredeli kot »način (slog ali stil) vodenja (in/ali usposabljanja), usmerjen tako v delo kot v ljudi, s katerim trener spodbuja razvoj (potencial) sposobnosti sledilcev za lastno iskanje rešitev in doseganje ciljev«; trenerja, kjer dodaja še dopustni slovenski prevod vaditelj, definira kot »vodjo (in/ali učitelj), ki vodi s spodbujajočim usmerjanjem sledilcev, da sami iščejo rešitve in dosežejo cilje«; posebej opredeli trenerja ekipe, »je vodja (in/ali učitelj), ki spodbuja razvoj ustreznih razmerij med člani ekipe za zagotavljanje lastnih rešitev in doseganja ekipnih ciljev«, in še ločene trenerje glede na specifično področje, npr. svetovanje poklicne poti (angl. career coaching), svetovanje razvoja (angl. development coaching) in treniranje za učinkovitejše delovanje (angl. performance coaching).

Zanimiva je študija Stoszkowskega in Collinsa (2016), ki sta raziskovala način pridobivanja znanja trenerjev (angl. coach), saj čeprav je potreba po trenerstvu velika, je glavno znanje trenerjev, da imajo potem kaj dajati naprej (McCarthy & Milner, 2013). Glavna ugotovitev je, da običajno najprimernejši viri pridobivanja znanja segajo daleč od profesionalnih tečajev, usposabljanj. Primaren vir znanja se tako prepleta čez široko in raznoliko paleto neformalnih in samosvojih učnih situacij (Stoszkowski & Collins, 2016). To pa se nanaša, nadaljujeta, na socialno konstruktivistično dožemanje učiteljskega učenja, pri čemer naj bi posameznik konstruiral znanje kot rezultat svojih socialnih izkušenj in interakcij z drugimi (Cushion v Stoszkowski & Collins, 2016, str. 795). V raziskavi so vaditelji pojasnili, da jim je ljubše in boljše pridobivati znanja skozi socialne interakcije z drugimi vaditelji med vsakodnevnimi izkušnjami (Stoszkowski & Collins, 2016, str. 797), medtem ko veliko literature (Abraham, 2006, Jones, 2003, Lemyre, 2007 v Stoszkowski & Collins, 2016, str.

797) poudarja pomen formalnega učenja pri razvoju trenerstva. Ta ugotovitev postavlja tudi vprašanje o učinkovitosti, kakovosti, slogu in načinu informacij/znanj, ki jih vaditelji posredujejo (Stoszkowski & Collins, 2016, str. 797). Dejstvo pa je, da formalizirano usposabljanje trenerjev, mentorske pobude in tečaji pomagajo trenerjem uspevati (Rocchi & Pelletier, 2017, str. 367), torej so vsaj na začetku ključni, kasneje pa je zaželeno dopolnjevanje s praktičnimi izkušnjami.

Tudi Stoszkowski in Collins (2016) opozarjata na nenehno spreminjajočo se družbo in vse v njej. To opisujeta kot močno gonilo za sprejemanje nekaterih vrst znanja in vedenja nad drugimi. Tako je pomembna tudi ciljna skupina treniranih. Cronin in Armour (2017) pri bistvu trenerstva uspešnosti mladih (skrb, izobraževanje za prihodnje izzive, sodelovanje z drugimi, razvoj ...) poudarjata ravno različne časovne razmere in prostorske oblike. Tako se spet vrnemo na začetek in bistvo sodobnega managementa, ki pove, da je ključno, da zna manager danes izbrati pravilen pristop glede na razmere. Bolj celovito pa ključne izzive managerskega trenerstva (angl. managerial coaching) predstavita v študiji McCarthy in Milner (2013), kar smo povzeli in priredili v tabeli 6.

Tabela 6: Ključni izzivi managerskega trenerstva

Izziv	Kratka pojasnitev
Odnosi/razmerja	Korekten odnos med trenerjem in njegovimi varovanci vodi v uspeh in je ključen dejavnik uspeha.
Poslušanje	Poslušanje varovancev ustvarja zaupanje in pristnost, za trenerje pa poslušanje pomeni, da so njihove ideje slišane in se vrednotijo.
Vprašanja	Varovanec se mora počutiti slišane, mora postavljati vprašanja in se lahko k svojemu trenerju vrača na dolgi rok, le tako lahko raste, se razvija in ozavešča.
Postavljanje ciljev	Na začetku so ključni cilji, ki jih varovanec in trener skupaj postavita, temeljiti morajo predvsem na pričakovanjih, željah, motivih.
Povratne informacije	Povratne informacije o načinu dela, prenosu znanj so ključne, vsak potrebuje svoj pristop in pomembno je najti pravega. Hkrati morajo biti varovanci sposobni dati konstruktivne pohvale in kritike ter na drugi strani trenerji le-te znati sprejeti.
Ujemanje trenerjev	Predvsem zunanji trenerji se morajo uvesti v sistem, organizacijo, kulturo, način delovanja, da lahko dejansko začnejo delati.
Moč	Trenerji imajo zelo veliko moč, ki se je morajo zavedati. S svojimi mislimi in dejanji namreč vplivajo na priznanja, dosežke, prihodnost svojih varovancev.
Zaupnost	Zaupnost med trenerjem in varovancem je bistvena. Pomembna pa je ločnica med informacijami, prejetimi skozi formalne oziroma nasprotno neformalne dogodke. Vprašanja sposobnosti, osebnostnih značilnosti so vezana na končni rezultat.

se nadaljuje

Tabela 6: Ključni izzivi managerskega trenerstva (nad.)

Izziv	Kratka pojasnitev
Menjava vlog	Čeprav trener uči, mora biti najprej sam naučen. Vezano na življenje polno novosti in sprememb se mora trener velikokrat preleviti v vlogo varovanca, da pridobi nova znanja, informacije, nasvete, iz česar potem črpa.
Ekipno trenerstvo	Čeprav je najpogostejša oblika trenerstva individualna, pa skupinska tudi narašča, kar je lahko prednost, saj si varovanci med seboj izmenjujejo mnenja in videnja, hkrati se skozi različne primere pridobivajo nova znanja. Skupinsko trenerstvo je sicer za trenerja širša perspektiva in mora vložiti več časa in truda za pripravo, prav tako potrebuje več kompetenc.

Vir: McCarthy & Milner (2013, str. 770–774).

2.6 Posledice neučinkovitega managementa časa in osebnega managementa

V dobi čustev, poslovnih stresov in tekmovalnosti je življenje polno napetosti, pritiskov, časovnih omejitev, opozorilnih napak in obupa (Norouzi, Nourbakhsh & Javadi, 2018, str. 65). Ravno obvladovanje samega sebe je nekaj, česar ne delamo dobro, zato so v naši družbi s stresom povezane bolezni vse pogostejše (Knight, 2002, str. 18). Neuspeh osebnega managementa (angl. self-management failure) Renn, Allen in Huning (2011, str. 32) opredelijo kot neučinkovito uspešnost ali usklajevanje osebnega cilja, nadzora in delovanja. Ravno povezavo med subjektivno percepcijo časa, konflikti ciljev in stresom/tesnobo so raziskovali Etkin, Evangelidis in Aaker (2015, str. 395). Odnos med subjektivnim časovnim pritiskom in stresom je pozitiven. Tisti ljudje, ki se počutijo bolj časovno omejene, doživljajo več stresa (Etkin, Evangelidis & Aaker, 2015). Konflikti postavljenih ciljev vodijo v povečan stres in tesnobo, to pa vodi v pomanjkanje časa. Konflikti ciljev torej tudi neposredno vplivajo na večje pomanjkanje časa (Etkin, Evangelidis & Aaker, 2015).

Če povežemo predstavljen grafikon povezave med (ne)dosegom ciljev in stresom s strategijo Heylighena in Vidala (2008, str. 586), strategijo boljšega (angl. bettering) oziroma izbrati najboljše od možnega v danem trenutku, se moramo zavedati, da lahko uporaba te in podobnih strategij stres proizvede in ga ne zmanjša, saj se posamezniki ob dodatnih informacijah in nepredvidenih spremembah lahko počutijo nezmožne slediti lastnim načrtom.

Najdlje, kamor vse skupaj vodi, je izgorelost (angl. burnout). Danes je to zelo pogost pojav, dejansko pa gre za metaforo, ki se uporablja za opis stanja duševne utrujenosti (Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008, str. 173). Najpogostejša konceptualizacija izvira od Maslacha (1993, v Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008), ki izgorelost opisuje kot tridimenzionalen konstrukt, sestavljen iz izčrpanosti, brezbržnosti in cinizma ter pomanjkanja strokovne učinkovitosti. Hernaus (2021) pa znotraj svoje delavnice Managing personal productivity predstavi še izraz

karoši (angl. karoshi), ki pomeni smrt zaradi prekomernega dela. Gre za sindrom, ki v povprečju letno terja 100 življenj.

Mellow, Dumuid, Thacker, Dorrian in Smith (2019) tudi opozorijo na zdravstven nivo, in sicer na vpliv uspešnega managementa časa na s starostjo povezane bolezni. Ugotovitve študije so privedle do premika paradigme v nevroznanosti. Način, kako posameznik razgrajuje in obvladuje svoj dan, za katerega se domneva, da vključuje telesno dejavnost, ustrezno količino in kakovost spanja ter omejevanje sedečega vedenja, neposredno vpliva na možgansko strukturo, njeno delovanje in tveganja za bolezni.

Hong, Huang in Zhao (2021) opozorijo še na psihološki vidik, in sicer na povezavo potopljenih stroškov (angl. sunk costs) in nadaljevanjem osebnega managementa. Na podlagi študije namreč trdijo, da lahko sedanji rezultat pristransko vpliva na motivacijo posameznika za nadaljevanje, na njegovo samodisciplino, uspeh v prihodnosti in nasploh velja, da višja raven potopljenih stroškov povzroči večjo verjetnost, da posameznik nadaljuje projekt.

Če povzamemo, management časa je osebni management, ključne prakse slednjega pa so razlikovanja med (Jones, 1995):

- uspešnostjo (angl. effectiveness) in učinkovitostjo (angl. efficiency); učinkovitost se nanaša na to, da delamo dobro, uspešnost pa na to, da delamo pravo zadevo, kar je najbolj pomembno, saj lahko delamo še tako dobro, če ne delamo prave naloge, nismo uspešni,
- dejavnostjo (angl. activity) in rezultati (angl. results); če delamo le zato, da nekaj delamo, kar se navezuje na dejavnosti, to nima smisla in je navadna potrata časa, voditi nas morajo rezultati, ki si jih predstavimo v obliki ciljev,
- tiranijo nujnega (angl. tyranny of the urgent) in še bolj naprednega pojava, ko nujno pogosto uniči produktivnost (angl. urgency often destroys productivity); ni vsaka naloga nujna in ne zahteva vsaka naloga 100 % energije, časa in jaza, zato so ključ do uspešnega managementa časa in osebnega managementa prioritete.

Zato je ključen fleksibilen in pragmatičen pristop, kot je GTD (Heylighen & Vidal, 2008, str. 598), saj smo že med kompetencami sodobnega managerja v prejšnjem poglavju navedli fleksibilnost in zmožnost odločanja za pravo stvar glede na trenutno stanje.

V zadnjih dveh desetletjih je prišlo do eksplozije metod za učinkovit management časa, povečanje osebne produktivnosti ipd., kar skuša posameznike naučiti učinkovitih rutin, s katerimi bi lažje delovali v vedno spreminjajočem se svetu (Heylighen & Vidal, 2008, str. 586). Heylighen in Vidal (2008, str. 586) trdita, da moramo gledati širšo sliko in v tem primeru ostanemo znotraj optimizacijske paradigme (angl. the optimisation paradigm), ki predlaga prvo oblikovanje jasnih ciljev oziroma prioritet, nato pa načrtovanje različnih nalog, glede na prispevek h končnemu rezultatu in glede na potreben vložek časa, truda ali drugih virov, saj se stare paradigme ne lotijo osrednjega problema. Stalne spremembe in

vedno nove informacije zahtevajo ponovno proučitev prednostnih nalog, ciljev in virov (Heylighen & Vidal, 2008, str. 601).

O produktivnosti smo že veliko povedali. Milk (2021) razume produktivnost kot vsoto managementa časa z managementom energije. Mnenju se pridružuje tudi McGinn (2016), ki fokusu in managementu energije daje pomen ravno tako kot managementu časa, predvsem pa pravi: »... ni pomembno le, da slediš produktivnosti in njenim ciljem, predvsem se vprašaj *zakaj* si želiš biti bolj produktiven ...«. Ne glede na to, kako dobro poznaš tehnike učinkovitega managementa časa, razmislek vedno pripelje na začetek, na spoznanje, da ima dan vedno samo 24 ur, zato se proučevanje produktivnosti preusmeri iz managementa časa v management energije, saj je na koncu bistveno to, koliko smo zmožni izkoristiti svoj potencial v dnevu, ki nam je na voljo (Milk, 2021).

Hernaus (2021) predstavi management časa skozi štiri generacije:

- opombe in kontrolni sezname (prepoznavanje časovnih zahtev),
- koledarji in knjige o terminih (poskušanje gledati naprej),
- določanje ciljev in vsakodnevno načrtovanje (določanje prioritet glede na vrednosti) in
- management sebe in lastne energije (osredotočenost na odnose in rezultate).

V nadaljevanju se osredotočimo na energijo posameznika in njen management.

3 MANAGEMENT ENERGIJE POSAMEZNIKA KOT CELOSTNI KONCEPT

Koncept človeške energije je vrsta teorij človekovih dejavnosti (Owens, Baker, Sumpter & Cameron, 2016, str. 36). Nasprotno od časa je energija obnovljiva in, če jo dobro manageriramo, je imamo več za svoje prioritete, ne glede na to ali so zasebne ali poslovne narave (Kelley, 2012). Zelo preprosto pove Kelley (2012), tudi če se zavedamo vseh obveznosti, ki nas čakajo, in če imamo narejen dober seznam opravil, naloge ne bodo opravljene, če nimamo zadostne energije za aktivacijo. Dejstvo je tudi, da energija vpliva na utrujenost, fokus, navdušenje in dejansko na vse elemente življenja, tako poslovnega kot zasebnega (White, 2008).

Če torej posameznik prekine z dejavnostmi, ki črpajo njegovo energijo, in izvede nekaj korakov, da svojo energijo obnovi, lahko poveča sposobnost za doseg ciljev in izboljša kakovost svojega dela oziroma celotnega splošnega počutja (Carpenter, brez datuma). Kot dodaja Ash (1913, v Schippers & Hogenes, 2011), so ljudje z veliko energije bolj produktivni, ustvarjalni in pozitivno vplivajo na druge.

Na vprašanje, zakaj se s tem ukvarjati, odgovarjajo tudi naslednja dejstva. Zelo zgovorni so namreč podatki Schwartz in McCarthy (2007), ki sta naredila raziskavo bank Wachovia, kjer so v letu 2006 iz 12 regionalnih bank New Jerseyja vzeli 106 zaposlenih, jih vodili skozi

program managementa energije in nato izmerili njihovo uspešnost glede na uspešnost kontrolne skupine. Po štirih mesecih treningov so bili rezultati naslednji. Prihodek od posojil se je povečal za 13 %, prihodek od vlog se je povečal za 20 %, 68 % udeležencev je poročalo o pozitivnem vplivu na odnos s strankami, 71 % udeležencev je poročalo o pozitivnem vplivu na osebno produktivnost in uspešnost (Schwartz & McCarthy, 2007). Podobni podatki so se pokazali tudi pri drugih podjetjih pri treningu energije, pri Sonyju, Nokii, Fordu, MasterCardu ipd. (Carpenter, brez datuma).

3.1 Premik k managementu energije posameznika

Da je čas dan in ga ne moremo managerirati, smo že ugotovili. Posledično ravnamo s svojim časom in znotraj danega časa, ki ga imamo na voljo. Ves osebni management in pehanje sebe do svojih zmogljivosti ali še dlje utruja naše možgane, izčrpa našega duha in razveže dušo (Kelley, 2012), zato je ključen management naše energije (angl. human energy management). Energija posameznika je funkcionalna in se lahko ves čas izčrpava in obnavlja, zato Zhang, Tong in Huo (2018) definirajo management energije posameznika kot postopke zmanjševanja stresa, ki jih lahko posamezniki sprejmejo, in predvsem za management večdimenzionalnih virov na individualni ravni, hkrati pa gre pri managementu energije posameznika tudi za izkušnje predelave in obnove energije. Hall (2018) definira management energije posameznika v skladu s prizadevanjem za prednosti v vedenju glede na temeljne potrebe. Kombinaciji obeh definicij sledimo skozi to magistrsko delo oziroma definiciji Owens, Baker, Sumpter in Cameron (2016), ki management energije posameznika definirajo z odločanjem, kako posamezniki izberejo smer, za katero se odločijo, da bodo porabili svoja prizadevanja, intenzivnost, koliko količine energije bodo v to vložili in pri tem porabili ter kako dolgo bodo pri tem vztrajali.

Že zgodnji psihologi, npr. Freud, in sociologi, npr. Ash, so omenjali človekovo energijo v povezavi z duševnim in fizičnim zdravjem (Schippers & Hogenes, 2011). Poznejše teorije so energijo redko omenjale, najredkeje na zahodu. V vzhodni filozofiji je življenjska moč oziroma pretok energije, t. i. »Qi«, namreč razširjen koncept, splošni univerzalni koncept in ga povezujejo s fizičnim in duševnim zdravjem ter kondicijo (Schippers & Hogenes, 2011). Z začetkom tega stoletja pa so tudi na zahodu začeli s proučevanjem energije. Pozornost danes namenjajo pozitivni psihologiji (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000, v Schippers & Hogenes, 2011), študijam pozitivnih socialnih interakcij za optimalno delovanje človeka (Heaphy & Dutton, 2008, v Schippers & Hogenes, 2011), teorijam izgorelosti kot posledici pomanjkanja energije, natančneje izčrpanosti na fizični, čustveni in kognitivni ravni zaradi daljše izpostavljenosti stresorjem (Schippers & Hogenes, 2011).

Današnje teorije v povezavi z energijo posameznika se delijo na dva pola. Prvi sklop teorij se nanaša na izključno posameznika, gre torej za dožemanje človekove energije na res individualni ravni (Owens, Baker, Sumpter & Cameron, 2016), torej psihofizičen vpliv na posameznika. Na ta način v največji meri tudi obravnavamo energijo človeka znotraj tega

magistrskega dela. Pri opredeljevanju moči energije predstavimo še drugo raven, in sicer črpanje energije iz rituala interakcije, ki usmerja pozornost k energiji med sočlovekoma, na podlagi socialnih interakcij (Owens, Baker, Sumpter & Cameron, 2016).

V prejšnjem poglavju smo že načrtali temelje za proučevanje energije posameznika s predstavitevjo štirih temeljnih stebrov energije, fizične, čustvene, mentalne in duhovne. Iz tega izhajamo in v nadaljevanju tudi natančneje opredelimo. Za začetek pa predstavimo energijo, njeno moč in različne profile ljudi glede na njihovo energijo.

3.1.1 Opredelitev in moč energije posameznika

Energijo lahko opredelimo kot vrsto čustvenega vzburjenja, ki ga lahko ljudje doživljajo kot čustva – kratkoročni proces, ali kot razpoloženja – dolgoročni proces (Quinn & Dutton, 2005, v Schippers & Hogenes, 2011). Po drugi strani je energija vir, ki ga je mogoče obnoviti in razširiti (White, 2008). Še bolj natančno opredeljuje Hobfoll (1989, v Schippers & Hogenes, 2011), ki energijo definira kot dragocen vir, ki si ga ljudje prizadevajo obdržati, zaščititi in/ali pridobiti. Kot nadaljuje White (2008), energija prihaja iz različnih virov, je združena iz več vrst energije, in te vire je treba usklajevati. Na vsakega posebej je treba gledati kot na individualen instrument, da na koncu dobimo lepo melodijo in ne hrupa, za uravnoteženo samoobnovo (angl. balanced self-renewal).

Energija posameznika je tako: »vir, ki ljudem pomaga regulirati vedenje in emocije ob doseganju zastavljenih ciljev« (Bedawy & Maher, 2015, str. 1750).

Problem energije je, da je tipično sprejeta za samoumevno in na njej veliko ljudi ne dela. Ljudje veliko raje oziroma bolj načrtno vlagamo v zmožnosti, znanja, kompetence (Schwartz & McCarthy, 2007). Strinjata se tudi Karimi in Salamzadeh (2016), pravita, da na žalost izkušnje kažejo, da posamezniki, managerji in podjetja niso pripravljeni sprejeti dejstva, da obnova človeške energije privede do boljšega in stabilnejšega delovanja, kar se sklada z namenom tega magistrskega dela, saj menimo, da ljudje tej tematiki ne posvečajo dovolj pozornosti.

Samoobnova in dejanska možnost za biti in delovati je ogromen razlog za dajanje pomena energiji. Energija namreč ima svojo moč. Pomanjkanje energije imenujemo čustveno izčrpavanje (angl. emotional exhaustion). O pomanjkanju energije govorijo tudi teorije in raziskave v zvezi s čustveno disonanco (angl. emotional dissonance), kar je konflikt med notranjimi resničnimi občutki in prikazanimi občutki. Čustvena disonanca vodi do celotne izgube energije in celo do izgorelosti (Schippers & Hogenes, 2011), o kateri, in drugih negativnih posledicah, smo že veliko povedali v prejšnjem poglavju.

Moč energije se odraža tudi pri vsakodnevnih odnosih z ljudmi (teorije človekove energije v povezavi s socialnimi interakcijami z drugimi ljudmi), ko za nekoga rečemo »on/-a pa pride v prostor in ga s svojo energijo razsvetli« ali »v njegovi/njeni družbi sem rad/-a«

oziroma »ima prijetno energijo, ob njem/njej sem sproščena«. Ta razmislek povezujemo s teorijo Crossa in Parkerja (2004, v Schippers & Hogenes, 2011), ki razpravljata o vlogi energizatorjev (angl. energizer) in de-energizatorjev (angl. de-energizer). Prvi so zaupanja vredni ljudje, ki imajo prepričljivo vizijo in so sposobni prepričati druge okoli sebe, da si prizadevajo za to misijo, drugi pa so nekakšne črne luknje, ki črpajo energijo drugih (Schippers & Hogenes, 2011). Owens, Baker, Sumpter in Cameron (2016) tu omenjajo še prejemnike energije (angl. receiver = energized) in tri uveljavljene ustrezne teorije: teorijo rituala interakcije (angl. interaction ritual theory), teorijo socialne nalezljivosti (angl. social contagion theory) in teorijo ohranjanja virov (angl. conservation of resources theory). V podrobnosti se tu ne bomo spuščali, predstavljamo pa v tabeli 7 primere, ki pojasnjujejo dražljaje energizatorjev.

Tabela 7: Dražljaji energizatorja in relacijska energija

Tip motivacijske sprožitve	Dražljaji energizatorja	Relacijska energija
Pozitivni vpliv	»Napolnila me je z energijo, ker je imela rada svoje delo in je bila na splošno zelo srečna oseba. Vedno je prišla z nasmehom na obrazu, kar je ustvarilo pozitivno vzdušje.«	»Ob [tem] spodbudnem šefu sem se počutil motiviranega za delo.« »Sodelovanje s to osebo mi je dalo energijo opravljati svoje delo. Pomagal mi je spodbuditi se k delu, ko je bilo najtežje. Hotel sem narediti dobro, da je bil vesel in ponosen name.«
Kognitivna stimulacija	»Zaradi njegove energije sem se počutil, da so bile moje povratne informacije zelo dejanske in uporabne. Ta oseba me je motivirala za več dela in tudi več pozornosti sem posvetil detajlom. V sobo je prinesel drugačno perspektivo, kar se mi je zdelo zelo zanimivo.«	»V dneh po sestankih z njim sem dobil dvakrat več dela zaradi motivacijske energije, ki jo je prinesel v sobo.«
Vedenjsko modeliranje	»Bila je vključena v veliko raziskav in je razvijala svoj blog, kjer je zbrala svoje misli in osebno raziskovanje določenih tem sociologije. Imela je jasno ambicijo, kaj želi početi, vstala in naredila je tisto, kar je resnično ljubila, in njena predanost na terenu me je resnično navdihnila.«	»Počutila sem se navdihnjeno, motivirano in energično. V meni je vzbudila zanimanje za teme, ki smo jih raziskovali in tudi bolj odgovorno sem opravljala svoje delo v projektu.«

Vir: Owens, Baker, Sumpter & Cameron (2016).

3.1.2 Samoregulacija energije

Cotte, Chowdhury, Ratneshwar in Ricci (2006, str. 47) opozarjajo, da je že predstavljen stil časovnega načrtovanja nekaj drugega od sposobnosti samoregulacije (angl. self-regulatory), in čeprav omenjenih pojmov ne moremo enačiti, med njima obstaja povezava. Stil časovnega načrtovanja se namreč nanaša na predhodno načrtovanje, ki ga oseba izvaja redno in ne na to, ali se posameznik kasneje teh načrtov tudi drži, kar se nanaša na samoregulacijo. Tako lahko rečemo, da je časovno načrtovanje predhodnik samoregulacije (Cotte, Chowdhury, Ratneshwar & Ricci, 2006, str. 47). Po Douglasu, Bore in Munro (2016, str. 269) je samoregulacija opredeljena kot proces samoprepričanja, da svoje sposobnosti spremenimo v izvedbo ob procesih samonadzora, samoevalvacije, notranjega zanimanja, samopripisovanja in učinkovitosti.

Douglas, Bore in Munro (2016, str. 268) trdijo, da je samoregulacija energije odvisna tudi od osebnostnih lastnosti, namreč le-te lahko povečajo verjetnost uporabe samoreguliranih strategij. Predstavijo pet faktorski osebnostni model oziroma model petih dejavnikov (angl. the five factor personality model – FFM), kar je trenutno prevladujoča osebnostna paradigma. Sestavljena je iz petih dejavnikov: ugodnosti (angl. agreeableness), vestnosti (angl. conscientiousness), ekstraverzije (angl. extraversion), nevrotizma (angl. neuroticism) in odprtosti oziroma intelekta (angl. openness/intellect).

Glede optimizacije lastne energije pa Schwartz (2016) predstavi model štirih temeljnih stebrov posameznikove energije, ki jim mora vsak človek slediti, da se lažje izogne izgorelosti in vsem drugim negativnim posledicam. To štirje temeljni stebri posameznikove energije so: fizična energija, mentalna energija, čustvena energija in duhovna energija.

Temelj vseh drugih dimenzij energije je fizična energija, sestavljena iz spanja, kondicije, prehrane, dnevnega počitka in obnove. Čustvena energija je namenjena učenju gojenja posebnih čustev, povezanih z visoko zmogljivostjo, kajti občutek ljudi močno vpliva na njihovo uspešnost. Mentalna energija je namenjena učenju osredotočenosti in namernemu preklapljanju med taktičnim in velikopoteznim (angl. bigpicture) razmišljanjem. Duhovna energija je energija pridobljena iz služenja nečemu, kar je večje od samega sebe.

Na koncu je najbolj pomembno postavljanje unikatnih prioritet, kot pravi Knight (2002, str. 22): »Konstantno se sprašuj in opominjaj, kaj je zate pomembno na dolgi rok«. Zavedajmo se, kaj delamo, saj nam lahko že samo zavedanje o razliki med našimi preteklimi in sedanjimi znanji, modrostmi in izkušnjami vzbudi občutek samospoštovanja (Podjed, 2013).

3.1.3 Profiliranje energije ljudi

Zelo podobno, kot lahko ljudi glede na njihove osebnostne značilnosti razdelimo med sangvinike, kolerike, melanhlike in flegmatike, lahko ljudi uvrstimo v različno skupino tudi glede na profil njihove energije. Po Tuttle (2019), certificirani terapevtki človeške energije

od leta 1992 in že več kot dvajset let strokovnjakinji na področju osebne energije, motivatorki in trenerki, energijo posameznika opredeljujemo s štirimi različnimi profili, ki so predstavljeni v tabeli 8. Vsak tip energije posameznika je predstavljen skozi lastnosti in značilnosti, seveda pa je v praksi možno, da za nekoga veljajo mešanice dveh ali več tipov. Tuttle (2017) tudi pojasni, kako lahko s tremi koraki ugotovimo, kateri tip energije smo: na vse glejmo kot na energijo, identificirajmo, kako se naša unikatna energija giblje in ugotovimo svojo naravno zdravilno moč.

Tabela 8: Lastnosti ljudi glede na tip energije

	Tip 1	Tip 2	Tip 3	Tip 4
Primarno gibanje oziroma fokus	Navzgor usmerjeno, lahko, živahno, naključno	Tekoče, lebdeče, sproščeno, subtilno	Aktivno, reaktivno, naprej usmerjeno, hitro	Konstantno, reflektivno, naravnost usmerjeno
Naravne/dane sposobnosti	Ideje: »Imam novo idejo in mi to zmoremo!«	Podrobnosti: »Katere podrobnosti potrebujemo, da naredimo načrt?«	Akcija: »Lotimo se dela in opravimo z nalogo!«	Perfekcija: »To je opcija, kako lahko stvar izboljšamo.«
Prioriteta	Sreča	Udobje	Rezultati	Spoštovanje
Ekstrovert/introvert	Brezskrbnost, ekstrovertna energija	Preprostost, introvertna energija	Odločnost, ekstrovertna energija	Odsevnost, introvertna energija
Opredeljen kot	Zabavljaj, jasen, optimističen	Nežen, prijazen, občutljiv	Vztrajen, ambiciozen, strasten	Učinkovit, analitičen, temeljit
Kritiziran kot	Leteč, hiperaktiven, nezanesljiv	Sramežljiv, šibek, preveč čustven	Preveč samozavesten, zahteven, intenziven	Kritičen, vsevedež, perfekcionista
Ceni	Spontanost, fleksibilnost, nekaj, česar se vnaprej veseli	Pomiritev, relaksacijo, odnose	Spodbujanje, možnost za napredek, avanture	Spoštovanje avtoritete, fokus, strukturo
Frustriran	Ob občutkih težkega, žilavosti, ko je življenje preveč resno	Ko se počuti ignoriranega, spregledanega	Ob pomanjkanju fizične moči, onemoglosti	Ob nespoštovanju, kritiki, ob nasprotnih mnenjih

se nadaljuje

Tabela 8: Lastnosti ljudi glede na tip energije (nad.)

	Tip 1	Tip 2	Tip 3	Tip 4
Nagnjen k	Jemanju stvari preveč resno, odnehanju	Obremenjevanju za podrobnosti	Preveliki zavzetosti, izgorelosti	Prekomerno analiziranje in kritiziranje
Prestrašen, da je	Neumen, nezrel, da se mora zresniti	Spregledan in mora biti bolj odločen	Preveč intenziven in se mora omehčati	Samotar, zasebnik, da mora biti bolj odmeven in družaben
Govorica telesa	Hodi s poskokom v koraku, govori z rokami	Gladka graciozna hoja, nežen, mehak glas	Hodi s težko nogo, bolj buren glas	Hodi s pokončno držo, govori z natančno izgovorjavo

Vir: Tuttle (2019).

3.1.4 Zgradba energije posameznika

Skrbeti za možgane, dušo in duha (Kelley, 2012) je pomembno pri managementu energije posameznika, pri čemer se duša navezuje na čustveno in mentalno skupaj (angl. soul – emotions, mind, will, think, feel), duh pa na duhovno (angl. spirit – intimate connection). Kot smo predstavili že v prejšnjem poglavju, je eden izmed ključnih stebrov tudi telo posameznika. Energija posameznika (angl. human energy) je zgrajena iz štirih ključnih energij. Tako jo opredeljujeta Schwartz in McCarthy (2007), temu sledijo vse ostale teorije in raziskave o energiji človeka. Štiri ključne energije so:

- fizična energija (telo in možgani, angl. body and brains),
- čustvena energija (čustva, angl. emotions),
- mentalna energija (misli, angl. mind),
- duhovna energija (duša, angl. spirit).

Človeški možgani imajo radi nadzor, gotovost in predvidevanja na podlagi informacij, ki jih že imajo. Zaradi tega se počutimo bolje, kadar zaznamo, da imamo nadzor nad situacijo in obratno, občutimo stres, ko nimamo nadzora nad dogodki, ki se dogajajo okoli nas (Kelley, 2012). Človeško telo je dejansko tista krožna energija, ki daje energijo vsem ostalim energijam, hkrati pa jo od vseh dobiva (White, 2008). Če ne uporabljamo svojega telesa, telo izgubi učinkovitost in naša fizična energija bo trpela (White, 2008).

Človeški duh (angl. spirit) hrepeni po vzponu, rasti. Duh namreč uživa visoke cilje in zahtevne naloge, zato je tudi razpoloženost nekoga odvisna od tega, kolikšen je njegov

namen, smisel (Kelley, 2012). Običajno je, da ko ljudje izgubijo svoj življenjski namen, se počutijo izpraznjene in celo depresivne, od koder tudi izhaja rek »njen duh je bil zlomljen« (angl. Her spirit was broken) (Kelley, 2012). Razmišljati moramo o svojem pomenu, neki višji dejanskosti samega sebe od le biti in v skladu s tem tudi delovati (White, 2008).

Človeška duša (angl. soul) pa ima rada znano, globoko in pomensko. Rada ima ritual, vsak dan ob istem času, uživa tudi v preprostih stvareh v življenju, lepoti, naravi in je tisto, kar nas poveže z življenjem in s tem, kar nam je globoko pomembno, zato se navezuje tako na mentalno kot tudi na čustveno energijo (Kelley, 2012). Na eni strani imamo tu misli in mentalno energijo, na drugi strani pa čustva in čustveno energijo (White, 2008).

3.1.5 Učinkovitost managementa energije posameznika

Podobno kot pri managementu časa in osebnem managementu tudi pri managementu energije posameznika obstaja ogromno tehnik in napotkov. Zbrali smo in predstavljamo najbolj pogoste in najbolj ključne. Predstavljamo jih v tabeli 9, in sicer ločeno glede na štiri temeljne energije.

Tabela 9: Tehnike za učinkovit management energije posameznika

Fizična energija	Čustvena energija	Mentalna energija	Duhovna energija
Zdrava in redna prehrana z ohranjanjem hidracije (pitje veliko vode).	Vzemite si čas za užitek in uživajte v preprostih stvareh (uživajte v pripravi preprostega elegantnega obroka, redno hodite v naravo in opazujte okolico ...).	Berite stvari, ki vam razširijo misli (izpostavljajte svoj um novim stvarim – tudi tistim, ki trenutno niso dosegljive, saj um želi stalno posegati po novi najboljši stvari).	Vsak dan naredite eno stvar, ki nahrani in dvigne duha (vseeno, ali je branje poezije, poslušanje glasbe ...).
Gibanje in rekreacija (s hojo ne razmišljate aktivno, kar omogoča prevladujočemu levemu delu možganov, da se	V celoti izkusite sedanost! (bodite pozorni na trenutno okolico in dejavnosti, namesto da bi poskušali opravljati več nalog	Razmišljajte o svojih namenih in načrtujete svoj jutri preden zaspate (podzavesti omogočate, da med spanjem dela na	Veliko razmišljajte o tem, kar želite početi in doseči v življenju (imejte velike sanje in želje, imejte načrte v življenju, da lahko
umakne večji zmožnosti desnega dela, da vidi širšo sliko in ustvarja domišljajske preskoke).	hkrati, vključite se v življenje v tem trenutku, začutite se, ko dihate ...).	vaših izzivih in velikih odločitvah).	vzgajate svojega duha).

se nadaljuje

Tabela 9: Tehnike za učinkovit management energije posameznika (nad.)

Fizična energija	Čustvena energija	Mentalna energija	Duhovna energija
Izkoristite čas po spanju/počitku (ne glede na to, ali ste jutranja ali nočna oseba, je dejstvo, da so možgani po počitku spočiti in je to čas za pozornost in produktivnost).	Fokusirajte se na pozitivne vibracije in pozitivna čustva, saj se takrat vse obnese bolje (negativna čustva onemogočajo razmišljati logično, reflektivno, čisto).	Zgradite rituale zase in za svojo družino (celo nekaj preprostega, kot je večerja vsak dan ob istem času, z rituali duša pridobiva energijo).	Vsak dan si vzemite čas za razmislek in koncentracijo (vaš duh ne more pridobiti energije za spopadanje z velikimi cilji, če nima časa za priprave – dejansko vnesite ta čas v svoj urnik, saj naloge pogosto zahtevajo načrtovanje in razmišljanje).
Rekonstruirajte zgodbe (poiščite manjkajoče informacije, da dobite celo sliko).	Osredotočite se na spoznavanje sebe (kako se počutite ob različnih dogodkih v dnevu in kako vplivajo na učinkovitost).	Najdite način za kratek odklop oziroma izklop, ko se morate skoncentrirati.	Globoko dihajte (vdihnite počasi za 5–6 sekund), to povzroča relaksacijo in okrevanje.
Ugotovite, kaj pomaga oziroma škodi tvoji sposobnosti razmišljanja in kdaj v dnevu si na vrhuncu energije in izkoristi ta čas!	Nauči se prepoznati dogodke, ki v tebi vzbudijo negativna občutenja	Distrakcije so nevarne in vzamejo ogromno (izogibaj se jih oziroma nauči se ne zmešati ob njih!)	Ugotovi v čem si resnično dober in hkrati v tem uživaš in to počni!
Podarite si 2 uri dnevno za ključen projekt in mu namenite vso pozornost (v tem času ne večopravilite!).	Samo vi imate izbiro, kako si razlagate in kako dojemate stvari, ki so se zgodile (pozitivne vibracije maksimizirajte, negativne sprejmite, vendar jih ne povečujte).	Ne opravljajte več stvari hkrati, saj to spodkopava koncentracijo in produktivnost.	Razmišljajte o stvareh/ljudeh, ki vam prinesejo zadoščenje, veselje, radost ... in se tega držite.
Vzemite si več odmorov dnevno	Ne predstavljajte sebe kot žrtev in	Vključujte se v nove dogodivščine	
(vedno med odmori zapustite delovno površino).	obtožujte drugih oziroma zunanjih vplivov (to zelo izčrpava!).	in izkušnje zaradi novosti, navdušenja in raznolikosti, ki jih ponujajo.	

se nadaljuje

Tabela 9: Tehnike za učinkovit management energije posameznika (nad.)

Fizična energija	Čustvena energija	Mentalna energija	Duhovna energija
Bodite pozorni na znake, ko vaša energija pada (lakota, utrujenost, težka koncentracija) in se odzovite nanje.	Na vsako situacijo glejte iz več zornih kotov, na dolgi rok in na širše spoznanje (kaj nam je prineslo, kaj se lahko iz tega naučimo, kaj pozitivnega lahko iz tega vzamemo).		
Najdite način, da se hitro rešite »ne pomembnih« zadev in greste v zunanji svet, kjer se resnično živi!	Izražajte hvaležnost drugim ljudem, saj vas bo »prisililo« v pozitivno mišljenje in posledično napolnilo z dobro energijo.		
Izboljšajte svoj spanec s tem, da greste dovolj zgodaj v posteljo in s tem, da zmanjšate količino alkohola.	Zavedajte se svojih slabih dni in se takrat enostavno, kolikor se da, umaknite stran (od ljudi, pomembnih odločitev, dejanj).		

Vir: Prirejeno po Kelley (2012), Carpenter (brez datuma), McGinn (2016), White (2008), Schwartz & McCarthy (2007), Schippers & Hogenes (2011), Zhang, Tong & Huo (2018), Verma (2017), McGrory (2019).

3.1.6 Količina, stabilnost in smer energije

Na tej točki moramo opozoriti še na tri značilnosti energije znotraj energetske dimenzije, in sicer na količino, stabilnost in smer energije (Schippers & Hogenes, 2011).

Npr., kadar ima človek veliko količino duševne energije, vendar sta stabilnost in usmeritev nizka, se ta oseba sicer intenzivno osredotoči na nalogo, vendar le za kratek čas in brez večje usmeritve, kar najpogosteje ne vodi do odličnih rezultatov. Kadar ima človek jasno usmeritev in se zaveda nizke stabilnosti, to lahko reši s kratkimi napadi intenzivnih, načrtovanih, usmerjenih dejanj (Schippers & Hogenes, 2011).

Veliko fizične energije torej ni zagotovilo za uspeh, kadar stabilnost energije ni v redu. Ne glede na količino energije se bodo brez usmeritve energije pojavile težave (Schippers & Hogenes, 2011).

3.2 Odnosi med energijo posameznika, produktivnostjo in izgorelostjo

Ko se človeška energija popolnoma napolni, čas ni več težava. Počutimo se namreč pripravljeni na vse, kar pride, in z vsem lahko opravimo veliko hitreje (Kelley, 2012). To tudi močno vpliva na produktivnost, kar je dobro, saj velja, da nikoli ne moreš biti preveč produktiven (McGinn, 2016). To posledično zmanjša možnost za negativnosti. Osebnostna spremenljivka, ki je lahko negativno povezana z energijo, je čustvena nestabilnost ali nevrotizem (Schippers & Hogenes, 2011). Kot smo že pojasnili, se izognemo čustveni disonanci, ki lahko vodi do izgorelosti. To potrjujejo tudi Zhang, Tong in Huo (2018). Ko se energija po managementu energije kopiči, se napetost in stres zmanjšujejo, sprejetje energije tako poveča posameznikovo zavzetost za dejavnosti in zmanjšuje izčrpanost.

