

CZŁOWIEK JAKO AKTYWNY TWÓRCA SWOJEGO ŻYCIA – ZARZĄDZANIE SOBĄ W CZASIE

Małgorzata Randak-Jeziarska

Politechnika Częstochowska, Wydział Zarządzania
Instytut Socjologii i Psychologii Zarządzania

Streszczenie: Wyścig z czasem, brak czasu – to pojęcia znane wszystkim, przede wszystkim jednak współczesnym menadżerom pracującym często pod presją czasu. W artykule poruszona została problematyka zarządzania sobą w czasie przynależąca do czwartej generacji zarządzania czasem, która stanowić może antidotum na ten stan rzeczy.

Słowa kluczowe: zarządzanie sobą, generacje zarządzania czasem, macierz Eisenhowera, zarządzanie sobą w czasie, terapia Gestalt, menadżer

Wprowadzenie

Czas jest wszechobecny w naszym życiu, wymyka się jednak definicjom. Żyjemy coraz szybciej, atakują nas napływające ze wszystkich stron bodźce, przybiera spraw do załatwienia, ścigamy się z czasem. Naukowcy informują, że na Ziemi po *homo erectus* i *homo sapiens* pojawił się *homo insomnis* (człowiek niedosypiający)⁴¹. Pojawiają się także przypuszczenia, że przyszłość może charakteryzować się odczuwaniem „schizofrenii temporalnej” prowadzącej do „wojny o czas”. Wojna o dystrybucję czasu pojawi się, gdy czas zacznie być traktowany jako dobro samo w sobie, pożądane przez ludzi, którzy żyją pod nieustanną presją czasu w poczuciu jego braku, z jednoczesną świadomością istnienia obok siebie osób, które mają go coraz więcej⁴². Czy jednak problem rzeczywiście tkwi w tym, że mamy za mało czasu? Może po prostu nie umiemy nim właściwie gospodarować? Według P.F. Druckera „czas należy do najrzadszych zasobów, i dopóki się nim nie zarządza, nie można zarządzać niczym innym”⁴³. Problematyce zarządzania sobą w czasie poświęcony jest niniejszy artykuł.

⁴¹ K. Bonenberg, za: E. Szeląg, *Czy mózg potrzebuje zegara? Mechanizmy przeżywania czasu podstawą naszej świadomości*, [w:] *Życie na czas. Perspektywy badawcze postrzegania czasu*, red. G. Sędek, S. Bedyńska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010, s. 196.

⁴² J. Rifkin, za: C.S. Nosal, *Czas w umyśle człowieka. Struktura przestrzeni temporalnej*, [w:] *Życie na czas ...*, op. cit., red. G. Sędek, S. Bedyńska, s. 381.

⁴³ P.F. Drucker, *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009, s. 79.

Zarządzanie sobą – wiedza o sobie i praktyczne umiejętności

Wprowadzone przez P.F. Druckera do zarządzania pojęcie: „zarządzanie sobą”⁴⁴ potraktować można jako kontynuację starożytnej idei: „poznaj samego siebie”⁴⁵, rozszerzoną o aspekt nabywania różnorodnych umiejętności praktycznych (takich jak: komunikacja, asertywność, przedsiębiorczość, kreatywność, budowanie adekwatnej samooceny, radzenie sobie ze stresem i konfliktem, umiejętność pracy w zespole, motywacja itp.)⁴⁶, aby móc tę wiedzę zastosować w życiu.

Wielu autorów zajmujących się problematyką zarządzania sobą podkreśla wagę umiejętności gospodarowania własnym czasem. Według Druckera jedną z cech skutecznego menadżera jest „miłosna troska o czas”⁴⁷. Menadżer powinien rozpocząć swoją pracę od stworzenia budżetu czasu, w którym na bieżąco prowadzi „rejestr faktycznego zużycia czasu”⁴⁸, by później spróbować wykorzystać go racjonalnie, pozbywając się tego wszystkiego, co jest nieproduktywne i marnuje czas (np. powracające kryzysy pochodzące z wad systemu, braku umiejętności przewidywania; brak efektywności wynikający z nadmiaru personelu lub złej organizacji; nieprawidłowy obieg informacji) oraz móc skomasować czas do własnej dyspozycji i przeznaczyć go na wykonanie zadań specjalnych⁴⁹.

