książkiklasybusiness
księgarnia internetowa

IDŹ DO
PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ
SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK
KATALOG ONLINE
ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK
DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE
ZAMÓW INFORMACJE O NOWOŚCIACH
ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA
FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Zapanować nad czasem. Jak efektywnie pracować, by mieć czas na wszystko

Autor: Steve Prentice
Tłumaczenie: Aleksandra Podsiadlik
ISBN: 83-246-0413-8
Tytuł oryginału: Cool Time: A Hands-on Plan for Managing Work and Balancing Time
Format: A5, stron: 336

Nasze życie jest zdominowane przez prędkość, która spycha zdrowy rozsądek na margines. Gdy stoimy w korku, narasta w nas bezsilna złość. Uczyniliśmy z samochodów jeżdżące biura. Czujemy się odcięci od świata, gdy na parę minut wysiądzie internet. Denerwujemy się, gdy nie możemy się do kogoś dodzwonić. Ciągle poszerzamy zakres własnych obowiązków i czujemy się odpowiedzialni za coraz więcej spraw. A mniej więcej o 10.30 rano misternie zaplanowany dzień pracy przekształca się w chaotyczną krzątaninę.

Nie miej dłużej wątpliwości. To nie zmieni się samo. Pracy i zaległości przestanie przybywać dopiero wtedy, gdy powiesz „dość". I dopiero wtedy staniesz się panem własnego czasu.

Znajdź parę chwil, by przeczytać tę książkę. Potem jasno określ warunki, na jakich zamierzasz gospodarować czasem. Zastosuj metody opisane w tej książce, a ciągła presja czasu przestanie Ci doskwierać. Odzyskasz spokój. Współpracownicy szybko dostrzegą, że językiem ciała komunikujesz pewność i wiarę w siebie.

- Wpływaj na terminy realizacji zadań, jakimi jesteś obarczany, zamiast po prostu przyjmować zlecenia czy polecenia
- Wyeliminuj niepotrzebne czynności, które zabierają czas
- Zrób porządek w papierach, aby móc w ciągu minuty znaleźć wszystko, czego szukasz
- Nie załamuj się w sytuacjach kryzysowych
- Śpij dłużej i ustal konieczne minimum czasu wolnego
- Ogranicz napływ e-maili

Wydawnictwo Helion
ul. Chopina 6
44-100 Gliwice
tel. (32)230-98-63
e-mail: helion@helion.pl

książkiklasybusiness

SPIS TREŚCI

WSTĘP 13

ROZDZIAŁ 1. PRĘDKO! POPATRZ TAM! 15

Trzy kluczowe narzędzia 18
Benjamin Franklin i Ulica Sezamkowa 20
Błyskawiczny wzrost oczekiwań 22
Epoka Schadenfreude 22
Targi światowe w Nowym Jorku, rok 1939 24
Czy jest to w takim razie książka dla Ciebie? 26

ROZDZIAŁ 2. JESTEŚMY TUTAJ: LUDZKI ORGANIZM I CZAS 29

Zalana piwnica 29
Żmije i pszczoły 30
Odruch warunkowy 33
Strach przed nieznanym 34
Rytm okołodobowy procesów fizjologicznych 34
O co chodzi z czekoladą? 35
Działaj, kiedy kawa jest gorąca 37
Sen, ewentualnie marzenia 37
Kolisty cykl świata 38
Osmoza oraz piłka nożna w pracy 39
Woda w wiadrze 42

ROZDZIAŁ 3. PRZYGOTOWANIE LISTY ZADAŃ DO WYKONANIA I JEJ ROLA W PRZEWIDYWANIU PRZYSZŁOŚCI 45
Sztuka wojny 45
Krótki kurs przygotowawczy — zarządzanie projektami 46
Ślub: projekt, którego fazą końcową jest krojenie tortu 48
Związek zarządzania projektami z zarządzaniem czasem 48
Ścieżka krytyczna 50
Związek ścieżki krytycznej z zarządzaniem czasem 51
Zapora Hoover Dam 51
Przygotowywanie listy zadań do wykonania 52
Niekontrolowana, nieznośna lekkość bytu 55
Korzyści płynące z rezerwacji 60
Ciąg podzielony na odcinki 61
Roczne prawidłowości 62
Zalety planowania 62