Zanimiv je razmislek Schwartza in McCarthyja (2007), da moramo fokus spremeniti od razmišljanja, kako pridobiti čim več iz ljudi, na razmišljanje, kako lahko v ljudi, njihovo energijo, več investiramo in posledično bomo tako tudi dobili več iz njih. Energični ljudje namreč prej dosežejo svoje cilje in bolj uživajo v poti do njih, hkrati, kot pravi Bakker (2005, v Schippers & Hogenes, 2011), je vedenje energičnih ljudi lahko nalezljivo za produktivnost drugih v njihovi neposredni okolici.

Ogromno smo že povedali glede izzivov sodobnega časa in glavne pritožbe tistih, ki jim ne uspeva dobro: »ni časa, preveč smo zasedeni.« Natančnejši pregled raziskav, kaj ljudje v resnici počnejo, je razkril, da večina ljudi zapravlja veliko časa, namesto da bi delali tisto, kar v resnici potrebujejo oziroma želijo (Schippers & Hogenes, 2011). Raziskava med managerji globalne letalske družbe je pokazala, da jih 90 % v celoti zapravlja čas in produktivnost, kljub temu da imajo natančno opredeljene cilje. Le 10 % managerjev je čas preživljalo predano, namensko in premišljeno (Schippers & Hogenes, 2011). To Schippers in Hogenes (2011) imenujeta aktivno neukrepanje (angl. active inaction), zaznано pomanjkanje osebne presoje in nadzora. Hkrati dodajata (Schippers & Hogenes, 2011), da se je tistih 10 % managerjev proaktivno osredotočilo, ob razmisleku o cilju jih niso zmotile vsakodnevne distrakcije, kar nakazuje, da bodo tisti posamezniki, ki razmišljajo o najučinkovitejši porabi svojega časa, energijo uporabljali bolje in učinkoviteje kot tisti, ki ne.

3.3 Navade in rutine – stabilizatorji ali ovire?

Če citiramo Kelley (2012): »Naj ti spodbujanje možganov, prebujanje duha in hranjene duše postane navada. Gre za investicijo samega vase, ki si je ne moreš privoščiti ne narediti.« Dejstvo je, da vse to mora biti samoumevno, da mora vsak posameznik na tem delati vsakodnevno. Vendar pa se pri besedi navada ustavimo in premislimo, kje je zdrava meja oziroma ali so navade in rutine izključno dobre. So tiste, ki nam stabilizirajo življenje in naš vsakdan, kdaj nas začnejo omejevati?

»Človek potrebuje rutino, območje varnosti in poznanega, da stabilno deluje v svojem okolju,« kot pravi Strniša (2021). Navade in rutine so sicer različni, a med seboj povezani konstrukti, česar bistvo so ponavljajoči, predvidljivi vzorci vedenja v vsakodnevem življenju (Cohn in drugi, 2011). Navade Cohn in drugi (2011) definirajo kot nezavedne in vgrajene misli in dejanja, povezane z našim družbenim in fizičnim svetom in z rutinami, ki izhajajo iz naših navad. Rutine pa definirajo kot neko vrsto navade višjega reda, ki določa, kaj ljudje počnejo in v kakšnem vrstnem redu.

Znotraj naše rutine obstaja psihološki/čustveni/vedenjski konstrukt, imenovan cona udobja (angl. comfort zone). Gre za tiste vzorce razmišljanja in delovanja, tudi ljudi in kraje, ki so del našega vsakdana in ker so nam poznane, so za nas udobne in prijetne (Strniša, 2021). Brez tega, da bi na trenutke presegali svoje ovire, ki nas držijo v okolju udobnega in poznanega, lahko nekatera občutja ostanejo neizkoriščena (Strniša, 2021). Tudi Leong (2020) se strinja, da rutine včasih dobijo slab doprinos, saj so vsakdanje in omejujejo ustvarjalnost. Doprinosa k tej miselnosti dodaja tudi Clarke (2020), ki omenja eno izmed treh pomembnih spoznanj knjige Adama Fraserja Strive. To spoznanje je ravno to, da se moramo več boriti. Strniša (2021) navede teze, zakaj je dobro, da stopimo iz cone udobja:

- Ko stopimo iz našega mehurčka, smo odprti za nove izkušnje, izzive in priložnosti, bolj rastemo in se razvijamo.
- Tako lahko odkrijemo lastne do sedaj skrite sposobnosti in zmožnosti.
- Če smo vedno v mehurčku, smo manj prilagodljivi in vsaka najmanjša sprememba nas vrže iz tira.
- Tisto, kar nam lahko totalno spremeni življenje, je v bistvu neudobje, novost.
- Sodoben svet je pač svet sprememb, zato moramo v skladu s tem živeti tudi sami.

Bevk (2018) razmišlja ravno o odnosu med urnikom in kaosom oziroma načrtovanjem in spontanostjo. Svobodno voljo predstavi kot človekovo edinstveno odliko, ki nekaj časa traja in je užitek, kmalu pa nas ta svoboda in odločanje na podlagi trenutnega instinkta ter predvsem pomislek na prihodnost vržejo iz tira in v nas povzročijo totalen kaos (Bevk, 2018). Kot smo že pojasnili in kot trdijo strokovnjaki, načrtovanje, postavljanje ciljev, dobre ponavljajoče se navade, so učinkovita metoda, da dosežemo tisto, kar si želimo (Bevk, 2018).

Ena boljših rutin in navad je vsekakor reflektivnost, ki odraža delovne procese in uspešnost in s katero je izboljšanje učinkovitosti možno na vseh področjih (West, 1996, v Schippers & Hogenes, 2011). S pomočjo reflektivnosti se lahko posameznik odveže »naučene nemoči« (Abramson v Schippers & Hogenes, 2011) in predvsem ima sposobnost spreminjanja in preusmerjanje situacije. Reflektivnost enostavno ozavešča stvari, ki jih je mogoče spremeniti in izboljšati ter posledično preusmerja tvojo energijo k novim ciljem (Schippers & Hogenes, 2011). Ko bo posameznik reflektivnost ponavljal iz dneva v dan, bo kmalu ugotovil, da tudi to dela avtomatsko, torej je to postalo navada (Bevk, 2018).

Leong (2020) meni, da rutine konec koncev so dobre, vendar morajo biti personalizirane, kar deluje pri nekemu, namreč ni nujno, da bo delovalo tudi pri drugemu, hkrati pa moramo tudi vedeti, da se vsi spreminjamo s časom. Enakomerno se spreminjajo tudi naše navade in rutine.

3.4 Pomen ravnovesja v življenju

Zanimivo je vprašanje (Bedawy & Maher, 2015, str. 1752), ali so tisti ljudje, ki imajo več energije, tudi boljši, uspešnejši v svoji karieri oziroma življenju nasploh. Znanstvenih dokazov, ki bi to potrjevali, ni. Raziskave strokovne uspešnosti pa so pokazale, da je dolgoročni uspeh katerekoli discipline odvisen od dejanskega časa in usmeritve lastne energije v najpomembnejše cilje. Raziskave med »navadnimi delavci« in »super delavci oz. strokovnjaki« so potrdile, da strokovnjaki porabijo veliko več energije, da se osredotočijo na to, da postanejo najboljši v svoji disciplini in jih njihov cilj močno motivira (Schipper & Hogenes, 2011). Ključno vprašanje, namenjeno vsakemu posamezniku, pa je, v čem si želi biti najboljši.

Kelley (2012) povezuje management energije posameznika z ravnovesjem poslovnega in zasebnega življenja, saj kot pravi, danes ogromno stvari tekmuje za našo pozornost na dnevni ravni, zato se moramo zavedati čemu dajati svojo pozornost, energijo in tudi, katere so tiste dejavnosti, ki energijo vračajo.

Ravnovesje med poslovnim in zasebnim življenjem je v najboljšem primeru nedosegljiv ideal in v najslabšem primeru popoln mit, vendar s premišljenimi odločitvami o tem, katere priložnosti izkoristimo in katere pustimo, da upadejo, se lahko posamezniki odločamo in kreiramo svoja življenja (Groysberg & Abrahams, 2014). V razmislek znotraj tega področja se opiramo na izsledke petletne raziskave, intervjuje s skoraj 4000 direktorji po vsem svetu, ki so jih vodili študentje na Harvardu s pomočjo 82 vodstvenih delavcev. Ugotovili so naslednje (Groysberg & Abrahams, 2014):

- vsak posameznik si sam definira uspeh (Ni enega pravilnega odgovora na to, kaj uspeh je, nekemu je uspeh razumevanje dogajanja v življenju, nekemu so odnosi, drugemu je uspeh odvisen od finančnih kazalnikov ipd. Pomembno je le, da se tega zavedamo in se poglobimo vase, ugotovimo, kaj uspeh za nas pomeni in v skladu s tem delujemo.);
- zmožnost obvladovanja tehnologije in biti doma, ko si res doma (Odločanje kdaj, kje in kako biti dostopen za delo je izziv; zmožnost prenašanja odgovornosti na podrejene oziroma na druge, medtem ko si ti na dopustu/za vikend ipd. Zopet smo pri kompetencah sodobnih managerjev in usklajevanju dela.);
- močna mreža za čustveno podporo (Vsak posameznik potrebuje okoli sebe ljudi, na katere se lahko zanese, saj vsakdo pride v težko obdobje z blaznimi in dražilnimi zadevami; prijatelji in družina naj bi bili najvarnejše občinstvo, hkrati pa je pomembno

- tudi zaupanje med sodelavci; pomembna pa je tudi ločnica med odnosi v službi na zasebnem nivoju oziroma kot pravi pregovor »služba je služba, družba je družba.«);
- zavedanje, da življenje se zgodi (Na vse nimaš vpliva, zato se tudi tvoje prioritete lahko spreminjajo. Znano je, da ljudje po navadi ignorirajo ravnotežje med delom in zasebnim življenjem, dokler ni nekaj narobe, kar ni pravilno.);
 - vedno je več poti, ki vodijo do cilja (Nekateri ljudje podrobno načrtujejo svojo kariero, drugi izrabijo priložnost, ki se jim ponudi. Nekateri so celotno delovno dobo znotraj enega podjetja, nekateri menjajo službe na dve leti. Podobno je v zasebnem življenju, nekateri imajo partnerja, ki gospodinji, drugi imajo enako ambicioznega partnerja in se morata dogovarjati, usklajevati. Pravila ni. Ugotovite, kaj vam ugaja, prilagajajte se življenju in sledite svoji noti.);
 - zavedanje, da nihče ne zmore sam (Na poti do uspeha vsak potrebuje takšno ali drugačno podporno mrežo. Ženske se bolj kot moški soočajo s težkimi odločitvami o tem, kam naj usmerijo svoja prizadevanja).

Zelo podobno ugotavlja tudi Clarke (2020), ki predstavlja najpomembnejše ugotovitve iz knjige Strive Adama Fraserja. Trdi, da se mora vsak osredotočiti na tisto, kar je pomembno in ne opravljati več nalog hkrati, pomembna je hvaležnost, ugotoviti, kdo je podpora skupina in znati se sprostiti ter praznovati (Clarke, 2020).

V zvezi z doseganjem ciljev (zasebnih ali poslovnih) pa Schippers in Hogenes (2011) odpirata še eno zelo zanimivo tematiko vsakomur v premislek. Tudi ko imamo ljudje jasen cilj, je včasih težko ostati osredotočen in v zvezi z osredotočenostjo se moramo ukvarjati z dvema vprašanjema: kolikšen je obseg, v katerem oseba odraža svoje kratkoročne in dolgoročne cilje in predvsem, kolikšen je obseg žrtvovanja trenutnega življenja in vsakdana kot posledice dosega ciljev.

3.5 Unikatnost vsakega posameznika

Pomemben razlog, zakaj ljudem pogosto primanjkuje energije, je ta, da imajo težave z ugotavljanjem, kaj jim je zares všeč, in četudi vedo, katere so tiste njim najbolj ljube dejavnosti, le-teh ne iščejo in opravljajo pogosto (Schippers & Hogenes, 2011).

Zopet se vračamo na razmislek, ki smo ga vlekli čez celotno prvo poglavje, da enega pravilnega recepta enostavno ni.

Vsak posameznik je svoj unikat, svoj svet, ima svoje želje, potrebe, posebno delovanje. V praksi bi se morali ljudje tega bolj zavedati in predvsem zavedati stvari, ki jih spodbujajo in jih pogosteje izkoriščati (Schippers & Hogenes, 2011). Ko je enkrat jasno, katere so tiste dejavnosti, ki povzročajo vrhunec dneva, življenja, lahko posameznik začne eksperimentirati, kot pravita Schippers in Hogenes (2011): »s povečanjem pogostosti pozitivnih in zmanjšanjem pogostosti negativnih.«

4 ŠTUDIJA O MANAGEMENTU ČASA IN SAMOREGULACIJI

Po obsežnem teoretičnem delu, novih spoznanjih, zanimivih študijah in predvsem ključnih dejstvih se naš fokus sedaj preusmerja na raziskovalni, empirični del magistrskega dela. Glavni cilj je raziskati to teorijo tudi v praksi, namen pa je vzpostaviti komunikacijo o proučevani tematiki med udeleženci raziskave in zainteresirano strokovno javnostjo. Empirični del magistrskega dela je sestavljen iz dveh delov, pisanja dnevnikov respondentov in ekspertnih intervjujev s strokovnjaki proučevanega področja. Natančneje govorimo o obojem v nadaljevanju, za začetek pa predstavimo izbrano metodološko paradigmo.

4.1 Metodološko ozadje raziskave

Znotraj znanstvenega raziskovanja sta se v preteklosti uveljavili dve okvirni paradigmi, ki ju na podlagi njunih značilnosti imenujemo kvantitativna in kvalitativna (Vogrinc, 2008, str. 7). Vsaka izmed teh dveh smeri ima svojo filozofsko podlago, temelje kvantitativnega raziskovanja najdemo v pozitivizmu, temelje metodologije kvalitativnega pa v naturalizmu in konstruktivizmu (Guba & Lincoln, 2004, v Vogrinc, 2008). Ker je empirični del tega magistrskega dela opravljen s kvalitativno metodo, se bomo v nadaljevanju osredotočili le na njo. Tako jo opredelimo, predstavimo njene glavne značilnosti, temeljna načela, pomen raziskovalca znotraj raziskovanja in se na koncu opredelimo do njenih vrst in tehnik zbiranja podatkov. Za zaključek bolj podrobno predstavimo izbrani tehniki dotičnega magistrskega dela.

Medtem ko je kvantitativna raziskovalna paradigma (Vogrinc, 2008) bolj paradigma razlaganja, tista tradicionalna, ki prikazuje neko časovno zaporedje, je kvalitativna raziskovalna paradigma: »raziskava, pri kateri sestavljajo temeljno izkustveno gradivo, zbrano v raziskovalnem procesu, besedni opisi ali pripovedi in v kateri je to gradivo tudi obdelano in analizirano besedno,« (Mesec, 1998, v Vogrinc, 2008, str. 13) po Creswellu (1998, v Vogrinc, 2008, str. 14) pa je kvalitativno raziskovanje: »raziskovalni proces, pri katerem si raziskovalci zgradijo kompleks, celostno podobo tako, da analizirajo pripovedi in opazovanja ter vodijo raziskavo v naravnem okolju.«

Ključna za kvalitativno raziskovanje je interpretacija (interpretativna paradigma), kar pomeni, da temelji na proučevanju subjektivnih doživetij posameznika in posledično na ugotavljanju pomena, ki ga nekdo daje nekim dogodkom, temu sledi še subjektivni pogled raziskovalca na dotično proučevano situacijo (Vogrinc, 2008, str. 14). Bistven je celostni in poglobljen kontekst spoznavanja pojavov v čim bolj naravnih razmerah in konkretnih okoliščinah (Vogrinc, 2008).

Raziskovalec je neposredno vključen v dogajanje. Zanima ga, kako se stvari dogajajo, osredotočen je na celoten proces in ne le na končne rezultate (Vogrinc, 2008). Fraenkel in Wallen (2006, v Vogrinc, 2008) trdita: »da kvalitativni raziskovalci izhajajo iz tega, da posamezniki, ki so vključeni v proces raziskovanja, konstruirajo realnost.«

Dey (1998, v Vogrinc, 2008) pove, da obstaja več kot 40 različnih vrst kvalitativnih raziskovalnih metod, vendar pa je vsem enotna naslednja značilnost: »zbirajo se mehki podatki oziroma podatki, ki vsebujejo vsebinsko bogate opise ljudi, dogodkov, situacij in niso obdelani z različnimi statističnimi postopki« (Vogrinc, 2008, str. 46).

Znotraj kvalitativnega raziskovalnega procesa obstaja več tehnik vzorčenja in tudi znotraj tega magistrskega dela smo v empiričnem delu uporabili več tehnik. Teoretično vzorčenje pomeni: »sistematičen pristop vzorčenja, ko raziskovalec med potekom raziskave, zlasti pa v fazi analiziranja in interpretiranja podatkov, ugotovi, da bi bilo treba določene ugotovitve dodatno proučiti, da bi bilo treba narediti dodatne primerjave, /.../ izbere nove enote raziskovanja« (Vogrinc, 2008, str. 55). Tudi mi smo po opravljeni analizi dnevnikov ugotovili, da bomo začetni ideji o dveh ekspertnih intervjujih dodali še tretjega, akademsko izobraženo osebo na proučevanem področju. Pri iskanju respondentov za dnevnike smo uporabili dve metodi vzorčenja, namensko vzorčenje: »vsaka enota je izbrana z natančno določenim namenom,« in snežno kepo: »raziskovalec poišče eno osebo, potem pa to osebo prosi, naj mu priporoči naslednjo osebo in tako naprej« (Vogrinc, 2008, str. 56). Naši respondenti so izbrani torej v neki meri naključno in v drugi meri namensko, da smo zajeli osebe z različnimi demografskimi značilnostmi.

4.1.1 Raziskovalna vprašanja in predpostavke

R1: Kakšne so prakse in tehnike za učinkovit management časa in uspešno samoregulacijo energije posameznika?

Predpostavka 1: Posamezniki se ne zavedajo, da uporabljajo določene tehnike in veščine, temveč to počnejo podzavestno.

Predpostavka 2: Načini, ki jih uporabljajo mlajši, se razlikujejo od tistih, ki jih starejši. Tehnike in prakse pri mlajših so zaradi pojava digitalizacije modernejše, drugačne, bolj digitalno naravnane, v nekaterih pogledih tudi enostavnejše.

R2: Ali obstajajo razlike dojemanja in uporabe managementa časa in samoregulacije energije glede na različne segmente (študenti, zaposleni nevodje, zaposleni vodje)?

Predpostavka 3: Uspešnost pri managementu časa in samoregulaciji energije narašča glede na stopnjo izobrazbe, torej so zaposleni vodji najbolj večji in študenti najmanj.

Predpostavka 4: Višja, kot je stopnja izobrazbe, več pomena posameznik namenja proučevanima kompetencama, medtem ko posameznik z nižjo stopnjo izobrazbe ne namenja posebne pozornosti, tehnike, ki jih uporablja, so podzavestne in priučene s socializacijo.

Predpostavka 5: Posameznik, ki ima več tekočih dejavnosti in obveznosti, bo bolj uspešen pri usposabljanju in izvrševanju managementa časa in samoregulacije energije.

R3: Kje so opažena največja odstopanja oziroma pomanjkljivosti, kakšna so priporočila za naprej?

Predpostavka 6: Glavna pomanjkljivost je ta, da posamezniki ne namenijo dovolj pozornosti učenju teh veščin, saj ne jemljejo omenjenih veščin in znanj dovolj resno.

Predpostavka 7: Gre za veščine in znanja, ki se jih moraš priučiti sam, potrebna je aktivacija in zagnanost vsakega posameznika (ni kot učenje matematike ali slovenščine v šoli), kar pa sodobnim posameznikom manjka.

Predpostavka 8: Pomanjkljivosti so tudi povezane z vedno kasnejšo samostojnostjo mladih, kar pomeni vedno kasnejše učenje veščin samoregulacije energije in managementa časa.

4.1.2 Raziskovanje z dnevnikom in intervjujem

Študije, pri katerih udeležence prosimo, da pišejo dnevnik, so vse bolj pogoste, kar je verjetno posledica tehnološkega razvoja, ki olajša samo delovanje, npr. dostopnost pametnih telefonov, hkrati pa se povečuje zavedanje, da tak način študije poveča oceno (psiholoških) simptomov, omogoča vpogled v dinamiko, česar z drugimi metodami ne moremo pridobiti (Janssens, Bos, Rosmalen, Wichers & Riese, 2018).

»Dnevnik, v katerem posameznik opisuje in reflektira dogodke, ki so se zgodili v njegovem življenju, je raziskovalcu neizčrpen vir podatkov« (Vogrinc, 2008, str. 128). Ponavadi pišejo ljudje dnevnike sproti oziroma kmalu po tistem, ko se je dogodek zgodil, tako da motnje v spominu ne vplivajo na opis dogodka, raziskovalec pa lahko potem z analizo dnevnika proučuje ne le osebo, ki je dnevnik pisala, temveč dogodke, potek dneva, institucije ipd. (Vogrinc, 2008). Denzin (1978, v Vogrinc, 2008, str. 129) loči tri oblike dnevnika: intimni (najizčrpnější vir podatkov, saj vsebuje v celoti necenzurirane čustvene izlive), spominski dnevnik (zelo podoben avtobiografiji, navadno ne nastaja sproti), rokovnik (časovni razpored posameznih dogodkov). Tudi Carney in drugi (2012) so s pomočjo dnevnika proučevali spanje med populacijo in so v začetku študije navedli težnje raziskovanja z dnevnikom, v smislu njegove strukture, pojmovanja, kaj zapisovati in kaj ne, pristopa do respondentov, da jim to ne povzroča bremena ipd.

Druga tehnika, ki je uporabljena znotraj tega magistrskega dela, pa je intervju. Intervju je ena izmed najpogostejše uporabljenih tehnik zbiranja podatkov (Vogrinc, 2008), kjer gre za pogovor med dvema osebama, od katerih ena (spraševalec) sprašuje, postavlja vprašanja, druga (vprašanec) pa nanje odgovarja. Raziskovalec z intervjujem ugotavlja mnenja ljudi o proučevani tematiki, spoznava njihove odzive, čustva, misli, pomene (Vogrinc, 2008) oziroma, kot dodaja Patton (1990, v Vogrinc, 2008, str. 101): »z intervjujem raziskovalec spoznava tisto, kar ne more ugotoviti niti s pomočjo opazovanja.«

4.1.3 Profili sodelujočih v raziskavi

Vogrinc (2008, str. 71) govori o etičnosti znotraj raziskovalnega procesa. Naj povemo, da so vsi respondenti (predstavljeni v tabeli 10) sodelovali prostovoljno, nikogar se ni prisililo, nikomur ni bila povzročena nikakršna škoda. Sodelovanje je anonimno, saj so respondenti označeni le z zaporedno številko, pri vsakem pa so dopisani starost, spol, funkcija, če je respondent zaposlen, in smer študija, če je respondent študent. Vsem respondentom je bil jasno predstavljen namen sodelovanja. Vsi pridobljeni dnevniki so v celoti (celotni zapisi so v prilogah) ohranjeni enako, kot so bili pridobljeni, tako da se spoštujeta resnica in pristnost respondentov (zato so prisotne tudi slovnične napake, slengovski izrazi ipd.). Za poenotenje smo spremenili le obliko besedila (tudi to smo ohranili do neke mere, npr. kdor je pisal v excell tabeli, je tako ohranjeno, kdor je pisal v wordu je ohranjeno, spremenjena je bila pisava, velikost črk, popravljeni razmiki med besedilom).

Ker gre za kvalitativno raziskavo in ker nismo želeli vplivati na respondente v nobenem smislu, jim natančnih navodil nismo dali. Želeli smo pridobiti pristnost, že sam način zapisa nam je pri analizi v pomoč. Tako so bila navodila za respondente kratka in jedrnata: »Gre za pisanje dnevnika 14 zaporednih dni, pri čemer te ne bom omejevala z ničemer, zato da ne vplivam nate, saj si želim pridobiti realne podatke. Prosim te, da teh 14 dni živiš čim bolj normalno, da se ne trudiš namerno zapolniti svojega dne ali ga dobro načrtovati – naj bo tvoj dnevnik res odsev tvojega povprečnega vsakdana. Podatki so in bodo ostali anonimni, zato kar pogumno. Tema dnevnika je: Poraba časa v dnevu in samoorganizacija.«

Dnevnike so pisali 14 zaporednih dni, z začetkom v ponedeljek, 12. 4. 2021, in s koncem v nedeljo, 25. 4. 2021.

Tabela 10: Profili respondentov sodelujočih v raziskavi

Zaporedna številka respondenta	Segment respondenta	Stopnja in smer študija oziroma področje dela	Spol	Starost v letih (2021)
1	Študenti	Dodiplomski – ekonomija	Moški	22
2	Študenti	Dodiplomski – FDV	Ženski	23
3	Študenti	Dodiplomski – pravo	Ženski	23
4	Študenti	Podiplomski – slovenistika	Ženski	26
5	Študenti	Podiplomski – računalništvo	Moški	23

se nadaljuje

Tabela 10: Profili respondentov sodelujočih v raziskavi (nad.)

Zaporedna številka respondenta	Segment respondenta	Stopnja in smer študija oziroma področje dela	Spol	Starost v letih (2021)
6	Študenti	Dodiplomski – strojništvo	Moški	21
7	Študent in vodja lastne znamke	Podiplomski – ekonomija	Moški	25
8	Zaposleni nevodje	Koordinator javnih razpisov	Ženski	48
9	Zaposleni nevodje	Pripravljalavec industrijskih procesov	Moški	28
10	Zaposleni nevodje	Medicinska sestra	Ženski	28
11	Zaposleni nevodje	Oskrbnik	Moški	47
12	Zaposleni vodje	Vodja projektov	Moški	26
13	Zaposleni vodje	Vodja službe	Ženski	50
14	Zaposleni vodje	Vodja oddelka poslovnih zavarovanj	Moški	59
15	Zaposleni vodje	Vodja trženjskih kampanj	Ženski	26

Vir: lastno delo.

4.2 Analiza dnevnikov respondentov

Analize dnevnikov smo se lotili z dveh vidikov. Vsakega respondenta posebej smo natančno proučili in opisno predstavili. Hkrati pa smo pripravili tabeli (11 in 12) porabe časa v dnevu (in posledično samoorganizacije) vseh respondentov skupaj (ločeno študentje in zaposleni), zato da imamo primerjavo. Zajeli smo dejavnosti spanja, gibanja, prehranjevanja, druženja, dela, izobraževanja, hišnih opravil in dodali razno, za vse ne tako pogoste in vsakdanje dejavnosti, hkrati je tu zajet tudi prosti čas. Za vsakega respondenta posebej smo vzeli povprečen čas znotraj proučevanih 14 dni in to zapisali v urah. Nato smo se poglobili v odstopanja in dobre prakse.

Preden se lotimo analize, je prav, da poudarimo pomemben aspekt tematike, ki jo proučujemo. Le peščica respondentov je namreč svoje dnevnike poslala ob dogovorjenem času (respondenti 4, 5, 8, 13 in 14), ostali so poslali takoj ob opomniku.

Respondent številka 1: Ta oseba ima zelo razgibane dneve, prav vsak dan je sestavljen iz več različnih dejavnosti, ampak se vseeno opazi vzorec oziroma rutina, predvsem jutranja/dopoldanska. Opazimo, da ni posebne razlike med dnevi v tednu in vikendom, kar pomeni, da ima oseba svojo zgradbo dneva, ki ji odgovarja, in se tega drži. Hkrati pa ni vsak dan povsem enak. Oseba dobro skrbi za počitek, povprečno namreč spi okoli osem ur. V vsakem dnevu zasledimo čas namenjen gibanju in rekreaciji (tek, fitnes in sprehodi). Prav tako osebi očitno veliko pomeni druženje, saj je le-to na urniku v vsakem dnevu, ob vikendih daljša časovna frekvenca. Skrbi za redno prehrano bi dodali pomislek, saj pogosto opazimo kosilo šele kot prvi obrok v dnevu. Vsak dan je nekaj časa namenjenega šoli, predavanjem, učenju. Zasledimo tudi pogostost branja na urniku. Večinoma oseba dela eno stvar naenkrat, redko opazimo združitev dejavnosti (branje + zajtrk oziroma tudi jutranja rutina + zajtrk, oziroma celo druženje + gibanje). Nekajkrat na teden oseba opravlja študentsko delo. Zelo redko oseba gleda TV.

Respondent številka 2: Ta oseba ima zelo neurejen vsakdan, prav vsak je drugačen, opaziti ni nobene posebne rutine in na prvi pogled se zdi, kot da oseba skače iz ene dejavnosti v drugo brez nadzora nad dejavnostmi in časom. To potrdi tudi oseba sama v samorefleksiji, ki jo v dnevniku zapiše in se izgovarja na preveliko študijsko obremenitev. Samega spanca ima oseba dovolj, povprečno 8h, je pa res, da hodi spat zelo pozno in posledično se tudi kasneje zbujajo, ne izkoristi jutra in, kar je najpomembnejše za spanje, nima rutine, vsak dan zaspi ob različni uri, od 22h do 2h. Prehranjevalne navade ima urejene, vsak dan tudi zajtrkuje, vendar to združuje z drugimi dejavnostmi, včasih npr. zoom + zajtrk. Veliko da na druženje. Največji distrakciji, ki jo dnevno zmotita, sta telefon in TV. Redko tudi opravlja delo. Opazimo opravljanje več dejavnosti hkrati, npr. večerja, druženja z družino, telefon in tv hkrati ali celo TV + gledanje zapiskov. Med dnevi v tednu in vikendom ni razlike, oseba ima v vsakem dnevu aktivne in pasivne dejavnosti. Zdi se, da oseba zelo veliko časa nameni delu za fakulteto, vendar menimo, da je to le posledica slabega managementa, saj tudi sama v dnevniku uporablja besede »bluzenje«, »delanje nič«. Slabost je tudi malo gibanja in rekreiranja. Kar je pohvalno pri tej osebi, je to, da se svoje slabe organiziranosti zaveda.

Respondent številka 3: Ta oseba ima do neke mere strukturiran dan, zastavljen s cilji, ki jih želi doseči, vendar teh ciljev v skoraj polovici časa ne doseže. Kot glavni razlog navaja lenobo, neskoncentriranost, pomanjkanje motivacije, preveč časa zase, mi pa kot distrakcijo opazimo tudi nenapovedana druženja oziroma »pijačke«, ki se zelo zavlečejo. Opazimo pa tudi ogromno časa porabljenega za gledanje TV-ja, natančneje resničnostnih šovov, in igranje igrice Sims. Tudi sama oseba pravi, da bi si morala omisliti planer, da bi se bolje organizirala. Opazimo problem, da si eno stvar zada in jo potem vleče več dni (poslušanje posnetkov zamujenih predavanj). Dnevi te osebe, predvsem dnevi v tednu, imajo stalni jutranji ritual, zbujanje okoli 6h, nega obraza, zajtrk in kava. Glede prehranjevanja ima

urejen vsak dan (zajtrk, kosilo in večerja, včasih po treningu še malica). Trening načrtuje vsak dan, vendar se tega ne drži vedno. Nekaj ima tudi težav s spanjem, kar bi oseba morala pri sebi razčistiti, saj je spanec pomemben. Ob vikendih spi malo dlje in jih nameni počitku in času zase, še malo več kot čez teden. Oseba poleg študija opravlja dve študentski deli.

Respondent številka 4: Zanimivost pri tej osebi je, da ima en dan (petek), ki je pasiven, ni vnaprej načrtovan in takrat ta oseba dela točno tisto, kar si zaželi, to je njen dan oziroma »dan na off«, kot ga poimenuje. Drugače vse ostale dni oseba opravlja študentsko delo, ki je zaradi svoje narave nestalno glede urnika in to je največja težava za urejen urnik. Kot opazimo, oseba dela zelo veliko. Hkrati oseba teče, bere, piše magistrsko delo. Druženja je zelo malo, opazimo pa veliko gledanja TV-ja, kar tudi navede kot distrakcijo. Prehrabnih navad ne poudarja, predvsem zajtrk zapiše le enkrat po teku. En vikend v teh 14 dneh je namenila družini. Zanimiv je jutranji ritual (jutra začenja okoli 6.30), ki ga ima prav vsak dan, in sicer kava + limonada, velikokrat zraven kaj prebere oziroma celo piše magistrsko delo. V samorefleksiji zapiše, da je zelo organizirana oseba, vendar jo nepredvidljiv in nestalen urnik moti, čeprav ima s tem, ko si sama ureja razpoložljivi čas, občutek nadzora. Pomanjkljivost, kot pravi, je delati več stvari hkrati in opazi, da tako naredi kaj pomanjkljivo. Uči se najprej dokončati eno stvar, nato nadaljevati na drugo.

Respondent številka 5: Ta oseba je nočni človek. Zbuja se pozno (10/11h) in posledično pozno začne dan in pozno hodi spat (med 1h in 3h zjutraj). Posledično zajtrka nima, poudari pa vsak dan kosilo in večerjo. Oseba ima rada druženje, čeprav opazimo nekaj tega prek socialnih omrežij. Kot glavno distrakcijo navaja Youtube kanal in ostala socialna omrežja, opazimo tudi veliko igranja računalniških igrice. Gibanja je zelo malo, dela za fakulteto pa veliko, čeprav se zgodi, da predavanja skrajša zaradi nemotivacije. Opazimo hobi te osebe, šah, ki mu nameni veliko časa. Oseba je zadovoljna s potekom teh 14 dni, pravi, da je bilo ravno prav usklajeno med delom (za fakulteto) in prostim časom. Študentskega dela oseba ne opravlja, prav tako ne zaznamo nič hišnih opravil.

Respondent številka 6: To je oseba, ki redno poudarja načrtovanje časa vnaprej, temu namenja tudi čas v dnevu. Dneve ima tako polne različnih dejavnosti. Redno se giba (4x tedensko trening za moč, hkrati tudi hodi v hribe), opravlja študentsko delo (striže, kar je tudi preraslo iz hobija v delo). Oseba se rada družijo s prijatelji in z družino (opazimo npr. družinske večerje). Kot hobi navaja tudi vožnjo z motociklom. V prostem času bere (Finance, History), redko gleda filme. Študij opravlja brez negativnih ocen, načrtovanju dela za fakulteto namenja razmislek in tako ji študij ne vzame veliko časa, poudarja tudi sprotno delo. Jutra začenja zgodaj (okoli 7h), tako poveča svojo produktivnost, vedno pa dan začne z zajtrkom. Z družino imajo v navadi, da so nedelje dnevi, ko se ne dela nič, če ni res nujno, s čimer opozarjamo tudi na vpliv vere, tradicije na porabo časa. Doma ta oseba sicer veliko pomaga, z delom okoli hiše in kuhanjem kosil.

Respondent številka 7: To je oseba, ki dneve ločuje na aktivne in pasivne. Trudi se, da ima 5 aktivnih dni in proste vikende. Aktivne začenja ob 6.30, opravlja študentsko delo, hkrati

ima delo z lastno znamko Vibe (sestanki, klici, elektronska pošta), redno se giblje (fitnes), poskuša imeti 5 obrokov na dan in med aktivnimi dnevi čez dan nima prostega časa, saj se tako počuti nekoristnega. Povprečno spi 6,5h na noč, zato si pogosto po kosilu vzame uro časa za počitek. Oseba ima za hobi motor, vendar na urniku ni pogosto. Zelo rada se druží, druženja opazimo ogromno. Pasivni dnevi so vikendi in kdaj tudi dan ali dva v tednu. Te dni se poskuša sprostiti, pogosto s prijatelji organizirajo druženja (bowling, gokart ...). Največjo distrakcijo ji predstavljajo nenačrtovana druženja in »pijačke«, ki se zavlečejo. Opazimo, da oseba časa namenjenega delu za fakulteto ne omenja, čeprav je oseba študent. Je edina oseba, pri kateri opazimo čas namenjen dihalnim vajam in meditaciji.

Respondent številka 8: Dnevi te osebe so zelo raznoliki. Oseba ima zelo rada druženja, tudi pove, da ji veliko pomenijo, in le-ta so na sporedu skoraj vsakodnevno, večinoma nenapovedana (vidi se, da se trudi za to, kar ji je všeč). Ogromno gleda TV, predvsem resničnosti šove in kvize, tudi filme; oseba pove, da je kavča kar malo preveč. Poudari tudi čas preživljanja na socialnih omrežjih in igranje igrice. Trudi se gibati, giba se kar dosti, včasih sama doma potelovadi, velikokrat združi sprehod/pohod z druženjem (prijateljice ali hčerka). Hčerko omenja pogosto, skupaj početa veliko stvari in tudi dnevi, ko je hčerka pri njej (z očetom namreč ne živita skupaj), se vrtijo okoli nje (jo pelje sem in tja, skupaj jesta kosilo, gledata TV, se pogovarjata, družita, sprehajata). Oseba močno doživlja veliko stvari, kot opisuje v dnevniku. V dnevniku npr. opisuje doživljanje novega projekta v službi, kako z veseljem sodeluje. Sobote so namenjene pospravljanju, čeprav zaznamo pospravljanje že večkrat med tednom, zelo uživa v kosilih pred TV-jem, popoldneve, ali lenari pred TV-jem ali se druží. Nedelje enako. Spalne navade ima urejene. V tabeli 12 je za to osebo pri delu navedeno 4,9h (oseba je imela dva dni dopusta), običajno dela 8h na dan od ponedeljka do petka.

Respondent številka 9: Ta oseba ima nepestre dneve. Gibanja in druženja v dnevniku ne zaznamo. Prehranjevanje ima urejeno, vendar le z dvema obrokoma, kosilom in večerjo. Opazimo, da oseba dela 4 dni na teden in to skoraj cele dni. Petke in vikende ima tako proste. Oseba zelo veliko bere, kar je super, da ne porabi vsega prostega časa za neučinkovite dejavnosti. Pojavijo se sicer tudi te, opazimo kar nekaj časa, ki ga porabi za gledanje TV-ja (vsakodnevno vsaj uro, računalnik, mobilni telefon in youtube). Edini vzorec, ki bi ga lahko opisali kot rutino, je branje pred spanjem. Opazimo tudi delo za fakulteto, pomoč sosedu in dedku.

Respondent številka 10: Oseba ni najbolj organizirana, skače od ene dejavnosti k drugi brez rutine, kar je posledica tudi zelo raznolikega urnika v službi. Druženja niti ni toliko, kot se na prvi pogled zdi. Tudi giblje se skoraj vsak dan (menjava trening in sprehod), vendar časovne frekvence niso dolge. Skoraj vsak dan poudarja zajtrk in kosilo, včasih tudi večerjo. Ko je doma, se redno poslužuje hišnih opravil. Opazimo, da hodi v šolo vožnje, opravlja vozniški izpit. Posebnih hobijev ne omenja, v prostem času opazimo nakupovanje, branje, gledanje TV-ja.

Respondent številka 11: Ta oseba ima vsak dan enak prejšnjemu, gre za čisto rutino vsakdana, nič novega, nič presenetljivega. Večino dneva preživi na tenisu, kjer opravlja različna dela: trenerstvo, delo za računalnikom, strežba, košnja trave. Tenis igrišče je tako kraj, kjer se ta oseba tudi rekreira in družijo (v tabeli 11 zato zapišemo pivo na tenisu pod druženje in tenis trening razdelimo, polovica delu in polovica gibanju). Vsak dan poudarja čas namenjen kosilu in zatem počitku. Čas za spanec je urejen, tega je dovolj. Kot kaže, oseba življenja izven tenisa nima kaj dosti oziroma mu svojega časa ne namenja. V prostem času gleda TV. V refleksiji je ta oseba tudi zapisala, da se je ob pisanju dnevnika in predvsem pogledu nanj zelo zamislila nad sabo, kako enak ima prav vsak dan.

Respondent številka 12: Ta oseba ima dobro organizirane dneve, veliko dejavnosti, vendar nas količina časa ob koncu dneva, namenjena igranju igrice, gledanju youtube in tiktok posnetkov, zaskrbi. Oseba ima dobro urejeno prehrano, vedno dan začne z zajtrkom, pogosto ima kosilo združeno z večerjo (»kočerja«), ko pride iz službe domov. Včasih sta obroka ločena, včasih doda tudi malico. Veliko se giblje, tudi sama pove, da vzpostavljanje rutine pri športu pomaga pri produktivnosti (kombinira trening, kolesarjenje, sprehode). Druženje je tudi pogosto, gre za druženje z družino in s prijatelji. Veliko je hišnih opravil. Med glavne distrakcije dneva izpostavi mobilni telefon (četrtek, 22. 4., oseba zazna več kot 200 obvestil, kar je zaskrbljujoče). Trenutno je v fazi začetka pisanja magistrskega dela, vendar je več izogibanja kot dejanskega dela. Oseba se tudi sama strinja, v refleksiji namreč pove, da je ob popoldnevih premalo produktivna, da bi čas namenjen igranju igrice in gledanju videoposnetkov lahko bolje izkoristila. Spalne navade ima urejene, opazi se razlika med tednom (ko zaradi zgodnjega bujenja hodi prej spat) in med vikendom (ko spi dlje in tudi čuje dlje). Ob nedeljah si oseba vzame čas, da načrtuje prihajajoči teden.