Zarządzanie sobą w czasie według S.R. Coveya

S.R. Covey w *7 nawykach skutecznego działania* scharakteryzował cztery generacje zarządzania czasem:

- pierwsza generacja to zapisywanie w notesie list spraw do załatwienia, które mają za zadanie ułatwić zapamiętywanie oraz wykreślanie z listy spraw zakończonych,
- druga generacja to używanie kalendarza i terminarza; podejmowanie prób przewidywania i planowania w czasie tego, co trzeba zrobić,

⁴⁴ P.F. Drucker, *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000; P.F. Drucker, *Jak zarządzać samym sobą*, [w:] *Zarządzanie samym sobą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.

⁴⁵ Zob.: Pseudo-Platon, *Alkibiades I i inne dialogi oraz Definicje*, 130d, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1973; Ksenofont, *Wspomnienia o Sokratesie*, IV, 5, 11, [w:] *Pisma sokracyjne: Obrona Sokratesa przed sądem. Wspomnienia o Sokratesie. Uczta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1967.

⁴⁶ Por.: M. Adamiec, B. Kożusznik, *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001; R. Gut, M. Piegowska, B. Wójcik, *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008; B. Kożusznik, *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011; E. Chrapek, *Wybrane uwarunkowania osobowościowe zarządzania konfliktem w organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3 (2011), red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011; M. Sierpińska, *Asertywność a posłuszeństwo wobec presji autorytetów*, [w:] *Komunikacja i edukacja - ku synergiczności porozumiewania się*, red. D. Wosik-Kawala, E. Sarzyńska, W.J. Maliszewski, M. Fiedor, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.

⁴⁷ P.F. Drucker, *Menedżer ...*, op. cit., s. 48.

⁴⁸ Ibidem, s. 60.

⁴⁹ Ibidem, s. 47-79; P.F. Drucker, *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008, s. 299-318.

- trzecia generacja to ustalanie priorytetów; określanie systemu wartości; tworzenie listy celów długo-, średnio- oraz krótkoterminowych; troska o to, by działania harmonizowały z wyznawanymi wartościami,
- czwarta generacja to zarządzanie sobą w czasie⁵⁰.

Covey, opierając się na odwróconej macierzy Eisenhowera (podział wszystkich aktywności na cztery kategorie ze względu na ich pilność i ważność) oraz metodzie ABC (podział zadań ze względu na ich istotność i zajęcie się ich realizacją lub delegowanie ich)⁵¹, opracował matrycę zarządzania czasem, którą przedstawia poniższa tabela.

Tabela 1. Matryca zarządzania czasem wg S.R. Coveya

	PILNE	NIEPILNE
WAŻNE	I AKTYWNOŚĆ: Kryzysy Sprawy naglące Zadania opatrzone datą realizacji	II AKTYWNOŚĆ: Zapobieganie, codzienna aktywność Budowanie związku Szukanie nowych możliwości Planowanie, rekreacja
NIEWAŻNE	III AKTYWNOŚĆ: Niektóre telefony Pewne korespondencje, raporty Niektóre spotkania Najbliższe sprawy naglące Popularna aktywność	IV AKTYWNOŚĆ: Codziennność, zapracowanie Pewna korespondencja Pewne telefony Pożeracze czasu Przyjemności

Źródło: S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Diogenes, Warszawa 2001, s. 165

Analizując matrycę zarządzania czasem, dostrzec można cztery sposoby spędzania czasu. Sprawy pilne i ważne (I ćwiartka w tabeli) nazywane bywają również problemami albo kryzysami i wymagają natychmiastowego działania, któremu często towarzyszy stres. Odkładanie spraw na później i pozwalanie, by powiększały one obszar pierwszej ćwiartki, działanie w ostatniej możliwej chwili tworzy ludzi zarządzanych przez kryzysy, nieustannie „gaszących ogień”⁵², którym towarzyszy ryzyko wypalenia się. Sprawy z tej ćwiartki należą do zadań typu A lub B⁵³. Ludzie oddający swój czas sprawom pilnym, lecz nieważnym, przynależącym do III ćwiartki (zadania typu C), często myślą, że zajmują się sprawami ważnymi, ale po wnikliwej analizie stwierdzić można, iż pilność i ważność tych zadań wynika raczej z priorytetów innych osób. Konsekwencją zajmowania się takimi sprawami może być poczucie braku kontroli nad swoim życiem, czucie się ofiarą innych ludzi, uzależnienie się od innych. Natomiast „sercem skutecznego zarządzania”⁵⁴

⁵⁰ S.R. Covey, *7 nawyków skutecznego działania*, Diogenes, Warszawa 2001, s. 162-164.