ROZDZIAŁ 4. SCHEMAT I-BEAM 65
Zasady działania 65
Sesja planowania 67
Scenopis obrazkowy 67
Etap kontroli 72
Sesja podsumowująca 73

ROZDZIAŁ 5. WPŁYW, WARUNKOWANIE I KOMUNIKACJA 79
Rok 1502, Florencja 79
Jak sprawić, by inni dostosowali się do Twoich życzeń 83
Komunikacja z szefem 84
Harmonogram wypełniony po brzegi 89
Czy warunkowanie jest możliwe? 89
Lista zadań a wpływ na innych 90
Komunikacja i budowanie marki 91
Szklanka wody 91

ROZDZIAŁ 6. REALIZACJA: TECHNIKI PRODUKTYWNOŚCI 93
Czas kluczowy 93
Łuk rzymski 93
Ciężarówka 95
Warunki efektywnego wykorzystania czasu kluczowego 100
Z wszystkich barów na całym świecie… 102

Czas szans 103
Złota godzina 105
Regularne powroty 107

ROZDZIAŁ 7. JAK WŁAŚCIWIE OCENIĆ WŁASNĄ PRODUKTYWNOŚĆ? .. 111
Zasada Pareto 111
Zewnętrzne czynniki powodujące straty czasu 112
Uwarunkowania psychologiczne zakłócające właściwe zarządzanie czasem 113
Realistyczna ocena czasu a zarządzanie projektami 115
Różne zastosowania zasady Pareto 116
Ustalanie priorytetów a selekcja rannych 118
Gdy brakuje czasu na ustalenie priorytetów: zachowanie jasności umysłu w sytuacji kryzysowej 122
Historia Chuko Liang 122
Człowiek za burtą 124
Co za fiasko! 125
Inne techniki ustalania priorytetów 126
Test SMARTS 127
Dokonać właściwego wyboru 129

ROZDZIAŁ 8. PIĘĆDZIESIĘCIOPIĘCIOMINUTOWE ZEBRANIE: WARUNKOWANIE NA SALI KONFERENCYJNEJ 131
Niekończące się zebranie 131
Czas trwania: 55 minut 133
Czy zebranie jest konieczne? 134
Porządek obrad 136
Test 136
Osoby odpowiedzialne za sprawny przebieg zebrania 138
Prowadzenie zebrania 140
Chwila przerwy między kolejnymi zebraniami 144
Standard sali konferencyjnej 145
Kościoły i świątynie 147
Inne strategie zebrań 149

ROZDZIAŁ 9. PRZERWY W PRACY: RELACJE INTERPERSONALNE 151
Czas trwania rozmowy zależy od Ciebie 152
Zachowanie wobec osób, które pragną się z Tobą zobaczyć 154
Mowa ciała 160
Marszowy krok 162

Miejsca kontaktów towarzyskich 162
Jak powiedzieć „nie” 163

ROZDZIAŁ 10. KOMUNIKACJA: PRZEKAZ WIADOMOŚCI 167
Telefon 167
Poczta głosowa: istotne narzędzie zarządzania relacjami z klientem 168
Optymalne wykorzystanie funkcji wyświetlania numerów 172
Sztuka pozostawiania wiadomości na poczcie głosowej 174
Kiedy rozmowa jest koniecznością 175
Znaczenie szczegółowych notatek 176
Wysyłanie wiadomości po godzinach 177
E-mail 178
Lawina e-maili 182

ROZDZIAŁ 11. WSZYSTKO NA SWOIM MIEJSCU, CZYLI JAK ODNALEŹĆ TO, CZEGO POTRZEBUJESZ, W NIECAŁĄ MINUTĘ ..185
Dama w limuzynie 185
Twoje stanowisko pracy to narzędzie, nie warsztat z narzędziami 186
Znalezione w ciągu minuty 187
Dokończenie ruchu 188
Jeden człowiek, jeden kalendarz 189
Przewaga planów zapisanych nad tymi, które istnieją „w głowie” 193
Stenografia w XXI wieku 194
Komputery kieszonkowe 196
Listy kontrolne 197
Niezbędny element: charyzma 200
Zapisuj wszystko 200
Prywatna encyklopedia 202