Respondent številka 13: Ta oseba med tednom veliko dela, tudi znotraj delavnika ima različne dejavnosti. Dan začenja z rutino, zajtrk in kava, v službi takoj še ena kava. Po službi ima kosilo, nato večinoma polne in raznolike popoldneve (trgovina, druženje, obiski, hišna opravila, urejanje vrta). Pred spanjem večinoma bere, tudi gleda TV, večerje ne omenja. Ob sredah ima telovadbo. Za vikende oseba spi malo dlje, potem si privošči kavo in tudi zajtrk. Dopoldne kuha in opravlja hišna opravila. Popoldne se večinoma družijo. Zvečer gleda TV in gre spat. Med največjo distrakcijo v službi navaja ogromno telefonskih klicev, nenačrtovane sestanke in podporo zaposlenim.

Respondent številka 14: Oseba ima rutino, prav vsak dan namreč vstaja ob 6h in hodi spat med 10h in 11h, tako med tednom kot med vikendom. Zajtrka med tednom oseba ne je, prehranjevalni dan začne z malico v službi, ob vikendih zajtrkuje. Vsak dan ima tudi kosilo in večerjo. Giba se kar dosti, hodi na tenis, občasno kolesari in hodi na sprehode. Od hišnih opravil navaja urejanje vrta, včasih kuha in pomiva posodo. Družijo se občasno, večinoma je druženje povezano z igranjem tenisa. Znotraj delavnika oseba opravlja več različnih nalog, vendar vedno zaključijo ob isti uri in tudi ob vikendih dela za službo nima.

Respondent številka 15: Pri tej osebi se močno zazna razlika med dnevi v tednu in vikendom. Vikende ima proste v celoti, ti so namenjeni druženju ali ležanju. Pove, da so velikokrat vikendi spontani, dogodki nenačrtovani, s tem se ne obremenjuje. Vikende namenja sebi in prijateljem. Med tednom vedno načrtuje naslednji dan. Teden je tako namenjen službi in obveznostim. Opazimo, da oseba vsak dan začne z zajtrkom, tušem in pospravljanjem. Nato gre v službo, kjer je (pre)dolgo. Kosilo si pripravi že prejšnji dan doma. Po službi se družijo, gre na sprehod (gibanja je veliko premalo) ali gleda TV. Vikendi so tako pestri, polni dogajanja in novih dogodivščin, medtem ko je teden ena sama rutina. Posebnega hobija ali neke priložnostne dejavnosti ne zaznamo, ne med tednom in ne med vikendom.

Tabela 11: Poraba časa v dnevu 7 v študiji sodelujočih študentov (povprečje 14 dni v urah)

Status osebe	Študenti						
Dejav./Št. resp.	1	2	3	4	5	6	7
Spanje	8	8,5	7	7,8	7,5	8	7,4
Gibanje	4	0,7	0,5	1,2	0,2	1,8	1,1
Prehranj.	2	1,8	2	1	1,3	1,5	2
Druženje	1,4	3,3	3,7	0,5	2,6	2	6,5
Delo	2,3	0,7	1,1	4,9	0	3,5	5,2
Izobraž.	2,2	4,9	2,6	1	5,1	1,5	0
Razno	3,9	3,6	6,8	6,5	7,3	4,4	1,8
Hišna opr.	0,2	0,5	0,3	1,1	0	1,3	0

Vir: lastno delo.

Tabela 12: Poraba časa v dnevu 8 v študiji sodelujočih zaposlenih (povprečje 14 dni v urah)

Status osebe	Zaposleni nevodje				Zaposleni vodje			
Dejav./Št. resp.	8	9	10	11	12	13	14	15
Spanje	7,1	7	7	8	8,1	8,5	8	7
Gibanje	0,7	0	0,6	2	1,2	0,2	1,2	0,3
Prehranj.	1,1	1	1,5	1,5	1,9	1,5	1,5	1
Druženje	2,4	0	0,9	1	1,1	1,3	0,6	5,7
Delo	4,9	6,3	6	10	5,8	7	5,7	6,2
Izobraž.	0	0,1	0	0	0,1	0	0	0
Razno	6,6	9,3	6,6	1,5	5	3,8	5,4	3,4
Hišna opr.	1,2	0,3	1,4	0	0,8	1,7	1,6	0,4

Vir: lastno delo.

4.2.1 Odstopanja

Pri vsaki kategoriji, razen pri spanju, oziroma proučevani dejavnosti najdemo odstopanja, tako navzgor kot tudi navzdol. Odstopanja in tudi kasneje dobre prakse predstavljamo glede na osebe, ki so se prostovoljno odločile za sodelovanje v raziskavi in rezultatov ne moremo posploševati, saj ne gre za reprezentativni vzorec.

Zanimivo je **gibanje**. Študenti se, kot pričakovano, gibljejo največ. Respondent 1 se giblje v povprečju 4h dnevno (zaznali smo tek, trening in sprehode), je pa res, da je bilo v času pisanja dnevnika lepo vreme in ne vemo, ali s tem tempom nadaljuje tudi v »deževni dobi«. Med študenti se najmanj giblje respondent 5, ki se giblje le 0,2h dnevno (oseba veliko časa preživi za računalnikom z igranjem igrice, časa gibanju in rekreiranju ne namenja). Študenti so glede gibanja in rekreiranja kar dejavni. Med zaposlenimi imamo težavo, gibanja je namreč premalo. Oseba 9 se ne giba nič, omeni tudi slab spanec, veliko zaznamo časa preživetega za računalnikom in branja, zato bi gibanje morala uvesti v svoje dneve. Osebi 13 in 15 se sicer nekaj gibata, vendar veliko premalo, prva povprečno 0,2h dnevno in druga 0,3. Res je, da 13 opravlja veliko hišnih opravil, 1,7h dnevno, tako da se giblje že s tem. Respondent 15 pa se veliko druží, vendar dvomimo, da so druženja tako aktivna, da nadomestijo gibanje.

Prav tako zanimiva in ogromna odstopanja najdemo pri **druženju**. Med študenti imamo osebo 4, ki se druží zelo malo, povprečno le 0,5h dnevno, in nasprotno osebo 7, ki se druží povprečno 6,5h dnevno. Sledi ji oseba 3 s povprečno 3,7h dnevno. Vsi študenti, razen osebe 4, se tako družijo povprečno 1,4h dnevno ali več, kar je super. Študentsko obdobje namreč je obdobje druženja, smo ljudje družabna bitja in rabimo druženje. Med zaposlenimi opazimo osebo 9, ki se ne druží nič, kar je zaskrbljujoče. Posebnega razloga sicer ni, ta oseba je ekstremno introvertna in enostavno nima potrebe po druženju na dnevni ravni. Res je, da v službi dela na poziciji, kjer je potreben stik s sodelavci in že to predstavlja način druženja, a vseeno priporočamo korak naprej znotraj zasebnega druženja. Med zaposlenimi opazimo tudi osebo 15, ki se druží več kot večina vseh respondentov v raziskavi, povprečno 5,7h dnevno. Tu se vprašamo o hobijih osebe, očitno je druženje hobi. Med osebe, ki se družijo več kot večina, sodi tudi oseba 8, ki v dnevniku izpostavi, da ji druženja ogromno pomenijo, deljenje mnenj, problemov ipd. Zelo malo se druží tudi oseba 14, je pa res, da pri njej zasledimo hobi in kar dosti hišnih opravil.

Glede **dela** med študenti odstopa oseba 4, ki opravlja študentsko delo, povprečno 4,9h dnevno, kar znaša toliko, kot bi bila oseba redno zaposlena za 8-urni delavnik. Še več dela opravlja oseba 7, vodi lastno znamko, za katero porabi kar nekaj časa, in občasno opravlja delo prek študentskega servisa, skupno povprečno 5,2h dnevno. Med študenti prav vsi opravljajo neko delo, kar je zelo spodbudno, razen oseba 5, ki ne opravlja nobenega študentskega dela. Med zaposlenimi imamo odstopanje pri delu le navzgor, in sicer oseba 11, ki dela povprečno 10h dnevno in oseba 13, ki dela povprečno 7h dnevno. Kmalu zatem sta tudi oseba 9, s 6,3h, in oseba 15, s 6,2h.

Glede **izobraževanja** odstopajo trije študenti. Oseba 7, čeprav je študent, fakulteti ne nameni nič časa. Oseba 2 veliko, povprečno 4,9h dnevno, in oseba 5 še več, povprečno 5,1h dnevno. Opazimo, da obe osebi stalno omenjata študij in delo za fakulteto. Menimo, da nista dobro zorganizirani, da stalno nekaj delata, a ne naredita nič. Tu bi še izpostavili izobraževanje pri zaposlenih (opazimo le nekaj malega pri dveh osebah, ki pišeta magistrsko delo), kjer ga več ni. Očitno »velja«, da ko enkrat zaključiš študij, se ne izobražuješ več.

Glede **hišnih opravil** imamo pri študentih dve skrajnosti; osebi 4 in 6 delata veliko, povprečno 1,1h oziroma 1,3h dnevno, osebi 5 in 7 prav nič, osebe 1, 2 in 3 pa zelo malo (0,2h, 0,5h, 0,3h). Pri zaposlenih se povprečje dvigne, vendar imamo tudi tukaj osebo 11, ki ne dela nič, in osebi 9 in 15, ki delata zelo malo (0,3h in 0,4h).

Pri **prostočasnih dejavnostih in raznem** ugotavljamo, da ima večina respondentov preveč tega časa, hobijev niti ne zaznavamo, opazimo pa preveliko distrakcij, kot so TV, youtube, tiktok, socialna omrežja ipd. Sem uvrščamo osebe 3, 4, 5, 8 in 14. Oseba 9 ima tudi veliko tega časa (povprečno 9,3h dnevno), vendar ga skoraj polovico nameni branju, kar je pohvalno. Zaskrbljujoče je, da hobijev ne zaznavamo. Opazimo le hobi šah pri osebi 5, hobi motor pri osebah 6 in 7 in hobi tenis pri osebi 14. Torej le pri štirih od petnajstih.

Najbolj od vsega je zaskrbljujoča uporaba oziroma distrakcija **mobilnega telefona**. Namreč le dve osebi sploh omenita telefon. Govora je o taki navadi, taki odvisnosti, tudi samoumevnosti, da tega niti več ne omenjamo. Predvideva se namreč, da je vsak vedno in povsod dosegljiv.

4.2.2 Dobre prakse

Najbolj enakomerni in brez večjih odstopanj so rezultati **spanja**. Ugotavljamo, da prav vsi respondenti spijo dovolj (ujamejo priporočeno povprečje med 7 in 9h). Vsi skupaj spijo v povprečju 7,6h, zaposleni vodje največ, 7,9h, srednje študenti, 7,7h, in najmanj zaposleni nevodje, 7,3h. Vsak posebej pa povprečno spi med 7h in največ 8,5h dnevno.

Glede **prehranjevalnih navad** ugotavljamo, da so respondenti v večini zelo pridni. Večina jih skrbi za redno prehrano, veliko jih ima jutranjo uveljavljeno rutino z zajtrkom in kavo. V večini imajo 3 obroke dnevno, opazimo trend druženja kosila in večerje (»kočerja«) ali izpustitev zajtrka, predlagamo ravno nasprotno.

Glede **izobraževanja**, predvsem med študenti, najdemo dobre prakse. Npr. študent 6, ki za študij povprečno porabi le 1,5h dnevno, pravi, da do zdaj še ni imel negativne ocene. Hkrati pove, da je ključno sprotno delo, vedno se vnaprej organizira in izkoristi jutro, ko je še najbolj produktiven. Tudi oseba 1 nameni fakulteti čas dnevno, a hkrati opazimo, da je tega povprečno 2,2h dnevno. Sklepamo, da gre za isto organizirano osebo, ki opravlja obveznosti sproti.

Pri porabi časa za **prostočasne dejavnosti in razno** kot idealno prakso izpostavljamo osebo 7, ki povprečno porabi le 1,8h dnevno za takšne dejavnosti. Oseba si namreč zapolni cele dneve, ne želi imeti prostega časa, TV-ja ne gleda veliko. Izpostavimo tudi osebo 11, za katero velja enako, ta porabi povprečno le 1,5h dnevno. Kar nekaj oseb preživlja prosti čas z branjem, poslušanjem seminarjev.

Kot dobro prakso porabljanja časa moramo izpostaviti **načrtovanje časa**. Pri skoraj polovici respondentov (3 deloma, 4, 6 najbolj, 7, 12 in deloma 15) zaznamo, da čas v dnevu namenijo načrtovanju prihodnjega dne/dni. Posledično se pri teh osebah tudi vidi boljše izkoriščen čas.

4.3 Implikacija pridobljenih podatkov na teoretične izsledke

Z analizo dnevnikov ugotavljamo, da sta prisotna tako analitični kot tudi spontani stil časovnega načrtovanja (Cotte, Chowdhury, Ratneshwar & Ricci, 2006). Ekstrem spontanega je zagotovo oseba 2, ki vsak dan prehaja z ene dejavnosti na drugo. Razmišljamo, ali gre tu za spontani stil časovnega načrtovanja ali za ne načrtovanje in slabo organiziranost nasploh. Med spontani stil uvrščamo tudi osebo 8, saj se zdi, da z lahkoto preklopi z ene dejavnosti na drugo, veliko je dogajanja, predvsem druženja so spontana in ne načrtovana. Prav tako tu uvrščamo osebo 3, ki tudi preklaplja med dejavnostmi. Osebe 1, 4, 6, 7 uvrščamo v analitični stil. Pri ostalih osebah zaznamo mešanico oziroma ne tolikšnega ekstrema, a vseeno je bolj pogost analitični kot spontani stil.

O produktivnosti (Laurian & Inch, 2019) govori le nekaj oseb. Respondent 6, ki trdi, da ima največjo zjutraj/dopoldan, in respondent 12, ki je popoldan nima zaradi preobremenitve na delovnem mestu (mu jo za kasneje zmanjka oziroma je ne najde). Posledično trpi pisanje magistrskega dela. Menimo, da morajo prav vsi respondenti narediti korak proti premisleku o svojih prioritetah (Gider, 2020), jih dobro začrtati in jim slediti. Opazimo, da je osebi 8 prioriteta hčerka, saj se dnevi, ko je pri njej, spremenijo in »podredijo« njej.

Glede na predstavljene tehnike in glede na ugotovitve po študiji z dnevniki ugotavljamo, da respondenti uporabljajo nekaj tehnik za učinkovit management časa oziroma osebni management, veliko pa vseeno ne. Skoraj polovica jih načrtuje svoje dni. Opazimo, da je še vedno preveč prokrastinacije (Farris, 2002), kar velja za ključen problem (predvsem pri osebah 2, 3, 5, torej predvsem pri študentih, in tudi pri osebi 12, vezano na izobraževanje). Zdi se, da si čas zase vzamejo, sploh glede na količino časa, ki ga porabijo za »razno«. Odpira se vprašanje, koliko je sploh tega resnično produktivnega časa. Glede na zapise v dnevnikih sklepamo, da zelo malo. Aplikacij in organizatorjev nihče ne omenja. Zadnjo predstavljeno tehniko, »ne boj se reči ne«, omeni le oseba 4 v kontekstu, da se uči razporejanja časa.

Kljub temu da je opravljanje več stvari hkrati (Jones, 1995) danes tako popularno, pa opazimo tega zelo malo, kar je dobro. Največ je tega pri osebi 2 (za katero ugotavljamo, da ni učinkovita pri managementu časa in osebni managementu), ki se uči in hkrati gleda TV.

Ugotavljamo, da je pogost trend združevanja gibanja in druženja, namreč veliko posameznikov hodi na športne dejavnosti s prijatelji, tako se gibajo in izkoristijo čas. Večina je vseeno monohroničnih (Aeon & Aguinis, 2017) oseb, torej delajo eno stvar naenkrat, potem se lotijo naslednje. Tudi oseba 4 npr. omeni, da se uči, da bi postala bolj monohronična. Opazimo pa tudi polihronične (Aeon & Aguinis, 2017) osebe, npr. oseba 7, ki ima ogromno dejavnosti in jih tudi združuje. Najbolj zanimiva je delitev na segmentatorje (Aeon & Aguinis, 2017), torej tiste, ki postavijo meje med zasebnim in delovnim časom (npr. osebe 4, 7 in 15 so ekstremne), saj imajo točno določene dneve, ki so namenjeni zasebni sferi, v dnevih, ko je vključeno delo, imajo čisto drugačen ritem. Na drugi strani imamo integratorje (Aeon & Aguinis, 2017), ki imajo vsak dan namenjenega nekaj časa delu, učenju in hkrati se ta dan tudi družijo in skrbijo za svojo zasebno plat (ekstremi so osebe 2, 3, 6, 8). Ostali so mešanica, a vseeno bolj integratorji, kot segmentatorji.

Med največje distrakcije (Knight, 2002) umeščamo gledanje TV-ja (ogromno je gledanja resničnostnih šovov, kvizov, nadaljevanj, filmov). Hkrati med študenti zasledimo pomanjkanje motivacije, nezainteresiranost in druženja ter kratke pijače, ki se raztegnejo in trajajo v nedogled. Naj omenimo še, da nihče ne omenja trenerstva (Rozman, 2020) in pomoči trenerjev. Glede rutin in navad (Cohn in drugi, 2011) ugotavljamo, da so kar pogoste. Prevladujejo jutranje rutine (zajtrk in kava/zajtrk in limonada ...) ali športne (trening 4x tedensko, tek skoraj vsak dan ...).

Če v analizo dnevnikov oziroma študijo uvedemo management energije posameznikov in le-tega razdelamo na vsakega izmed štirih temeljev (Schwartz, 2016), ugotavljamo naslednje. Najbolj posamezniki skrbijo za svoje fizične energije (gibanje, prehranjevalne in spalne navade so v večini urejene). Sledi mentalna energija, posamezniki (predvsem eni in isti) berejo redno, nekatere osebe načrtujejo svoj jutri, rituale (predvsem jutranje) imajo nekateri respondenti urejene, večina jih ne opravlja več nalog hkrati oziroma se poskušajo tega odvaditi. Skrb na tej točki je omenjanje novih dogodivščin, izkušenj, česar ne zaznamo pri nobenemu posamezniku. Hkrati je premalo omenjenih nekih načinov za odklop (predvsem posameznike tu »izpopolnjuje« gledanje TV-ja). Glede čustvene energije nismo ugotovili veliko, saj je kar nekaj respondentov dnevnik pisalo po alinejah in posledično nismo mogli zaznati vibracij. Pri osebi 8 smo opazili, koliko ji pomeni druženje in tudi kako močno se trudi za povečanje le-tega. Hkrati smo pri več osebah opazili sprehode v naravo in okolico. Podobno nismo ujeli tehnik za povečanje učinkovitosti duhovne energije, glede razmišljanj, sanj. Samo pri osebi 7 smo v dnevniku opazili čas namenjen meditaciji in dihalnim vajam.

4.4 Analiza ekspertnih intervjujev s strokovnjaki proučevanega področja

Intervjuji so bili izvedeni v tednu od 3. 5. 2021 do 7. 5. 2021. Šlo je za odprti tip vprašanj, iskali smo poglobljene odgovore in primere iz prakse. Intervjuvancem je bila dana možnost za izražanje lastnega mnenja in širina odgovarjanja. V nadaljevanju najprej predstavljamo intervjuvance, nato sledi analiza intervjujev.

4.4.1 Predstavitev intervjuvancev

Prva intervjuvanka, **Irena Potočar Papež**, je po izobrazbi univerzitetna diplomirana pedagoginja in profesorica slovenščine. Poslovna pot jo je vodila od vzgojno-izobraževalnih ustanov do lokalne javne uprave in gospodarstva, kasneje je službo za nedoločen čas zapustila in tako danes ustvarja v okviru lastnega podjetja Peresa, poslovno sodelovanje in izobraževanje, Irena Potočar Papež, s. p., skozi katerega izraža svoje vodilo »Z novimi (spo)znanci do osebnih zmag« (<https://www.peresa.si>, v nadaljevanju Peresa, 2020). »Svoj poslovni svet plemeniti in osmišlja z izvajanjem izobraževanj, vodenjem prireditev za različne ciljne skupine in priložnosti ter lektoriranjem« (Potočar Papež, 2016). Zase pravi, da, odkar pomni, piše, od tu namreč tudi ime njenega podjetja. Danes je avtorica petih knjig, ki so doživele neverjeten odziv med bralci (Peresa, 2020). Za dotično magistrsko delo je verjetno najbolj zanimiva knjiga Ujemi ritem življenja, gre namreč za knjigo o osebnem managementu, kako voditi sebe (Potočar Papež, 2020). Da je prava oseba za proučevano področje, opazimo že v predgovoru omenjene knjige, saj pravi: »Vsak ima seveda svoj recept za svoj ritem življenja. In prav je tako. /.../ Pomembno je, da negujemo splošne vrednote, ki plemenitijo življenje in svet« (Potočar Papež, 2020). Potočar Papež hkrati predava in vodi delavnice po naročilu v poslovnih organizacijah, na konferencah in na ostalih izobraževalno-motivacijskih dogodkih. Tematike se gibljejo od klasičnih jezikovnih (Jezikovna odličnost, Komunikacijske odvozanke ...) do motivacijskih (S cilji do uspeha, Pohvala in kritika ...) in tistih najbolj primernih za dotično magistrsko delo (Recept za dober in uspešen dan; tu se osredotoči na pozitivno razmišljanje, osebni management, vrste osebne energije, kolo ravnoesja ...) (Peresa, 2020). Novomeščanka, uspešna tudi v zasebnem svetu, je žena, mama, sestra, hčerka in prijateljica. Zase pravi, da je: »zaljubljena v življenje, svoj vsakdan plemenitim z lepo besedo, prijaznimi gestami in srčnimi dejanji« (Peresa, 2020).

Drugi intervjuvanec, **Robert Andolšek**, je po nazivu trener poslovnih rešitev (angl. business solution coach). Več kot dve desetletji se ukvarja s prodajo v zasebnih, majhnih in srednje velikih podjetjih; hkrati je v tem času ustanovil in do odličnih rezultatov pripeljal šest podjetij, ki jih je nato prodal novim lastnikom (Andolšek, 2019). Njegov osebni moto je: »zdravi preteklost, živi sedanost in sanjaj prihodnost,« mnogi pa ga doživljajo kot vztrajnega motivatorja, saj je skozi leta svoje kariere razvil spoštljiv in zrel odnos (Andolšek, 2019). Danes deluje kot motivator, trener na področjih vodenja, prodaje, svetovalec pri izzivih rasti podjetja, izstopanja, pri osebnih in poslovnih ciljih (<http://robertandolsek.com>, v nadaljevanju RobertAndolsek, 2021). Že od nekdaj si želi pomagati ljudem, veliko osebno noto pa je dodala zgodba z njegovim sinom, čigar izzivi z ortopedskim zdravjem so ga v iskanju rešitve popeljali po vsem svetu. Dodaja: »Takrat sem zares razumel pomen biti mentor rešitve« (RobertAndolsek, 2021). »Mnogi ga opisujejo kot karizmatičnega, sočutnega in direktnega vodjo, ki jasno zastavlja cilje in vodi ljudi do njihove uresničitve. Njegove metode so unikatne in načrtne. Za vsakim korakom, ki ga skupaj s strankami naredi, stoji svoj zakaj. Ves čas skrbi, da njegovi mentoriranci dosežejo zastavljene cilje, saj ga najbolj motivirajo rezultati njegovih strank« (RobertAndolsek, 2021). V letu 2019 je

Andolšek tudi izdal knjigo Razgaljena prodaja, v kateri na humoren način predstavi ključne točke uspešnega razvoja modernega podjetja.

Tretji intervjuvanec, **Tomislav Hernaus**, je profesor managementa na Ekonomski fakulteti v Zagrebu in kot gostujoči profesor na Ekonomski fakulteti v Ljubljani, kjer v okviru predmeta razvoj poslovnih spretnosti izvaja tudi delavnico z naslovom Management osebne produktivnosti (angl. managing personal productivity), kjer zajame bistvo dotičnega magistrskega dela. Doktoriral je leta 2010 v Zagrebu, dodatno se je znanstveno izobraževal v tujini, posebej je treba poudariti šestmesečno prakso na Marshall School of Business, University of Southern California, tritedensko prakso na Norwegian Business School in enotedensko prakso na Dunajski univerzi. Na matični fakulteti je razvil in pripravil načrt in program, kar je uvedel kot obvezni predmet hr. upravljanje poslovnih procesov (hr. Upravljanje poslovnim procesima). V svoji karieri je objavil več kot 70 člankov, od tega 2 učbenika, znanstveno monografijo, uredniško knjigo, 23 poglavji v knjigah in večje število znanstvenih člankov v mednarodno priznanih revijah, npr. Human Resource Management Journal, Journal of Knowledge Management ... Med njegovimi znanstvenimi dosežki je treba poudariti, da je dobitnik več priznanj, med katerimi je državna nagrada za znanost leta 2008. Aktivno sodeluje in dela v Združenju akademije za management kot ambasador Hrvaške. Je tudi član uredniškega odbora European Management Journal (Sveučilište u Zagrebu, 2021).

4.4.2 Izsledki intervjujev

Vsi trije eksperti (transkripti celotnih intervjujev so v prilogah) se strinjajo, da danes živimo v »dinamičnem okolju, za katerega so značilni negotovost, konkurenčnost, preobremenjenost z informacijami in pomanjkanje pozornosti« (Hernaus, osebni intervju, 2021), zato mora manager (in vsak posameznik) imeti razvite lastnosti »prilagodljivosti, iznajdljivosti, vztrajnosti, pozitivne naravnosti« (Potočar Papež, osebni intervju, 2021), »integritete in čut empatije« (Andolšek, osebni intervju, 2021) ter predvsem »biti in ostati človek« (Andolšek, osebni intervju, 2021 in Hernaus, osebni intervju, 2021).

Med glavne distrakcije sodobnega dne uvrščajo tehnološke spremembe, Hernaus (osebni intervju, 2021) govori o zasvojenosti z mobilnimi telefoni, družbenimi omrežji, e-maili, Andolšek (osebni intervju, 2021) se mu pridružuje in dodaja posledično z distrakcijo oteženo koncentracijo sodobnega človeka za dlje kot 10 minut in kasnejšo izgorelost (angl. burnout), Potočar Papež (osebni intervju, 2021) pa izpostavi kot največjo distrakcijo nenehne poslovne in splošne svetovne spremembe, ki rušijo ravnotežje povprečnega človeka in ga vodijo v stres, saj »uživa« v coni udobja z »ležernim« življenjskim slogom.

Zato kot ključne kompetence sodobnih managerjev izpostavljajo »sposobnost komunikacije, opazovanje in smiselno ukrepanje« (Andolšek, osebni intervju, 2021), Potočar Papež (osebni intervju, 2021) izpostavi osebno energijo, čustveno inteligentnost, motiviranje, Hernaus

(osebni intervju, 2021) pa se osredotoči predvsem na to, da »težko načrtujemo, kaj se bo zgodilo jutri, zato lahko razvijemo svoje sposobnosti reševanje problemov«.

Znotraj vprašanja o samoorganizaciji izpostavljajo »imeti red, rutino, načrtovati čas, poznati svoje prioritete« (Andolšek, osebni intervju, 2021), »ne izgubljati preveč svojih časovnih virov, dosegati zastavljene cilje« (Hernaus, osebni intervju, 2021) in »obvladovati ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem ob obvladovanju sprememb, strasti do dela, dobri samopodobi in obvladovanju časa« (Potočar Papež, osebni intervju, 2021).

Produktivnost intervjuvanci razumejo kot »discipliniranost, vztrajnost in imeti nadzor/ravnovesje nad vsem, saj nobena skrajnost ne vodi do produktivnosti« (Potočar Papež, osebni intervju, 2021), Andolšek (osebni intervju, 2021) produktivnost povezuje s čustvi, navdušenjem in motivacijo, saj pravi da »tisti, ki opravlja delo, ki ga navdušuje, bo tudi, če je v začetku slabše sposoben obvladati večšine posla, na dolgi rok to spremenil v lasten uspeh«, Hernaus (osebni intervju, 2021) pa trdi, da »standardna stopnja individualne produktivnosti ne obstaja, gre za subjektivno kategorijo uspešnosti, ki je odvisna od osebnih ambicij, pomembni pa sta najbolj notranja motivacija in delovna etika«. Za prioritete naloge se strinjajo, da morajo biti to najpomembnejše, najtežje in najbolj nujne, zato se jih prvih lotimo, v začetku dneva, ko smo še najbolj spočiti in sveži.

Management časa razumejo kot mit, sodobno izmišljotino, saj imamo na dan vsi na voljo 24h. Hernaus (osebni intervju, 2021) celo opozori, »da lahko včasih preveč načrtovanja postane breme, ki omejuje svobodo«, Andolšek (osebni intervju, 2021) se osredotoča na prioritete, Potočar Papež (osebni intervju, 2021) pa povezuje s Paretovim načelom, ki smo ga tudi predstavili, torej 80/20. Razumejo pa učinkovit management sebe znotraj tega danega časa kot ključno zadevo. In tukaj opozarjajo predvsem na ravnovesje med zasebnim in poslovnim. Hkrati management energije posameznika dojemajo kot bistven koncept v sodobnem svetu. Dejstvo je, da »ko ste polni energije, ste bolj aktivni in poslujete veliko manj stresno« (Hernaus, osebni intervju, 2021), in »ko svoje misli, svoj um hranimo s pozitivnimi afirmacijami, znamo manifestirati in vizualizirati ter smo hvaležni za vse, kar se izraža skozi pretakanje življenjske energije« (Potočar Papež, osebni intervju, 2021), ter »tisti, ki veliko delamo z ljudmi, izjemno dobro razumemo moč energije« (Andolšek, osebni intervju, 2021).

Glavna ugotovitev ekspertnih intervjujev je, da »zlata pravila ne obstajajo« (Hernaus, osebni intervju, 2021), »ključni element je, se zavedati, kdo si, poznati samega sebe« (Andolšek, osebni intervju, 2021), ko se trudimo napolniti svojo energijo, »mislim, da glede tega ni enotnega recepta, vse je odvisno od vsakega posameznika, njegovih karakternih lastnosti, okoliščin ... ravno zato ni enostavno, saj ljudje ne moremo kopirati, temveč delati na sebi, raziskovati svojo osebnost ...« (Potočar Papež, osebni intervju, 2021). Je pa res, da moramo polniti »tako duševno kot fizično moč, poleg tega je treba socialno podporo dojemati tudi kot polnilnik energije« (Hernaus, osebni intervju, 2021), Potočar Papež (osebni intervju, 2021) izpostavlja še naše misli: »vse je v teoriji izbire, s svojimi mislimi se odločim in v

glavi ustvarim svoj dan ter razpoloženje,« in dodaja, da sta »za dober dan in kakovostno, zadovoljno življenje /.../ pomembni obe kondiciji: psihična in fizična«.

Glede vpliva demografskih podatkov eksperti izpostavljajo naslednje. »Ženske imajo razvito boljšo intuicijo, moški pa pogosto lažje opazijo širšo sliko« (Andolšek, osebni intervju, 2021), »starejši imajo manj energijskih virov, čeprav bi svojo omejeno energijo morda uporabili pametneje kot mlajši kolegi« (Hernaus, osebni intervju, 2021), tudi Andolšek (osebni intervju, 2021) dodaja, da je »gotovo /.../ starejša oseba lahko bolj izkušena ali manj zaletava, v nobenem pogledu pa ne pametnejša od mlajšega« in tudi Potočar Papež (osebni intervju, 2021) omenja moč medgeneracijskih razlik, ki pa jih ob primernem sodelovanju vidi kot prednost in obojestransko učenje: »Jaz pri svojem delu veliko sodelujem s hčerko, kjer preizkušam ravno to in se tak način dela izkazuje za zelo uporabnega.« Vpliv izobrazbe razumejo kot »verjetno se morajo manj izobraženi vedno znova dokazovati« (Andolšek, osebni intervju, 2021), »na splošno naj bi bili bolj izobraženi bolj učinkoviti« (Hernaus, osebni intervju, 2021 in Potočar Papež, osebni intervju, 2021). Glede funkcije in zaposlitve Potočar Papež (osebni intervju, 2021) izpostavi, da »poznam veliko vodij, ki niso učinkoviti in veliko zaposlenih na nižjih položajih ter tistih, ki delajo kot študentje, pa so zelo učinkoviti ... bi pa dodala še en dejavnik, to je vpliv vzgoje; družinski življenjski slog, navade, običaje, delo, dogovore, pogovore in zgled, ki je v določenem starostnem obdobju celo najpomembnejši«.

Rutine in navade eksperti dojemajo kot dobre, vendar v meji normale, da ne ubijejo posameznikove ustvarjalnosti, tako jih razumejo kot »enako varne ali nevarne« (Andolšek, osebni intervju, 2021). Hkrati se strinjajo, da naj bi se razporeditev časa med vikendom razlikovala od razporeditve časa med tednom, »vsekakor se morate izklopiti, spremeniti okolje, da se lahko napolniš« (Hernaus, osebni intervju, 2021), s čimer se strinja tudi Potočar Papež, Andolšek (osebni intervju, 2021) pa dodaja »da mora vsak posameznik ugotoviti, kaj pri njem deluje«.

Bistveno je, kot trdijo, tudi ugotavljanje in držanje ravnovesja v življenju. Hernaus (osebni intervju, 2021) se strinja, »da je koristno kombinirati organske (ustvarjalne) in mehanistične (rutinske) naloge/dejavnosti«, Andolšek (osebni intervju, 2021) meni, da »mora vsak posameznik prilagoditi svoj stil življenja (angl. life style) na okolico, družino, podjetje in predvsem v svoja prepričanja«, tudi Potočar Papež (osebni intervju, 2021) se strinja, da je kombinacija najboljša, saj pravi, »pri meni ni samo pasivnih in samo aktivnih dni«.

Glede na primere iz prakse naši eksperti ugotavljajo, da se ljudje premalo zavedajo pomena proučevane tematike. Hernaus (osebni intervju, 2021) opaža premalo kritičnega in sistematičnega pristopa, Potočar Papež (osebni intervju, 2021) ugotavlja, da se vseeno povečuje »prebujanje višjih dimenzij človekove zavesti, kar zaznavam pri povpraševanju in povabilih za izvedbo predavanj in delavnic«, Andolšek (osebni intervju, 2021) pa trdi, da je to »odvisno od posameznika in njegovih vrednot ter okolice, kjer živi«.

Trenerstvo (angl. coaching) je razumljeno kot »neke vrste bližnjica, da bi nekaj spremenili v svojem načinu delovanja še preden postane takšno življenje zahtevno ter neprijetno« (Andolšek, osebni intervju, 2021), za Potočar Papež (osebni intervju, 2021) je osebni trener »tisti, ki iz lastnih izkušenj mentoriranca vodi skozi lastne izkušnje, z njim ustvarja nov, unikaten proces«, čemur se pridružuje tudi Hernaus (osebni intervju, 2021), saj pravi, »koristno je videti in se učiti od drugih, vendar morate biti pristni v načinu, kako se soočate s časovnimi izzivi«.

»Dober management osebne energije vas lahko naredi bolj srečno osebo,« pravi Hernaus (osebni intervju, 2021), Andolšek (osebni intervju, 2021) navaja v primeru neučinkovitega managementa pregorelost, izgorelost, resne bolezni, kar navaja tudi Potočar Papež. Kot ključne predloge za izboljšanje praks intervjuvanci navajajo »veliko informiranje, a hkrati odločanje, kaj je smiselno zase« (Hernaus, osebni intervju, 2021), »zavedanje in ukrepanje« (Andolšek, osebni intervju, 2021) in »komunikacija, prebujanje tovrstne zavesti skozi tečaje, tudi v javnosti, ozaveščenost ljudi, spodbujanje ipd.« (Potočar Papež, osebni intervju, 2021).

Hkrati lahko vsak posameznik »poskusi biti zadovoljen sam s seboj, skrbeti za pozitivno krivuljo v osebnem razvoju« (Hernaus, osebni intervju, 2021), Andolšek (osebni intervju, 2021) predlaga raziskovanje in razvijanje lastnega življenjskega sloga »nikoli ni prepozno za boljše življenje, kot ga imamo sedaj« in Potočar Papež (osebni intervju, 2021) predlaga »naj se pogovori s seboj, naredi osebno inventuro ... osebni življenjski načrt z življenjsko vizijo«.

4.5 Sinteza rezultatov in ovrednotenje predpostavk

Z empirično raziskavo magistrskega dela ugotavljamo, da se respondenti ne poslužujejo dovolj tehnik in praks za učinkovit management časa, osebni management in management svoje energije. Kot potrjujejo tudi eksperti glede na svoja spoznanja iz praktičnih izkušenj, se ljudje že v osnovi pomena proučevane tematike ne zavedajo dovolj. Iz dnevniških zapisov ugotavljamo, da so tiste tehnike in prakse, ki so uporabljene, načrtovane in namenske, npr. pogosto je načrtovanje dne, opažamo tudi rutine, predvsem jutranje in športne čez cel teden. Omenjene uvrščamo med dobre rutine, hkrati pa opažamo tudi rutinske ponavljajoče se vsakdane, predvsem pri zaposlenih, kar uvrščamo v cono udobja oziroma negativne rutine. Zaradi tega **zavračamo predpostavko 1**, ki pravi: »Posamezniki se ne zavedajo, da uporabljajo določene tehnike in veščine, temveč to počnejo podzavestno.« Iz tega sledeč tudi **potrjujemo predpostavki 6 in 7**, ki pravita: »Glavna pomanjkljivost je ta, da posamezniki ne namenjajo dovolj pozornosti učenju teh veščin, saj ne jemljejo omenjenih veščin in znanj dovolj resno.« in »Gre za veščine in znanja, ki se jih moraš priučiti sam, potrebna je aktivacija in zagnanost vsakega posameznika, kar pa sodobnim posameznikom manjka.« Razlike o dajanju pomena in zavedanju o moči proučevane tematike med študenti in zaposlenimi niso vidne, zato na tej točki tudi **zavračamo predpostavko 4**, ki pravi: »Višja kot je stopnja izobrazbe, več pomena posameznik namenja proučevanim kompetencam,

medtem ko posameznik z nižjo stopnjo izobrazbe ne namenja posebne pozornosti, tehnike, ki jih uporablja, so podzavestne in priučene s socializacijo.«

Zmotno je namreč misliti, da je višja stopnja izobrazbe sama po sebi boljša, nudi boljše kompetence in bolj učinkovit management časa in sebe. Je pa res, kot smo ugotovili med pregledom literature, da gre pri proučevanih kompetencah za učenje skozi izkušnje, da posameznik lahko napreduje, da se uči skozi lastne izzive in tudi, kot potrjujejo eksperti v intervjujih, naj bi bili bolj izobraženi bolj učinkoviti (Hernaus, 2021), ker imajo za sabo več izkušenj in lahko odreagirajo na podlagi širšega konteksta. Zaradi vsega tega **potrjujemo predpostavko 3**, ki pravi: »Uspešnost pri managementu časa in samoregulaciji energije narašča glede na stopnjo izobrazbe, torej so zaposleni vodje najbolj večji in študenti najmanj.« Hkrati opozarjamo, da je treba razumeti širši kontekst in ne jemati potrjene predpostavke samoumevno.

V raziskavo z dnevniki smo torej vzeli respondente različnih stopenj, in sicer študente, zaposlene, ki so vodji, in zaposlene, ki niso vodji. Namen je bil ugotoviti, ali obstajajo med različnimi družbenimi skupinami kakšne vidne razlike, odstopanja oziroma morebitne podobnosti. V teoretičnem delu smo sicer spoznali, da demografske značilnosti na kompetence managerjev ne vplivajo; torej razvitost kompetenc ni povezana s spolom, starostjo, izobrazbo in delovnimi izkušnjami (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Kljub tej tezi pa so nekatere razlike managementa časa in samoorganizacije naših respondentov vidne.

Razlika med spoloma ni vidna (tudi če bi na hitro mislili, da se ženske bolj poslužujejo hišnih opravil glede na tabeli 11 in 12, to ne drži), vendar, kot pravijo eksperti v intervjujih in tudi pregled literature, je znano, da so ženske še vseeno bolj domače ter družinske in moški manj. Ampak kot rečeno to ni bilo v tem delu natančno proučeno, zato večjih zaključkov glede spola ne moremo dajati. Ogromna razlika med študenti in zaposlenimi je pri gibanju. Medtem ko se prav vsi študentje gibajo redno, nekateri celo zelo veliko, imamo pri zaposlenih glede gibanja negativen pomislek, saj je gibanja premalo. Prav tako ugotavljamo, da študentje več časa namenjajo skrbi za prehrano. Tudi druženja je pri študentih več (kar je verjetno samoumevno), pri zaposlenih pa opazimo dve skrajnosti (prav nič druženja ali zelo malo in na drugi strani cele vikende namenjene le druženju). Presenetil nas je podatek, da vsi, razen enega študenta, od naših respondentov opravljajo študentsko delo, nekateri celo v tolikšni časovni frekvenci kot zaposleni. Na drugi strani smo negativno presenečeni glede izobrazbe pri zaposlenih, ugotavljamo namreč, da ko je šolanje enkrat končano, se (zaposleni) več ne izobražujejo. Največji problem pa je razno, ugotavljamo namreč, da je ogromno časa prav pri vsakem (razen dveh respondentov) vrženega stran. Distrakcije so na vsakem koraku in respondenti jim preveč podlegajo.