⁵¹ M. Roguszcak, *Zarządzanie czasem pracy menedżera*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2010.

⁵² S.R. Covey, *7 nawyków ...*, op. cit., s. 166.

⁵³ Por.: kwadrat oceny zadań Coveya, [w:] H. Hutter, *Zarządzanie czasem*, BC Edukacja, Warszawa 2008.

⁵⁴ S.R. Covey, *7 nawyków ...*, op. cit., s. 168.

sobą w czasie jest II ćwiartka matrycy (zadania typu A), oparta na świadomości „zasad, misji, ról i celów”⁵⁵. W tej ćwiartce znajduje się:

- posiadanie wizji swojego życia („jakże inaczej wygląda nasze życie, gdy naprawdę wiemy, co jest dla nas najważniejsze, i mając tę wizję w głowie, co dziennie robimy to, co naprawdę się liczy”⁵⁶),
- opracowywanie i realizowanie życiowej misji („misja życiowa koncentruje się wokół tego, kim chcesz być (charakter), co chcesz robić (wkład i osiągnięcia) i wokół wartości, na których owo „bycie” i „robienie” będzie oparte”⁵⁷),
- umiejętność postrzegania własnego życia w szerokiej perspektywie,
- dbanie o zachowanie równowagi w życiu,
- zapobieganie drobnym kryzysom,
- budowanie związków z innymi ludźmi,
- szeroko rozumiana profilaktyka,
- opieranie się w życiu na zasadach („zasady są głęboką, fundamentalną prawdą, prawdą klasyczną, wspólnym mianownikiem. Są gęsto wplecionymi w materię życia nićmi, po których przepływa wszystko, co właściwe, logiczne, piękne i silne”⁵⁸),
- doksztalcanie się,
- motywacja wewnętrzna do aktywnego tworzenia własnego życia (bycie osobą proaktywną),
- dyscyplina,
- troska o swoje zdrowie (ćwiczenia fizyczne, odpoczynek) itp.

Zadania z I ćwiartki matrycy muszą być załatwiane w pierwszej kolejności, ale aktywne zajmowanie się sprawami przynależącymi do II ćwiartki (zapobieganie, planowanie, szukanie nowych możliwości) sprawia, że jest tych zadań coraz mniej. Poza tym miejscem, z którego można pobierać czas dla aktywności z II ćwiartki są ćwiartki III oraz IV, czemu sprzyja rozwijanie asertywnej umiejętności mówienia „nie” sprawom z tych obszarów.

Menadżerowie zarządzający czasem według zasad pierwszej generacji postrzegani są często jako osoby nieskuteczne i nieodpowiedzialne, zarządzane przez okoliczności zewnętrzne, z niewielkim poczuciem kontroli nad tym, co się wokół nich dzieje. Menadżerowie stosujący się do założeń drugiej generacji zarządzania czasem odbierani są jako osoby posiadające więcej kontroli nad sytuacją, bardziej odpowiedzialne. Ponieważ jednak nie opierają się oni w swoim działaniu na priorytetach i głębszych zasadach, ale wyłącznie na realizacji planu, rzadko odnoszą znaczące sukcesy z punktu widzenia organizacji. Menadżerowie pracujący według zasad trzeciej generacji, która jest najczęściej spotykanym sposobem zarządzania czasem, potrafią określać priorytety, a także swoje wartości, a później zgodnie z nimi projektować i realizować plan dnia. Jednak i w tej generacji zarządzania czasem istnieją – zdaniem Coveya – ograniczenia, które polegają na:

- rzadkim uwzględnianiu w działaniach wyobraźni,
- realizacji zadań z ćwiartki I oraz III,
- braku czasu na rozwijanie więzi międzyludzkich i spontaniczność,

⁵⁵ Ibidem, s. 174.

⁵⁶ Ibidem, s. 103.