ROZDZIAŁ 12. RÓWNOWAGA MIĘDZY ŻYCIEM PRYWATNYM A ZAWODOWYM: ZARZĄDZANIE CZASEM 24 GODZINY NA DOBĘ 205
Strefa snu: czas na regenerację organizmu 206
Strefa życia prywatnego 208
Twoja osobista żyła złota 208
Strefa życia prywatnego a negatywna wartość pracy 212
Maratończyk 213

W zdrowym ciele zdrowy duch 214
Czas kolacji 219
Strategiczne planowanie urlopu 219

ROZDZIAŁ 13. ŚWIADECTWO NAJWYŻSZYCH UMIEJĘTNOŚCI: CZAS OPANOWANY 223

Podróż pod kontrolą 223
Przykład postępowania zgodnego z zasadami przedstawionymi w tej książce 224
Zarządzanie czasem o poranku 226
Zastanów się dwa razy, drogę pokonaj tylko raz 231
Co przynosi ulgę? 233

ROZDZIAŁ 14. REALIZACJA: METODY POZORNIE REWOLUCYJNE 235

Zmiana status quo 235
Kosmiczne wojaże mrówek 235
Znaczenie „zmiany" i „okresu przejściowego" 237
Zebranie poświęcone najlepszym praktykom w zarządzaniu czasem 239
Wzór do naśladowania 241
Emocjonalne fundamenty — opoka naszego działania 241
Zalety schodów 243
Nieustanna weryfikacja 244
Kształtowanie nowych zwyczajów: reguła 21 dni 245
Proca 245
Potęga rytuału 246
Zapisz plan 247
Spłata kredytu 248
Polityka otwartych drzwi 249

ROZDZIAŁ 15. TWOJA PIĘTA ACHILLESOWA: WEWNĘTRZNE PRZESZKODY NA DRODZE DO REALIZACJI 251

Człowiek, którego tylko włos dzielił od sprzedania wieży Eiffla 251
Syndrom superbohatera 252
Polubić delegowanie 253
Nadmierna wiara w siebie 257
Nierealistyczna ocena czasu 258
Mówiąc konkretnie 259
Klub ostatniej minuty 260

Odkładanie realizacji zadań na później ... 260
Klub ostatniej minuty (ciąg dalszy) ... 266
Reguła straży przybrzeżnej ... 268
Pracoholizm ... 268
Zbędna obecność ... 272

ROZDZIAŁ 16. PRZESZKODY NA DRODZE DO REALIZACJI ... 275
Zawsze jest jakaś możliwość ... 275
Ograniczenie pierwsze i najważniejsze: czas ... 276
Ograniczenie drugie: Ty sam ... 277
Ograniczenie trzecie: Twoi współpracownicy ... 277
Ograniczenie czwarte: Twój szef ... 279
Ograniczenie piąte: kalendarz ... 281
Dzień czasu opanowanego ... 285

ROZDZIAŁ 17. ZAPANOWAĆ NAD CZASEM OSOBISTYM ... 289
Znaczenie śniadania ... 289
Plany posiłków ... 290
Plan zakupów ... 292
Listy kontrolne ... 295
Sprzątanie ... 296
Dwadzieścia minut na lekturę przed snem ... 297

ROZDZIAŁ 18. OSTATNIA RADA: UWIERZ W TEN SYSTEM ... 299
Syndrom nowego samochodu ... 299
Czy książka *Zapanować nad czasem* to tylko odzwierciedlenie pewnego trendu? ... 300
Pierwsze kroki ... 301
Deklaracja zmiany ... 303

DODATEK. ARGUMENTY NAJCZĘŚCIEJ WYSUWANE PRZECIW ZARZĄDZANIU CZASEM ... 305

SŁOWNIK ... 309

LITERATURA ZALECANA ... 317

SKOROWIDZ ... 319

O AUTORZE ... 331

ROZDZIAŁ 7

JAK WŁAŚCIWIE OCENIĆ WŁASNĄ PRODUKTYWNOŚĆ?