Dejstvo je, da kdor želi v 24h opraviti 10 dejavnosti, se mora bolj organizirati kot tisti, ki ima v načrtu le 2 dejavnosti. Zato **deloma potrjujemo predpostavko 5**, ki pravi: »Posameznik, ki ima več tekočih dejavnosti in obveznosti, bo bolj uspešen pri usposabljanju in izvrševanju managementa časa in samoregulacije energije.« Razmislek o dejanski

potrditvi predpostavke pa ostaja, saj opazimo respondenta 2, ki npr. je primer osebe, ki ima veliko dejavnosti, vendar iz ene v drugo skače, v dnevniških zapisih se ne opazi reda in discipline, kar je posledica neučinkovitega managementa časa in samoorganizacije, kar ta oseba tudi sama izpostavi. Zmotno je tukaj misliti, da imajo tisti, ki so zaposleni na višji poziciji, več dejavnosti. Iz zapisov dnevnikov namreč ugotavljamo, da so študentje tisti, ki so v povprečju bolj aktivni kot zaposleni. Res je, da zaposleni vodji znotraj svojega delavnika navajajo več različnih opravil kot zaposleni nevodji (ti le navedejo »služba«), vendar če gledamo celoten dan oziroma potek 14 zaporednih dni, imajo študentje bolj polne in različne dneve. Pri uporabi tehnik in veščin managementa časa in samoorganizacije smo v teoretičnem delu predstavili moderne, digitalne tehnike s pomočjo aplikacij. Posebnih poudarkov s strani študentov v raziskavi ni, zato **zavračamo predpostavko 2**, ki pravi: »Načini, ki jih uporabljajo mlajši, se razlikujejo od tistih, ki jih starejši. Tehnike in prakse pri mlajših so zaradi pojava digitalizacije modernejše, drugačne, bolj digitalno naravnane, v nekaterih pogledih tudi enostavnejše.«

Predpostavke 8 ne moremo ovrednotiti. Predpostavka pravi: »Pomanjkljivosti so tudi povezane z vedno kasnejšo samostojnostjo mladih, kar pomeni kasnejše učenje veščin samoregulacije energije in managementa časa.« Tega skozi to magistrsko delo nismo proučili, navezuje se tudi na tezo intervjuvanke Potočar Papež, ki opozori na vpliv vzgoje, česar tudi nismo proučevali. Je pa to eden izmed predlogov za proučevanje v prihodnosti in nadaljnja raziskovanja.

4.6 Predlogi za izboljšanje praks in nadaljnja raziskovanja

Po pregledu literature in opravljeni empirični raziskavi zaključujemo, da je prostora za napredek veliko. Hkrati menimo, da je razmislek o napredku nujen prav za vsakega posameznika, saj je učinkovit management energije posameznika ključen za spopadanja z vsakodnevnimi izzivi, za managerje pa to velja še toliko bolj.

V skladu s tem prilagamo nekaj predlogov za izboljšanje praks:

- Celosten vpogled vase, analiza svojega povprečnega vsakdana, najbolje s pisanjem dnevnika štirinajstih dni.
- Zavedanje o svojih dobrih praksah in potenciranje le-teh in zavedanje o svojih slabih praksah in odmik od le-teh.
- Vzpostavljanje vsakodnevnih rutin za stabilizacijo vsakdana.
- Načrtovanje vsakega jutri dan prej, od začetka dejansko pisanje zelenih ciljev in opravil, vendar ne preveč obsežno.
- Prepoznavanje prioritet in fokus na ključne v začetku dneva.
- Opravljanje le ene dejavnosti/naloge naenkrat, odmik od opravljanja več opravil hkrati.
- Osredotočenost na fizično energijo: zadostno gibanje, urejena in nadzorovana prehrana ter zadostna količina spanja in počitka.

- Osredotočenost na duhovno energijo: razmišljati in poznati lastne višje namene, želje in cilje.
- Osredotočenost na čustveno energijo: obvladovati svoja čustva, potencirati dejavnosti in ljudi, ki prinašajo pozitivne vibracije, ter se odmikati od tistih, ki nas vežejo z negativnimi.
- Osredotočenost na mentalno energijo: nadzorovati svoje misli, vzpostaviti pozitiven odnos do stvari.
- Vzpostavljanje in ohranjanje ravnovesja med vsem, predvsem med zasebnim in poslovnim življenjem, odmiki od ekstremov.
- Razumevanje in poslušanje samega sebe, iskanje lastnih, unikatnih »receptov« za učinkovit vsakdan, zavedanje, da je vsak posameznik svoj svet.
- Zmožnost reci »ne« in si vzeti čas zase.
- Osredotočenost na široko in prilagodljivo razmišljanje, trening samega sebe, da se ne zlomiš ob spremembah, da si zmožen se hitro odzvati glede na trenutno situacijo.
- Udeleževanje delavnic in tečajev za izboljšanje osebnega managementa.
- Pomoč trenerstva (angl. coaching).

Hkrati se zavedamo, da je to magistrsko delo omenjeno problematiko sicer odprlo, vendar ni dovolj široko, da bi jo v celoti zajelo. Za nadaljnja raziskovanja predlagamo:

- raziskavo o vplivu vzgoje,
- raziskavo o poudarjanju pomena proučevane tematike skozi socializacijo in izobraževanje,
- raziskava o vplivu vere, tradicije, navad,
- raziskavo na večjem številu respondentov različnih profilov,
- raziskavo o natančnem vpogledu o vplivu osebnosti lastnosti in povezava s psihologijo,
- raziskavo o pridobivanju kompetenc managerjev oziroma nasprotno le »biti pravi človek za to«,
- raziskavo o tem, kaj ljudi ovira pri »biti to, kar so«, unikatnosti, individualnosti in kako se jim lahko pomaga na poti do tega.

SKLEP

Cilje magistrskega dela smo dosegli. Preštudirali smo literaturo in opravili raziskavo, tako študijo z dnevniki kot intervjuje. Prišli smo do zanimivih ugotovitev, ki so predstavljene v sintezi rezultatov in se večinoma ujemajo s teoretičnimi spoznanji. Na koncu smo podali predloge za izboljšanje praks, saj zaključujemo s tezo, da imamo, družba kot celota, še ogromno prostora za napredek na proučevanem področju. Tudi namen smo deloma že dosegli. V osnovi smo želeli namreč proučiti področje in nanj opozoriti. Prav vsak udeleženec raziskave je s pisanjem dnevnika dobil vpogled v potek lastnega življenja in glede na pogovore so se nad dnevnikom tudi zamislili. Nekateri dobro, nekateri slabo, vendar

so se. Tudi družina, prijatelji in znanci, ki so spremljali proces pisanja magistrskega dela, so bili deležni veliko pomislekov, informacij, se pravi, sproti smo odpirali temo za pogovor. Želja je, da bo magistrsko delo koristilo množici ljudi, da jim naredi tisti glasen »klik« in da začnejo razmišljati o sebi, svojem času, svoji energiji. Hkrati želimo, da bi delo koristilo managerjem, podjetjem in raziskovalcem, da bi jim pomagalo na poti do boljšega vsakdana in lažjega dosega poslovnih ciljev.

Dejstvo je, da nas trendi sodobnega življenja (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003) vsakodnevno izzovejo, da se z njimi spopadamo, saj nas nasprotno vedenje vodi v osebni prepad. Ključno pa je to, da največ zase lahko stori prav vsak posameznik sam. Začetek je poglobljanje vase in ugotavljanje dejanske situacije. Od tu naprej pa so v pomoč tehnike, predstavljene v tem delu, pomoč trenerjev ipd.

Ključne teoretične implikacije so naslednje. Časa imamo vsi na voljo 24h na dan, čas je dan (McHenry, 2010) in ga ne moremo obnavljati, zato managementa časa ni oziroma je izražen skozi osebni management (Farris, 2002). Bistveno je torej, kako ravnamo s svojim časom znotraj danega časa. Znotraj načrtovanja in porabe časa ločimo ljudi glede na dva sloga (Cotte, Chowdhury, Ratneshwar & Ricci, 2006). Ljudje z analitičnim slogom skrbno načrtujejo in uporabljajo svoj čas, pri ljudeh s spontanim slogom so časovne kategorije bolj ohlapne in nestrukturirane. Ključno je postavljanje prioritet (Gider, 2020) in ugotavljanje, kakšen tip človeka (Hernaus, 2021) smo (nočni, jutranji, morda druge specifikke), da izkoristimo svojo največjo produktivnost (Laurian & Inch, 2019). Hkrati je treba biti pozoren na distrakcije (Knight, 2002) in jih omejevati kolikor se le da. Največja nevarnost je prokrastinacija (Farris, 2002) oziroma odlašanje. Pomembno je vzeti si čas zase in za svoje telo ter zavedanje, da nihče ne zmore vsega, pomembno je znati reči ne.

Ključnega pomena je danes tudi fleksibilnost, saj so edina stalnica današnjega dne spremembe (Škarja, 2011). Bistveno je zavedanje, da je vsak posameznik svoj unikat (Schipper & Hogenes, 2011), ki ima svoj učinkovit recept do uspešnega življenja in ni nujno, da je enak kot pri drugih ljudeh. Pomembno je najti svoj recept. O raziskovanju ravnovesja (Kelley, 2012) med delom in zasebnim življenjem se ljudje ločujemo na segmentatorje, ki radi postavljajo mejo, in integratorje (Aeon & Aguinis, 2017), ki mešajo delovni in zaseben čas, za te je bolj značilen prilagodljiv stil managementa časa. Danes se, če se le da, kljub digitalni noti v sodobnem poslovnem okolju, priporoča ločevanje poslovnega in zasebnega življenja. Integracija do neke mere pri osebah na položajih vsekakor mora biti, vendar je pomembno ločevanje, omejevanje odgovarjanja na elektronsko pošto, telefoniranja ipd. v trenutnih, ko smo z družino, prijatelji, ko imamo trenutke zasebnega življenja. Predvsem mora vsak posameznik najti svoj pravilen učinkovit recept in ravnovesje med svojim poslovnim in zasebnim okoljem.

Za posameznike, ki sami ne najdejo načina, kako se lotiti osebne »prenove« in začeti bolje, predlagamo trenerstvo (Rozman, 2020) kot usmeritveno tehniko. Strokovnjaki so v pomoč in morda je potrebne zelo malo usmeritve, da posameznik vidi novo pot.

Celosten koncept je management energije posameznika, ki temelji na štirih vrstah energije (Schwartz, 2016): fizični, mentalni, čustveni in duhovni energiji. Energija je namreč, nasprotno od časa, obnovljiv vir, zato je vanjo treba vlagati. Tehnik do učinkovitega managementa energije je veliko, za vsako vrsto energije posebej so predstavljene v tem delu. Čeprav bi mnogi mislili, da so navade in rutine (Cohn in drugi, 2011) ovire do uspešnosti, so dobre. Treba je poznati mejo in si dovoliti poskusiti novo, iti iz cone udobja, a hkrati imeti vsaj nekaj rutin na dnevni bazi, da lahko stabilno delujemo v svojem okolju. Za premislek, kako živimo zdaj in da morda uvidimo, kje so prostori za napredek, je učinkovita metoda refleksivnost, kot npr. pisanje dnevnika. Zaključujemo z mislijo, da je vsak posameznik svoj svet in mora imeti personalizirane navade, rutine in stil življenja.

Glavne praktične implikacije pa so naslednje. Skozi dnevniške zapise najprej ugotavljamo, da demografski podatki resnično nimajo vpliva na učinkovitost managementa časa in samoregulacije (Verle, Markič & Kodrič, 2012). Ugotavljamo tudi, da obstaja kar nekaj dobrih praks, ki so pri respondentih uveljavljene (predvsem jutranja rutina, prehranjevalne navade, gibanje pri študentih in načrtovanje dne/tedna vnaprej), a hkrati obstaja kar nekaj pomanjkljivosti (preveč časa vrženega stran za »razno«, ogromno distrakcij – televizija, igranje igrice, več opravil hkrati (angl. multitasking), premalo gibanja pri zaposlenih). Veseli nas, da je prokrastinacije zelo malo, a jo vseeno zaznamo. Največja pomanjkljivost, ki jo izpostavljajo tudi intervjuvanci iz svojih praktičnih izkušenj, pa je premajhno zavedanje in razmišljanje o proučevani tematiki ter namenjanje pozornosti. Znotraj managementa energije posameznika ugotavljamo, da največ respondenti naredijo za svojo fizično energijo, pri enem opazimo prakso duhovne energije, mentalno in čustveno zaznamo posredno skozi zapiske dnevnikov. Strokovnjaki svetujejo natančen vpogled vase, razumevanje, da je vsak posameznik svoj svet, da zlata pravila ne obstajajo. Zato priporočajo spoznavanje samega s seboj in ugotavljanje primerne ravnovesje pri vsem, saj lahko le to vodi v uspeh.

Magistrsko delo ima tudi omejitve. Teoretične so povezane z izbiro in uporabo sekundarnih podatkov, ki smo jih poskušali v prvem delu naloge preseči. Skušali smo analizirati kakovostne ter verodostojne vire. Področje je namreč zelo široko, raziskovanje energije posameznika bolj kot ne nov koncept, hkrati pa se dojemanje tematike razlikuje glede na vedo, znotraj katere jo raziskujemo. Omejitve metodološkega dela se v osnovi povezujejo s subjektivnostjo obravnavanja izbrane problematike. Izbira respondentov in intervjuvancev sta subjektivni. Dejstvo je, da število vključenih v raziskavo ni dovolj veliko, da bi lahko ugotovitve implicirali na širšo družbo. Res pa je, da so zajeti različni profili in posledično smo prišli do različnih, a pomembnih ugotovitev, kar nam daje odlično podlago za nadaljnja raziskovanja, ki so predstavljena v okviru predlogov za izboljšave. Temelj zanesljivosti in veljavnosti raziskovanja se kaže ravno z opravljenim empiričnim delom. Metoda kompilacije, s pomočjo katere smo povzeli spoznanja in stališča ter dodali sklepe, lepo zaokrožuje in zaključuje magistrsko delo.

Delo zaključujemo z mislijo, da je poleg vseh ostalih sposobnosti in znanj, ki jih manager pri svojem delu in v svojem zasebnem življenju, predvsem pa pri uravnovešanju enega z

drugim, mora imeti, najbolj pomemben ravno učinkovit management njegove energije. Če manager dobro skrbi za svoje celostno počutje, se bo lahko kosal z vsemi izzivi, ki mu pridejo naproti. Ne velja pa to le za managerje, to velja namreč za vsakega posameznika. Korak nazaj, proučitev samega sebe in delovanje v skladu z boljšim managementom svoje energije na vseh štirih temeljih. Le to nas lahko zavaruje pred boleznimi in hkrati dostavi boljše rezultate in dosega več ciljev.

LITERATURA IN VIRI

1. Aeon, B. & Aguinis, H. (2017). It's about time: New perspectives and insights on time management. *Academy of Management Perspectives*, 31(4), 309–330.
2. Andolšek, R. (2019). *Razgaljena prodaja: kako postati prerok prodaje v domači vasi*. Ljubljana: Inštitut RAC.
3. Avery, G. C. & Bergsteiner, H. (2011). *Diagnosing Leadership in Global Organizations: Theories, Tools and Cases*. Melbourne: Tilde University Press.
4. Bedawy, R. & Maher, A. (2015). Managing Human Energy at the Workplace: A Case Study of a Public Organization in Egypt. *Journal of Business and Economics*, 6(10), 1750–1761.
5. Berg, M. E. & Karlsen, J. T. (2012). An evaluation of management training and coaching. *Journal of Workplace Learning*, 24(3), 177–199.
6. Better time management. (2007). *Business Premium Collection*, 28(6), 27.
7. Bevk, M. Z. (2018). Urnik nas omejuje, toda kaos nas omejuje še bolj. *Si.aleteia.org*. Pridobljeno 4. maja 2021 iz <https://si.aleteia.org/2018/08/06/urnik-nas-omejuje-toda-kaos-nas-omejuje-se-bolj/>
8. Bieber, R. M. (1990). Safety management is time management. *Business Premium Collection*, 35(1), 25.
9. Biro Praxis d.o.o. (2012) Modeli kompetenc: managerske kompetence. Pridobljeno 25. februarja 2021 iz <http://www.biro-praxis.si/modeli-kompetenc.html>
10. Burrus, A. (2019). *What does time management mean to you? Exploring measures of time management and group differences*. St. Louis: University of Missouri.
11. Carney, C., Buysse, D., Ancoli-Israel, S., Edinger, J., Krystal, A., Lichstein, K. & Morin, C. (2012). The consensus sleep diary: Standardizing prospective sleep self-monitoring. *SLEEP*, 35(2), 287–302.
12. Carpenter, J. (brez datuma). Manage Your Energy, Not Your Time. *Advance.latech.edu*. Pridobljeno 3. maja 2021 iz http://advance.latech.edu/pdf/Manage_Your_Energy_Not_Your_Time.pdf
13. Celinšek, D. (2021). Menedžment ali ravnateljstvo ter prevajanje in prevzemanje strokovnih izrazov iz angleščine v slovarjih in drugih virih. *Izzivi managementu*, 13(1), 44–55.
14. Cohn, E. S., Cortes, D. E., Fix, G., Mueller, N., Solomon, J. L. & Bokhour, B. G. (2011). Habits and routines in the daily management of hypertension. *Journal of Health Psychology*, 17(6), 845–855.

15. Cotte, J., Chowdhury, T. G., Ratneshwar, S. & Ricci, L. M. (2006). Pleasure or utility? Time planning style and web usage behaviors. *Journal of Interactive Marketing*, 20(1), 45–57.
16. Clarke, S. (2020). Three Big Ideas I Learnt from the book *Strive* by Adam Fraser. *Medium.com*. Pridobljeno 21. maja 2021 iz <https://medium.com/stephs-business-bookshelf/three-big-ideas-i-learnt-from-the-book-strive-by-adam-fraser-dc8d0f5e5ac1>
17. Cronin, C. & Armour, K. M. (2017). »Being« in the coaching world: new insights on youth performance coaching from an interpretative phenomenological approach. *Sport, Education and Society*, 22(8), 919–931.
18. Dent, E. B. & Bozeman, P. (2014). Discovering the foundational philosophies, practices, and influences of modern management theory. *Journal of Management History*, 20(2), 145–163.
19. Douglas, H. E., Bore, M. & Munro, D. (2016). Coping with University Education: The relationships of time management behaviour and work engagement with the five factor model aspects. *Learning and Individual Differences*, 45, 268–274.
20. Dimovski, V. & Penger, S. (2008). *Temelji managementa*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
21. Dimovski, V., Penger, S. & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Etkin, J., Evangelidis, I. & Aaker, J. (2015). Pressed for time? Goal conflict shapes how time is perceived, spent, and valued. *Journal of Marketing Research*, 52(3), 394–406.
23. Farris, D. (2002). Time management: An exercise in self-awareness. *Rural Telecommunications*, 21(1), 48–51.
24. Gerhardt, M. (2007). Teaching self-management: The design and implementation of self-management tutorials. *Journal of Education for Business*, 88(1), 11–18.
25. Gorenak, M. & Ferjan, M. (2015). The influence of organizational values on competencies of managers. *Business Premium Collection* 18(1), 67–83.
26. Gider, F. (2020). Pet idej za večjo učinkovitost pri delu. *Hrm-revija.si*. Pridobljeno 16. februarja 2021 iz <https://www.hrm-revija.si/pet-pravil-za-vecjo-ucinkovitost-pri-delu>
27. Groysberg, B. & Abrahams, R. (2014). Manage Your Work, Manage Your Life. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 5. marca 2021 iz <https://hbr.org/2014/03/manage-your-work-manage-your-life>
28. Hall, J. A. (2018). Energy, Episode, and Relationship: A Test of Communicate Bond Belong Theory. *Communication Quarterly*, 66(4), 380–402.
29. Heylighen, F. & Vidal, C. (2008). Getting things done: the science behind stress-free productivity. *Long Range Planning*, 41(6), 585–605.
30. Hernaus, T. (2021). *Managing personal productivity*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Hong, F., Huang, W. & Zhao, X. (2018). Sunk cost as a Self-Management Device. *Management Science*, 65(5), 2216–2230.
32. Horstman, M. (2016). *The effective manager*. New Jersey: John Wiley & Sons.

33. Houghton, J. D., Bonham, T. W., Neck, C. P. & Singh, K. (2004). The relationship between self-leadership and personality: A comparison of hierarchical factor structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427–441.
34. Janssens, K., Bos, E., Rosmalen, J., Wichers, M. & Riese, H. (2018). A qualitative approach to guide choices for designing a diary study. *BMC Medical Research Methodology*, 18(140), 1–12.
35. Jones, M. (1995). Time management is self-management. *American Agent & Broker*, 67(1), 15.
36. Karimi, H. & Salamzadeh, Y. (2016). Providing a Model of Personal Energy Management to Improve Creativity with Using Metaphoric Model. V *21st Century Academic Forum: Fourth Harvard 2016 Conference Proceeding*, 9(1) (str. 189–201). Bozeman: 21st Century Academic Forum.
37. Kelley, J. (2012). Forget Time Management...Are You Managing Your Energy? *Jeankelley.com*. Pridobljeno 18. aprila 2021 iz <http://jeankelley.com/forget-time-management-are-you-managing-your-energy/>
38. Kim, S., Egan, T. M., Kim, W. & Kim, J. (2013). The Impact of Managerial Coaching Behavior on Employee Work-Related Reactions. *Journal of Business Psychology*, 28, 315–330.
39. Kitana, A. (2016). Overview of the managerial thoughts and theories from the history: classical management theory to modern management theory. *Indian Journal of Management Science*, 6(1), 16–21.
40. Knight, D. C. (2002). Secrets of Time Management. *Office Solutions*, 19(4), 18–22.
41. Kocher, M. G. & Sutter, M. (2006). Time is money: Time pressure, incentives, and the quality of decision-making. *Journal of Economics Behavior & Organization*, 61(3), 375–392.
42. Konig, C. J. & Kleinmann, M. (2007). Time management problems and discounted utility. *The Journal of Psychology*, 141(3), 321–334.
43. Kumar, M. (brez datuma). Difference Between Knowledge and Skill. *Differencebetween.net*. Pridobljeno 21. maja 2021 iz <http://www.differencebetween.net/language/difference-between-knowledge-and-skill/>
44. Lamond, D. (2005). On the value of management history. Absorbing the past to understand the present and inform the future. *Business Premium Collection*, 43(10), 1273–1281.
45. Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563–585.
46. Laurian, L. & Inch, A. (2019). On time and planning: opening futures by cultivating a »sense of now«. *Journal of Planning Literature*, 34(3), 267–285.
47. Leong, L. (2020). A daily routine supercharged my work life. Here's how to build one that works for you. *Abc.net.au*. Pridobljeno 4. maja 2021 iz https://www.abc.net.au/news/2020-09-23/lisa-leong-power-of-daily-routines-work-life-balance/12564948?utm_medium=content_shared&utm_source=abc_news_amp&utm_campaign=abc_news_amp&utm_content=mail

48. Malik, S. (2019). Comparison of different management theories. *ResearchGate*.
49. Marques-Quinteiro, P., Passos, A. & Curral, L. (2014). *Thought self-leadership and effectiveness in self-management teams. Leadership*, 12(1), 110–126.
50. McCarthy, G. & Milner, J. (2013). Managerial coaching: challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, 32(7), 768–779.
51. McGin, D. (2016). Still trying to get more done. *Harvard Business Review*, 94(4), 118–119.
52. McGrory, E. (2019). Focus on Building Your Personal Energy for More Time. *Thebalancecareers.com*. Pridobljeno 22. aprila 2021 iz <https://www.thebalancecareers.com/not-enough-time-personal-energy-3545229>
53. McHenry, J. D. (2010). Time management. *Aircraft Maintenance Technology*, 21(10), 64–66.
54. McLean, J. (2005). Management techniques and theories. *Manager: the British Journal of Administrative Management*, 2005 (August/September), 17.
55. Mellow, M. L., Dumuid, D., Thacker, J. S., Dorrian, J. & Smith, A. E. (2019). Building your best day for healthy brain aging – The neuroprotective effects of optimal time use. *Mauritas*, 125, 33–40.
56. Milk, L. (2021). Should you manage your time or your energy? *Scoro.com*. Pridobljeno 24. februarja 2021 iz <https://www.scoro.com/blog/time-and-energy-management/>
57. Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harward Business Review*. Pridobljeno 20. februarja 2021 iz <https://hbr.org/1990/03/the-managers-job-folklore-and-fact>
58. Mintzberg, H. (1994). Rounding out the Manager's Job. *Mit Sloan Management Review*. Pridobljeno 15. februarja 2021 iz <https://sloanreview.mit.edu/article/rounding-out-the-managers-job/>
59. Nadinloyi, K. B., Hajloo, N., Garamaleki, N. S. & Sadeghi, H. (2013). The study efficacy of time management training on increase academic time management of students. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 84, 134–138.
60. Nadrifar, A., Bandani, E. & Shahryari, H. (2016). An Overview of Classical Management Theories: A Review Article. *International Journal of Science and Research*, 5(9), 83–86.
61. Nass, C. (1994). Knowledge and Skills: Which do Administrators learn from Experience. *American Psychological Association*, 5(1), 1–118.
62. Norouzi, M., Nourbakhsh, H. & Javadi, M. R. (2018). The effectiveness of time management training and stress conflicting methods on family cohesion and work life quality using group technique. *The Turkish Online Journal of Design, Art and Communication*, 8, 64–70.
63. Owens, B. P., Baker, W. E., Sumpter, D. M. & Cameron, K. S. (2016). Relational Energy at Work: Implications for Job Engagement and Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 10(1), 35–49.

64. Podjed, K. (2013, 8. marec). 7 pravil za boljše načrtovanje časa. *Finance.si*. Pridobljeno 12. februarja 2020 iz <https://www.finance.si/8334291/7-pravil-za-boljse-nacrtovanje-casa>
65. Potočar Papež, I. (2016). *Jezikovna odličnost*. Novo mesto: Peresa.
66. Potočar Papež, I. (2020). *Ujemi ritem življenja*. Novo mesto: Peresa.
67. Randall, J. (2008). Ambiguity and ambivalence: Senior managers' accounts of organizational change in a restructured government department. *Journal of Organizational Change Management*, 21(6), 686–700.
68. Renn, R. W., Allen, D. G. & Huning, T. M. (2011). Empirical examination of the individual-level personality-based theory of self-management failure. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 25–43.
69. Rocchi, M. & Pelletier, L. G. (2017). The Antecedents of Coaches' Interpersonal Behaviors: The Role of the Coaching Context, Coaches' Psychological Needs, and Coaches' Motivation. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 39(5), 366–378.
70. Rozman, R. (2020). O prevajanju angleških izrazov v slovenščino – primer besede »coaching«. *Izzivi managementu: revija o izzivih in dosežkih sodobnega managementa*, 12(2), 36–49.
71. Rozman, R. (2021). *Prevodi nekaterih izrazov: »Coaching« - osebna komunikacija*. Ljubljana: Društvo Slovenska akademija za management, Sekcija za izrazje.
72. Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet. (brez datuma). Izv. Prof. dr. sc. Tomislav Hernaus. Pridobljeno 4. maja 2021 iz <https://www.efzg.unizg.hr/katedre-29721/organizacija-i-menadzment-29786/clanovi-30611/izv-prof-dr-sc-tomislav-hernaus/30690>
73. Schaufeli, W. B., Taris, T. W. & Rhenen, W. (2008). Workaholism, Burnout, and Work Engagement: Three of a king or three different kinds of employee well-being? *Applied Psychology: An International Review*, 57(2), 173–203.
74. Schippers, M. C. & Hogenes, R. (2011). Energy management of people in organizations. A review and research agenda. *Journal for Business and Psychology*, 26(2), 193–203.
75. Schwartz, T. & McCarthy, C. (2007). Manage Your Energy, Not Your Time. *Harvard Business Review*. Pridobljeno 15. aprila 2021 iz <https://hbr.org/2007/10/manage-your-energy-not-your-time>
76. Schwartz, T. (2016). 'Humans Are Not Machines': Tony Schwartz On the 4 Pillars of Optimizing Energy. *Oneplanetgroup.com*. Pridobljeno 24. februarja 2021 iz <https://oneplanetgroup.com/humans-not-machines-tony-schwartz-optimize-energy/>
77. Senior, B. (2002). *Organizational Change*. Harlow: Prentice Hall.
78. Snoj, M. (2016). *Slovenski etimološki slovar*. Ljubljana: Narodna in univerzitetna knjižnica.
79. Stoszkowski, J. & Collins, D. (2016). Sources, topics and use of knowledge by coaches. *Journal of Sports Sciences*, 34(9), 794–802.
80. Strenghtscape. (2021). *The diference between skills and competencies*. Pridobljeno 19. marca 2021 iz <https://strenghtscape.com/the-difference-between-skills-and-competencies/>

81. Strniša, K. (2021). Cona (ali cena?) udobja. *Brstpsihologija.si*. Pridobljeno 5. maja 2021 iz <https://www.brstpsihologija.si/cona-ali-cena-udobja/>
82. Škarja, B. (2011). *Menedžment sprememb v podjetjih*. Ljubljana: IBS Mednarodna poslovna šola Ljubljana.
83. Tuttle, C. (2017). The 4 Energy Types: Ehich One Are You? *Finerminds.com*. Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://www.finerminds.com/energy-types/>
84. Tuttle, C. (2019). The 4 energy types. Which one are you? *Livetruth.com*. Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://my.livetruth.com/dyt/profiling-tool/>
85. Unsworth, K. L. & Mason, C. M. (2016). Self-concordance strategies as a necessary condition for self-management. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 711–733.
86. Vadnjal, J. (2010). Znanje ni bilo še nikoli toliko vredno kot danes! *Andragoška spoznanja*, 16(1), 5–8.
87. Verle, K., Markič, M. & Kodrič, B. (2012). Kompetence slovenskih managerjev in organizacijska struktura. *Organizacija: revija za management, informatiko in kadre*, 45(1), A2–A13.
88. Verma, P. (2017). Optimize Your Day For Maximum Productivity With Personal Energy Management. *Mission.org*. Pridobljeno 20. aprila 2021 iz <https://medium.com/the-mission/the-ultimate-guide-to-managing-your-energy-on-purpose-so-you-can-thrive-at-work-and-life-6932a871f504>
89. Vogrinc, J. (2008). *Kvalitativno raziskovanje na pedagoškem področju*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
90. Vrtnjak, G. (2020, 27. januar). Aplikacije za lažjo organizacijo časa. *Citylife.si*. Pridobljeno 13. februarja 2020 iz <https://www.citylife.si/lifestyle/aplikacije-za-lazjo-organizacijo-casa>
91. White, S. J. (2008). Managing your energy level. *American Journal of Health-System Pharmacy*, 65(15), 1404–1407.
92. Quigley, N. R. & Tymon, W. G. (2006). Toward an integrated model of intrinsic motivation and career self-management. *Career Development International*, 11(6), 522–543.
93. Zhang, Q., Tong, J. & Huo, A. (2018). Development of the energy management scale. *Social Behavior and Personality*, 46(12), 2081–2096.

PRILOGE

Priloga 1: Slovar temeljnih pojmov

Tabela 1: Slovar temeljnih pojmov

Angleški izraz	Slovenski prevod	Opredelitev	Referenca
Management	Menedžment, ravnanje	»proces doseganja ciljev organizacije na uspešen in učinkovit način skozi procese planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja virov, ki jih ima organizacija na razpolago«	Daft v Dimovski & Penger, 2008
Systems approach	Sistemski pristop	»na organizacijo gleda kot na celoto/mrežo medsebojno povezanih in soodvisnih delov«	Kitana, 2016
Contingency approach	Kontingenčni pristop	»pomembna je primerna tehnika, ki ustreza situaciji v določenih okoliščinah in ob določenem času za najboljše doseganje ciljev«	Kitana, 2016
Competencies	Kompetence	»širok nabor talentov in veščin, ki posamezniku pomagajo do učinkovitega in uspešnega dela v katerikoli situaciji, npr. sposobnost timskega dela, reševanje konfliktov, komunikacija ...«	Gorenak & Ferjan, 2005
Time planning style	Stil časovnega načrtovanja	»kako ljudje običajno porabljajo svoj čas, torej proučevanje individualne nagnjenosti k obsežnejšemu časovnemu načrtovanju«	Cotte in drugi, 2006
Chronobiology	Kronobiologija	»veda, ki proučuje odnos med ritmi narave in posameznikovimi značilnostmi«	Hernaus, 2021
Time management	Management časa	»dejavnosti, ki pomenijo učinkovito uporabo časa, kar naj bi olajšalo produktivnost in ublažilo stres«	Nadinloyi in drugi, 2013
Self management	Osebni management	»zmožnost posameznika, da kontrolira lastno obnašanje«	Mills, 1983
Self-regulatory	Samoregulacija	»proces samoprepričanja, da svoje sposobnosti spremeniš v izvedbo, ob procesih samonadzora, samoevalvacije, notranjega zanimanja, samopripisovanja in učinkovitosti«	Douglas, Bore & Munro, 2016
Multitasking	Večopravilnost	»opravljanje več dejavnosti hkrati«	Jones, 1995
Monochronic people	Monohronične osebe	»raje delajo eno stvar naenkrat«	Aeon & Aguinis, 2017
Polychronic people	Polihronične osebe	»delajo več stvari hkrati, bolje delajo pod pritiskom, treba jih je vključiti v različne dejavnosti«	Aeon & Aguinis, 2017
Segmentors	Segmentatorji	»radi postavijo meje med zasebnim in delovnim časom«	Aeon & Aguinis, 2017
Integrators	Integratorji	»mešajo delovni in zasebni čas«	Aeon & Aguinis, 2017
Procrastination	Prokrastinacija	»tako močnem strahu oziroma negotovosti, da boš naredil narobe, da na koncu ne narediš nič in to vodi v imobilizacijo«	Farris, 2002

se nadaljuje

Tabela 1: Slovar temeljnih pojmov (nad.)

Angleški izraz	Slovenski prevod	Opredelitev	Referenca
Coaching	Trenerstvo	»trenerstvo je način usposabljanja in vodenja, v katerem manager ali strokovnjak trener v neposrednem razmerju spodbuja razvoj sposobnosti sledilcev«	Rozman, 2020
Burnout	Izgorelost	»opis stanja duševne utrujenosti«	Schaufeli, Taris & Rhenen, 2008
Human energy management	Management energije posameznika	»odločanje, kako posamezniki izberejo smer, za katero se odločijo, da bodo porabili svoja prizadevanje, intenzivnost, koliko količine energije bodo v to vložili in pri tem porabili in kako dolgo bodo pri tem vztrajali«	Owens in drugi, 2016
Human energy	Energija posameznika	»vir, ki ljudem pomaga regulirati vedenje in emocije ob doseganju zastavljenih ciljev«	Bedawy & Maher, 2015
Emotional exhaustion	Čustveno izčrpavanje	»pomanjkanje energije«	Schippers & Hogenes, 2011
Emotional dissonance	Čustvena disonanca	»konflikt med notranjimi resničnimi občutki in prikazanimi občutki«	Schippers & Hogenes, 2011
Energizer	Energizator	»zaupanja vredni ljudje, ki imajo prepričljivo vizijo in so sposobni prepričati druge okoli sebe«	Cross & Parker, 2004
De-energizer	Deenergizator	»nekakšne črne luknje, ki črpajo energijo drugih«	Cross & Parker, 2004

Vir: lastno delo.

Priloga 2: Dnevniki respondentov

RESPONDENT ŠTEVILKA 1

1. dan: (ponedeljek)

6:20 vstajanje, 6:40 tek, 7:30 jutranja rutina (tuš), 8:00 predavanja in vaje (vodenje malega in srednje velikega podjetja), 12:30 kosilo, 14:00 branje, 14:30 pohod, 15:30 priprava za šolo, 18:00 telovadba, 19:30 večerna rutina, 20:30 branje, 22:30 spanje

2. dan: (torek)

7:30 vstajanje, 7:50 jutranja rutina, 8:00 predavanja in vaje, 13:00 kosilo, 15:30 branje, 16:10 priprava za šolo (zapiski), 18:00 telovadba, 20:00 pijača s prijatelji, 22:00 branje, 23:00 spanje

3. dan: (sreda)

6:30 vstajanje, 7:10 jutranja rutina, 7:30 zajtrk, 8:00 služba (študentsko delo), 11:30 predavanja in vaje, 16:00 kosilo, 17:00 branje, 18:00 telovadba, 19:30 večerna rutina, 20:30 televizija, 22:00 spanje

4. dan (četrtek)

6:50 vstajanje, 7:30 jutranja rutina, 8:00 služba (študentsko delo), 15:30 kosilo, 16:30 pohod s prijateljem, 18:00 telovadba, 19:00 večerna rutina, 20:10 branje, 21:00 televizija, 22:30 spanje

5. dan (petek)

6:20 vstajanje, 6:40 branje, 7:25 jutranja rutina, 8:00 služba (študentsko delo), 15:00 kosilo, 16:00 pohod s prijateljem, 17:30 branje, 19:00 telovadba, 21:00 televizija, 22:00 večerna rutina, 23:20 spanje

6. dan (sobota)

7:30 vstajanje, 8:00 tek, 9:30 branje in zajtrk, 12:00 kosilo, 13:30 pohod s prijateljem, 15:00 fitnes, 17:30 branje, 19:00 večerja, 21:00 televizija, 23:10 spanje

7. dan (nedelja)

6:50 vstajanje, 7:40 tek, 8:30 zajtrk in jutranja rutina, 10:00 obisk mame in ata, 12:00 kosilo, 13:30 učenje za šolo, 16:30 pohod s prijateljem, 18:00 fitnes, 20:10 večerja, 22:00 spanje

8. dan (ponedeljek)

6:40 vstajanje, 7:10 tek, 8:00 predavanje in vaje, 13:00 kosilo, 14:00 branje, 15:30 počitek, 17:10 fitnes, 19:30 večerja, 21:30 spanje

9. dan (torek)

7:30 vstajanje, 8:00 predavanje in vaje, 12:30 kosilo, 14:10 branje, 16:20 pohod s prijateljem, 17:30 fitnes, 19:20 večerja, 20:15 televizija, 21:50 spanje

10. dan (sreda)

6:30 vstajanje, 7:14 tek, 8:00 služba, 11:30 predavanje in vaje, 17:30 kosilo, 18:30 fitnes, 21:00 večerja, 23:10 spanje

11. dan (četrtek)

vstajanje 6:45, tek 7:00, služba 8:00, kosilo 14:30, počitek 15:40, pohod s prijateljem 17:10, fitnes 18:00, večerja 20:00, gledanje televizije 21:00, spanje 22:10

12. dan (petek)

6:30 vstajanje, 7:00 tek, 8:00 služba, 14:30 kosilo, 15:30 odhod v Ljubljano (druženje), 2:00 prihod iz Ljubljane (postrani)

13. dan (sobota)

7:30 vstajanje, 8:00 jutranja rutina, 9:00 delo pri sosedu (pomoč pri kopanju jarka), 17:00 odhod v trgovino za nakup sestavin za torto, 19:00 mini zabava pri prijatelju, 23:30 prihod domov iz zabave (naravnost)

14. dan (nedelja)

7:30 vstajanje, 8:15 tek, 9:30 začetek peke torte za mamo (70 let), 12:00 kosilo, 13:30 košnja trave v zidanici, 15:30 nadaljevanje peke torte, 18:30 pohod s prijateljem, 20:00 gledanje televizije, 23:10 spanje

RESPONDENT ŠTEVILKA 2

Absolutno si ne znam organizirat casa, sploh zdj ko mam res ogromno dela za faks. Posledica tega je, da hodim spat ob 1 zjutri itd. in vstajam "pozno" s cimer zamudim najlepší del dneva-jutro. Sem pa bolj nocna ptica in največ idej, ki so uporabne in dobre dobim ravno ponoci med tem ko se sproscam oziroma ce slucajno se delam za faks. Najvecja distrakcija je telefon pa tv, ker zivim doma in se prekladam iz sobe v dnevni v kuhno nazaj v sobo itd, ker sm vsega ze sita po 1,5 leta doma. Ne obzalujem pa, da tok casa prezivim s frendi nekje na zraku, sploh zdj k je bil tok lep sonck.

12.4. Zbudila 9h in se polezavala do 9.30. pojedla zajtrk in se ob 10.15 priklopila na predavanja. Predavanja sem imela v kosu do 16.15 zato sem kosilo pojedla med pauzo ob 13.15–14.00. Po predavanjih sem do 17h počivala in gledala televizijo. Od 17h sem imela sestanek ki je trajal do približno 17.40 potem pa sem se učila in pripravljala na kolokvij. 20–22; gledanje televizije, drkanje fona, druženje z družino in večerja. 22–23; odgovarjanje na maile in pripravljanje vsebine za objavlanje na instagram društva, 23–1.00 urejanje zapiskov za kolokvij in ponavljanje, 1.30; tuš+spanje

13.4. 8.15–11.45 zoom uvajanje umes sm jedla zajtrk ampak nwm točno kdaj, 12.00 začetek predavanj do 15.30. pauza ob 14.00–14.30 in sm jedla kosilo umes. Pauza od učenja do 16.30 in pol učenje do 21.00, Gledanje televizije in sprotno ponavljanje mal pa še delanje dodatnih zapiskov do 1.30, Tuš+spanje

14.4. 9.00 budilka+zajtrk, 9.20 tuš, 9.30–10.50 učenje, 10.50–11.20 pauza, Ponavljanje do 12.50 ko sem se uklopila na zoom kolokvij, 13.00–14.15 kolokvij, 14.30–16.00 sprehod, 16.00–22.00 henganje s frendi, 22.15 prihod domov, tv, fon, maili, 1.00 spanje

15.4. 10.30 ustala in sm mal pospraulala sobo, 12h zajtrk, pospraulala hišo in gledala tv do 15h ko sem pojedla kosilo, pol sem se dobila s kolegico in sva šli kolesart po pstju ob 19h sem se vrnila domov in se družila z družino in šla pod tuš in spat ob 1h

16.4. Ustala ob 10.30, pojedla zajtrk in pospraulala sobo do 13h, pojedla kosilo in se pripravila na predavanja. Predavanja do 16h. šla pod tuš in se spakirala, ker sem šla prespat h kolegici. Od 17h naprej hengala s kolegico, igrale karte, vinčkale itd. jedla sm ob 20h večerjo in šla spat ob 2h zjutri.