⁵⁷ Ibidem, s. 112.

⁵⁸ Ibidem, s. 127.

- braku realizmu (planowanie zbyt wielu zajęć w ciągu dnia) prowadzącego do frustracji i ochoty, by uciec od nawału obowiązków do tego wszystkiego, co oferuje IV ćwiartka⁵⁹.

Z kolei organizacja własnego czasu według zasad czwartej generacji zarządzania czasem opiera się na:

- określaniu najważniejszych pełnionych przez siebie ról,
- doborze celów do każdej z ról, którą chcemy zrealizować w nadchodzącym tygodniu, biorąc pod uwagę zasady, na których opieramy nasze życie oraz sformułowaną przez siebie misję życiową,
- zaplanowaniu całego tygodnia, co pozwala zobaczyć organizację własnego czasu w szerszym kontekście,
- codziennej adaptacji planu, jeśli zachodzi taka potrzeba, przy uwzględnianiu najważniejszych zasad i celów, co pozwala na zachowanie wewnętrznej spójności i równowagi⁶⁰.

Zarządzanie sobą w czasie a założenia terapii Gestalt dotyczące rozwoju człowieka

Stworzona przez F. Perlsa i in. w połowie ubiegłego wieku terapia Gestalt postrzega człowieka jako jedność psychofizyczną stanowiącą integralną część swojego środowiska kulturowego i ekonomicznego. Człowiek w myśl tej koncepcji może pracować nad poszerzaniem pola własnej świadomości, by rozszerzać swoją wolność, a także jest za siebie odpowiedzialny⁶¹.

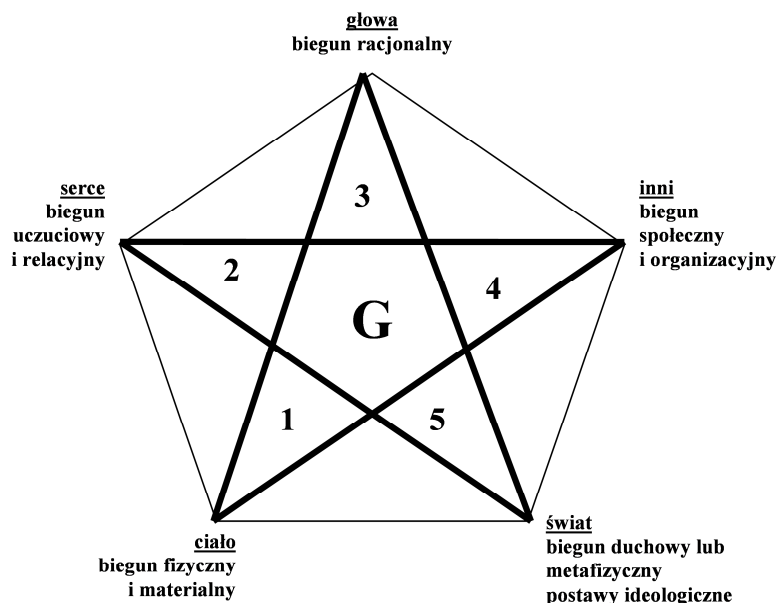
S. Ginger jest twórcą bardzo ciekawego rysunku, na którym w sposób symboliczny przedstawił on człowieka i jego najważniejsze aktywności, które utrzymane w równowadze warunkują harmonijny rozwój i zachowanie przez niego zdrowia (rysunek 1). Na rysunku ciało (biegun fizyczny i materialny) oznacza troskę o własne ciało poprzez zachowanie odpowiedniej diety, podejmowanie aktywności fizycznej, znalezienie wystarczającej ilości czasu na odpoczynek i sen; serce (biegun uczuciowy i relacyjny) to zadbanie o nawiązanie relacji uczuciowej z kimś przez siebie wyróżnionym; głowa (biegun racjonalny) to wykorzystywanie w życiu aktywności lewej i prawej półkuli, czyli rozumu i twórczej wyobraźni; inni (biegun społeczny i organizacyjny) to jakość relacji z otoczeniem, z ludźmi, wśród których żyje się i pracuje; świat (biegun duchowy i metafizyczny) to posiadanie filozofii życiowej, opracowanie misji swojego życia, oparcie się w życiu na wartościach, sens życia⁶².