ZASADA PARETO

W 1906 roku włoski ekonomista Vilfredo Pareto zauważył, że 20% ludności Włoch posiada 80% dóbr[1]. W ten sposób powstała zasada 80:20 (zasada Pareto). Znajduje ona zastosowanie w wielu dziedzinach ludzkiego życia. Według tej zasady bardzo niewielka ilość czegoś, na przykład czasu czy pieniędzy, decyduje o 80% efektów.

Zasada 80:20 jest przydatna w tworzeniu listy zadań do wykonania oraz w określaniu celów, ponieważ pomaga zidentyfikować najważniejsze zadania i przypomina o znaczeniu wcześniejszego przygotowania.

Można na przykład powiedzieć, że 80% naszej produktywności i osiągnięć jest wynikiem 20% dnia pracy. Wydaje się, że pracujemy ciężko każdego dnia, że zawsze jesteśmy zajęci i że nigdy nie mamy wystarczająco dużo czasu. Lecz w praktyce stosunek

[1] Hafner Arthur W., *Pareto's Principle: The 80-20 Rule*, Seton Hall University, *http://library.shu.edu/HafnerAW/awh-th-math-pareto.htm*.

rzeczywistej produktywności do czynności, które jedynie uważamy za pracę, jest zaskakujący.

Osoby będące na diecie powinny rygorystycznie śledzić wszystkie posiłki. Dietetycy podkreślają wagę uczciwego rejestrowania każdego kęsa, czy to przez przypisanie mu konkretnej ilości kalorii, czy przez zapisanie jego faktycznej wartości w specjalnym zeszycie. Jest to bardzo istotne, bowiem w rzeczywistości istnieją znaczne rozbieżności między naszą oceną tego, co jemy, a tym, co jemy naprawdę. Tymczasem przekąski w przerwach między głównymi posiłkami tworzą wielkość, z której nie zdajemy (lub też nie chcemy zdać) sobie sprawy. Na podobnej zasadzie upływa dzień w pracy: czynności i przerwy, których praktycznie nie zauważamy lub które akceptujemy jako nieodłączną część pracy, pochłaniają zaskakująco dużą ilość czasu.

ZEWNĘTRZNE CZYNNIKI POWODUJĄCE STRATY CZASU

Wykorzystajmy teraz technikę tworzenia spisu, by określić czynniki przeszkadzające nam w wykonywaniu naszych obowiązków, zaakceptowanych przez nas jako normalny element pracy. Są to różnego rodzaju przewidywalne zdarzenia, spowodowane wieloma przyczynami i występujące każdego dnia. Nie tylko odrywają nas one od właściwej pracy, ale także sprawiają, że zapominamy o upływie czasu.

Zewnętrzne czynniki powodujące straty czasu (w przeciwieństwie do czynników wewnętrznych, omówionych w następnej części rozdziału) to produkty środowiska, w którym pracujemy. Pochłaniają one naszą uwagę i pozbawiają nas kontroli nad czasem. Należą do nich:

- opóźnienia w wychodzeniu z domu (poszukiwanie kluczy);
- przedłużający się czas dojazdu do pracy;
- rozmowy (plotkowanie) z współpracownikami;
- problemy z komputerem i internetem;
- korespondencja elektroniczna;
- udział w zebraniach;
- poszukiwanie zagubionych przedmiotów;
- rozmowy telefoniczne;
- szkolenia;
- osoby absorbujące naszą uwagę;
- sprawdzanie poczty głosowej.