17.4. Ustala ob 10h, pojedla zajtrk in šla ob 11.15 od kolegice domov. Pospraula sm kopalnico in skuhala kosilo, kar sm delala do približno 15h. ob 15.30 sem šla kolesarit s kolegi do 19h. 19–20 nakupi. 20.15 doma in gledala sanjskega moškega in filme in delala nič. 24.15 tuš in postelja +tiktok. 1h spanje

18.4. Ustala ob 9.30, telovadla, se stuširala in šla jest zajtrk. 11–12 pripravljala instagram vsebino za nov teden. 12–1 kuhala kosilo, jedla in počivala. 14–18 pisala poročilo za faks. 18h večerja + zraven sem brala dokumente za poročilo. 21–23 tv druženje, 24 spat

19.4. Ustala 8.00, se pripravljala s kolegom na predstavitev. Ob 10h sem imela predavanja do 13.15. 13.15. kosilo in pavza do 14.15. potem do 16.15 predavanja. Pauza, druženje itd. 17–21 pisanje policy paperja za simulacijo. 21h priprava sestrice na govor + vožnje do studija in nazaj. 22.30 prihod domov + zadnji popravki policy paperja, 1h tuš in spanje.

20.4. Ustala 9.40 in šla takoj se pripravljat na predstavitev eseja in ga prebiralala ter umes pojedla nahitro zajtrk. 12h začela s predavanji in predstavitevijo do 14h, 14h jedla kosilo. 14.20 ponovno predavanje do 16h, 16–17 tuš, makeup, oblačenje bluzenje, 17h sem se dobila s kolegi in šla v shopping potem pa hengat do 22h.

21.4. Ustala ob 8h in sm mela predavanja do 10h. 10–10.15 zajtrk. 10.15–15.00 predavanja v kosu. 15.00 kosilo. 15–16 počitek. 16–17 telovadba+tuš. 17.30 sem se dobila s kolegico. 19h pršla domov in začela delat za faks in delala do 22h. 22–24 fon pa mal socialke, tv. 24h sm šla spat.

22.4. 10.ustala in pojedla zajtrk, šla telovadit in pod tuš, 12h predavanja do 14h, 14–15 kosilo in druženje z družino, 15–17.30h delo za faks, 18h sem se dobila s kolegi do 21h. 21–1 delo za faks+mal vmes sem bla na fonu pa chillala.

23.4. 8 ustala in pojedla zajtrk in šla pod tuš, 9.20 sm šla do doma, ker sm imela ob 9.45 slikanje zob, 10.30 sem se vrnila domov in delala za faks do 12h, 12–12.15 hitra malica, chillanje, 16.15–17 kosilo, 17.15 sestanek do približno 18h, 18h sm se dobila s kolegi in preživela cel preostanek dneva z njimi na sončku. 21.30 sem prišla domov, jedla večerjo in pogledala serijo. 23h prbližno sem šla v posteljo in zaspala.

24.4. 9.30 ustala pojedla zajtrk in šla na sestanek ob 10.30, 10.30–12.30 sestanek potem sem jedla kosilo in pospravljala hišo, šla pod tuš in se uredila, 14.30 sem se dobila s kolegom na pivu v centru lj in zaglavila do 19h, 19.10 sem se končno odpravila na rojstni dan in bla na fešti do ene 2 zjutri, Ko sm pršla domov sm šla samo se spat

25.4. Ustala ob 10h šla pod tuš in začela delat za faks, 13.10 smo meli kosilo, Do 15h sem gledala tv, pospravljala hišo itd., 15–20.00 sem delala za faks z vmesnimi pavzami (90 min učenja, 15 min pavze). Med pavzami sem bila na telefonu, henglala s sestro, si naredila kakšen prigrizek itd., 20.00–1.00 sem se vedno delala za faks ampak pred televizijo, tko da sm v resnici bolj gledala tv kot pa res produktivno delala za faks., 1.00 tuš in spanje

RESPONDENT ŠTEVILKA 3

Ponedeljek: 12.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	?	9:00–11:00
Trening (vsaj 45 min)	✓	13:30
Predavanja	X	
Čas zase	✓	16:00– (mogoče malo preveč)
Nega obraza	✓	7.00

Razlaga tabele: ✓ izpolnjen cilj; X pomeni neizpolnjen cilj

Dnevnik:

Tekom tedna se ponavadi vsak dan zbudim okoli 6ih. Danes sem se zbudila ob 6:15, malo poležala v postelji in se ustala ob 7:00. Opravila sem vsakodnevno nego obraza (za katero rabim približno 30 min), si naredila zajtrk in popila kavo. Vse skupaj sem zaključila ob 9:00 in šla gledat posnetke za predavanje, ki ga imam v sredo. V prejšnjem tednu sem imela izpit za en predmet prvega semestra, zato bom morala v tem tednu najti čas, da predelam snov od predavanj in vaj, ki sem jih izpustila, da sem se učila. Glede na to, da imam ogromno drugih stvari v tem tednu ne vem kdaj bom našla čas še za to. Hvala bogu za korono, da vsaj ne hodim okoli 😊.

Okoli 11ih je k meni prišla na kavo prijateljica, tako da se mi je malo spremenil plan dela, saj sem morala prekiniti ogled posnetkov in mi jih ni uspelo pogledati do vaj (ob 15ih) kot sem planirala.

Ob 12ih sem zapeljala taščo v službo, šla v trgovino skuhala kosilo in med kuhanjem naredila še kratek pol urni trening. Po treningu sem se stuširala, dokončala kosilo in ob 15ih pojedla. In šele ob 15ih ugotovila, da ta teden nimamo vaj pri tem predmetu, ampak e-vaje česar sem se zelo razveselila, saj sem lahko pojedla kosilo dejansko za mizo, ne pa za pisalno mizo, kjer zraven še tipkam in poslušam profesorja. Mogoče bi si morala omisliti kakšen planner, da si zapišem take stvari 😊

Potem je preostanek dneva šel po zlu.. plan sem imela nadoknaditi zamujeno delo od prejšnjega tedna vendar sem celo popoldne preživela s prijateljicami. Večerjo sem pojedla šele ob 22ih, šla v posteljo in spat.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Posnetki predavanj	Preveč "časa zame", lenoba, neorganiziranost in slaba motivacija	7

Torek: 13.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	✓	17:00–17:30
Trening (vsaj 45 min)	✓	12:30
Predavanja	✓	8:00–12:00
Čas zase	✓	
Nega obraza	✓	7:15

Dnevnik:

Danes sem se zbudila ob 6:30, malo poležala v postelji in se ustala ob 7:00. do 7:00 sem rešila še dva kviza na spletni učilnici, da ne bi pozabila. Do 8ih sem pojedla zajtrk, naredila jutranjo nego obraza in spila kavo. Ob 8:00 so se mi začela predavanja.

S predavanji sem zaključila ob 12ih in kmalu za tem naredila trening. Po treningu sem nekaj pojedla, se stuširala in malo počivala do kosila, ki smo ga imeli ob 14:30.

Po kosilu je k meni prišla prijateljica na kavo in ostala pri meni do okoli 17:00. Potem sem na hitro naredila nekaj stvari za faks, čeprav ko sem izvedela, da naslednji dan nimam predavanj sem delo s faksom zaključila.

Zvečer (21:00) sem pogledala nogometno tekmo in šla spat okoli polnoči.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
/ vseeno bi lahko za faks namenila več časa prav tako bi lahko tudi zaspala malo prej		8

Sreda: 14.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	X	
Trening (vsaj 45 min)	✓	12:00
Predavanja	✓	8:00–12:00
Čas zase	✓	
Nega obraza	✓	7:15

Dnevnik:

Danes sem se zbudila ob 7:00. Do 8ih sem pojedla zajtrk, naredila jutranjo nego obraza in spila kavo. Ob 8:00 so se mi začela predavanja, ki so trajala do 12ih.

S predavanji sem zaključila ob 12ih in kmalu za tem naredila trening. Po treningu sem jedla, se stuširala in malo počivala do kosila.

Popoldne sem preživela z igranjem Sims 4. Odkrila sem spletno stran, kjer si lahko snameš zastonj nove obleke, hiše, opremo.. tako da sem cel dan porabila za urejanje hiše v igrici.

Zvečer sva z Rebeko šli na kavo in v Kulandijo, ker sem rabila nekaj stvari (kremice, gelo, šamponi ...).

Zaspala sem okoli 22:00.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
lahko bi za faks namenila več časa, pogledala posnetke, ki jih še vedno nisem tudi manj časa bi lahko namenila igracam, ker imam veliko drugega dela		7

Četrtek: 15.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	X	
Trening (vsaj 45 min)	✓	13:30
Predavanja	✓	8:00–12:00
Čas zase	✓	
Nega obraza	✓	7:15

Dnevnik:

Kot ponavadi sem se zbudila ob 6:30, malo poležala v postelji in se ustala ob 7:00. Do 8ih sem pojedla zajtrk, naredila jutranjo nego obraza in spila kavo. Ob 8:00 so se mi začela predavanja, ki so trajala do 12:00.

Po koncu predavanj sem naredila trening, nekaj pojedla in malo igrala Simse. Okoli 14:00 sem jedla kosilo, ob 15ih pa so se mi nadaljevala predavanja. Poslušala sem jih do 4ih, potem pa sem se namazala (po stotih letih), se oblekla in šla na pedikuro, ki sem jo imela ob 16:30. po pedikuri sva s fantom šla do njegove mami oziroma jo zapeljala domov iz službe in nekaj časa ostala pri njej. Ob 18:00 sem pojedla večerjo, potem pa šla do prijateljic Ane in Maše, kjer sva z Janom ostala do večera.

Ko sem prišla domov sem si odstranila makeup, še malo igrala Simse in zaspala okoli 23:00 (preveč sem filozofirala zvečer u glavi o vseh stvareh in nisem mogla zaspat prej ☺).

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Učenje (posnetki še vedno čakajo)	Ker sem lena	6
Predavanja	Ker sem imela pedikuro	

Petek: 16.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	✓	11:00–13:00, 15:00–16:00
Trening (vsaj 45 min)	✓	13:00
Predavanja	✓	Nismo imeli
Čas zase	✓	
Nega obraza	✓	7:15

Dnevnik:

Danes sem se zbudila malo kasneje in sicer ob 7:00. okoli 8:00 sem šla do (nove sosede) prijateljice Maruše kjer sem spila kavo. Danes morem nujno pogledat posnetke! Upam da mi končno uspe haha.

Ob 11:00 sem se celo spravila gledat posnetke. Gledala sem jih okoli 2 ure, potem pa sem naredila trening, se stuširala in pojedla kosilo. Po kosilu mi je malo padel fokus, tako da sem bolj počasi gledala posnetke, s kar nekaj pavzami. Zato sem po eni uri odnehala, saj sem videla, da nisem skoncentrirana na snov, ki jo predava profesorica.

Okoli 5ih sem šla z Rebeko v Kulandijo, saj sem rabila kupiti nekaj kozmetičnih stvari. Parv tako me je klicala tašča Mojca, ki je rekla, da ima v soboto naročeno eno punco za birmo in če bi ji imela čas naredili makeup, tako da sem kupila še nekaj stvari s tem namenom. Po tem ko sem kupila vse kar sem rabila sva šli z Rebeko v "garažo" (prostor, ki ga imajo urejenega pri fantu doma za žure),

kjer sta bila še Janova bratranca Tim in Blaž. Oni so igrali fifo me pa smo se v tem času pogovarjale. Okoli 8ih sem šla domov in kmalu tudi zaspala.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Učenje (posnetki mi grejo bolj počasi)	Ker sem lena in neskonzentrirana	7

Sobota: 17.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	X	
Trening (vsaj 45 min)	X	
Predavanja	X	Nismo imeli
Čas zase	✓	
Nega obraza	X	
Pospravljanje sobe	X	

Dnevnik:

V soboto sem se zbudila okoli pol 7ih, saj sem imela ob pol 8ih dogovorjen makeup za birmo. Ker sem malo zaspala nisem imela časa, da bi spila kavo in pojedla kosilo, zato sem se na hitro uredila in šla do Mojce. Tam sem puncici naredila makeup in končala do približno 9ih in hvala bogu nekaj malega zaslužila. Potem me je Mojca (ki je frizerka) še pobarvala. Z Janom sva se dogovorila, da pri njej pojeva tudi kosilo, kar je bila napaka haha saj sva celo dopoldne gledala televizijo. Pogledala sva vse zamujene dela Masterchefa Slovenija in Sanjskega moškega Slovenija ter začela gledat resničnostni šov Love island. Do kosila smo prebili za televizijo in tudi po kosilu še nekaj časa gledali nov šov. Okoli 4ih sva šla z Janom na kavo z Rebeko, potem pa domov. Plan sva imela, da pospraviva sobo, vendar sva bila toliko časa pri Mojci, da se nama ni dalo, zato sva se odločila, da jo pospraviva naslednji dan. Zato sva odnesla dol samo smeti, šla po Rebeko in v Kulandijo, saj je Rebeka morala nekaj v lekarno, midva pa sva šla v nabavo za Mojco (saj nima avta). Ko smo kupili vse kar smo rabili sva Rebeko peljala domov, midva pa sva šla k Mojci kjer smo se malo pogovarjali, pojedli večerjo, potem pa nadaljevali z gledanjem Love island ter zaspali.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Učenje Pospravljanje sobe Trening	Ker sem lena in neskonzentrirana ter rajši gledam tv	4

Nedelja: 18.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	X	
Trening (vsaj 45 min)	X	
Predavanja	X	Nismo imeli

Čas zase	✓	
Nega obraza	X	
Pospravljanje sobe	✓	

Dnevnik:

Prvi dan v tednu, da se nisem zbudila z budilko!!! Vseeno sem se zbudila okoli 8ih sama od sebe, samo še zmeraj lepše kot da te zbudi budilka. Že zjutraj sem vedela, da ne bom naredila nič. Za vikend sem itak malo bolj lena in ne naredim toliko stvari kot čez teden (da imam vsaj malo frej).

Potem ko sva z Janom pojedla zajtrk smo nadaljevali z gledanjem šova Love island. Gledali smo ga do kosila, ki sva ga z Janom jedla pri meni doma. Po kosilu me je začela grozno bolet glava, zato sploh nisem spila kave ampak sem se ulegla. Pojedla sem dva tableta in z Janom sva pogledala nov del Zvezde granda. Ko sva končala me glava ni več tako bolela, zato sva se odločila, da pospraviva sobo (končno).

Potem ko sva pospravila sva pogledala še en film in šla spat.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Učenje (za vikend ni šans) Trening (lenoba pred izgledom 😊)	Vsaj sobo sem pospravila	6

Ponedeljek: 19.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	✓	
Trening (vsaj 45 min)	✓	12:00
Predavanja	✓	14:0–016:00
Čas zase	✓	
Nega obraza	✓	7:30

Dnevnik:

Zjutraj sem se zbudila ob 6ih, naredila nego obraza, pojedla zajtrk, spila kavo in nadaljevala z ogledom posnetkov. Gledala sem jih do 12ih potem pa sem naredila trening. Po treningu sem se stuširala, pojedla kosilo in poslušala predavanje. Zvečer sem šla z Rebeko na kavo in potem šla spat. Beden dan.. nič zanimivega.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
		8

Torek: 20.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	✓	
Trening (vsaj 45 min)	✓	13:00
Predavanja	✓	8:00–12:00
Čas zase	✓	
Nega obraza	✓	7:30

Dnevnik:

Zjutraj sem se zbudila ob 6ih, naredila nego obraza, pojedla zajtrk in spila kavo. Ob 8ih so se mi začela predavanja, ki so trajala do 12ih. Po predavanjih sem se stuširala, nekaj pojedla in začela z učenjem za kolokvij. Učila sm se do 2h, ko sem zapeljala Mojco (taščo) v službo. Jan je šel delat do četrтка v Italijo zato sem bila sama doma. Ker mi je bilo grozno dolgčas sem popoldne šla na kavo z Rebeko. Ko sem prišla domov sem gledala Love island. Nisem navajena spat sama, zato sem zaspala šele ob 2h zjutraj.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Spanje		6

Sreda: 21.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	X	
Trening (vsaj 45 min)	✓	13:00
Predavanja	✓	8:00–12:00
Čas zase	✓	
Nega obraza	✓	7:30

Dnevnik:

Zjutraj sem se zbudila ob 6ih, naredila nego obraza, pojedla zajtrk in spila kavo. Ob 8ih so se mi začela predavanja, ki so trajala do 12ih. Po predavanjih sem naredila trening in se stuširala ter nekaj pojedla. Ker mami ni imela časa skuhati kosila sem ga skuhala jaz. Ko smo ga pojedli sem spila še eno kavo in se namazala. Ob 16ih sem imela sestanek za Mondial, ki je trajal približno 1h. Po sestanku sem se dobila z Rebeko pred blokom, kjer sva se pogovarjale do 8ih zvečer. Ko sem prišla domov sem spet gledala Love island do 2h zjutraj (spet nism mogla spat).

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Spanje Učenje		6

Četrtek: 22.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	X	
Trening (vsaj 45 min)	✓	12:00
Predavanja	✓	8:00–10:30
Čas zase	✓	
Nega obraza	✓	7:30

Dnevnik:

Zjutraj sem se zbudila ob 6ih, naredila nego obraza, pojedla zajtrk in spila kavo. Danes sem se že zelo težko vstala, saj sem dva dni zapored spala samo 4h. Ob 8ih so se mi začela predavanja, ki so trajala do 10:30. Po predavanjih sem klasično naredila trening, se stuširala, nekaj pojedla. Do kosila sem dobila še paket oblek, ki sem jih naročila, tako da sem pred kosilom še vse probala in se s sestro Ano zmenila katere kose oblek mi bo popravila (prišla notranjo plast, skrajšala...). Po kosilu sem se najprej dobila s Pio, ker sva se morale pogovoriti določene stvari. Okoli 6h sem šla do Rebeke v lokal, ki ga imajo blizu mojega bloka, da sem ji pomagala pripraviti robo za odprtje. Ob 8h sem šla do Maše in Ane na Otočec, saj sta ravno prišli iz Kopra. Njuna mami Mateja, ki je šefica lokala v katerem delam me je vprašala če bi lahko kaj delala (rekla sem da lahko v soboto) in vprašala ali pridem naslednji dan pomagati s pripravami za odprtje. Okoli 22h sem šla domov in takoj spat. V tem času ko me ni bilo se je vrnil tudi Jan, tako da sem končno malo bolje spala.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Učenje		7

Petek: 23.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	X	
Trening (vsaj 45 min)	X	
Predavanja	X	Nismo imeli
Čas zase	✓	
Nega obraza	✓	7:30

Dnevnik:

Zjutraj sem se zbudila ob 6ih, naredila nego obraza, pojedla zajtrk in spila kavo. Potem sem se namazala in uredila ter šla v Marof. Ob 8ih smo imeli sestanek potem pa smo si razporedili delo in se spravili pripravljati lokal na odprtje. Delala sem do 12ih ko sem imela razgovor za novo službo. Na študentskem servisu sem namreč zasledila oglas za občasno delo za katerega potrebujejo študenta pravne fakultete in se prijavila, da končno začnem delati nekaj

iz svojega področja in tudi zato ker sem videla da je občasno in sem mislila, da bom lahko uskladila delo in faks. Ko sem prišla tja so mi rekli, da iščejo nekoga, ki bi delal 6 dni v tednu 9h na dan, zato sem delo zavrnila. Malo sem bila razočarana ampak imam vsaj še druge službe (lokal in Mondial), tako da nisem tako nujno rabila dela. Ko sem končala z razgovorom sem šla v Marof, kjer smo še naprej pripravljali lokal. Vmes smo pojedli kosilo (naročili pice) in zaključili z delom okoli 4ih. Tam sem ostala na pijači še kakšno uro, potem pa se okoli 5ih odpravila domov. Ko sem prišla domov sem videla, da je zmanjkalo veliko hrane, ki je jem zato sem rekla mami, da grem v trgovino. V istem času je Jana klical bratranec Blaž in mu rekel če greva z njim v nabavo za zabavo za rojstni dan, ki jo je imel naslednji dan. Zato smo šli po trgovinah kupiti par stvari za zabavo in za doma. Z Janom sva prišla domov okoli 21h in šla kar kmalu spat.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Trening Učenje		6

Sobota: 24.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	X	
Trening (vsaj 45 min)	X	
Predavanja	X	Nismo imeli
Čas zase	✓	
Nega obraza	✓	7:30

Dnevnik:

Zjutraj sem se zbudila okoli 6ih, naredila nego obraza, pojedla zajtrk, spila kavo in se uredila za službo. Ob 8ih sem začela delat, v Marofu pa sem bila že malo prej, saj sem si morala vse pripraviti. Z delom sem končala ob 4ih in v Marof sta prišli Ana in Rebeko. Najprej sem nekaj pojedla, potem pa smo skupaj spile še kavo. Okoli 5ih sem šla domov, saj sva bila z Janom povabljeni na Blaževo zabavo, ki se je začela ob 7ih. Ker sem bila zelo utrujena od službe, sva šla na zabavo kakšne pol ure kasneje. Na zabavi sva bila do 2h ponoči, ko sva šla domov in spat.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Nič haha		4

Nedelja: 25.04.2021

Cilji	Izpolnitev	Ura
Učenje	X	
Trening (vsaj 45 min)	X	
Predavanja	X	Nismo imeli

Čas zase	✓	
Nega obraza	X	

Dnevnik:

V nedeljo sem si privoščila in sem spala do 12ih. Morala sem nadoknaditi spanec še za zadnje par dni, saj sem čutila, da sem vsak dan bolj utrujena. Ker sem se tako pozno zbudila zajtrka sploh nisem jedla, ampak le kosilo. Po kosilu sva šla z Janom v Marof na kavo z Mašo in Ano. Tam smo bili do okoli 5ih, ko sva šla domov. Preostanek dneva sva gledala Zvezde granda, Masterchef in Sanjskega moškega do večera, ko sva zaspala.

Neizpolnjeni cilji	Razlog	Samoocena
Čisto nič		3

RESPONDENT ŠTEVILKA 4

Nestalni delavnik: edini stalni ritual je jutranja kava in limonada

ponedeljek, 12. april 2021

7.30 bujenje, jutranji ritual: kava, limonada; pisanje mailov za usklajevanje terminov, pošiljanje ostalih mailov strankam na tečajih, dogovarjanje s staršem za inštrukcije otroka, popraviljanje esejev, 9.00–9.45 inštrukcije, Sprememba plana: odpoved inštrukcij 10.00–11.30, zato sem v tem času kuhala kosilo in pisala magistrsko, 12.30–18.30 inštrukcije, Večerja, Pisanje magistrske do 21.00, Poslušanje podcastov do 23.00

torek, 13. april 2021

bujenje ob 6.00, jutranji ritual: kava, limonada; plačilo položnic, popraviljanje esejev, 7.00–10.00 magistrska, vmes peka piškotov, 10.00–11.30 inštrukcije, Lekarna, trgovina, Kosilo, 14.00–20.00 inštrukcije, Distrakcija: službena dolžnost (popraviljanje članka), TV

sreda, 14. april 2021

6.30 bujenje, kava, limonada, Pisanje magistrske (izkoristim vsako luknjo), 8.00–9.30 inštrukcije, 10.00–11.30 tek, 12.30–15.30 inštrukcije doma (vmes eden ni prišel, kar sem izkoristila za magistrsko), 16.15–20.00 inštrukcije na Horizontu, 20.30 Večerja, TV

četrtek, 15. april 2021

6.30 vstajanje, pospraviljanje posode, Kava, limonada, popraviljanje esejev, 11.15–12.30 tek, Branje za sprostitev, 14.00–20.00 inštrukcije, TV do 23.00

petek, 16. april 2021

*Petek je »frej«/»počni, kar želiš« dan, v katerega včasih vskočijo službene zadeve, a naredim le tiste, ki jih želim, 7.00 bujenje, kava, limonada, Službeni maili, popravljanje esejev, Tek (1h in pol), Trgovina, Kosilo, Magistrska, Od 17.00 naprej TV in branje

sobota, 17. april 2021

bujenje 7.00, kava, limonada, branje knjige, 9.30–14.00 inštrukcije na Horizontu, Kosilo, Sproščanje, podcast, knjiga, Pisanje magistrske

nedelja, 18. april 2021

8.00 bujenje, kava, limonada, branje članka, 9.00–9.45 tek, Zajtrk, pospravljanje, 11.00–12.30 inštrukcije na domu, 13.00–14.30 obisk pri prijateljici, 15.00–17.00 kosilo, prosti čas, 17.00–20.00 inštrukcije, TV

ponedeljek, 20. 04. 2021

7.00 vstajanje, kava, limonada, pisanje magistrske, 10.00–11.00 tek, 11.30–12.00 Lektoriranje Špica, Kosilo, 12.30–17.45 inštrukcije, 18.30–20.00 inštrukcije na domu, TV, poslušanje podcasta

torek, 20. april 2021

7.00 vstajanje, kava, limonada, Branje za sprostitev, 10.00–11.30 inštrukcije, 13.15–18.30 inštrukcije, TV

sreda, 21. april 2021

6.30 vstajanje, kava, limonada, 8.00–9.30 tek, Kosilo, 11.45–15.30 inštrukcije doma, 16.15–20.00 inštrukcije na Horizontu, Lektoriranje Špica, 22.00 spanje

četrtek, 22. april 2021

6.15 bujenje, kava, limonada, poslušanje podcasta, 7.30–9.30 tek, Pospravljanje, kuhanje, 14.00–18.30 inštrukcije, 19.00 ogled spletne predstave *Figa*

petek, 23. april 2021 – dan na off

6.00 bujenje, kava, limonada, službene zadeve, 8.00–9.30 tek, Trgovina, Pot domov, Popoldne: sprehod, obiski

sobota, 24. april 2021

8.00 bujenje, kava, limonada, obiski, 9.15–10.00 sprehod, 10.15–13.15 inštrukcije, Delo v Trški gori, Branje, poslušanje podcasta

nedelja, 25. april 2021 – dan na off

6.00 vstajanje, kava, limonada, Obisk pri babici, 8.30–10.00 tek, Družinsko kosilo, 16.00 vožnja v Lj

18.00–19.30 inštrukcije, TV

Razmislek o samoorganizaciji: imam se za zelo organizirano osebo. Glede na to, da delam pri dveh delodajalcih in imam svoje stranke, poleg tega pa pišem še magistrsko nalogo, je delavnik lahko zelo nepredvidljiv in nestalen, a sem si sama uredila razpoložljivi čas, da imam občutek nadzora in da je čim manj distrakcij. Torej, sama si urejam svoj dan – včasih je ta bolj produktiven, včasih manj, ampak se ne obremenjujem, če ni – zavedam se, da pridejo tudi taki dnevi. Prejšnja leta je bilo delo na prvem mestu, zato sem delala po cele dneve in nisem imela veliko časa zase in za družino, zdaj pa sem si postavila prioritete, zato sem sposobna reči »ne« in omejiti delovni čas, tako sem bolj zadovoljna, saj imam občutek, da imam vse pod nadzorom in si lahko planiram tudi druge osebne zadeve.

Moja pomanjkljivost, ki se je še učim, je, da sem navajena delati več stvari hkrati in v naglici naredim kaj pomanjkljivo. Učim se, da najprej dokončam eno stvar, šele nato naslednjo.

RESPONDENT ŠTEVILKA 5

Opomba: noči bom pisal kar pod isti dan. Jutranja rutina pomeni da sem se zrihtal, umil ter pogledal novice/socialna omrežja.

Ponedeljek, 12.4.2021: Zbudil sem se ob 10.40, saj sem pozno v noč gledal NBA. Nato sem se zrihtal in pregledal novice ter youtube do 12.50, ko sem imel kosilo. Ob 13.20 sem imel faks do 15.00, potem pa sem si vzel počitek do 17.30. Nato je sledil klasičen večer dela študenta FRI-ja in sicer do 00:20. Nato končno lepo zaslužen odmor in večerja. Ob 1.30 je spet NBA tekma. Zaspim ob 3.00. Kar produktiven dan, brez večjih distrakcij.

Torek, 13.4.2021: Zbudil sem se ob 10.45 in nato opravil jutranjo rutino. Ob 11.15 sem imel predavanja do 14.00 (med odmorom sem šel na kosilo). Nato sem delal do 15.30 in spet faks do 17.00. Ob 17.00 sem dajal inštrukcije matematike moji puncu, ker naslednji dan piše. Trajale so do 18.45. Po končanih inštrukcijah sem se odpravil nazaj na delo, ki je trajalo do 22.54. Nato sem pomagal prijatelju pri neki programerski nalogi do 1:00. Zaspal sem okoli 2:00.

Sreda, 14.4.2021: Vstal sem ob 7.45, ker sem imel predavanja ob 8.15. Zdržal sem 2h ampak me je potem premamil kavč iz katerega sem se vstal 2h pozneje ob 12.20. Nato smo imeli kosilo, potem pa sem se pridružil naslednjim predavanjem, ki so trajala do 15.00. Sledil je krajši odmor do 15.30, ko sem imel naprej faks. Končal sem ob 16.30 in šel naprej delat za faks. Zaključil sem ob 2.20 (vmes sem si vzel čas tudi za odmor za večerjo) in se odpravil v posteljo.

Četrtek, 15.4.2021: Zbudil sem se ob 9.10 ampak sem se odločil da rabim še malo spanca, kar je vodilo v to, da sem se končno zbudil ob 12.45, glih za kosilo xD. Nato sem mal zabušavov do 14.15, ko sem imel vaje za faks. Končale so se ob 16.00 in potem sem šel naprej delat. Ob 18.00 sem šel k prijatelju snemat pesem, ki smo jo naredili eni prijateljski za 18 rojstni dan. Svoj del sem končal ob 19.30 in se hitro odpravil domov, saj sem imel vseštudentski turnir šaha ob 20.00. Zaključil se je ob 21.30, dosegel pa sem 2. mesto. Potem sem si končno malo frej cajta uzel in šel igrat računalniške igrice. Ob 23.30 sem šel nazaj na delo in delal do 2.00. Nato kratek oddih in v posteljo.

Petek, 16.4.2021: Vstal sem se ob 10.30, opravil jutranjo rutino ter šel na predavanja ob 11.15. Med odmorom ob 13.00 sem šel na kosilo in nato nadaljeval do 17.00. Nato sem šel spet delat do 18.20. Danes sem si vzel več frej časa in se cel večer online družil s prijatelji.

Sobota, 17.4.2021: Zbudil sem se ob 10.15 ter opravil jutranjo rutino. Danes je moja prva 18ka pa dougem času in mislim da bo kr zakon (tu je unu za kar smo pesem delal). Ob 12.30 smo imeli kosilo, nato pa sem ob 13.10 šou delat za faks. Ob 14.50 smo se odpravili na fešto.

Nedelja, 18.4.2021: Domov smo se vrnili ob 13.00 direkt na kosilo. Malo sem bil bogi in nisem biu glih produktiven ta popoldan, čeprav bi rabil bit ker imam veliko za nrdit. Igral sem igrice in počival. Ob 23.45 sem se končno spravil naredit eno nalogo za faks. Zaključil sem jo ob 1.00. Nisem glih zadovoljen z izkoristkom tega dneva ampk taku je zmeri po fešti xD

Ponedeljek, 19.4.2021: Zbudil sem se ob 9.30 ampak nato spet potegnil tako da sem nakoncu vstal ob 11.30. Opravilo sem jutranjo rutino, potem pa čas prebil na youtube do približno 12.45, ko smo imeli kosilo. Ta teden nimamo ur pri enem predmetu, zato danes nisem imal vaj kot prejšnji teden. Uzel sem si malo prostega časa in šel igrat šah, ob 15.40 pa sem šel naprej delat. Ob 20.30 je spet sledil odmor in večerja. Z delom sem nadaljeval ob 23.30, končal pa ob 2.00. Nato sem se odpravil umit in v posteljo.

Torek, 20.4.2021: Vstal sem ob 10.45 in ob 11.15 šel na predavanja. Zapustil sem jih predčasno ob 12.50, saj mi niso bila zanimiva in nisem bil pozoren na njih. Ob 13.00 smo imeli kosilo in potem sem si vzel krajši domor, ob 14.45 sem šel naprej delat. Delal sem do 1.00 vendar sem si umes vzel krajše odmore za npr. večerjo.

Sreda, 21.4.2021: Vstal sem ob 8.20 in zamudil par minut na predavanja, ker sem 2x prespal budilko. Trajala so do 11h, nato pa sem šel nazaj spat za dobro urco. Potem je bilo kosilo in ob 13.15 sem šel na naslednja predavanja. Ob 17.15 sem bil konec in šel na krajši odmor. Ob 18.30 sem nadaljeval z delom. Zaključil sem ob 23.40 (seveda spet vmes z odmorom za večerjo..). Spat sem se odpravil ob 1.00.

Četrtek, 22.4.2021: Vstal sem se ob 9.30 in opravil jutranjo rutino, ob 10.30 sem šel delat za faks. Ustavil sem se za kosilo ob 13.00 in nato nadaljeval do 14.15, ko sem imel vaje za faks. Končale so se ob 16.00 in od takrat sem spet delal (seveda umes s krajšimi pavzami)

do 23.30. Nato sem čas prebil na socialnih omrežjih ter šahu. V posteljo sem se odpravil ob 1.00.

Petek, 23.4.2021: Zbudil sem se ob 9.00 in opravil jutranjo rutino. Nato sem gledal youtube in igral šah do 11.00, ko sem imel predavanja. Končala so se ob 14.00 in nato sem po krajšem odmoru spet odšel delat. Ob 17.30 sem šel malo na svež zrak in metat no koš, nato sem se odpravil nazaj delat ampk nekako nisem imel motivacije in sem skos umes nekaj drugega počel. Ob 21.00 sem šel igrat igrice in nato še chillerov in igrov šah do 1.30. Ni bil glih produktiven dan, preveč distrakcij, premalo motivacije.

Sobota, 24.4.2021: Vstal sem ob 10.30 in opravil jutranjo rutino. Nato sem gledal youtube in se mentalno pripravljaj za delo. Ob 12.50 smo imeli kosilo, nato sem šel malo ven. Ob 14.00 sem šel delat vendar nisem dolgo zdržal in ob 16.30 sem šel mal igrat šah. Ob 18.30 sem se počasi vrnil k delu in zaključil ob 0.20. Nato sem še malo igral šah in bil na yt, potem pa sem se šel zrihtat in spat ob 1.20.

Nedelja, 25.4.2021: Zbudil sem se ob 9.00, ker sem imel ob 10.00 zmenek. Šel je super, zaključil pa se je ob 16.45. Nato sem ob 17.00 šel še na igrišče, kjer smo se družili s prijatli in potem šli še v meka. Domov sem prišel okoli 19.00 in nato večer zapravil za chilliranje in online druženje.

Nasplošno sem zadovoljen s potekom teh dveh tednov, bilo je ravno prav usklajeno med delom in prostim časom, čeprav bi se realno bolje počutil, če bi še več naredil, saj je pred mano še zelo delaven teden. Največja distrakcija za moje delo je bilo čekiranje kriptovalut in youtube videov glede tega, ker zdaj investiram v njih in je treba kar spremljat te zadeve.

RESPONDENT ŠTEVILKA 6

12.4. Dan začnjam ob 7h. Večkrat sicer spanec podaljšam, a raje se zbudim prej, ker se mi zdi, da sem tako bolj produktiven in bolj izkoristim dan. Kot prvo pa si naredim še zajtrk, ki je zame prav teko pomemben. Danes je ponedeljek, dan ko nimam šole. Sam sem sicer študent drugega letnika na Strojni fakulteti v Ljubljani. Skozi dan si naredim plan za naslednje dni. S trm mislim na pripravo na šolanje in popoldanske dejavnosti. Po umirjenem začetku in kosilu sem se s prijatelji odpravil na krajši pohod na Trdinov vrh. Dan sem zaključil z druženjem in normalno večerno rutino.

13.4. Torek je precej bolj naporen, saj se na šolskem urniku pojavijo malo težji predmeti. Če imam težji začetek dneva, poizkusim preostanek dneva preživeti sproščeno (ali pa vsaj en del). Zame je ena od sprostitev tudi trening. Tega izvajam do 4-krat na teden. Osredotočam se na vaje za moč, funkcionalnost in stabilizacijo ter kondicijo. Tokrat sem delal vaje za moč. Po treningu je sledilo kosilo. Kasneje sem se odpravil delat, večino popoldnevov tudi strižem. Gre za hobbij, kjer je veselje do ustvarjanje prerastlo v manjši posel. Po navadi si načrtujem do 4 ure dela. Ob koncu dneva sem si pogledal nekaj avtomobilskih vlogov.

14.4. Ko sem ustal, sem se lotil faksa. Zajtrk sem imel malo pozneje, in sicer kar med predavanji. Po faksu je sledil krajši trening in kosilo. Pred popoldnevom sem s sosedi spil kavo in se lotil dela v salonu. Delal sem do 7ih zvečer. Za konec dneva sem odšel v savno in pod hladen tuš.

15.4. Večina dnevov je med tednom je do kosila podobnih. Danes sem se spet odpravil v en vzpon, tokrat na Vrhtrebnje. Hoja je trajala dobro uro. Ko sem prišel domov, sem se lotil izdelave poročila za faks ter ga oddal. Ker sem imel še nekaj dela okoli hiše, si dodatnega dela nisem planiral. Po večerji je sledil tuš in pregled socialnih omrežji, meilov in novic.

16.4. Faks se je začel ob 7.30 in je trajal do dveh. Spet sem se lotil treninga za moč. Zdravje in počutje je pri meni visoko kategorizirano, saj se ob športnih dejavnostih ne le dobro počutim, pač pa tudi vem, da s tem naredim nekaj dobrega zase. Od 16–19h sem delal, večer pa smo namenili manjšemu druženju s sosedi in prijatelji. Dogajanje se je zavleklo nekoliko v noč.

17.4. Tokrat sem spal malo dlje in se vstal malo čez 10. Vedel sem verjetno ne bom danes tako produktiven, zato sem se odločil, da malo počivam. Do kosila sem gledal televizijo, po njem pa sem odšel na sprehod, da mi zbistri glavo. Popoldne sem pomagal očetu v delavnici. Ta se sicer ukvarja za mizarstvom. Sledila je družinska večerja in skupno preživljanje preostanka večera.

18.4. Umirjen konec tedna sem začel z vstajanjem in zajtrkom. Več nedelj preživim s starimi starši, tako smo tudi tokrat z našo družino odšli tja na kosilo. Pri nas je v navadi, da se ob nedeljah ne dela, če res ni nujno. Ta navada se mi zdi dobra, saj če si dovolj naredil čez dan, si lahko zadnji dan tedna vzameš za počitek. Na obisku smo bili do približno petih. Doma sem pregledal stvari, ki sem jih in ki jih še moram postoriti, odgovarjal sem na sporočila in naročeval stranke za prihajajoč teden. Ko sem vedel, da so vse stvari glede šole in drugih dejavnosti urejene sem se posvetil branju člankov. Med najboljše revije, ki jih prebiram bi uvrstil History in Moje finance, saj mi ponujata dobra dejstva o preteklosti, prihodnosti in povečujeta splošno razgledanost. Pred spanjem sem si pogledal še en film.

19.4. Ni veliko ljudi, kateri ne sovražijo ponedeljka. Moj je po navadi predvsem brez velikega stresa. Temu se poskušam skozi celotno življenje izogibati. Po zajtrku sem naredil plan za delovanje v prihodnjih dneh. S tem mislim na razporeditev časa glede šole in pregled terminov za delo. Na hitro sem se s sosedom odločil za sprehod na bližnji grad Hmeljnik. Hoja je trajala slabe dve uri. Po kosilu pa sem odprl vrata salona in delal do mraka. Delo, ki ga opravljam mi je všeč zaradi dveh razlogov; konstanten stik z ljudmi in opravljanje nečesa, kar me veseli. Tako, da mi nikoli ni težko delati. Sam se primarno sicer ne vidim v prihodnosti brivca, upam pa da me ta dejavnost še dolgo spremlja. Ob sedmih sem imel večerjo. Večer pa sem nadaljeval z nekaj učenja in pregledom novih komentarjev in videov poznavalca avtomobilizma Cirila Komotarja.

20.4. Jutranja rutina (zajtrk, kavica in faks), me spremlja že vso šolanje, a danes sem vedel, da bo dan še bolj pester, saj sem se moral pripraviti na kolokvij, ki sledi jutri. Vse do sedaj sem naredil pozitivno in upam, da tako ostane. Do kosila sem imel klasična predavanja. Popoldne pa se je nadaljevalo z učenjem. Seveda se nisem učil nenehno do večera, a s krajšimi pavzami sem lahko predelal celotno snov. Menim, da če zadostno spremljaš in razumeš tekočo snov kasneje nimaš toliko težav. Prav korona me je prisilila v to, saj ob teh »lockdownih« nimam pretirane izbire dejavnosti. Okoli šeste ure sem večerjal, še enkrat preletel snov in odšel na eno pivo k sosedu. Tako se je zaključil še en dan.