⁵⁹ Ibidem, s. 174-175.

⁶⁰ Ibidem, s. 18-200.

⁶¹ S. Ginger, A. Ginger, *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003; S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004; M. Randak-Jezierska, *Use of Advances of Gestalt Therapy in the Art of Self – Management*, [w:] *Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, red. F. Byłok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010; M. Randak-Jezierska, *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2 (2011), red. P. Pachura, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.

⁶² S. Ginger, A. Ginger, *La Gestalt ...*, op. cit.; S. Ginger, *Gestalt. Sztuka ...*, op. cit.



Rys. 1. Pentagram Gingera

Źródło: S. Ginger, *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004, s. 25

Postulaty zarządzania sobą w czasie zaproponowane przez S.R. Coveya bardzo bliskie są postrzeganiu człowieka przez terapię Gestalt. Stwierdzić nawet można, że człowiek opisany przez Gingera mieści się w II ćwiartce matrycy zarządzania czasem.

Covey, podobnie jak terapia Gestalt, bierze pod uwagę w swoim podejściu całokształt życia człowieka i takie rozłożenie w nim sił, czasu i akcentów, by mógł on skutecznie zarządzać swoim życiem troszcząc się o:

1. rozwój charakteru stanowiącego fundament życia („gdy brak wewnętrznej uczciwości i autentycznej siły charakteru, wyzwania życiowe powodują, że prawdziwe motywy wychodzą na jaw i krótkotrwały sukces zamienia się w nieudany związek”⁶³),
2. rozwój świadomości („im bardziej świadomi jesteśmy naszych podstawowych paradygmatów, map, założeń i granic, do jakich ulegamy wpływowi naszych doświadczeń, tym bardziej potrafimy przejąć odpowiedzialność za nie, badać je, testować ich życiową przydatność, słuchać innych ludzi i otwierać się na ich sposób widzenia świata, a tym samym tworzyć dokładniejszy obraz i daleko bardziej obiektywny punkt widzenia”⁶⁴),
3. oparcie swojego życia na zasadach stanowiących głęboką, uniwersalną prawdę (takich, jak np. sprawiedliwość, spójność wewnętrzna, szacunek dla ludzkiej

⁶³ S.R. Covey, *7 nawyków ...*, op. cit., s. 19.

⁶⁴ Ibidem, s. 26.

- godności, szczerość, służenie innym, rozwijanie własnego potencjału, troska o jakość swojego życia),
4. posiadanie misji życiowej pozwalającej dostrzec unikatowe znaczenie swojego życia, wypełnić je treścią i oprzeć na wartościach, jednym słowem – nadać własnemu życiu sens,
 5. budowanie związków, dbanie o relacje międzyludzkie, przechodzenie na skali dojrzałości od bycia osobą zależną od innych do niezależności, by potem móc „uświadomić sobie, że wszystko w naturze oparte jest na współzależności”⁶⁵,
 6. stawianie się osobą proaktywną, czyli taką, która bierze swój los we własne ręce i aktywnie go kształtuje, biorąc za niego odpowiedzialność („ludzie działający skutecznie zdają sobie sprawę z własnej odpowiedzialności. Nie zwalają winy za swoje zachowanie na okoliczności, warunki czy uwarunkowania. Ich zachowanie jest produktem ich własnego, świadomego, opartego na wartościach wyboru, nie zaś opartym na uczuciach efektem warunków”⁶⁶),
 7. wykorzystywanie właściwości całego mózgu, lewej i prawej półkuli, by móc w pełni zrealizować własny potencjał („żyjemy w świecie zdominowanym przez lewą półkulę, gdzie na tronie osadzono słowa, miary i logikę, a bardziej twórczy, intuicyjny, wrażliwy i artystyczny aspekt natury jest jej podległy”, „lewa półkula znajduje się w niewoli czasu, prawa jest od niego wolna”⁶⁷).

Podsumowanie

Czy rzeczywiście możemy mówić o tym, że brakuje nam czasu? Postulaty zarządzania sobą w czasie stworzone i opisane przez S.R. Coveya, które współgrają z terapeutycznymi zasadami dotyczącymi człowieka sformułowanymi przez terapię Gestalt, odpowiadają na to pytanie przecząco. Mogą one stanowić ciekawą propozycję dla walczącego o czas człowieka niedosypiającego pod warunkiem, że zaakceptuje on ich prawdziwość, przydatność i zechce je wprowadzić w życie, stawiając sobie za cel nadrzędny egzystencję świadomą, odpowiedzialną i aktywną, w prawdziwym kontakcie z innymi ludźmi oraz w poczuciu sensu własnego istnienia.