21.4. Zjutraj sem vstal in zajtrkoval. Odpadle so nam ene vaje, zato sem ta čas izkoristil za trening, kasneje pa normalno nadaljeval s šolo. Po kosilu okrog dveh, sem še enkrat preletel snov za kolokvij, ki sem ga pisal ob petih. Pri pisanju mi je šlo kar dobro. Sistem šolanja na daljavo mi sicer ustreza, tako predavanja, kot pisanje testov. Ko sem vedel, da sem stvar dobro opravil, sem si malo oddahnil in se pripravil na delo. Na ta dan sem si naročil le dve stranki, saj za več nisem imel časa. Kmalu je bil tu mrak in sledila je večerja ter počitek.

22.4 Ustal sem malo čez 7, si skuhal kavo in pripravil zajtrk. Sledile do avditorne vaje ter predavanja, ki so trajala do dveh. Kosilo sem tokrat jel, kar med njimi. Po končani šoli sem naredil en trening ter se pripravil za delo. Najprej sem sicer pomagal očetu, kasneje pa delal še sam v salonu. Delal sem slabih pet ur. Po večerji pa sem pregledal morebitne izostale delavnosti, meile, sporočila ipd. prebral sem še nekaj člankov in se odpravil spat.

23.4 Kot vsakemu pa je tudi meni petek eden izmed ljubših dni. Vstal sem normalno pred šolo, se najel in začel nov dan. Do dveh je trajal pouk, kateremu je sledilo kosilo. S sošolci in prijatelji smo se dogovorili za igranje košarke na mestnem igrišču. Doma sem bil okoli petih. Tokrat nisem imel nikogar naročenega. Ker ni bilo drugega dela, sem se lotil pospravljanja delavnice in okolice hiše. Zvečer smo se spet podružili s sovaščani, skupaj jedli in pili. Pričakovano se druženje ni končalo po eni uri:)

24.4. Na ta dan so se po nekaj časa spet odprli gostinski obrati. Seveda sem moral takoj zjutraj po zajtrku obiskati eno izmed gostiln. S prijatelji smo se lahko končno normalno podružili. Prejšnje tedne nas je ločevala tudi prepoved gibanja med regijami ter policijska ura. Na ta dan sem imel tudi god. Malo pred 12h sem se odpravil domov na kosilo. To sem danes pripravljal kar sam. to sicer storim večkrat, saj sta starša dopoldne v službi, jaz pa sem doma več kot pol dneva. Dan je bil lep, zato sem se odločil, da grem na vožnjo z motorjem. Po dobrih 150km vožnje sem se vrnil domov in postrigel nekaj ne načrtovanih strank. Dan se je približeval koncu, še enkrat smo obiskali enega izmed lokalov ter tako zaključili prelepo soboto. Zvečer sem se sicer lotil gledanja filma, a kmalu zaspal...

25.4. Zjutraj nisem imel budilke in se sam zbudil okoli osmih. Zunaj se je že delal lep dan in vedel sem, da bom večino dneva preživel na motorju. Tako sem po zajtrku naredil plan kam iti. Skupaj z znancem sva se zapeljala do Tončkovega doma na Lisci. Mimo Krškega sva pot nadaljevala v Belo Krajno in skozi Kočevje domov. Želel bi si več takih dni, saj v

vožnji z motociklom res uživam. Konec dneva sem ves utrujen preživel ob vrčku piva in dobri družbi.

RESPONDENT ŠTEVILKA 7

Tabela 2: Respondent številka 7, 1. teden

	PON	TOR	SRE	ČET	PET	SOB	NED
06:30	Popravilo avta	Spanje	siht	siht	siht	spanje	spanje
08:00	Popravilo avta	spanje	siht	siht	siht	spanje	spanje
09:00	Film	Film	siht	siht	siht	druženje s stajerskimi frendi	spanje
10:00	Film	Film	siht	siht	siht	druženje s stajerskimi frendi	druženje s cimri
11:00	Obisk pri bratu	VIBE	siht	siht	siht	druženje s stajerskimi frendi	druženje s cimri
12:00	Obisk pri bratu	VIBE klici in dogovarjanje	kosilo in pocitek	kosilo in pocitek	kosilo in pocitek	druženje s stajerskimi frendi	obisk pri frendih
13:00	VIBE	prevoz v LJ	dihalne vaje in meditacija	dihalne vaje in meditacija	dihalne vaje in meditacija	druženje s stajerskimi frendi	obisk pri frendih
14:00	VIBE	fitness	VIBE	VIBE	VIBE	Prevoz v LJ	obisk pri frendih
15:00	VIBE	fitness	VIBE	VIBE	VIBE	spanje	obisk pri frendih
16:00	Klici privat	VIBE	VIBE	VIBE	VIBE	spanje	druženje s cimri
17:00	Sraufanje motorja	VIBE klici in dogovarjanje	fitness	fitness	fitness	druženje s cimri in relax	druženje s cimri
18:00	Piva s frendi doma	Druženje s frendi	VIBE	privat klici	druženje s cimri	druženje s cimri in relax	druženje s cimri
19:00	Piva s frendi doma	Druženje s frendi	Druženje s frendi	VIBE	druženje s cimri	druženje s cimri in relax	druženje s cimri
20:00	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s prijatelji	Prevoz na stajersko	druženje s cimri in relax	druženje s cimri
21:00	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s prijatelji	druženje s stajerskimi frendi	druženje s cimri in relax	druženje s cimri

se nadaljuje

Tabela 2: Respondent številka 7, 1. teden (nad.)

	PON	TOR	SRE	ČET	PET	SOB	NED
22:00	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s prijateljem	druženje s stajerskimi frendi	spanje	druženje s cimri
23:00	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s frendi	druženje s stajerskimi frendi	spanje	druženje s cimri

Tabela 3: Respondent številka 7, 2. teden

	PON	TOR	SRE	ČET	PET	SOB	NED
06:30	siht	siht	siht	siht	siht	spanje	spanje
08:00	siht	siht	siht	siht	siht	spanje	spanje
09:00	siht	siht	siht	siht	siht	spanje	spanje
10:00	siht	siht	siht	siht	siht	pijaca v baru s frendi	spanje
11:00	siht	siht	siht	siht	siht	pijaca v baru s frendi	zivalski vrt
12:00	kosilo in pocitek	kosilo in pocitek	kosilo in pocitek	kosilo in pocitek	kosilo in pocitek	Kosilo	zivalski vrt
13:00	dihalne vaje in meditacija	VIBE	dihalne vaje in meditacija	dihalne vaje in meditacija	dihalne vaje in meditacija	pijaca v baru s frendi	zivalski vrt
14:00	VIBE	Pijacka center	VIBE	VIBE	VIBE	pijaca v baru s frendi	zivalski vrt
15:00	VIBE	Pijacka center	VIBE	VIBE	VIBE	pijaca v baru s frendi	zivalski vrt
16:00	fitness	fitness	VIBE	fitness	VIBE	pijaca v baru s frendi	zivalski vrt
17:00	Sraufanje motorja	VIBE	fitness	fitness	fitness	pijaca v baru s frendi	zivalski vrt

se nadaljuje

Tabela 3: Respondent številka 7, 2. teden (nad.)

	PON	TOR	SRE	ČET	PET	SOB	NED
18:00	Druženje s frendi	Druženje s frendi	VIBE	privat klici	druženje s cimri	pijaca v baru s frendi	druženje s cimri
19:00	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s frendi	VIBE	druženje s cimri	pijaca v baru s frendi	druženje s cimri
20:00	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s frendi	VIBE	druženje s cimri	pijaca v baru s frendi	druženje s cimri
21:00	Druženje s cimri	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s frendi	druženje s cimri	pijaca pri frendih	druženje s cimri
22:00	Druženje s cimri	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s frendi	druženje s cimri	pijaca pri frendih	druženje s cimri
23:00	Druženje s cimri	Druženje s frendi	Druženje s frendi	Druženje s frendi	druženje s cimri	pijaca pri frendih	druženje s cimri

Nekako si v splošnem dneve štejem med »**aktivne** in **pasivne/relax**«. Poizkušam, da imam med tednom 5 aktivnih dni (kdaj se tudi zalomi ☺) in vikende fraj – kar tudi večinoma ne gre zaradi načina dela.

Aktivni dnevi: navadno potekajo tako, da se ob 6:30 zbudim in delam do 10:30 / 11:00. Pojem in se malček posvalkam do 12:00. Potem sledi delo za VIBE (v tabeli) tj. klicanje, razni sestanki zunaj in znotraj ekipe, mail, excel, itd. kar navadno traja od 2 – 4 ure (kdaj pa tudi 8 ur). Po 16:00 grem v fitness, kar traja uro in pol. Od 18:00 naprej imam ponavadi še kakšno stvar kar ni bila vezana na prejšnje in druženje s cimri in prijatelji. Kdaj tudi kakšen film zvečer – ampak zelo po redko. V dnevu probam tudi 5x na dan jest, minimalno pa 4x. Ob 24:00 grem spat. Zaradi spanja 6,5h/dan potem probam pol urce do urco prineset noter v pocitku med 11–12:00. Med aktivnimi dnevi NIKOLI med dnevom nimam prostega časa, ker se sicer počutim nekoristnega. Vsaj 18–19:00 stalno nekaj palamudim.

Pasivni dnevi: to je ponavadi vikend, kdaj tudi 1–2 med tednom. To so dnevi ko si ne planiram nič in se probam kar se da sprostit. Dostikrat si za vikend s prijatelji organiziramo kakšno dejavnost ali pa druženje skupaj (gokart, bowling, hribi, itd.)

Samoocena: s svojim urnikom se sodeč po preteklih letih kar zadovoljen in bi ocenil z 8,5 od 10. Skozi tedne imam kar nekaj dejavnosti, kar sem se navadil z leti, ker sem mišljenja, da če se vsak dan trudiš in delaš nove stvari v življenju napreduješ – sploh če veš kaj je tvoj cilj in si osredotočen na njega. Zato iz leta v leto opazim dosti sprememb in napredkov, tako v mišljenju kot na karierni poti. Imam pa 4 mesece v letu ko sem na Pagu in ravnam čisto po nekih X načelih in se ukvarjam samo z problemi, ki nastanejo na tistem otoku. Drugi svet skoraj da odklopim.

Distrakcije: največja distrakcija zame predstavljajo ne načrtovane pijače in druženje, česar je bilo v času karantene dosti manj kot prejšnja leta. Sedaj ko se bliža poletje in grejo temperature gor, grejo sorazmerno tudi distrakcije gor ☺

RESPONDENT ŠTEVILKA 8

12.4.2021 In že je zazvonila budilka, seveda, saj je ura bila še 6.. Tak deževen dan in topla postelja, bom kar še za 10 minut prestavila budilko. Pa me je vseeno kar vrglo iz postelje, saj bi rada, preden odidem v službo, še v miru popila kavo. Ko se že skoraj odpeljem sem se spomnila, da Hana nima dežnika, pa evo, še enkrat v stanovanje, da otrok ne bo moker, ko bo šel v šolo, potem pa 123 sem že v službi prižigala računalnik. Začetek je bil miren, nekaj mailov, upam, da tako tudi ostane, saj moram še malo premisliti o idejah za sestanek, ki ga imamo danes ob pol treh. Le kaj bom predlagala za snemanje našega PEZ-a za Sanolaborjevo akademijo, to me mora že kakšen teden. Pri delu nič posebnega, potem pa sestanek, da se dogovorimo o scenariju za snemanje tega PEZa. Nekaj se pomenimo, kako bi to speljale, potem pa na kavici, pred odhodom iz službe, kar kapne ideja, kako bi to posnele. Prav ponosna sem bila nase, saj sem vse tri predloge predstavila kar jah. Torej le imam ideje. Saj ideje imam, samo, kako to sedaj speljat. Hitro sem odšla še do Anite, da ji povem, da bomo

posnele en prizor v smislu kviza. Tole bo sigurno izpadlo top, ko bomo združile vse tri posnete filmčke. In odšla sem mirna domov, danes že okoli pol štirih in misli že pri tem, kaj bom kuhala. Kličem Hano, je dela idejo za tortilje, piščanca, paradižnik in avokado, da bomo jedle zdravo. Brez dežnika, k lije kot iz škafa že cel dal hitro še v trgovino in komaj sem čakala, da se preoblečem in začnem kuhati. Potem pa v planu, da vse pospravim, potelovadim in na kavč, pogledati Masterchefa. Sem bila zadnje čase prilepljena na računalnik, da sem pogledala vse epizode Mojih mostov. To je bil moj plan, da po tem pa kuharje, da ujamem ritem s tekočim programom. Po kosilu, ki je že skoraj pozna večerja, saj je ura že 17, se uležem v posteljo, prižgem računalnik in si pripravim Masterchefa, v dnevnici pa se je učila Hana. Sem vedala, da bo to nevarno, ko sem se pokrila s kovtrom in tako me je tudi po dveh treh serijah tudi zmanjkalo. Še dobro, da je v sobo parkrat prišla Hana, drugače bi komot zaspala do jutra. Pa sem vstala, si odprla en redbull, da me malo spravi k sebi in sva s Hano že skupaj gledali Masterchefa še ostale oddaje. Ja kaj češ, no, saj vmes pa sem, samo za občutek, tudi malo potelovadila, ampak res samo malol, da ne šokiram slučajno preveč mojega telesa ☺ Pa je bila ura že 23, ko sva obe odšli v posteljo. Jaz sem se še nekaj premetavala, verjetno vpliv redbulla, potem pa pojma nimam kdaj zaspala.

13.4.2021 Spet budilka, tako kot vsak delovni dan. Seveda je bila ura nastavljena že na 5, z namenom, da si bom pred službo umila še glavo, da bom imela vsaj en dan normalno frizuro. Pa sem jo ugasnila in itak bom spet zvonila naslednjič ob 6h ☺ Tudi Hano sem morala zbuditi bolj zgodaj, je imela namen, da bo ponovila še biologijo, saj so danes pisali. Zrihtala sem se, odnesla smeti in se odpeljala v službo. Na cesti nobene gužve, tako, da sem bila res ob 7h že na svojem mestu. Danes so bili vsi nekam resni, verjetno zaradi dežje. Res je malo žalostno vreme, ampak se menda ne bomo dali, je pa res, da včasih v službi prav paše tišina, v miru delaš in se lahko v miru poglobiš v kakšna razmišljanja. Saj ne vem, kdaj je minilo, vendar je bila ura že tri popoldne in sem morala odhiteti po Hano, saj sva se dogovorili, da jo peljem jaz v Črnuče, da se ob 16h končno po 14-ih dneh dobi z Markotom, ker kasneje on ne bi mogel. Pa sem jo izpustila pred blokom in odpeljala do Žal še stvari Bernardu, da jih ona na randiju ni nosila s sabo. Itak se ura obrne in že je bila skoraj 17, ko sem prišla domov. En čikec, dva, da se malo umirim, pokličem Tanjo in kaj pa drugega, takoj sva se zmenili, da pridem do nje. Torej brzinski tuš, še celo glavno sem si umila in okoli 18:30 prispela do Tanje. Saj ni da govorim, ampak je že kar normalno, da bomo enega dva spili. Sicer pa, zakaj pa ne, je življenje takoj lepše ☺ Obiranje skoraj vsega do kosti je trajalo skoraj do 23ih, ko sem se, kljub temu, da bi lahko še bila malo pri njen, odpravila domov. Moram pa povedati, da sem zelo ponosna, da se ne bojim njene psičke, velik dosežek zame, da sem sedela za mizo, kakor da Sie, njene psičke, sploh ni. Prispela sem domov, se preoblekla in malo čez polnoč zaspala.

14.4.2021 Zopet budnica ob šestih, v službo prispela malo čez 7, se je spet začela ta gužva na cesti. Kar je bilo dobro od epidemije je bila edino prazna cesta ☺ V službi je minilo zopet umirjeno, prav čudno, ker sem bila sedaj skoraj leto navajena na čisto norijo. Pa priznam, vseeno je bolje, če je preveč dela, kot premalo. Ob pol štirih sem morala oditi iz službe, saj

sem peljala Hano na jahanje. In ker je imela danes jahanje, je bil pogoj, da lahko gre, če potem prespi pri Bernardu oz jo ima še jutri. Sem se odločila, da je bolje, da je danes še pri njem, kakor, da jo jutri spet cel dan ne vidim. Sem pa vesela, ko vidim, kako uživa v tem in je to ena od aktivnosti, ki ji res veliko pomeni. Domov sem prišla malo pred pol šesto, brez neke posebne energije za karkoli, vendar sem si želela, da vseeno nekaj naredim zase..ta kavč mi gre že malo na živce ☺. Sem poklicala Polono in sva se hitro dogovorili, da gremo en krog okoli Bajerja. Imela sem ravno še toliko časa, da sem malo potelovadila in že je bila ura 18, ko je Polona pozvonila. Sva bili kar pridni in naredili malo večji krog, kakor sva načrtovali, tako, da sem domov prišla vsa napolnjena in z še večjo energijo, kakor sem od doma odšla. Pa še itak paše, da se malo izpoveš, slišiš tudi druge probleme, se ti potem zdi, da so tvoji res majhni. Po tuširanju sem se ulegla na kavč in pregledala še enkrat vse videe, ki so jih drugi in seveda tudi jaz posneli, da bomo pripravili mamici presenečenje za njen rojstni dan. Res zanimivo, kako si vsak po svoje nekaj zamisli in izpelje, je pa med nami ogromno pesnikov. Sem sklenila, da grem danes pa res spat že okoli 10ih, da se jutri normalno prebudim. Bilo je ravno še toliko časa, da sem pogledala od nedelje Piramido sreče. Rada gledam kakšne igre ali kvize, sploh, če ni zakomplicirano, pa mi ni potrebno preveč razmišljati. In uspelo mi je, spat sem šla čisto malo čez 22. Danes je bil res lep dan, popoln, predvsem zato, ker sem brez izgovorov malo migala.

15.4.2021 Tudi danes vstala ob 6-ih, spila kavico, se zrihtala in prišla v službo ob 7ih. Bil je kar poln dan, saj je bilo dela malo več, vmes še informativni sestanek z direktorjem in še en sestanek s puncama, s katerima moramo posneti PEZ. Vesela, ker smo dorekle točen scenarij za vse, sedaj moramo samo še vse to izpeljati. V sredo že snemamo. Malo čez tri sem odšla iz službe, v trgovino, ker mi je tako zelo dišala solata, taka mešana, prav lačna sem bila. Sva s Hano pojedli, pospravili in na pobudo Hane sva potem odšli na sprehod, najin velik krog. Spet sem bila pridna in polna energije, saj sem zopet nekaj naredila za svoje zdravje. Ura je bila že skoraj sedem, ko sva prišli nazaj v stanovanje. Ja kaj pa čmo, najbolj skočit pod tuš, potem pa na kavč. Tako sva tudi naredili. Hana seveda spet na mobiju, jaz pa pogledala Milijonarja. Pa vseeno mi še ni dal miru moj posnetek za mami, ker je baje, ko ga pošljem slaba kvaliteta. Sem si res dol potegnila wetransfer in končno mi je uspelo Evi poslati na mail. Sedaj pa se ne bom več ubadala s tem, samo še odločiti se moram, kateri od dveh posnetkov bo tisti, ki bo šel na posnetek za mami. Tako je bila ura že spet čez 23, ko sem odšla v posteljo. Jutri je pa petek, bo treba malo razmisliti, kaj se bi lahko dogajalo. ☺

16.4.2021 Danes sem pa kar malo zanemarila budilko in se zbudila šele ob 6:30. Malo kasneje prišla v službo, kar ni problema, saj imamo tako in tako prihod do 9ih, edina težava je, ker ti grejo ure v minus, če želiš potem oditi domov prej, kakor čez 8 ur. Ampak ok, tudi tega imam dovolj ☺. V službi mirno, sem se pa ukvarjala in prepričevala ljudi, da bi sodelovali pri snemanju. Eni res komplicirajo, drugi pa z lahkoto naredijo vse. Tako, da ekipa je že v celoti zbrana. No, vmes sem se ustavila še pri Petri in saj ni bilo potrebno veliko debate, ko sva se že zmenili, da se zvečer vidiva. Tudi ona je brez otrok in je škoda uničevati kavč, bova raje kakšno rekli. Sem ob treh odšla kar domov, da sem bila še malo s Hano, ker

je potem ob 17ih odšla že k Bernardu do nedelje. Vmes sem že malo pospravila, vsaj površinsko, da ni bil glih bum, ko bo prišla Petra. Po Haninem odhodu sem si že kar enega nalila, da se malo umirim in pripravim na pivski večer ☺ Šla sem še pod tuš in ob 18ih dobila na obisk Petro. Sva klicali še Anito in Tino, pa ni bila nobena preveč zagreta za akcijo, tako, da sva kar sami počvekali, pili in seveda kot vedno, sem naštimala tudi nekaj za pod zob. Odlično je , ker ni več policijske ure, tako, da sva imeli odklop do malo pred polnočjo. Potem pa še malo pisanja s Tanjo, ki pa sva že delali plan za soboto. Okoli 1ih sem zaspala.

17.4.2021 Kljub pozni uri, ko sem odšla včeraj spat, sem se danes zbudila že ob 8ih. Prav paše, ker ni potrebno nikamor iti, lahko delam kar mi paše točno takrat, ko mi paše ☺ Kavica, jutranja, je bila kar dolga, da sem še vse prečerkirala na internetnih straneh in začutila ta užitek počasnosti. Sobote so vedno za pospravljanje, tako sem vse lepo pospravila, da vsaj od zunaj zgleda čisto, odšla v trgovino in vmes razmišljala, kaj bi mi pasalo jesti. Sem si vzela kar zelenjavno lazanjo in seveda veliko skledo solate. Najbolj uživam, kadar sem sama – da si, ko jem, nekaj naštimam na TV, da pogledam zraven. Sem iskala kakšen dober film, samo mi to ni najbolj pasal in sem na koncu zopet pristala na kvizu Milijonar. Pa me je po kosilu že malo vleklo, da bi se ulegla na kavč, samo sem točno vedela, da če to naredim, bom zaspala. Mi pa je bilo škoda dneva. Ob 17ih me je končno poklicala Tanja, naj pridem do nje na kavo. Pa sem šla. Naredili sva še en mali krog po Črnučah, ker je mogla na sprehod peljat psičko. Potem pa sva se zasedeli pri njeni v kuhinji, seveda si natočili tudi špricarček, dva, saj je sobota halooo in debatirale in obujale spomine, kako je bilo takrat, ko smo se spoznale, še z Vanjo. Saj tisto obdobje, ko sem njiju spoznala, so bili res lepi, nori, nič mi ni manjkalo, prav tako mirno življenje, res pa je bilo takrat malo preveč žuranja. Samo tisto obdobje je bilo očitno tako pravilno :P. No, če bi bilo kje kaj odprto, bi sigurno šla naprej do jutra, pa ni, zato sem počasi odšla domov. Super je bilo, da je bila ura pol enajstih in sem si lepo naštimala Jockerja, lahko sem prevrtela naprej reklame, to je res super, da obstaja ta zamik. Potem pa sem si naštimala še Masterchefa, ker ga ta teden še nisem pogledala. Nekaj sem še iskala kakšen film, pa me je že spanec lovil, tako, da sem pritisnila samo na tardeči gumb in zaspala. Pojma nimam, koliko je bila ura, je bil pa zihr že ndeljea ☺.

18.4.2021 Bujenje brez budilke je bilo neprecenljivo. Nekaj čez 9 je že bilo, ko sem pristavila za kavico. No, ta kava se je razvlekla do 11-ih. Vmes telefoni in jamranje, kako se mi danes nič ne da. Ampak, saj se mi nič ni potrebno dati. Vsaj umijem se pa lahko haha. Čeprav malo sem tudi bila že lačna in nič mi ni lepšega kot to, da pri kosilu gledam tv – ni važno kaj, samo da je nekaj še zraven, ki ropota. Zadnje čase mi zelo diši solata, tako da sem si pripravila mešano solato, popekla zraven piščanca in ga kar stresla med solato, saj v želodcu se tudi vse pomeša. Začela sem gledati zraven en film, pa med reklamami hitro pomila posodo, skuhala še eno kavo za po kosilu in evo, že sem bila na kavču. Res dolgočasen dan, ampak prav tak, kot sem si želela to nedeljo. Seveda pa ni moglo miniti ravno mirno, je že priletel sms, da oddajamo en razpis v ponedeljek ob 8-ih zjutraj. To pomeni samo in zgolj to, da moram dvigniti rit in iti delat. Ne bom zgubljala besed glede naših nesposobnežev, ki vedno kaj zaj***, ampak ok, sem poskrbela, da se je za to razvedelo in da bi se vsaj malo

poboljšale zadeve. Potem sem sestavila še za Sanolaborjevo akademijo uvodni mail in ga poslala na preoblikovanje naši najjači oblikovalki besedil ☺ in bila prav vesela, da se je vse malo premaknilo naprej. Nekaj čez 20.uro je pripeljal Bernard Hano, kateri se je pa seveda zelo mudilo iti v sobo na mobi s fantom. Prav čudno je to rečt, ampak je rekla, da jo je vprašal haha. Najlepša pubertetniška leta. Ker je Sanjskega moškega Hana že pogledala vnaprej, sem si ga sama prevrtela in ko se je končalo je bila ura že ene 23, zato sem odšla hitro v posteljo.

19.4.2021 O, že je ponedeljek, sem pomislila, ko sem udarila po budilki. Kavica, zrihtat in v službo. Sem imela največjo skrb, da sem avto peljala k avtomehaniku, ker mi bremze že 14 dni cvilijo. Okoli 8ih se mi je le javil in avto sem odpeljala do njega. Je blizu službe, zato sploh ni nobenega problema, pustim avto tam in grem v službo, po službi pa iskat. No, v službi je bilo danes kar naporno, v eno mail-i, spet sestanek za snemanje PEZ-a, pa spet se niso in niso končali mail-i. Okoli 14ih me je poklical mehankar, da je avto končan. Je rekel 350,00 EUR. Ojjjooooj, sam kaj čm, to je bilo treba popravt. Zamenjal disk, ploščice, naredil servis. Samo, da se varno peljemo, pa je. Edino, kar sem se še bala, če mi bo kartico sploh potegnili. In mi je ☺ Danes si je Hana zaželela jesti iz meka. Zato, če po pravici povem, ker se mi ni pretirano dalo kuhati, sem pa res se po službi okoli štirih zapeljala proti domu in zavila v meka. Sva z užitkom zmazali. Malo sem popoldan še pospravljala, bilo je kar nekaj posušenega za v omaro dat, pa še od Hane torbe nisem pregledala, kar je prinesla, ker je bilo še vedno vse zapakirano in čakalo mene. Vrgla še prat eno rundico in ker se ne dam, sem se potrudila in malo potelovadila. Potem pa tuš, malo pogovarjanja s Hano. Pogledala dnevnih, čeprav mi gre na živce poslušat skoz in samo o tej koroni, pa potem milijonarja in odšla spat že ob desetih.

20.4.2021 Tale dan je bil pa tako napolnjen, da tudi zvečer nisem uspela napisati dnevnika, no, malo sem pozabila nate. Pišem pa sedaj v službi, preden grem na snemanje, končno, da bom že nehala razmišljati o tem. V glavnem – zjutraj služba, neka norija, kar je vedno, ko vejo, da bom imela potem dopust. Ponorijo, kot, da ne pridem več nazaj ☺. Ob treh sem odšla iz službe, seveda, da ujamem še Hano preden gre k Bernardu in gužva na cesti, da sem se domov vozila skoraj eno uro, v normalnih razmerah pridem v največ 10ih minutah. OK, sem jo ujela, da sva malo počvekali. Ko je odšla sem sem si na hitro umila glavo in tako so se počasi začeli telefoni. Mobi na mobi. Jutri je snemanje in vključiti smo morale tudi direktorja za nek drug prispevek. Itak, nobena mu ni nič omenila, pisala, zato sem stopila spet jaz v akcijo. Sem ga prosila, da javi uro, da posnamemo tudi njega. Potem je želel vedeti, kam pride. Ne dobim nobene, ne Nataše, ne Anite, da mi povesta še svoje mnenje, preden mu odgovorim. No ok, se končno javi Anita, enourni pogovor o vsem tem, tako, da sem lahko odgovorila Simonu (direktorju), da smo mu vsaj nekaj povedale. Potem zaključim z Anito, me kliče Polona, spet pogovor, tudi ta skor eno uro. Ima bolnega otroka, skoz je doma z njim in rabi, da da malo iz sebe. Potem pa me pokliče še kolega, da pride na čik in tako je kar izginil čas, ne vem kdaj. Ob pol enajstih sem zaspala kot top.

21.4.2021 Pa je danes. 6 – budilka, 7 – v službi. Celo letanje po bajti in organiziranje skupin za snemanje, ki ga imamo ob 11-ih, ker je ta glup covid in nas ne sme biti preveč naenkrat v istem prostoru. Eni neki komplicirajo, eni so top in pripravljeni narediti vse... Vmes mail-i, skratka norišnica. Pa se je snemanje končno začelo. Je potekalo brez zapletov, celo zabavali smo se. Sedaj pa samo še čakamo, kako bo to, ko se bo združilo z vprašanji in sestavilo v celotno predstavitev tega našega PEZ-a. 14h je že, ko sem prišla nazaj v pisarno. Pogledam maile in ufffff. Jah, saj mi drugega nič ne preostane, kot, da ostanem dokler bo pač treba, da vse ponaredim. Bila sem v službi do 17ih, odšla po burek, pojedla, se preoblekla in direkt na kavč. Ker ta dan sem si pa to res zaslužila. Super, vse zahtevno je za mano, zdej pa zadihaj, sem si rekla. Ob 20ih je prišla Hana, sva se pogovarjali, kaj bi potem pogledali po tv, samo ona je reje v sobi – je le čas pubertete. Jaz sem pa lepo potelovadila, poklicala še Heleno, ker se ji včeraj nisem imela časa javit in sem kar iskala nekaj po TV, da bom pogledala – prav mogla sem, če tudi na silo, saj imam sedaj dopust. V službo grem šele naslednjo sredo. Juhuuu. Ja, pa sem se potrudila in bila budna do polnoči.

22.4.2021 Dopust juhuuuu. Budilka je sicer bila, da sem zbudila Hano in seveda, nisem zaspala nazaj, ker takoj kakšna debata pade, je pa bil neprecenljiv občutek, ker sem bila lahko še v pidžami, poležavala v postelji... Kava se je kar vlekla in vlekla. Potem je bila naenkrat 9, ko sem poklicala Bernarda, da bi odšla v službo po čelado, ki jo je Hana pozabila v njegovem avtu, danes pa je imela jahanje. Pa me je rešil in rekel, da jo bo on pripeljal, ker mora itak službeno ven. Ker sem se že zrihtala sem odšla v trgovino in začela malo prelagati stvari po stanovanju. Pospravila sem tudi balkon, da sem se lahko malo sončila, ker je bilo prečudovito vreme. Potem pa iz balkona zagledam, kako umazana imam okna. Jah nič, najbolj da se lotim, sem si rekla in res vsa okna počistila. Saj jih nimam veliko 😊 Nekaj prelaganja iz omar in sem že dobila msg. Hana..kosilo naj bo ob enih. Pogledam na uro, že 12, tako, da sem se lotila kuhat. In točno, ko je prišla je bilo kosilo na mizi. Malo sem sproti pogledala še službene maile, da malo prečistim, potem pospravila posodo po kosilu, pospremila Hano, ker je odšla k Lani, da so skupaj odšli na jahanje. Zdaj si pa zaslužim malo počitka in res sem se ulegla na kavč, prevrtela na Vem in ojooooj spet malo zaspala. Se zbudila okoli petih, skuhalo kavico in odšla po Hano. Ko sva prišli nazaj sem odšla na balkon, kjer sem se kar zasedela kakšno urco, saj sem razmišljala, kaj bom jutri na sestanku povedala in sama sebe skulirala, da bom pristopila čimbolj umirjeno. Urica je bila že 21, sem odšla v dnevno in brez premišljevanja začela telovadit. Juhuuu, res sem pridna. No, potem sem šla napisat dnevnik, si kar umit zobe in v posteljo, ter si danes privoščila mojo igrico, ki sem jo zadnje čase zelo zanemarjala. 22:30, ugasnem luč in rečem Hani lahko noč.

23.4.2021 Sem bila pa zgodnja, ker sem odšla spat tudi že zelo kmalu. Tako, da pred 6-o že kuhala kavico. Jah, kaj čem zdej..sem si šla umit glavo in ob pol sedmih zbudila Hano, ker je imela v planu, da si jo bo zjutraj umila tudi ona. Do pol devetih prekladanje sem in tja, Hana odšla v šolo, jaz pa pristavila še eno kavico. Lepo na balkonu sedim, gledam fb, instagrem, in zacinglja mobi. A si že budna..pridem na kavo. Pa se je oglasil kolega. Po kakšni urci odšel, jaz pa pod tuš in preoblečt ter odšla v službo. Ob 12-ih sem že prispela tja,

da sem našim igralcem razdelila v zahvalo čokoladke, ker so bili pripravljeni sodelovati, odšla na kavo še z Barbaro in kočno, sestanek za Sanolaborjevo akademijo se je pričel. Ura že 13, jaz pa sem iskala Matica, da mi je presnel na ključek mali odlomek iz snemanja za PEZ, da ga pokažem na sestanku. In smo že začeli in tudi ključek mi je dostavil, tako, da je bilo vse ok. Je rekel direktor, da super, da gremo v pravo smer. Vse štima, sedaj pa še uvodni mail za našo akademijo. Je samo na hitro rekel, da naj se me tri, ki smo dale predlog skupaj usedemo in nekaj sestavimo. Ker mi to ni bilo najbolj všeč, sem rekla, da bi malo predebatirali in slišali mnenja drugih, da vem, v katero smer mail speljati. Pa se je na koncu dobro izšlo, ker so bili skoraj vsi za mojega ☺, vseeno pa se me tri dobimo in na koncu odločim jaz, kako bo, ker je bila meni dodeljena ta naloga. Potem pa domov, čakala me je že Hana, da jo peljem v Črnuče, ker je bila ob 16ih zmenjena z Markotom. Sva kar hitro šli, saj je bila na cesti za znoret gužva. Sva le prispeli, jaz pa sem odšla proti Viču, da si zrihtam mobi. Sem se odločila, da ga zamenjam, ker imam možnost in ker mi moj stari v eno prekinja, če se s kom pogovarjam. Domov sem prispela šele malo pred sedmo. Šla na čik, dva in začela pakirat za v Bršljin. Vse mi je lepo uspelo, potem pa je že prišla domov tudi Hana okoli 20ih. Sva pogledali masteršefa in odšli kar kmalu spat, da se zjutraj čimprej zbudimo. Ne vem koliko je bila ura, samo ni bilo ne vem kako pozno.

24.4.2021 Uro sem si naštimala za ob 7ih, da v miru spijem kavico, da se Hana spakira in da v normalnem dopoldanskem času prispemo v Bršljin in končno zamenjamo tole ljubljansko okolje. Prispeli sva v Bršljin in že je bilo veselo. Naši so že imeli zajtrk in kaj pa drugega, začeli že s šampanjcem. Sem se jim pri pitju pridružila tudi jaz in uff, sem kar čutila, saj je bilo skoraj na tešče, ampak je bilo lušno. Malo smo še posedeli, potem pa malo pospravili, pripravili za kosilo in urca se je obrnila na pol treh, ko sva pobrali Evo in Alenko, da smo šle v trgovino nabavit še kar je manjkalo za mamičin rojstni dan. Ustavile smo se tudi v centru mesta na pijački in prav fajn občutek...končno sedim v lokalu ☺ Potem smo odšle še v Mercator po jagode in otroški šampanjec ter se ustavile v CC-ju, saj je bil zadnji dan popusta na obutev. Svetovno, celo smo dobile tudi nekaj za nas. Pa je že bila pol osmih, ko sva odložili Alenko in Evo ter odšli domov. Vse lepo pospravili, pripravili za večerjo in se usedli na kavč ter pogledali Sanjskega moškega. Nato pa kar vsi, razen ata, odšli spat že okoli desetih.

25.4.2021 Čeprav je nedelja, sem se prebudila že okoli 7ih, pač navada za službo. Skuhala kavo in jo v miru sama spila na balkonu, saj so drugi še spali. Počasi so se prebudili še ostali, smo malo že plana naredili, kako bo vse potekalo jutri, ker bo velika fešta, si natočili še enega jegrčka in odšli vsak po svoje ☺ Mama in ata na Grčevje k Slavcu, ker je bilo žegnanje konj, jaz in Hana pa k Alenki na kosilo. Sva odšli ob enajstih, da je Hana pred kosilom naredila še zavitke in tortilje in lososa. Po kosilu sta Alenka in Eva odšli v Bršljin probat, kako bo delal ključek za video za mamo, jaz sem pospravila posodo in skuhala kavico. Prišli sva nazaj v Bršljin, Hana se je zmenila z Jano, da so šle malo naokoli, jaz pa sem se lotila narediti francosko, rdeče paprike in malo razmaknit, da bo prostor za odložiti pladnje od hrane. Z mamo sva prinesli gor še mize, stole ter vse stvari, da bo za ponedeljek čim več

pripravljeno. Sem že komaj čakala, da se končno tale fešta začne, pa najbolj od vsega sem čakala, da mama vidi video, ker je bil res pripravljen v nulo in ganljivo. Tako se je odvijalo, v pripravi, vse do večera. Sedaj pa moram samo še speljat, da s Hano okrasiva in grem mama čimprej spat, da bo tudi to eno od presenečenj, da se zjutraj zbudi v praznično stanovanje. No, saj mama je res okoli 23ih rekla, da gre kar spat, samo problem, tudi Hana je bila zaspana in zato sva se zmenili, da okrasiva zjutraj. Pa sem si budilko naštimala za ponedeljek ob 5:30... ooooooj 😊 Do polnoči sem še z očijem gledala Piramido sreče in skoz tuhtala, če bi vseeno okrasila kar sama, da nama slučajno ne bi jutri kaj nagajalo in bi mama se že prej zbudila. Samo sem Hani obljubila in zato sem si rekla, kar bo pa bo in skoraj ob pol enih odšla spat tudi jaz.

RESPONDENT ŠTEVILKA 9

Prvi dan delo od doma, tretji dan ponoči slabo spal, sobota 17. ogled tekme na yt, nedelja tudi prenos tekme, ponedeljek 19. pomoč dediju pri predavanju preko zooma in delo od doma, sobota 24. delo pri sosedih.

Slika 1: Respondent 9

TEDEN	15							16						
DAN	Pon	Tor	Sre	Cet	Pet	Sob	Ned	Pon	Tor	Sre	Cet	Pet	Sob	Ned
DATUM	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25
6.00-7.00														
7.00-7.30			Vstajanje	Vstajanje					Vstajanje	Vstajanje	Vstajanje			
7.30-8.00	Vstajanje	Vstajanje	Služba	Služba				Vstajanje	Služba	Služba	Služba	Vstajanje		
8.00-8.30	Služba	Vulkanizer	Služba	Služba		Vstajanje	Vstajanje	Služba	Služba	Služba	Služba	Služba	Vstajanje	Vstajanje
8.30-09.00	Služba	Služba	Služba	Služba	Vstajanje	Mobitel	Mobitel	Služba	Služba	Služba	Služba	Služba	Delo	Mobitel
9.00-10.00	Služba	Služba	Služba	Služba	Mobitel	Branje	Youtube	Služba	Služba	Služba	Služba	Služba	Delo	Mobitel
10.00-11.00	Služba	Služba	Služba	Služba	Mobitel	Branje	Youtube	Služba	Služba	Služba	Služba	Faks	Delo	Youtube
11.00-11.30	Služba	Služba	Služba	Služba	Trgovina	Branje	Youtube	Služba	Služba	Služba	Služba	Trgovina	Delo	Youtube
11.30-12.00	Služba	Služba	Služba	Služba	Televizija	Kosilo	Youtube	Služba	Služba	Služba	Služba	Trgovina	Delo	Kosilo
12.00-12.30	Služba	Kava	Kava	Kava	Televizija	Kosilo	Kosilo	Služba	Kava	Kava	Kava	Trgovina	Delo	Kosilo
12.30-13.00	Kosilo	Služba	Služba	Služba	Kosilo	Kosilo	Kosilo	Kosilo	Služba	Služba	Služba	Kosilo	Delo	Kosilo
13.00-13.30	Služba	Služba	Služba	Služba	Mobitel	Kosilo	Kosilo	Služba	Služba	Služba	Služba	Mobitel	Kosilo	Kosilo
13.30-14.00	Služba	Služba	Služba	Služba	Mobitel	Računalni	Kosilo	Služba	Služba	Služba	Služba	Mobitel	Delo	Kosilo
14.00-15.00	Služba	Služba	Služba	Služba	Računalnik	Računalni	Kosilo	Služba	Služba	Služba	Služba	Računalnik	Delo	Kosilo
15.00-15.30	Služba	Služba	Služba	Služba	Računalnik	Televizija	Televizija	Služba	Služba	Služba	Služba	Računalnik	Delo	Televizija
15.30-16.00	Služba	Služba	Služba	Služba	Trgovina	Televizija	Televizija	Služba	Služba	Služba	Služba	Trgovina	Delo	Televizija
16.00-16.30	Služba	Služba	Služba	Služba	Trgovina	Televizija	Televizija	Služba	Služba	Služba	Služba	Trgovina	Delo	Televizija
16.30-17.00	Služba	Služba	Služba	Služba	Večerja	Mobitel	Televizija	Služba	Služba	Služba	Služba	Računalnik	Delo	Televizija
17.00-17.30	Služba	Služba	Služba	Služba	Večerja	Mobitel	Televizija	Služba	Služba	Služba	Služba	Računalnik	Delo	Mobitel
17.30-18.00	Služba	Služba	Večerja	Služba	Televizija	Mobitel	Računalni	Predavanje	Večerja	Služba	Večerja	Frizer	Večerja	Mobitel
18.00-18.30	Večerja	Večerja	Mobitel	Večerja	Televizija	Mobitel	Računalni	Predavanje	Mobitel	Večerja	Televizija	Frizer	Večerja	Večerja
18.30-19.00	Mobitel	Televizija	Mobitel	Mobitel	Televizija	Večerja	Branje	Predavanje	Mobitel	Računalni	Televizija	Večerja	Kopalnica	Branje
19.00-20.00	Mobitel	Televizija	Televizija	Mobitel	Mobitel	Branje	Branje	Predavanje	Računalni	Računalni	Televizija	Računalnik	Mobitel	Branje
20.00-20.30	Televizija	Televizija	Televizija	Mobitel	Mobitel	Branje	Večerja	Večerja	Računalni	Televizija	Youtube	Računalnik	Mobitel	Služba
20.30-21.00	Televizija	Televizija	Kopalnica	Televizija	Branje	Branje	Mobitel	Televizija	Računalni	Televizija	Youtube	Računalnik	Mobitel	Služba
21.00-21.30	Televizija	Kopalnica		Televizija	Branje	Branje	Služba	Televizija	Televizija	Mobitel	Youtube	Računalnik	Branje	Kopalnica
21.30-22.00	Televizija	Branje		Youtube	Branje	Kopalnica	Služba	Televizija	Televizija	Mobitel	Kopalnica	Mobitel	Branje	Branje
22.00-22.30	Kopalnica	Branje		Youtube	Kopalnica	Youtube	Kopalnica	Kopalnica	Televizija	Kopalnica	Branje	Kopalnica	Branje	Branje
22.30-23.00	Branje	Branje		Kopalnica	Branje	Youtube	Branje	Branje	Kopalnica	Branje	Branje	Branje		Branje
23.00-23.59	Branje	Branje		Branje	Branje	Youtube	Branje	Branje	Mobitel	Branje	Branje	Branje		
23.59-00.30	Branje			Branje		Youtube		Branje		Branje				
00.30-01.00														

RESPONDENT ŠTEVILKA 10

PONEDELJEK 12.4.21 7–8h: Bujenje + zajtrk., 8:15–9h: Telovadba., 9–10:30h: Priprava kosila+ kosilo., 10:35–11h: Tuš+ priprava služba., 11–12h: Kava s prijateljico., 12:30–22h: Služba., 22:20: Prihod domov., 22:40– Tuš / Spanje.

TOREK 13.4.21 8:30–9h. Bujenje + zajtrk., 9:15–10h: Branje knjige., 10:20–11:15: Priprava kosila., 11:30–12h: Tuš+ priprava služba., 13h: Odhod v službo., 14–21h: Služba., 21:30–23h: Gledanje nogometa s prijatelji., 23:30: Tuš / Spanje.

SREDA 14.4.21 8h: Bujenje, 8:15–8:50: Telovadba., 9h: Tuš, 9:20: Trgovina, 10:30–11:30h : Zajtrk+ Kava s sodelavko, 12h: Odhod v službo., 12:30–22h: Služba, 22:30: Prihod domov., 23h: Tuš / Spanje.

ČETRTEK 15.4.21 4:30 Bujenje, 4:35–5h: Priprave služba.(make up, kava...), 5:15: Odhod v službo., 6–14h: Služba., 14:15–16h: Vožnja, 16:30–17:20h: Priprava kosila+ kosilo., 17:30–18:30h: Počitek, 19–21h: Sprehod., 21:30: Tuš/ Spanje.

PETEK 16.4.21 9–9:30h. Bujenje + Tuš., 10h: Zajtrk., 11–12h: Trgovina (nakupi)., 12:30–21h: Služba., 21:30–22:45h: Vožnja, 23h: Tuš, 23:30–1h: TV, 1h: Spanje.,

SOBOTA 17.4.21 8h: Bujenje., 8:15: Zajtrk., 9–11h: Obiski., 11:30:Odhod v Lj., 12:30–18h: Nakupovanje, kosilo. (Ikea, Eleclerck., Supernova)., 19h :Prihod domov., 19:30–20:30 Večerja + Druženje z družino., 22h: Tuš/ Spanje.

NEDELJA 18.4.21 7h: Bujenje., 7:30–8h: Zajtrk., 9–14h: Urejanje + pospravljanje stanovanja., 14–15h: Kosilo., 16–18h: Likanje, 19h–20h: Sprehod., 21h: Tuš/ Spanje.

PONEDELJEK 19.4.21 6h: Bujenje + priprava služba., 6:40: Odhod v službo., 7–22:30h: Služba, 23h: Tuš / Spanje.

TOREK 20.4.21 5–5:30h: Bujenje+ Zajtrk., 5:40–7:40h :Vožnja., 8–9:30h: Pospravljanje., 12–14h: Kuhanje kosila + Kosilo., 15–16h: Sprehod., 17–18h: Delo za službo., 21h: Tuš / Spanje.

SREDA 21.4.21 7–7:30h: Bujenje+ odhod na izobraževanje., 8–13h: Izobraževanje., 13–13:30h : Kosilo., 14–22h: Služba., 22:30: Prihod domov., 23h: Tuš / Spanje.

ČETRTEK 22.4.21 9–10h: Bujenje + Zajtrk., 10:30–11:30h: Tuš/ Priprave služba., 11:30–12:30h: Kosilo, 13h: Odhod v službo., 14–21h: Služba, 21:20: Prihod domov., 21:45–24h: Tuš / TV., 24h: Spanje.

PETEK 23.4.21 8–9h : Bujenje + Zajtrk., 9:30–10h: Trgovina.(nabava)., 11–15h: Delo doma. (prenova), 15:20–16h: Kosilo., 16:30–17h: Počitek., 18–19h: Sprehod., 19:30–23h: Obiski, 24h :Tuš / Spanje.

SOBOTA 24.4.21 4.30–5.15h: Bujenje + priprava služba., 5.15h: Odhod v službo., 6–18h: Služba., 18.45–19.15h: Večerja., 19.30–21.20h: Vožnja., 22h : Tuš / Spanje.

NEDELJA 25.4.21 4:30–5:15h: Bujenje + priprave služba., 5:15h: Odhod v službo., 6–14h ; Služba., 14.30–16h : Obisk starih staršev., 16:30–18h: Druženje s prijatelji., 19:20–21h: Sprehod., 22h: Tuš / Spanje.

RESPONDENT ŠTEVILKA 11

12.4.: 7.30 higiena, 8h kava, 8–9 delo na tenisu PC, 9–11 delo na igriščih priprava igrišč, 11–11.30 testiranje covid, 12–13 kosilo, 13–14.30 počitek, 15–19 tenis služba treningi, 19–21 delo strežba tenis, 21.30–22.30 tv, 23h spanje

13.4.: 8–8.30 kava, 8.30–9.30 tenis PC, 9.30–12 delo na igriščih, 12–13 kosilo, 13–14 počitek, 14–19 tenis-trening, 19–19.30 tenis PC, 19.30–20 tenis strežba, 20–21 napenjanje loparja, 21–21.30 pivo tenis, 22–23 tv doma, 23 higiena in spanje

14.4.: 7–7.30 higiena, 8h kava, odhod v Lj na trening, 9–11 trening, 11–12 vožnja proti Nm, 12–13 kosilo, 14–18 tenis trening, 18–20 delo na igriščih, 20–22 bife strežba, 22–23 tv, 23 spat

15.4.: 8–8.15 higiena, 8.30–9 kava, 9–10 delo PC, 10–12 delo na igriščih, 12–13 kosilo, 13–14 počitek, 15–19 tenis treningi, 19–20 košnja trave tenis, 20–22 bife strežba, 22–23 tv, 23 spat

16.4.: 8.30 higiena, 9h kava, 9.15–10.30 tenis PC, 12–13 kosilo, 13–15 delo na igriščih, 15–19 tenis treningi, 19–21 delo bife, 21–23 tv, 23 spat

17.4.: 9 higiena, 9.30–12 priprava igrišč, 12–13 kosilo, 13–14 napenjanje loparja, 14–15 delo na igriščih, 15–17 tenis delo, 17–19 delo na igriščih, 19–21 zabava tenis, 21–23 tv, 23.30 spat

18.3.: 7.30 higiena, 7.45 kava, 8 igrišča, 10–12 delo na igriščih strežba, 12–13 kosilo, 13–14 počitek, 14–16 delo na igriščih, 16–18 sprehod narava, 18–19 delo na igriščih, 19–20 delo v lokalu, 20–22 tv, 22.30 higiena in spat

19.4.: 7 higiena, 7.15 testiranje covid, 7.30 kava, 7.50–8.50 kava, telovadba, 8.50–10 delo na igriščih, 10–12 delo PC, 12–14 počitek, 14–18 tenis trening, 18–22 delo oskrbnik, 22.15–23 tv, 23 spat

20.4.: 7.30 higiena, 8.30 petrol, 8.40 tenis, 9–10 delo na tenisu, 10–11 delo PC, 11–12 pospravljanje, 12–13 odhod na kosilo, 13–14 počitek, 14–17 tenis trening služba, 17–18 delo na igriščih, 19–21 delo oskrbnik, 21–21.15 odhod domov, 22.15–22.30 tv, 22.30 spat

21.4.: 7.20 higiena, 8 prihod v službo PC, 9 občina, 10 zavarovalnica, 10–12 delo na igriščih, 12 kosilo, 12.30–13 sestanek, 13–14.30 delo na igriščih, 15–17 tenis trening, 17–18 obisk trgovine, pranje avta, 18–19 delo na igriščih, 19–21 pijača strežba delo, 22 higiena in spat

22.4.: 7.30 higiena, 8 kava, 8.30 obisk računovodstva, 8.50–11 delo na igriščih, 11–12 PC delo, 12.30–13.30 kosilo, 13–15 počitek, 15–16 delo PC, 16–19 tenis trening služba, 19–21 tenis strežba, 21–22 tenis pospravljanje, 22–22.20 higiena, 22.40 spat

23.4.: 7.30 higiena, 7.50 kava, 8 tenis, 8–11.30 delo na igriščih, 11.30–12.30 kosilo, 12.30–14.50 počitek, 16–19 tenis služba, 19–21 tenis strežba, 21–22 pospravljanje, 22.30 higiena in spat

24.4.: 8.30 higiena, 8.50–12 delo na igriščih, 12–16 obisk staršev, zabava, kosilo, 16–18 delo na igriščih, 18–19 delo PC za službo, 19–21 delo na igriščih strežba, 21 tv, 23 spat, higiena

25.4.: 7.30 higiena, 8 tenis, 8–10 napenjanje loparja, 10–12 strežba, delo na igriščih, zalivanje, 12–13 kosilo, 13–15 počitek, 15.30–19 igrišča strežba, 19–20 pospravljanje, 20–22 tv, 22.30 higiena in spat

Komentar: Ob pisanju dnevnika sem se zelo zamislil nad sabo, in sicer kako zelo imam vsak dan enak.

RESPONDENT ŠTEVILKA 12

Slika 2: Dnevnik respondenta številka 12

datum	12.4.2021	13.4.2021	14.4.2021	15.4.2021
dan	ponedeljek	torek	sreda	četrtek
aktivnosti + č. Frekvence	zajtrk, kava (6.50-7.30)	zajtrk, kava (6.50-7.30)	zajtrk, kava (6.50-7.30)	zajtrk, kava (6.50-7.30)
	vožnja na delo, delo, vožnja iz dela (7.35-16.45)	vožnja na delo, delo, vožnja iz dela (7.35-16.45)	vožnja na delo, delo, sestanek z mentorjem, vožnja iz dela (7.35-16.30)	vožnja na delo, delo, vožnja iz dela (7.35-16.45)
	trening z utežmi (17.00-17.40), kolebnica (17.40-18.00)	priprava malice (16.50-17.00)	banka (16.30-17.40)	trening z utežmi (16.50-17.50), kolebnica (17.55-18.25)
	priprava kosila/večerje, počitek (18.00-19.00)	kolesarjenje (17.00-18.15)	trgovina (17.45-18.20)	priprava kosila/večerje (18.30-19.15)
	ogled TV (19.00-19.45)	priprava kosila/večerje, ogled TV (18.20-19.30)	kosilo/večerja, TV (18.20-19.30)	obisk kolega (19.25-20.00), prevoz mame iz službe (20.00-20.40)
	igranje igre na računalniku (19.50-21.00)	igranje računalniške igre (19.35-20.55)	sprehod s sosedi (19.35-21.00)	družinski videoklic s sestro, igranje z mačko (20.45-21.55)
	gledanje Youtube, Tiktok posnetkov pred spanjem (21.05-22.30)	gledanje Youtube, Tiktok posnetkov pred spanjem (21.00-22.15)	hišna dela (21.00-21.30)	gledanje Youtube, Tiktok posnetkov pred spanjem (22.10-23.00)
			gledanje Youtube, Tiktok posnetkov pred spanjem (21.45-22.30)	
razmislek o samoaktualizaciji				
razmislek o distrakcijah				
razmislek o nedoseženih ciljih			trening zaradi neprestavljivih opravkov premaknil na jutrišnji dan	
samoocena dneva	čas, porabljen za večerno gledanje videoposnetkov pred spanjem, bi lahko izkoristil bolje	čas, porabljen za večerno gledanje videoposnetkov pred spanjem, bi lahko izkoristil bolje	čas, porabljen za večerno gledanje videoposnetkov pred spanjem, bi lahko izkoristil bolje	

Slika 3: Dnevnik respondenta številka 12

16.4.2021	17.4.2021	18.4.2021	19.4.2021
petek	sobota	nedelja	ponedeljek
zajtrk, kava (6.50-7.30)	zajtrk, kava (11.00-12.15), hišna dela (12.20-13.10)	zajtrk, kava (10.00-10.30)	zajtrk, kava (6.50-7.30)
vožnja na delo, delo, vožnja iz dela (7.35-16.45)	šoping (13.15-14.50)	obisk pokopališča, pomoč pri pripravi kosila (10.35-13.00)	vožnja na delo, delo, vožnja iz dela (7.35-16.45)
kosilo (17.00-17.45), sprehod (17.55-18.45)	kosilo, počitek (15.00-16.30)	kosilo, pospravljanje, počitek (13.00-14.30)	trening z utežmi (16.55-17.40), kolesarjenje po barju (17.45-18.30)
nažiranje (!) z mekom, druženje (19.00-22.30)	igranje s Photoshopom in izdelava izdelkov za virtualno klepetalnico (16.40-18.30)	reorganizacija garaže (14.40-16.55)	priprava kosila/večerje, videoklic s sestro (18.40-20.00)
igranje računalniške igre (22-35-00.30)	sprehod (18.35-20.15)	obisk družinskih kolegov, druženje (17.05-20.00)	branje literaure za magistrsko nalogo (20.00-21.30)
	igre, tv, drugo (20.20-01.30)	sprehod s sosedi (20.05-21.10)	gledanje Youtube, Tiktok posnetkov pred spanjem (21.35-23.00)
		priprava za naslednji teden, kuhanje malice za jutri (21.15-22.00)	
		igranje videoigre (22.00-23.00)	
		igranje videoiger med vikendom običajno prevlada nad ostalimi (študijskimi) obveznostmi	
	"počasi bi res že lahko kaj za magistrsko pripravil"		
	namesto, da bi delal kaj za magistrsko nalogo, sem raje testiral grafično tablico, ki mi jo je posodila sodelavka (!?)		

Slika 4: Dnevnik respondenta številka 12

20.4.2021	21.4.2021	22.4.2021	23.4.2021
torek	sreda	četrtek	petek
zajtrk, kava (6.50-7.30)	zajtrk, kava (6.55-7.35)	zajtrk, kava (6.55-7.35)	zajtrk, kava (7.30-8.00)
vožnja na delo, delo, vožnja iz dela (7.35-16.45)	vožnja na delo, delo, vožnja iz dela (7.35-17.30)	vožnja na delo, delo, vožnja iz dela (7.35-16.40)	vožnja na delo, delo, vožnja iz dela 8.00-16.40)
priprava kosila/večerje (17.50-18.40)	trening, dela okoli hiše (17.40-19.30)	kolebnica (16.45-17.15), priprava kosila (17.20-18.30)	trening z utežmi (16.50-17.30)
pospravljanje po hiši (18.45-19.30)	večerja, počitek (19.30-20.15), igranje računalniške igre (19.35-21.00)	lenarjenje pred TV, Youtube, Tiktok ogled posnetkov (18.40-19.50)	kosilo (17.40-18.00)
ogled webinarja o kriptovalutah (20.00-21.30)		sprehod (19.55-20.30)	urejanje vrta, presajanje rož (18.05-19.30)
gledanje Youtube, Tiktok posnetkov pred spanjem (21.45-22.40)		priprava malice za naslednji dan (20.35-21.10)	obisk "kolega" (19.35-20.30), priprava večerje (20.40-21.30), tv, igre, drugo (21.40-01.00)
		ogled Youtube, Tiktok posnetkov pred spanjem (21.15-22.30)	

Slika 5: Dnevnik respondenta številka 12

24.4.2021	25.4.2021	splošno
sobota	nedelja	
zajtrk, kava (10.30-11.00)	zajtrk, kava (10.30-11.00)	
kava v bližnjem baru, nakupovanje za kosilo (11.10-13.30)	družinski izlet na obalo, obisk sestre - skupna priprava kosila, druženje, pijača v bližnjem baru, večerja (11.15-20.15)	
kosilo, počitek, kava (13.45-15.20)	hišna dela, priprava za naslednji teden (20.20-21.00)	
sprehod (15.30-18.45)	igranje računalniške igre, ogled serije na računalniku (21.05-00.30)	
gledanje TV, igranje računalniške igre, ogled filma na računalniku (18.50-00.30)		
		le redko sem se počutil, da je moj dan splaniran "do konca", vedno imam občutek, da bi si lahko čas razporedil bolje
		krivec za distrakcije je bil običajno telefon - v četrtek, 22.4., je ta zaznal preko 200 obvestil (je tudi res, da je bilo na šihlu precej noro zaradi izvedbe dogodka, ki smo ga planirali zadnje dva meseca) - se zdi, da prebiranje obvestil ne vzame veliko časa, a ob takem številu je dovolj le 5 sekundni premor med delom, ki ga trenutno opravljaš
v planu sem imel delati za magistrsko (pregled literature, razmislek o okvirnem naslovu in metodologiji), a mi ni uspelo		ker sem trenutno v (začetnem) procesu pisanja magistrske naloge, je bilo izogibanje tega opravila v zadnjih 2 tednih precej pogosto
lahko bi bil veliko bolj produktiven, a se mi ni dalo		zaradi hitrega tempa med delovnim časom (sestanki, nenapovedane prioritete naloge, veliko dela...) se običajno ob povratku domov stežka pripravim, da to produktivnost nadaljujem tudi doma - vzpostavljam rutine vsaj pri športu pomaga

RESPONDENT ŠTEVILKA 13

Moteči elementi v službi vsakodnevno so – ogromno število telefonskih klicev, ne vnaprej predvideni sestanki, aktivnosti, ki jih je treba izvesti takoj, organizacija dela za zaposlene, ki potrebujejo suport, reševanje zadev zaradi drugih, ki ali ne naredijo svojega dela ali ne deluje kateri od sistemov, na katerega smo pri delu vezani. Del aktivnosti je enakih iz dneva v dan.

12.4.: 5.45 Kava in zajtrk doma, 7.00 po kavi v službi pregled meilov, organizacija dela študentov v arhivu, navodila zaposleni za klicanje pacientov, odprtje ambulant za ta teden, 8.00–10 – vnaprej predvideno izobraževanje eZdravje, 10 – vnaprej predviden sestanek razporedi, 11 – opravila naloge dobljene na sestanku, 12 – odpirla ambulate in naročila za

po pošti, 13 – priprava seznamov za odpoved ambulant za naslednja dva tedna, 15 – odhod domov, kosilo, trgovine (sesalec), zobozdravnik, 20 – tuš, branje, spat

13.4.: 5.45 Kava in zajtrk doma, 7.00 po kavi v službi pregled meilov, pošiljanje obvestil o odpovedi pregledov prihodnji teden, 10.30 – odprtje ambulant, 11.30 – naročanje in pošiljanje za prihodnji teden, revma, gastro, 13.00 – organizacija odvzema protiteles za zaposlene brezplačno, 14.00 – obračun in poprava pogojev za včerajšnja protitelesa, 15.00 – kosilo v Bršljinu, po kosilu k Marjanu in Danči po slike, 19.00 – doma oprati perilo, 20.00 – kopanje, branje, spat

14.4.: 5.45 Kava in zajtrk doma, 7.00 po kavi v službi pregled meilov, 8.00 - razporeditev študentov in do Mateje v ambulanto ter dr. Kersniča zaradi razporeda, 10.00 – na RC SMP testiranje in razpored za zdravnike, 15.00 - kosilo, razpored za zdravnike, snemanje filmčka, pranje, posoda, 19.00 – telovadba, 20.30 - kopanje, branje, spat

15.4.2021: 5.45 Kava in zajtrk doma, 7.00 po kavi v službi pregled meilov, predaja službe sodelavki, ki je bila včeraj na dopustu, 7.30 – vnaprej predviden sestanek na upravi in sledi dogovor s Simono v zvezi popravljanja aktivnosti zavrženih računov, 9.00- dokončanje razporeda in pošiljanje zdravnikom, 09.30 – urgencia – navodilo za nedeljo – pcr, 10.00 – j kobe – poprava pcr-jev – po telefonu, 11.00 – na RC testiranje, 13.30 – odprtje ambulant in pogovor glede arhivov, 15.00 – kosilo, trgovina, pranje, TV, 18.30 – SMP testiranje, 21.00 - tuš, branje, spat

16.4.2021: 5.45 Kava in zajtrk doma, 7.00 po kavi v službi pregled meilov, želje za maj, 8.00 – obhod nevro, dializa, urgencia, arhiv, 11.00 – urejanje urarja, 14.00 - na urgenco navodila za popravljanje in vnos covid aktivnosti, 15.00 - domov, kosilo, 16.00 – služba, popravljanje covid aktivnosti in SMP testiranje, 20.30 – domov, tuš, Tv, spat

17.4.2021: 8 kava, zajtrk, pranje, 10.00 – v trgovino, k našim, 13.00 po kosilu ogled Luknje in potem za prijatelje si je treba čas uzet - do 23.00

18.4.2021: 9 kava, 10 – kuhanje, pranje, peka, 13–14 počitek, 14–16 TV, 16–18 – obisk naših, 19.00 kopanje, tv, spanje

19.4.2021: 5.45 Kava in zajtrk doma, 7.00 po kavi v službi pregled meilov, 7.00 - v CIIM zaradi popravljanja brisov, 7.30–9.00 – organizacija dela študentov, klicanje ambulant za ta teden, odpiranje urnikov, 9.00 – popravljanje brisov U17, U15, 11.30 – SMP testiranje na RC, 13.30. – sestanek uprava arhivi, 14.00 – SMP testiranje, 15.00 - kosilo, trgovina, cvetličarna, pranje, računalnik, 19.00 kopanje, tv, spanje

20.4.2021: 5.45 Kava in zajtrk doma, 7.00 po kavi v službi pregled meilov, popravljanje brisov U17, U15, 9.00 – izobraževanje notranja pravila, 10.00 – armoris, 11.30 – smp TESTIRANJA, 13.—ogled filma mami, 14 – razpored adm int, 15 – kosilo v Bršljinu, vrt, pranje, 19.00 kopanje, branje, spanje

21.4.2021: 5.45 Kava in zajtrk doma, 7.00 po kavi v službi pregled meilov, 7.30 – sestanek, 8.30 – koordinacija selitev arhiva, 9.00 – razpored adm v armoris, 11.30 – RC smp testiranje, odpri ambulate, 15.00- kosilo, trgovina, sesanje, TV, telovadba, kopanje, branje spat

22.4.2021: 5.45 Kava in zajtrk doma, 7.00 po kavi v službi pregled meilov, 7.30 – vnos U18, 8.00 – organizacija prostora za tovornjak in odvoz RTG slik, 10.00 – SMP testiranje, 15.00 – razpored zdravniki, 19.00 – SMP testiranje, 21.00 - kopanje, tv, spanje

23.4.2021: 5.45 Kava in zajtrk doma, 7.00 po kavi v službi pregled meilov, 7.30 – vnos U18, 8.00 – ogled arhivo, 9.00 – vnos za cepljenje, 11.00 – SMP testiranje, 13.30 – mami presenečenje, 15.30 – SMP testiranje, 21.00 - kopanje, tv, spanje

24.4.2021: 6.00 – kava, pranje, 8.30 – zajtrk pri naših, 12.00 – doma pospravljanje terase, kopalnice, sesanje, dokončanje razporeda za zdravnike, 17.00 – trgovina, pijača v mestu, 20.00 - tuš, tv, spanje

25.4.2021: 6.00 – kava, 7.00 – prah, pranje, 8.30 – v TG po krompir, Mojci čestitat, 10.00 – priprava kosila, 13..00 – Trška gora, 15.00 – zavetje darila, čestitka, še 1x ogled videa, 17.00 – solata zelena, 18.00 - kopanje, tv, spanje

RESPONDENT ŠTEVILKA 14

Slika 6: Dnevnik respondenta številka 14

	12.4.	13.4.	14.4.	15.4.	16.4.
Ura					
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
6.	vstajanje	vstajanje	vstajanje	vstajanje	vstajanje
7.	odhod v službo	odhod v službo	odhod v službo	odhod v službo	odhod v službo
8.	izobraževalna delavnica	pregled mailov	pregled mailov	pregled mailov	pregled mailov
9.	izobraževalna delavnica	izdelava poročila za letni razgovor	pregled realizacije in aktivnosti	komiciranje s referenti iz Trebnjega in Brežic	letni razgovor
10.	izobraževalna delavnica	izdelava poročila za letni razgovor	priprava za kolegij	priprava za tedenski sestanek	letni razgovor
11.	odmor za malico	izdelava poročila za letni razgovor	priprava za kolegij	sestane PS	malica
12.	izobraževalna delavnica	odmor za malico	kolegij	malica - kava pri Totalčku	pregled realiziranih tedenskih aktivnosti
13.	izobraževalna delavnica	elektronski skadencar MT	kolegij	urejanje podatkov za aktivnosti v PS	sestane z agencistom
14.	izobraževalna delavnica	elektronski skadencar MT	kolegij	pregled obveznosti za nadrejen	analiza novega produkta - davčna
15.	izobraževalna delavnica	odhod domov	odhod domov	odhod domov	odhod domov
16.	odhod domov	kosilo v Bršljinu	kosilo	kosilo	kosilo
17.	kosilo	izdelava izmere pločnika	silikoniziranje pločnika	pomivanje posode in počitek	delo na vrtu
18.	trgovina hofer	odhod v trgovino	telovadba doma	tenis	delo na vrtu
19.	tenis	večerja	večerja	tenis	sprehod
20.	tenis	tuširanje	tuširanje	druženje po tenisu	sprehod
21.	prihod domov	gledanje nogometa	gledanje televizije	tuširanje	tuširanje in večerja
22.	tuširanje, večerja	spanje	spanje	večerja	tuširanje
23.	spanje			spanje	spanje

Slika 7: Dnevnik respondenta številka 14

17.4.	18.4.	19.4.	20.4.	21.4.
vstajanje	vstajanje	vstajanje	vstajanje	vstajanje
priprava za kuhanje	zajtrk	odhod v službo	odhod v službo	odhod v službo
odvoz na deponijo	zalivanje vrta	pregled mailov	pregled mailov	pregled mailov
nakup v trgovini	branje novic	sestane s stranko	odhod na predstavništvo Trebnje	obveznosti za revizijo
kuhanje	odhod v Bršljin	priprava na sestanek PS	sestane v Žužemberku	obveznosti za revizijo
kuhanje	kosilo	sestane PS	sestane v Žužemberku	obveznosti za revizijo
kuhanje	kosilo	malica	malica	malica
kosilo	kosilo	tekoče delo	sestane z revizijo	obveznosti za revizijo
popoldanski počitek	sestane v Luknji	tekoče delo	sestane z revizijo	obveznosti za revizijo
delo na vrtu	obisk Dergančevih	odhod domov	odhod domov	odhod domov
delo na vrtu	obisk Dergančevih	kosilo	kosilo	kosilo
sprehod	obisk Bobnarjevih	pomivanje posode	pomivanje posode	sestane z gradbincem
vožnja s kolesom	obisk Bobnarjevih	tenis	delo na vrtu	vožnja s kolesom
uživanje na terasi	obisk Bobnarjevih	tenis	vožnja s kolesom	večerja
televizija	večerja	druženje	televizija	televizija
tuširanje in večerja	tuširanje	tuširanje in večerja	televizija	televizija
tuširanje	spanje	spanje	tuširanje	tuširanje
spanje			spanje	spanje

Slika 8: Dnevnik respondenta številka 14

22.4.	23.4.	24.4.	25.4.
vstajanje	vstajanje	vstajanje	vstajanje
odhod v službo	odhod v službo	zajtrk	zajtrk
pregled mailov	pregled mailov	zalivanje vrta	urejanje vrta
reševanje tekočih problemov	sestane z agencijo	delovna akcija pri sosedu	trgovina
priprava za sestanek	izdelava tedenskih poročil	delovna akcija pri sosedu	branje časopisa
sestane PS	sestane PS	delovna akcija pri sosedu	kosilo
malica	malica	delovna akcija pri sosedu	kosilo
predavanje preko MT	izobraževanje zoom	delovna akcija pri sosedu	frezanje v Trški gori
predavanje preko MT	izobraževanje zoom	delovna akcija pri sosedu	frezanje v Trški gori
predavanje preko MT	izobraževanje zoom	delovna akcija pri sosedu	košnja vrta doma
odhod domov	odhod domov	delovna akcija pri sosedu	košnja vrta doma
priprava narezka	kosilo	delovna akcija pri sosedu	tenis
tenis	trgovina	delovna akcija pri sosedu	tenis
tenis	tenis	tuširanje	obisk v Bršljinu
tuširanje	večerja	televizija	nakup v Macu
večerja	televizija	spanje	večerja
televizija	televizija		spanje
spanje	spanje		

RESPONDENT ŠTEVILKA 15

12.4.2021: 7.15: budilka, 7.15–8.30: zajtrk, tuš, pospravljanje, 8.30–17.45: služba, Kolegica spontano pri meni na obisku, Spanje

13.4.2021: 7.15: budilka, 7.15–8.30: zajtrk, tuš, pospravljanje, 8.30–17.30: služba, Kava s sodelavcema in bivšo sodelavko, Sprehod s kolegico, Spanje

14.4.2021: 7.15: budilka, 7.15–8.30: zajtrk, tuš, pospravljanje, 8.30–17.45: služba, Sprehod, Spanje

15.4.2021: 7.15: budilka, 7.15–8.30: zajtrk, tuš, pospravljanje, 8.30–17.45: služba, Trgovina, Popravljanje kavnega aparata, Spanje

16.4.2021: 7.15: budilka, 7.15–8.30: zajtrk, tuš, pospravljanje, zajtrk s sodelavcema, 8.30–17.45: služba, Druženje po službi s sodelavci, Druženje pri sosedah, ker so dobili vnukinjo

17.4.2021: Druženje pri prijateljih

18.4.2021: Prost dan za ležanje 😊

19.4.2021: 7.15: budilka, 7.15–8.30: zajtrk, tuš, pospravljanje, kuhanje za kosilo v službi, 8.30–17.45: služba, Trgovina, Spanje

20.4.2021: 7.15: budilka, 7.15–8.30: zajtrk, tuš, pospravljanje, kuhanje za kosilo v službi, 8.30–17.45: služba, S kolegico šli v trgovine v BTC (Tedi, muller), Spanje

21.4.2021: 6.45: budilka, 6.45–7.50: zajtrk, tuš, pospravljanje, kuhanje za kosilo v službi, 8.05–16.00: služba, Kava s kolegico, Sprehod s kolegico, Spanje

22.4.2021: 6.50: budilka, 6.50–8.00: zajtrk, tuš, pospravljanje, kuhanje za kosilo v službi, 8.15–16.45: služba, Sprehod s kolegico, Spanje

23.4.2021: 6.15: budilka, 6.15–8.30: zajtrk, tuš, pospravljanje, zajtrk s sodelavcema, 8.30–16.45: služba, Spontan izlet na morje

24.4.2021: Druženje s sosedi, pekli smo žar, nato odhod na vikend h kolegu (praznovanje rojstnega dneva),

25.4.2021: Praznovanje rojstnega dneva prijatelja

Kjer so napisane ure, je dan veliko bolj splaniran, kot tam, kjer jih ni – velikokrat so bili dogodki spontani in ne-splanirani in se tudi nisem ukvarjala do kdaj so trajali. Dan pred, v službi pa je vedno splaniran. Vikendi so večinoma namenjeni meni in prijateljem, teden pa je bolj posvečen službi in obveznostim, ki jih imam.

Priloga 3: Transkripti ekspertnih intervjujev

EKSPERTNI INTERVJU: IRENA POTOČAR PAPEŽ

1. Kateri so po vašem mnenju glavni trendi in izzivi sodobnega sveta?

»Po mojem mnenju je v 3. tisočletju izjemno pomembno, da ima človek razvitih več lastnosti. Te so prilagodljivost, iznajdljivost, vztrajnost in pozitivna naravnost.«

2. Katere so danes glavne distrakcije, ki zmotijo posameznikov vsakdan?

»Povprečnemu človeku, ki se v coni udobja počuti varno in je s takim »ležernim« življenjskim slogom zadovoljen, nenehne poslovne in splošne svetovne spremembe rušijo ravnovesje, povzročajo stres, anksioznost, apatičnost ... Zavedati se moramo, da nič ni večno: noben cilj, dogovor, pogodba, strategija. Če je bilo v preteklosti, pravzaprav še pred nekaj leti, značilno za organizacije, da sestavljajo poslovno strategijo na 4, 5 let, danes ni več tako. Podjetje je učinkovito in uspešno ter v koraku s konkurenco, če se hitro odziva na spremembe in novonastale razmere. Tako tudi strategijo podjetje spreminja, dopolnjuje ali pa ustvari celo povsem novo večkrat. Tudi v zasebnem okolju je tako. Kot imamo strategijo v podjetju, bi jo morali imeti tudi zase in v svojem zasebnem okolju (družini). In tudi ta mora biti gibljiva, elastična.«

3. Katere so ključne kompetence sodobnih managerjev in vodji?

»V poslovnem okolju se pri menedžerjih vse bolj ceni čustvena inteligentnost, ki oplemeniti klasično. Znotraj te pa so po mojem mnenju pomembne kompetence empatičnost, sposobnost motiviranja, pozitivna asertivna pisna in ustna komunikacija, inovativnost, timsko delo, vztrajnost in pozitivna naravnost ter osebna energija.«

4. Kaj za vas pomeni učinkovita samoorganizacija?

Učinkovita samoorganizacija je rezultat več sposobnosti, veščin in lastnosti. V praksi se mi izkazuje kot izjemno pomembno pri tem:

- obvladovanje časa in upravljanje z njim,
- dobra samopodoba z občutkom lastne vrednosti,
- odlične retorične sposobnosti,
- strast do dela,
- obvladovanje sprememb (metoda ADKAR),
- digitalna pismenost,
- ravnovesje med zasebnim in poslovnim življenjem.

5. Kako razumete posameznikovo produktivnost in kaj nanjo najbolj vpliva?

»Pomembni vrlini sta discipliniranost in vztrajnost. S tem pridemo do zastavljenih ciljev, če smo si jih seveda pravilno zastavili (SMART metoda). Ob tem pa tudi pravo razmerje med

nedelom in delom, saj nobena skrajnost ne vodi do produktivnosti. Z nedelom je nikoli ne dosežemo, s pretiranim delom pa škodujemo sebi in svojemu poslu, saj pretiravanje lahko vodi v stres, izgorelost, utrujenost ...»

6. Katere bi morale biti prioritete naloge; tiste, ki potrebujejo največ fokusa, tiste ki prinesejo največji dobiček, tiste katerih časovni rok se izteka ...?

»To je odvisno od več dejavnikov: poslovne branže, strategije, vrste izdelkov ali storitev, tipa organizacije, njegove vpetosti v domače in mednarodno okolje ... Ni enotne prioritete lestvice. Pa tudi ko jo znotraj organizacije naredimo, ni večna, ampak jo moramo sprosti prilagajati. Svet se spreminja, z njim pa tudi razmere in potrebe ter ljudje, ki storitve in izdelke koristimo oziroma uporabljamo. Gledano splošno psihološko pa naj bi bile na vrhu dnevnih nalog tiste, ki zahtevajo več napora in osredinjenosti. Prvič zato, ker smo na začetku delovnega dne še sveži, spočiti in imamo več idej ter manj motečih dejavnikov in informacij. Drugič pa zato, ker v nasprotnem primeru zahtevnejše naloge »kljujejo« v naši glavi, dokler se jih ne lotimo, s tem pa tudi pri drugih nismo 100-% »pri stvari«. Brian Tracy je rekel: »Pojej živo žabo.« Torej lotimo se zahtevnejših in manj prijetnih nalog čimprej.«

7. Kako opredeljujete management časa? Kaj le-ta za vas pomeni?

»Upravljanje s časom vpliva na celoten poslovni proces prav vsak dan. Z njegovim upoštevanjem smo bolj učinkoviti, točni, profesionalni in manj ali nič utrujeni. Blizu mi je Paretovo načelo 20/80. Italijanski sociolog in ekonomist Pareto s to teorijo trdi, da v 20 % časa naredimo 80 % nalog oziroma obveznosti. Njegovo načelo temelji na trditvi, da 20 % vloženega dela povzroči 80 % uspeha.«

8. Kako je management časa povezan z osebnim managementom?

»O tem pišem v svoji knjigi Ujemi ritem življenja (2020). Če posameznik obvlada menedžment časa, si s tem ustvarja več priložnosti za vse tisto, kar je protitež delu, obveznostim in naporom. Pomembni elementi osebnega menedžmenta so vrednote, predvsem so to samopodoba, ljubezen, hvaležnost, prijaznost, vztrajnost, spoštovanje, zdrava tekmovalnost, pogum ... Z obvladovanjem časa uravnavamo ravnovesje med zasebnim in poslovnim (life-work balance).«

9. Kako je vse to povezano z energijo posameznika? Ali je bistvo v managementu energije posameznika?

»Ko svoje misli, svoj um »hranim« s pozitivnimi afirmacijami, znam manifestirati in vizualizirati ter sem hvaležna za vse, kar sem, kar imam, in vse, ki jih imam. To se izraža skozi pretakanje življenjske energije. Ta pa omogoča navdušenje nad življenjem. Z osebno energijo navdihujemo in navdušujemo drug drugega. Na zasebnem in poslovnem odru življenja. Posledično živimo in delamo s strastjo. Avguštin je rekel: »V tebi mora goreti, kar želiš zanetiti v drugem.«

10. Ali lahko management energije posameznika razumemo kot glavno kompetenco sodobnega managerja? Morda celo vsakega posameznika današnjega sveta?

»Naj ne zveni nenavadno, a skozi individualno in kolektivno revolucijo se pomikamo proti evoluciji. Od ega v eko; od osebnega egoističnega razmišljanja ter delovanja v eko; eko v smislu ekološkega, torej čistega in trajnostnega, krožnega odnosa do sebe, do sočloveka, do narave, organizacije, informacij, sveta ... Vse je ciklično in v gibanju. Skratka do vsega, kar zaznavamo s svojimi petimi čutili. In pri tem ima pomembno vlogo osebna energija. To prek čutil ter nebesedne in besedne komunikacije zaznamo pri sočloveku. Rečemo: »Ta človek ima pa neverjetno energijo, super energijo. Lepo bo sodelovati z njim.« Ali obratno: »Ta človek je brez energije, ne prepriča me za sodelovanje ...«

11. Katere so po vašem mnenju ključne tehnike do učinkovitega managementa časa/energije?

»Pri meni deluje, če si za vsak dan naredim seznam opravil, ki jih potem, ko so opravljena, z veseljem prebarvam. Še prej pa je pomembno, da si postavim cilje. Zelo preprosta in učinkovita je tehnika SMART. Ob njej pa še že omenjeno Paretovo načelo in ABC tehnika.«

12. Kaj vse vključuje energija posameznika (čustva, fizično zdravje ...) in kaj nanjo vpliva?

»Na osebno energijo vplivajo misli, ki se podijo po naši glavi. Teh je vsak dan približno 70.000, morda celo več, pa še ni tako natančnih naprav, da bi to zaznale. Pomembna je že prva, ki se pojavi zjutraj v našem notranjem monologu. Si rečemo: »Jupi, nov dan, nove priložnosti in lepa doživetja, prijazni ljudje v mojem energijskem prostoru.« Ali obratno: »Ufff, spet moram v službo, pa šele sredo je ... Le s koliko zoprnežev se bom morala spet ubadati ...« Vse je v teoriji izbire. S svojimi mislimi se odločim in v glavi ustvarim svoj dan ter razpoloženje. O moči in pomenu misli razlagajo tudi kvantni fiziki. Te jutranje misli so popotnica za čez dan, potem pa s svojo naravnostjo in odnosom do življenja dodajam atome energije v svoje bivanje ali pa jih odvezem (če se nenehno jezim, izpostavljam ovire, stopam v konfliktno situacijo, se družim z negativneži in opravljalci ...). Ne smemo pa zanemariti skrbi za fizično zdravje. Za dober dan in kakovostno, zadovoljno življenje sta pomembni obe kondiciji: psihična in fizična. Torej poskrbim, da delam, kar me veseli in dobro vpliva name. Naj bo to šport, v katerem uživam, na duhovni ravni pa meditacija, morda joga, branje, pisanje, poslušanje glasbe, afirmacij, različnih spodbudnih podcastov ...«

13. Koliko so v management časa/energije vpletene osebnostne značilnosti posameznikov? Lahko na podlagi osebnostnih značilnosti ločimo različne tipe managementa časa/energije in zavrremo tezo o le enem dobrem managementu časa? (Npr. nekdo ima raje več aktivnosti hkrati, medtem ko nekdo preferira zaključiti neko nalogo preden se loti druge...)