Literatura

1. Adamiec M., Kożusznik B., *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001.
2. Chrapek E., *Wybrane uwarunkowania osobowościowe zarządzania konfliktem w organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 3 (2011), red. H. Kościelniak, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
3. Covey S.R., *7 nawyków skutecznego działania*, Diogenes, Warszawa 2001.
4. Drucker P.F., *Jak zarządzać samym sobą*, [w:] *Zarządzanie samym sobą*, Harvard Business Review, Helion, Gliwice 2006.
5. Drucker P.F., *Menedżer skuteczny*, MT Biznes, Warszawa 2009.
6. Drucker P.F., *Myśli przewodnie*, MT Biznes, Warszawa 2008.

⁶⁵ Ibidem, s. 48.

⁶⁶ Ibidem, s. 73.

⁶⁷ Ibidem, s. 139.

7. Drucker P.F., *Zarządzanie w XXI wieku*, Muza, Warszawa 2000.
8. Ginger S., *Gestalt. Sztuka kontaktu*, Wydawnictwo Jacek Santorski & Co, Warszawa 2004.
9. Ginger S., Ginger A., *La Gestalt. Une therapie du contact*, Hommes & Groupes Editeurs, Paryż 2003.
10. Gut R., Piegowska M., Wójcik B., *Zarządzanie sobą. Książka o działaniu, myśleniu i odczuwaniu*, Difin, Warszawa 2008.
11. Hutter H., *Zarządzanie czasem*, BC Edukacja, Warszawa 2008.
12. Idzikowski W., *Efektywność osobista. Zarządzanie sobą i innymi w czasie*, Helion, Gliwice 2011.
13. Klein S., *Czas. Przewodnik użytkownika*, Wydawnictwo W.A.B., Warszawa 2009.
14. Kożusznik B., *Zachowania człowieka w organizacji*, PWE, Warszawa 2011.
15. Ksenofont, *Pisma sokratyczne: Obrona Sokratesa przed sądem. Wspomnienia o Sokratesie. Uczta*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1967.
16. *Mosty zamiast murów. Podręcznik komunikacji interpersonalnej*, red. J. Stewart, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2008.
17. Pseudo-Platon, *Alkibiades I i inne dialogi oraz Definicje*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 1973.
18. Randak-Jezińska M., *Use of Advances of Gestalt Therapy in the Art of Self – Management*, [w:] *Humanization of Work and Modern Tendencies in Management*, red. F. Bylok, L. Cichobłaziński, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2010.
19. Randak-Jezińska M., *Znaczenie umiejętności zarządzania sobą dla zdrowia menedżera i organizacji*, [w:] „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2 (2011), red. P. Pachura, Sekcja Wydawnictw Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa 2011.
20. Roguszczyk M., *Zarządzanie czasem pracy menedżera*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa 2010.
21. Sierpińska M., *Asertywność a posłuszeństwo wobec presji autorytetów*, [w:] *Komunikacja i edukacja – ku synergiczności porozumiewania się*, red. D. Wosik-Kawała, E. Sarzyńska, W.J. Maliszewski, M. Fiedor, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń 2009.
22. Whitrow G.J., *Czas w dziejach. Poglądy na czas od prehistorii po dzień dzisiejszy*, Prószyński i S-ka, Warszawa 2004.
23. *Życie na czas. Perspektywy badawcze postrzegania czasu*, red. G. Sędek, S. Bedyńska, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2010.

HUMAN AS AN ACTIVE CREATOR OF THEIR OWN LIVES: SELF-MANAGEMENT IN TIME

Summary: Race against time or not having enough time are the problems we are all familiar with. However, they affect in particular the managers who are forced to work under time pressure. The paper discusses the problems of self-management in time which is considered to be the third generation of time management that might be an antidote to this status quo.

Keywords: self-management, generations of time management, Eisenhower matrix, self-management in time, Gestalt therapy, manager