»Mislim, da glede tega ni enotnega recepta. Vemo, da mora biti prisotno oboje. Razmerje, vrstni red, količina ..., vse to pa je odvisno od vsakega posameznika, njegovih karakternih lastnosti, okoliščin, dela, ki ga opravlja ... Ravno zato to ni enostavno in nekateri prej obupajo, preden odkrijejo svoj recept. Saj ljudje ne moremo kopirati drugega, ampak delati na sebi, raziskovati svojo osebnost, paberkovati po svojih možnostih in sposobnostih, prebujati svoje speče potenciale, da nas skupek vsega tega, vseh teh spoznanj vodi do recepta, ki je za nas učinkovit in deluje.«

14. Ali demografski podatki posameznika vplivajo na učinkovitost managementa časa, osebnega managementa in managementa energije posameznika? (Kako bi se opredelili do naslednjih domnev):

– Vpliv spola (npr. »ženske so bolj učinkovite kot moški ali obratno«)

»Jaz pri tem ne bi delila tovrstnega uspeha na moške in ženske. Ne vem pa, ali obstaja o tem kakšna raziskava.«

– Vpliv starosti (npr. »starejši so bolj učinkoviti«, »mlajši uporabljajo drugačne tehnike, modernejšie, bolj digitalno naravnane«)

»Zagotovo so medgeneracijske tovrstne razlike, a ne v smislu boljše-slabše, ampak drugače. Kar je povsem v redu. Zato velikokrat priporočam, da sodelujemo medgeneracijsko, saj gre pri tem za obojestransko poučevanje in učenje, torej za dam-daš in s tem »win-win« kombinacijo, ki je idealna. Jaz pri svojem delu veliko sodelujem s hčerko (jaz sem generacija X, ona na prehodu med generacijo Y in Z), kjer preizkušam ravno to trditev in se tak način dela izkazuje za zelo uporabnega.«

– Vpliv izobrazbe (npr. »bolj izobraženi so bolj učinkoviti pri managementu časa«, »tisti iz družboslovnih smeri so bolj učinkoviti« ipd.)

»Menim, da so bolj izobraženi bolj učinkoviti pri menedžmentu časa. To je sicer samo moja domneva, ki pa izhaja iz prakse in izkušenj ter številnih delavnic in predavanj v poslovnih in izobraževalnih organizacijah.«

– Vpliv zaposlitve/funkcije (npr. »vodje -posamezniki na višjih pozicijah- so bolj učinkoviti kot nevodje ali študenti«)

»Menim, da ne. Poznam veliko vodij, ki niso učinkoviti. In veliko zaposlenih na nižjih položajih ter tistih, ki delajo kot študentje, pa so zelo učinkoviti. Po mojem mnenju je to odvisno od samomotivacije in dejstva, kako je nekdo na določeno delovno mesto prišel (zaradi ustreznih pogojev, referenc, kompetenc ... ali poznanstva, sorodstva ...) ter kakšen odnos ima do dela (dela samo zaradi denarja ali tudi zaradi novega znanja, izkušenj ...).«

»Bi pa dodala še en dejavnik; to je vpliv vzgoje. Že vzgoja v primarnem okolju (družinski celici) vpliva na ta dejavnik – upravljanje s časom. Pri tem imam v mislih družinski življenjski slog, navade, običaje, delo, dogovore, pogovore in zgled, ki je v določenem starostnem obdobju celo najpomembnejši.«

15. Kakšen pomen imajo rutine in navade? So dobre ali slabe? V kolikšni meri, kje je meja?

»Navade nam olajšajo delo, ne smejo pa biti osamljene in edine, brez nepredvidljivih potez in odločitev. Če se naslanjamo samo na navade in rutino, se priklopimo ma avtopilot, ki nas oddaljuje od čustev, živosti, pristnosti in strasti do dela ter življenja. Prav je, da ohranjamo navade tam, kjer je škoda porabljeni energiji in ne vplivajo na kakovost naših misli in življenja. Pravo dozo pa energiji dodajamo z novim, inovativnim, kreativnim razmišljanjem, potezami in delom.«

16. Ali se mora poraba časa v vikendu razlikovati od porabe časa v tednu?

»Vsekakor se mora delno ta poraba razlikovati. Vsaj za večino nas, za specifične poklice morda tudi ne, ime dneva glede tega ni pomemben. Na splošno pa je v vikendu več časa namenjenega sprostitvi in nabiranju novih moči, saj je manj zahtevne medsebojne komunikacije, hitenja, odločanja, divjega ritma in kaotičnosti, v katero nas (če dovolimo) vabijo ali celo potiskajo ljudje in situacije, na katere ne moremo vplivati.«

17. Kako gledate na razlikovanje med aktivnimi in pasivnimi dnevi na eni strani oziroma na vsak dan združen z aktivnim in prostim časom na drugi strani?

»Pri meni ni samo pasivnih in samo aktivnih dni. Kot predavateljica in avtorica knjig se trudim uravnavati delo in nedelo ter v določenih trenutkih izklapljeti um. A v vsaj majhni meri je ta prisoten in tega mu ne očitam. Prav v sproščenih trenutkih in v sproščenih krajih, ko in kjer je občutek brezdelja na višku, neobremenjeno prejemam ideje, se rojevajo poslovne iskricke za nove zapise, knjige, projekte. Takrat svoj um poslušam brez slabe vesti, kot tudi lahko npr. dopoldne sredi torka (če mi to obveznosti dopuščajo) izberem namesto dela pred računalnikom branje knjige, sprehod ali telovadbo.«

18. Kolikšno je po vašem mnenju priporočeno število aktivnosti v dnevu?

»Najprej bi se morali poenotiti, kaj je aktivnost. In katere vrste aktivnosti imava v mislih, le psihične (umske) ali tudi fizične, duhovne ... Ni pravila. Ko delaš na sebi, raziskuješ svojo osebnost, se tovrstno izobražuješ, »sedeš na pravi val«, nisi več obremenjen s tem, da bi štel, koliko česa si naredil, da bi tekmoval z drugimi, se počutil krivega ...«

19. Menite, da se ljudje zavedajo proučevane tematike, njene vsebine in pomembnosti?

»Še vedno ne dovolj, je pa (vsaj jaz to zaznavam pri povpraševanju in povabilih za izvedbo predavanj in delavnic) vse bolj prisotno v našem prostoru to prebujanje višjih dimenzij

človekove zavesti. Ko bi ljudje vedeli, da imamo vse, kar potrebujemo za uspeh in zadovoljstvo, že v sebi, bi bili na to bolj pozorni, bolj bi se temu posvečali, raziskovali in krepili svoje sposobnosti. Osnovno pravilo pri tem je, da imamo radi sebe. Da poskrbimo zase, za svojo srečo. Šele ko to znamo, zmoremo in hočemo, lahko navdušenost energijo, veselje ... prenašamo tudi na druge. Česar namreč sami nimamo, tudi drugim ne moremo dati. Pa seveda pri tem sploh ne mislim na materialne dobrine.«

20. Kako lahko trenerstvo (»coaching«) pripomore k bolj učinkovitemu managementu časa/energije?

»Če si posameznik želi narediti korak naprej in navzgor v osebnem (in poslovnem) življenju, pa tega ne zna in ne zmore sam, je prav, da poišče svetovalca, trenerja, mentorja ... Velikokrat gre pri tem za nenapisana znanja, t. i. tiha znanja, ki jih ne dobimo v knjigah. Te so nam lahko v pomoč, osebni trener pa je tisti, ki iz lastnih izkušenj mentoriranja vodi. Skozi lastne izkušnje z njim ustvarja nov, unikaten proces.«

21. Kaj opazujete skozi vašo prakso kot glavne problematike znotraj proučevanega?

»Opažam, da ljudje ne zaupajo; ne sebi ne drugim. Pa tudi, da si sicer mnogi želijo spremembo, ki vodi v napredek, a pričakujejo instant uspeh, ki pa seveda ni mogoč. To je tek na dolge proge. Zahteva veliko odpovedovanja, vztrajnosti, poguma, odločnosti ... Zato nekateri raje obsedijo na svojem dolgoletnem kavču udobja in se še naprej pritožujejo nad življenjem, ki jim ne prinaša veselja in ne omogoča napredka ... Pričakujejo čudežno rešitev, a se ne zavedajo, da je ta v njihovih rokah (in glavah). Zanja pa potrebujejo odLOČITEV IN motivAKCIJO.«

22. Zakaj je to področje pomembno, kaj lahko prinesejo neučinkovit management energije posameznika, neučinkovit management časa in neučinkovit osebni management?

»Vse to lahko vodi v osebno nezadovoljstvo, nazadovanje, obupovanje in posledično tudi bolezni. A žrtev tega ni le ta oseba, ki za svoj premik nič ne naredi, ampak tudi vsi tisti, ki z njo živijo in delajo. Tako vsi ti postanejo kolateralne žrtve. Žal.«

23. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje praks na proučevanem področju?

»Vse več bi morali o tem pogovarjati, prebujati tovrstno zavest skozi tečaje, predavanja in delavnice. Pa tudi v javnosti, medijih, na okroglih mizah ... Lepo bi bilo, da bi ozaveščeni vodje in lastniki podjetij to prepoznali kot pomemben dejavnik poslovnega uspeha in bi zaposlenim omogočili oziroma jih celo spodbujali k deležbi na takih srečanjih. Že dolgo namreč vemo, da strokovnost sama po sebi ni dovolj ne za osebni ne za poslovni kolektivni uspeh. Strokovnost posameznika pride do izraza in je učinkovita v sozvočju s človekovo čustveno inteligenco in osebno energijo.«

24. Kaj lahko vsak posameznik stori za bolj učinkovit vsakdan?

»Naj se pogovori s seboj, naredi osebno inventuro; zapiše na papir (ne le v mislih), katere sposobnosti ga odlikujejo, kaj vse je že na svojem življenjskem grafu dosegel, kaj je izstopalo pozitivno ... S tem bo pridobil samozavest, ko bo videl, da tega verjetno ni malo, se bo znal pohvaliti in nagraditi. To pa bo odlična odskočna deska za osebni odziv v kakovostno in uspešno prihodnost. Do nje bo prišel z drobnimi koraki in malimi dejanji, ki bodo vodila v velike zgodbe. Te dejavnosti lahko zapiše kot: osebni življenjski načrt s kratkoročnimi in dolgoročnimi cilji, strategijo, življenjsko vizijo. Do vsega tega ga po korakih lahko vodimo tudi mentorji oziroma trenerji.«

EKSPERTNI INTERVJU: ROBERT ANDOLŠEK

1. Kateri so po vašem mnenju glavni trendi in izzivi sodobnega sveta?

»Verjetno obnovljivi viri, sončne elektrarne, električni avtomobili, zaščita voda in pa v nadaljevanju, da mora vsako resno podjetje imeti svoj satelit. Pa vendar imam občutek, da je vprašanje namenjeno v pogledu vodenja in managementa? Torej sodobni trend managerja je v prvi vrsti biti človek (nazaj k osnovnim vrednotam), ki ima integriteto in razviti čut empatije. Če citiram Simona Sineka: »bodi vodja, kot bi ga želel imeti.««

2. Katere so danes glavne distrakcije, ki zmotijo posameznikov vsakdan?

»Gotovo moderne »igračke«, pametni telefoni, socialna omrežja, polno aplikacij (crm, trello ...), ki omogočajo delo na daljavo in iz raznih oddaljenih področij od pisarn. Hkrati pa porabijo ogromno našega časa in pa pozornosti. Posledica distrakcij sodobnega človeka je oteženo koncentriranje za dalj časa od 10. minut na eno temo in pa sčasoma pregorelost, ker menimo, da zmoremo vse in v izjemno kratkem času.«

3. Katere so ključne kompetence sodobnih managerjev in vodji?

»Zagotovo sposobnost komuniciranja (ne monologi, oboje smerna komunikacija – pogosto komuniciranje z vprašanji); opazovanje in smiselno ukrepanje; vodenja v smislu motivacije skupine ljudi, da je sposobna slediti istemu cilju in nenazadnje sposobnost čustvenega zaznavanja/komuniciranja, pomeni da je sposoben opaziti: ranljivost, navdušenje, izgorelost, depresijo ter mnoge ostale sodobne disfunkcije, na katere se vodja zna prilagoditi in ukrepati.«

4. Kaj za vas pomeni učinkovita samoorganizacija?

»Gre v prvi vrsti za red. Samodisciplina je verjetno najbolj učinkovita metoda samoorganizacije. Imeti rutino: jutranje vstajanje, meditacija ali rekreacija, osebna higijena, osebna ureditev, proces dela, poznati in ločiti prioritete, planirati svoj čas s predvidljivo porabo ... etc. Področje je široko za celo knjigo.«

5. Kako razumete posameznikovo produktivnost in kaj nanjo najbolj vpliva?

»Produktivnost posameznika je povezana s čustvi. Tisti, ki opravlja neko delo, ki ga navdušuje (po domače: ga veseli), bo tudi, če je v začetku slabše sposoben obvladati veščine samega posla, na dolgi rok to spremenil v lasten uspeh. Produktivnosti, ki jih stopnjujemo s sodobnimi orodji v procesu, npr. 5S ali kaizen, se na začetku integracije dobro obrestuje. Med tem, ko brez čustvenega navdušenja ali motivacije, postanejo deležniki v procesu kasneje močno zmotljivi in takrat se produktivnost krepko zmanjša.«

6. Katere bi morale biti prioritete naloge; tiste, ki potrebujejo največ fokusa, tiste ki prinesejo največji dobiček, tiste katerih časovni rok se izteka ...?

»Zmotno je razmišljati, da podjetja obstajajo samo zaradi dobička. Dobiček je posledica dobrega dela ali gradnje blagovne znamke, morebiti razvoja. Nikakor, pa ne gre za aktivnosti, ki bi nam ustvarjale profit in recimo, dopusti, izobraževanja, team building, ipd. pa nam predstavljajo strošek. Dokler bomo posle opravljali ljudje, ne bo šlo samo v smeri hlastanja za dobičkom, ampak je nujna tudi socializacija ... pohvala, sprejemanje, nasmehi in spodbujanje. Sam pogosto želim in tudi pomagam podjetjem spoznati njihovo misijo. Ali bolje, čemu delajo to kar delajo. Zakaj je življenje zaradi njih na svetu boljše. In ne mislim na blagostanje ali plače zaposlenih, davke v državne proračune ... tisto nekaj več, kar razumejo tudi kupci, partnerji in zaposleni.«

7. Kako opredeljujete management časa? Kaj le-ta za vas pomeni?

»Sodobna izmišljotina – time management! Časa ne moremo managirati, lahko managiramo sebe ali svojo skupino ljudi v tem času, na primer 24 ur ima dan. Pri meni gre za prioritete. Čas, ki ga namenim neki zadevi, je zame v tistem trenutku bolj pomembna, kot da bi ga porabil za nekaj drugega.«

8. Kako je management časa povezan z osebnim managementom?

»Kot sem omenil gre za prioritete. Nihče ni tako zaseden, da vas ne bi uspel sprejeti na sestanek. Gotovo, pa bolj kot smo vpleteni v poslovnem svetu, več prošelj za srečanje pride. Zato pogosto ljudje delujemo po priporočilih. Torej, če me povezuje neka kredibilna oseba z nekom, ker meni ta oseba, ki jo spoštujem in je po mojem mnenju verodostojna, da bi se z nekom srečal, se gotovo srečam. Drugi del vprašanja pa razumem tako, kot sem omenil – manageremo lahko sebe in ne časa. Osebnostno in poslovno, skupaj imam možnosti samo 24 ur dnevno – od tega morebiti kakovostnih med 10 in 12 ur. S tem, da gre za poslovne zajtrke, kosila in večerje v tem času.«

9. Kako je vse to povezano z energijo posameznika? Ali je bistvo v managementu energije posameznika?

»Energija je zelo močan dejavnik. Verjetno od nekdaj. Kolikor količinsko ali kakovostno kdo dela na sebi, toliko boljše to razume ali zaznava. Tisti, ki veliko delamo z ljudmi izjemno dobro razumemo moč energije. Saj ti jo na nekem se stanku neka oseba lahko močno dvigne

in neka druga te izčrpa do zadnjega atoma. Veliko ljudi skriva neke svoje komplekse in igrajo nek drug profil ali priučeno osebo. Običajno drugi ljudje imenujejo takšne osebe za močan ego. V principu, pa gre za nedefinirano osebnost, ki se močno trudi biti nekdo in s tem počrpa vso energijo, ki jo okolica v danem trenutku premore. Managiranje energije je ponovno povezan s prioriteta. Reči nekemu ali nekemu dogodku »ne« je v redu. Tisti, ki tega ne razume, trpi in se samo izčrpa. Posameznikova energija je povezana z njegovo kondicijo, partnerskim odnosom, prehrano, uživanjem alkohola ali drugih substanc, spolnostjo, meditacijo ali duhovno angažiranostjo. Za primer, lahko navedem, da vraževirni managerji imajo določeno energijo, ki jo zaznavamo ostali na razne ali drugačne načine.«

10. Ali lahko management energije posameznika razumemo kot glavno kompetenco sodobnega managerja? Morda celo vsakega posameznika današnjega sveta?

»Lahko, če je spontana in ne priučena (managerski blueprint: če slišiš to, je odgovor to in podobno). Primer: v zaljubljenosti težko managirate energijo, ker se v strasti običajno razdajate. Tudi, če se v določenem trenutku tega zavedamo, je mnogim nemogoče ta vzgib prekiniti.«

11. Katere so po vašem mnenju ključne tehnike do učinkovitega managementa časa/energije?

»Ključni element je se zavedati kdo si. Poznati samega sebe. Ne po titulah in medaljah. Predvsem kot osebo. Potem je ključno poznati misijo, ki jo imaš ali si jo izbral v svojem življenju. Sokreirati in razumeti filozofijo podjetja ali institucije, kjer deluješ in skladno s svojimi osebnimi vrednotami ustvarjati udobno okolje, ki vas bo pripeljalo k zadanim skupnim ciljem. Preprosta tehnika je biti človek in ne početi drugim tistega, kar ne želiš da drugi počnejo tebi. V praksi je (predvsem nekaterim) to precejšen izziv.«

12. Kaj vse vključuje energija posameznika (čustva, fizično zdravje ...) in kaj nanjo vpliva?

Mislim, da sem pri 9. vprašanju bistvo tega področja že odgovoril. (lahko urediš ali razdeliš odgovor med dve vprašanji)

13. Koliko so v management časa/energije vpletene osebnostne značilnosti posameznikov? Lahko na podlagi osebnostnih značilnosti ločimo različne tipe managementa časa/energije in zavrremo tezo o le enem dobrem managementu časa? (Npr. nekdo ima raje več aktivnosti hkrati, medtem ko nekdo preferira zaključiti neko nalogo preden se loti druge...)

»Ljudje se spreminjamo in veliko funkcijo v času kreacije ima naša izobraževalna pot. Na primeru, ki ga navajate je lahko ločiti nekoga z družboslovno izobrazbo, ki rad deluje na več področjih hkrati. Drugi primer, pa je tipično tehnično inženirski, ki pa mora vsak projekt ali nalogo dokončati, da se lahko loti druge. Veliko omenjenega se razlikuje tudi med spoloma.

Npr., kadar moška oseba nekaj seklja na kuhinjski plošči se ne more hkrati pogovarjati. Kadar želi nekaj reči, preneha sekljati. Med tem, ko pri nežnejšem spolu, torej ženska oseba lahko govori in seklja hkrati. V preteklosti smo se pri managerjih ogromno ukvarjali s temperamenti. Poznate ognjeno rdeč, sončno rumen, moder ali zelen. Vendar nas je kratka preteklost ugotovila, da pravila ne obstajajo. Kot npr., da dober direktor mora biti ognjeno rdeč, da vodi podjetje. Danes ugotavljamo, da gre samo za različne poti v smeri proti cilju.«

14. Ali demografski podatki posameznika vplivajo na učinkovitost managementa časa, osebnega managementa in managementa energije posameznika? (Kako bi se opredelili do naslednjih domnev):

– Vpliv spola (npr. »ženske so bolj učinkovite kot moški ali obratno«)

»Ženske imajo razvito boljšo intuicijo, moški pa pogosto lažje opazijo širšo sliko. Menim, da je v sodobnem času ta razlika med spoloma precej zmanjšana. Kar na dolgi rok ni verjetno dobro. Moški bi morali nekako ostati moški in ženske ostati dame. Ne mislim, nič manj managerske. Ampak z nekoliko manj moškimi »forami«.

– Vpliv starosti (npr. »starejši so bolj učinkoviti«, »mlajši uporabljajo drugačne tehnike, modernejšie, bolj digitalno naravnane«)

»Tukaj razlik ni. Vsak človek uporablja svoje metode, ne glede na starost. Gre za podobnost primerjave pameten in neumen. Gotovo je lahko starejša oseba bolj izkušena ali manj zaletava. V nobenem pogledu, pa ne pametnejša od mlajšega.«

– Vpliv izobrazbe (npr. »bolj izobraženi so bolj učinkoviti pri managementu časa«, »tisti iz družboslovnih smeri so bolj učinkoviti« ipd.)

»Verjetno se morajo manj izobraženi vedno znova dokazovati. Izobrazba je vsaj v middle managementu, prej past, kot korist. Nekateri spregledajo nekatere osnovne medčloveške kulturne lastnosti. Dober dan, hvala in nasvidenje, ti osnovni kulturni koraki, so običajno naloga staršev in ne akademске ustanove. Toda tisti, ki svoj posel obvlada in ima urejeno samopodobo je gotovo vodja (kapitan ladje) s katerim bi recimo jaz obplul svet.«

– Vpliv zaposlitve/funkcije (npr. »vodje -posamezniki na višjih pozicijah- so bolj učinkoviti kot nevodje ali študenti«)

»Gre za osebno prevzemanje odgovornosti. V praksi imamo veliko primerov z obeh strani osnovnih pogodb o sodelovanju. Vodja posameznik, ki je učinkovit bolje od njegovih podrejenih (omenjeni nevodje in študenti), je zame, kljub dobrim rezultatom z vrtilne tabele neučinkovit. Na dolgi rok je v kvadrantu kompetenc: strokoven in nelojalen (ker skrbi samo zase), pomeni, da ga je najbolje odpustiti, ker na dolgi rok dela škodo podjetju.«

15. Kakšen pomen imajo rutine in navade? So dobre ali slabe? V kolikšni meri, kje je meja?

»Poznamo tri področja: znanje, veščine in talent. Rutine pašejo verjetno pod veščine. To bi pomenilo, nekaj kar lahko tisočkrat ponovim brez napake. V primeru, da so moje veščine povezane z ročnimi spretnostmi in da mi roka umanjka, se ta del spremeni v znanje. Torej ne morem več tisočkrat opraviti neko delo brez napak, lahko pa usmerjam ali učim nekoga drugega, da bi veščine lažje ali še bolje osvojil. Zato sem odgovoril preko veščin, ker menim, da je rutina enako varna ali nevarna. V primeru, da greste vi radi po malici na počitek, je verjetno ta rutina za vaše zdravje dobra. Moti pa lahko veliko ljudi v delovnem procesu vašega podjetja. Ameriške korporacije zelo rade zarotirajo ljudi najkasneje po 7-ih letih dela na eni funkciji, ker menijo, da so rutine dosegle maksimum in so postale slaba sestavina v poslu. Pomeni, da se človek dolgočasi na svojem delu in ne koristi več kapacitet možganov v dovoljšnji meri, da bi vsaj ostal na tem nivoju. Torej nazaduje. Prepričan sem, da o tem veliko več raziskujete vi v svoji nalogi.«

16. Ali se mora poraba časa v vikendu razlikovati od porabe časa v tednu?

»In začnem pri rutinah. Potem ko se navadite vstajati ob 5-ih zjutraj boste preko vikenda težko spali dlje. Dejstvo je, da je počitek pomemben del funkcioniranja polno zasedene osebe. Dejstvo je tudi, da obstaja tudi aktivni počitek. Seveda, če ga ne poznajo managerji, jim kasneje zmanjka energije. Tako v ponedeljek začnejo svoje poslovno delo, precej bolj izčrpani. Vendar tisti, ki so zadeve dobro prilagodili svojemu značaju. Pomeni, da se dobro poznajo. Pridejo popolnoma regenerirani in spočiti na svoje delo, pa četudi so prekolesarili maraton preko vikenda. Torej moj odgovor je: da mora vsak posameznik ugotoviti, kaj pri njemu deluje.«

17. Kako gledate na razlikovanje med aktivnimi in pasivnimi dnevi na eni strani oziroma na vsak dan združen z aktivnim in prostim časom na drugi strani?

»Najboljša sprostitev možganov poslovnega človeka je košnja zelenice. Ravno toliko fizično in mentalno (da ne pokosiš rož) zahtvna, da vmes pozabimo na poslovne izzive. Vse gre po mojem prepričanju v povezavo z mentalnim zdravjem ali kondicijo. Mogoče je prijetno včasih zbežati v cono udobja in se rahlo smiliti sami sebi. Vendar na dolgi rok, lahko človeka resno odnese v kakšno depresijo. Podobno je pri veliki količini ali boljše rečeno obsedenosti z aktivnostmi. Nekaterim že skoraj zmanjka časa, da bi prišli v službo, ker imajo toliko treningov. Balans v življenju je toliko bolj zapleten, če opazujemo kaj drugi počnejo in še slabše, če se podamo v tekmovanje. Posebno človek, ki ima družinsko ali drugače socialno uravnoteženo življenje, ima nalogo učiti svoje potomce z zgledom. Mislim, da mora vsak posameznik prilagoditi svoj »lajf style« na okolico, družino, podjetje in predvsem v svoja prepričanja.«

18. Kolikšno je po vašem mnenju priporočeno število aktivnosti v dnevu?

»V prejšnjem odgovoru sem odgovoril, da gre za »life style«. Verjetno športniku vsak dan. Nekomu pa se šteje za aktivnost obisk operne hiše. Aktivnosti, ki nam spremenijo način življenja, pa priporočam rutinirano vsak dan vsaj nekaj minut in minimalno 28–30 dni. Tako postanejo navada, kateri se naša podzavest več ne upira. Posebej potem, ko postane kvaliteta življenja veliko višja, sledi še močan motivacijski zagon.«

19. Menite, da se ljudje zavedajo proučevane tematike, njene vsebine in pomembnosti?

»Odvisno od posameznika in njegovih vrednot ter okolice kjer živi. Človeške potrebe, obstajajo primarne in duhovne. Običajno dokler te osebno neka zadeva ne omejuje ali kako drugače zadane, se mnogi s tem ne ubadajo. Včasih pridejo ljudje v stik z nekaterimi vprašanji, ki v njih prebudijo bolečino ter se podrobneje pričnejo zanimati za določene tematike.«

20. Kako lahko trenerstvo (»coaching«) pripomore k bolj učinkovitemu managementu časa/energije?

»Coaching metode večinoma temeljijo na odsevu klientovih želja in opravljenih aktivnosti. Coaching je neke vrste bližnjica, da bi nekaj spremenili v svojem načinu delovanja še preden postane takšno življenje zahtevno ter neprijetno. Spodbuda coacha, skozi proces praktično pokaže klientu, da je sposoben spremeniti način življenja in da sam ugotovi, da mu je lažje ter boljše. Imeti čas opazovati sodelavce in izgubljati energije na zamujanju na sestanke je kvaliteta, ki jih vodja rad sprejem. Običajno pravijo, čemu nisem tega storil že prej.«

21. Kaj opazujete skozi vašo prakso kot glavne problematike znotraj proučevanega področja?

»Problem je slaba komunikacija. Vendar naše delo je to spremeniti na bolje. Pomanjkanje znanj ali veščin vodenja in pogosto tudi želje, da bi naredili korake storili najprej sami pri sebi. Predvsem v manjših podjetjih si lastniki želijo, da bi coachi in mentorji delali z njihovimi zaposlenimi in kasneje bi se lastnik ali direktor vrnil v operativno s svojimi starimi metodami. Zato sam ne sprejem coachinga, če se top management prvi ne vključi v proces change managementa. Saj samo s temi koraki, lahko zagotovimo uspehe boljšega delovanja ter prijetnejšega sobivanja deležnikov v podjetju. V korporativnem svetu, pa nekateri deležniki coaching delavnic sprejemajo sodelovanje podobno, kot pri delu: povejte mi, kaj naj zapišem in kaj naj storim. Tako je ponovno pomemben vodja skupine ali manager, da s svojim zgledom motivira ekipo k delu za uspešnejše in pa lažje sodelovanje znotraj tima.«

22. Zakaj je to področje pomembno, kaj lahko prinesejo neučinkovit management energije posameznika, neučinkovit management časa in neučinkovit osebni management?

»V večini primerov je podobno, kot z nezdravim načinom življenja. Managerji pregorijo ali pa postanejo ne učinkoviti igralci na poslovni funkciji in posledično lahko tudi resno zbolijo. Tisti manager, ki ne obvladuje svojega časa in energije se sam tako prezaseden z nekimi

pomembnimi in predvsem manj pomembnimi opravili, da ne uspe voditi svojega tima. Posledica je kot sem zapisla težave vodij in pa razpad tima. Največja napaka ali škoda se zgodi, da nam ob slabem vodenju odide kvalitetni kader iz podjetja.«

23. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje praks na proučevanem področju?

»Zavedanje in ukrepanje, sta moja predloga. Menim, da bi moral top management in HR management ob letnih razgovorih s svojimi sodelavci predvideti program rasti posameznika, skozi delavnice ali izobraževalne procese. Seveda, bi bilo potrebno najprej izpostaviti razloge in pričakovanja čemu menijo, da je v določenega sodelavca dobro vlagati ter ga motivirati, da si želi osebno in poslovno zrasti. V naši pisarni v obeh mestih, pogosto pridejo managerji, ki želijo sami izboljšati nekatera področja, kjer so ocenili, da potrebujejo pomoč. Nihče ne sme ostati prepuščen samemu sebi, bi morala biti primarna odgovornost vodstva podjetja. Kajti tisti, ki bo delal na sebi, bo iz tima odšel, ker se bo počutil veliko bolj razvitega, kot pa so izzivi, ki mu jih podjetje lahko ponudi. Tisti iz obratne smeri, pa se bodo spopadali na precej neučinkovit način s temi izzivi in potem, ko bodo izčrpali svojo energijo, bodo začeli bolehati, kar ponovno ni dobro za posle podjetja.«

24. Kaj lahko vsak posameznik stori za bolj učinkovit vsakdan?

»Najprej naj vsak raziskuje toliko časa, da bo našel področje, ki ga bo potiskalo naprej. Navduševalo in potrjevalo, kot poslovneža in tudi osebno. Razvije naj svoj »life style«, ki ga bo dopolnjeval skozi podjetje in zasebno. Način dodajanja vrednosti v podjetju in pa zdravo sobivanje z okolico, bo imelo pozitivne posledice na kasnejše življenje posameznika. Nikoli ni prepozno, za boljše življenje, kot ga imamo sedaj.«

EKSPERTNI INTERVJU: TOMISLAV HERNAUS

1. Kateri so po vašem mnenju glavni trendi in izzivi sodobnega sveta?

»Živimo v izjemno dinamičnem okolju, za katerega so značilni negotovost, konkurenčnost, preobremenjenost z informacijami in pomanjkanje pozornosti. Glavni izziv je, kako ostati človek v svetu strojev.«

2. Katere so danes glavne distrakcije, ki zmotijo posameznikov vsakdan?

»Tehnološke rešitve, podprte s težkimi marketinškimi kampanjami, so spremenile naše navade od tal. Postali smo zasvojeni z mobilnimi telefoni in drugimi pripomočki, ki vsako uro preverjajo svojo e-pošto in vsebine v družabnih omrežjih.«

3. Katere so ključne kompetence sodobnih managerjev in vodji?

»Sodobni menedžerji in voditelji bi morali biti kreativni in inovativni ter odgovorni in timsko usmerjeni. Težko načrtujemo, kaj se bo zgodilo jutri, zato lahko razvijemo svoje sposobnosti reševanja problemov, ki bi nam lahko pomagale ob vsaki priložnosti.«

4. Kaj za vas pomeni učinkovita samoorganizacija?

»Samoorganiziranost pomeni, da ne izgubljate preveč svojih časovnih virov. Poleg tega uspešni ljudje uspejo zaključiti večino načrtovanih dejavnosti in doseči svoje osebne / organizacijske cilje.«

5. Kako razumete posameznikovo produktivnost in kaj nanjo najbolj vpliva?

»Standardna stopnja individualne produktivnosti ne obstaja. To je zelo subjektivna kategorija uspešnosti, ki je odvisna od osebnih ambicij in prizadevanj za dosežke. Menim, da sta notranja motivacija in delovna etika najpomembnejša predhodnika posameznikove produktivnosti. Vendar pa niso manj pomembni oblikovanje delovnih mest in socialna podpora (ki jo prejme od vodje, kolegov, družine, prijateljev).«

6. Katere bi morale biti prioritete naloge; tiste, ki potrebujejo največ fokusa, tiste ki prinesejo največji dobiček, tiste katerih časovni rok se izteka ...?

»Vaše prioritete bi morale biti stvari, ki so za vas najpomembnejše. To je lahko dober ugled pri delu, zdrav življenjski slog ali finančni motivi.«

7. Kako opredeljujete management časa? Kaj le-ta za vas pomeni?

»Upravljanje s časom je mit. Če ste v tem dobri, še ne pomeni, da boste imeli dodaten prosti čas. Nasprotno, morda boste še bolj delali na nekaterih dodatnih projektih. Čeprav se mi zdi koristno razmišljati, načrtovati in upravljati svoj čas, lahko včasih preveč načrtovanje (in prerazporeditev) postane breme, ki omejuje vašo svobodo.«

8. Kako je management časa povezan z osebnim managementom?

»Predvidevam, da gre za dve plati iste medalje. Ali pa bi lahko rekli, da je upravljanje s časom del širšega koncepta osebnega / samoupravljanja.«

9. Kako je vse to povezano z energijo posameznika? Ali je bistvo v managementu energije posameznika?

»Ljudje se med seboj resnično razlikujejo glede na raven energije, ki jo imajo. Če imate več življenjske energije, boste veliko bolj potrebovali upravljanje časa, saj bodo tudi vaše ambicije veliko večje.«

10. Ali lahko management energije posameznika razumemo kot glavno kompetenco sodobnega managerja? Morda celo vsakega posameznika današnjega sveta?

»Upravljanje človeške energije je zanimiv koncept. Ko ste polni energije, ste bolj aktivni in poslužete veliko manj stresno. Zato poslovneži redno telovadijo.«

11. Katere so po vašem mnenju ključne tehnike do učinkovitega managementa časa/energije?

»Zlata pravila ne obstajajo. Vsak naj sam preveri, kaj bi lahko delovalo. Npr., kadar je to mogoče, rad preklapljam med nalogami na tak način, da lahko v določenem trenutku počnem, kar želim.«

12. Kaj vse vključuje energija posameznika (čustva, fizično zdravje ...) in kaj nanjo vpliva?

»Tako duševna kot fizična moč sta pomembna elementa osebne energije. Poleg tega je treba socialno podporo dojemati tudi kot polnilnik energije.«

13. Koliko so v management časa/energije vpletene osebnostne značilnosti posameznikov?

Lahko na podlagi osebnostnih značilnosti ločimo različne tipe managementa časa/energije in zavrremo tezo o le enem dobrem managementu časa? (Npr. nekdo ima raje več aktivnosti hkrati, medtem ko nekdo preferira zaključiti neko nalogo preden se loti druge...)

»Osebnostne značilnosti vsekakor vplivajo na prakso upravljanja časa / energije. Predvidevam, da bi morali obstajati določeni vzorci, to pomeni, da bi bilo malo osebnih profilov povezanih z nekaterimi svežnji tehnik upravljanja časa / energije.«

14. Ali demografski podatki posameznika vplivajo na učinkovitost managementa časa, osebnega managementa in managementa energije posameznika? (Kako bi se opredelili do naslednjih domnev):

– Vpliv spola (npr. »ženske so bolj učinkovite kot moški ali obratno«)

»Ta izjava je dobro razdelana v literaturi.«

– Vpliv starosti (npr. »starejši so bolj učinkoviti«, »mlajši uporabljajo drugačne tehnike, modernejše, bolj digitalno naravnane«)

»Nisem prepričan, da so starejši bolj učinkoviti od mlajših. Imajo manj energijskih virov, čeprav bi svojo omejeno energijo morda uporabili pametneje kot mlajši kolegi.«

– Vpliv izobrazbe (npr. »bolj izobraženi so bolj učinkoviti pri managementu časa«, »tisti iz družboslovnih smeri so bolj učinkoviti« ipd.)

»Na splošno naj bi bili bolj izobraženi bolj učinkoviti. Ker je upravljanje s časom spretnost, se lahko naučite, kako bolj pravilno uporabljati svoje časovne vire.«

– Vpliv zaposlitve/funkcije (npr. »vodje -posamezniki na višjih pozicijah- so bolj učinkoviti kot nevodje ali študenti«)

»Ko ste na višjem položaju v hierarhiji, imate zagotovo manj prostega časa in veliko več odgovornosti. Čeprav so vaše službene zahteve večje, boste morda imeli tudi boljši dostop do delovnih virov (npr. osebni asistent in drugi podrejeni, ki vam pomagajo doseči poslovne cilje).«

15. Kakšen pomen imajo rutine in navade? So dobre ali slabe? V kolikšni meri, kje je meja?

»Rutine in navade se običajno dojemajo negativno. Vendar je dobro imeti rutino in navade, saj vam bodo pomagali, da boste svoje delo opravljali hitreje, torej z uporabo manj (časa / energije) virov. Preveč rutin lahko ubije vašo ustvarjalnost. Torej, vse je odvisno od vaše naklonjenosti ustvarjalnosti.«

16. Ali se mora poraba časa v vikendu razlikovati od porabe časa v tednu?

»Mora biti. Vsekakor se morate izklopiti, spremeniti okolje, da se boste lahko napolnili.«

17. Kako gledate na razlikovanje med aktivnimi in pasivnimi dnevi na eni strani oziroma na vsak dan združen z aktivnim in prostim časom na drugi strani?

»Vsak dan naj bo mešanica aktivnih in pasivnih trenutkov. Ne morete vedno operirati 120%. Zelo koristno je kombinirati in izmenjevati organske (kreativne) in mehanistične (rutinske) naloge / dejavnosti.«

18. Kolikšno je po vašem mnenju priporočeno število aktivnosti v dnevu?

»Vse je odvisno od vrste dejavnosti. Vendar se zavedajte, da bo prevelika raznolikost poslabšala vašo pozornost.«

19. Menite, da se ljudje zavedajo proučevane tematike, njene vsebine in pomembnosti?

»Zelo pogosto študentje / ljudje ne pristopajo kritično in sistematično do določene vsebine. Če se vam zdi vsebina smiselna, boste veliko lažje izvedeli o njej.«

20. Kako lahko trenerstvo (»coaching«) pripomore k bolj učinkovitemu managementu časa/energije?

»Vsekakor je koristno videti in se učiti od drugih. Vendar nima veliko smisla kopirati tistega, kar počnejo drugi; morate biti pristni v načinu, kako se soočate s časovnimi izzivi.«

21. Kaj opazujete skozi vašo prakso kot glavne problematike znotraj proučevanega področja?

»Pomanjkanje poučenega učenja in kritičnega mišljenja. Včasih je manj več.«

22. Zakaj je to področje pomembno, kaj lahko prinesejo neučinkovit management energije posameznika, neučinkovit management časa in neučinkovit osebni management?

»Dobro osebno upravljanje z energijo vas lahko naredi bolj srečno osebo. To pa bi lahko vplivalo na vaše kolege in prijatelje.«

23. Kateri so vaši glavni predlogi za izboljšanje praks na proučevanem področju?

»Informirajte se o tem, kaj počnejo drugi, vendar se sami odločite, kaj je smiselno v vašem primeru.«

24. Kaj lahko vsak posameznik stori za bolj učinkovit vsakdan?

»Poskusite biti zadovoljni s seboj in se ne primerjajte z drugimi. Najpomembneje je, da čutite, da vsak dan naredite / se naučite kaj novega, tako da je v vašem osebnem razvoju pozitivna krivulja.«