UWARUNKOWANIA PSYCHOLOGICZNE ZAKŁÓCAJĄCE WŁAŚCIWE ZARZĄDZANIE CZASEM

Przyczyny części naszych problemów z czasem należy szukać w nas samych. Są to cechy naszej osobowości, powodujące opóźnienia, presję i stres. Ponieważ są one częścią naszego charakteru, trudniej jest zdać sobie sprawę ze związku między nimi a sposobem organizacji naszego dnia. Niektóre wewnętrzne czynniki powodujące straty czasu to:

- brak asertywności;
- unikanie delegowania zadań;
- chęć wykonania zbyt wielu zadań w tym samym czasie;
- lekceważenie stałych obowiązków;
- brak umiejętności ustalania priorytetów;
- rozpoczynanie pracy bez odpowiedniego przygotowania;
- nierealistyczne oceny;
- rezygnacja z wyznaczania terminów ukończenia zadań;
- pragnienie, by zawsze być dostępnym dla innych;

- rezygnacja z monitorowania postępów w realizowaniu kolejnych projektów;
- odkładanie pracy na później;
- brak umiejętności koncentracji;
- akceptowanie różnego rodzaju przerw;
- niesłuchanie innych;
- rezygnacja z robienia notatek;
- intensywne kontakty towarzyskie;
- brak odpoczynku;
- poleganie na systemie działania, który znajduje się w naszej głowie.

Nie jest łatwo sobie uświadomić tego typu przeszkody w efektywnym wykorzystaniu naszego czasu. Są one także trudniejsze do wyeliminowania niż zewnętrzni złodzieje czasu. Nasze postępowanie oparte jest w dużym stopniu na wpojonych nam przekonaniach, dotyczących odpowiedniego zachowania: jeśli ktoś zaczyna z nami rozmowę w biurze, sądzimy, że przerwanie jej byłoby nieuprzejme, czekamy zatem, aż nasz rozmówca ją zakończy. Myśląc o czasie pracy, nie uwzględniamy tych i podobnych sytuacji. Większość z nas nie zastanawia się, ile minut potrzeba na zaparzenie kawy w biurowym ekspresie czy usunięcie papieru z zablokowanej kserokopiarki. Musimy jednak zdać sobie sprawę, że minut tych nie dostajemy dodatkowo, lecz bezpowrotnie tracimy je. Cena za takie zachowanie to konieczność pozostania w biurze po godzinach pracy.

Czy możliwa jest całkowita eliminacja czynników powodujących straty czasu, zarówno tych zewnętrznych, jak i wewnętrznych? Czy powinniśmy do tego dążyć[2]? Odpowiedź na te pytania

[2] Rozwiązania powyższych problemów znajdziesz w tej książce. Zobacz „Szybkie wyszukiwanie informacji" przed spisem treści.

brzmi: należy sobie raczej uświadomić ich istnienie i zdać sobie sprawę z ich wpływu na nasze wykorzystanie czasu, niż próbować je wszystkie usunąć. Nie możemy pokonać wroga, zanim go nie zrozumiemy: kiedy zauważymy, jak znaczna część czasu każdego dnia zostaje stracona, będziemy w stanie podjąć pewne kroki, by zwiększyć naszą efektywność.

REALISTYCZNA OCENA CZASU A ZARZĄDZANIE PROJEKTAMI

Jaki jest związek czynników powodujących straty czasu (zwanych także „złodziejami czasu") z zasadą Pareto i produktywnością? Między innymi ich określenie pomaga odpowiedzieć na pytanie: „Co dzieje się z czasem?" Dzięki identyfikacji „złodziei czasu" możemy sobie także uświadomić, że ilość czasu, jaka pozostaje nam na prawdziwą, produktywną pracę, jest zaskakująco niewielka — tak niewielka, że powinniśmy się nad tym dogłębnie zastanowić.

W rozdziale 2. wspomnieliśmy między innymi o formalnej i rzeczywistej długości meczu piłki nożnej oraz o podobnej zależności między postrzeganym a realnym czasem pracy. Omówiliśmy także rolę zarządzania projektami w efektywnym zarządzaniu czasem. Menedżer projektu zdaje sobie sprawę, że ma do dyspozycji jedynie 2 lub 3 godziny prawdziwie produktywnej pracy każdego dnia — a nie, jak można by się spodziewać, 8 lub 10 godzin. Jedynie niewielki ułamek dnia poświęcamy na efektywną pracę, a pozostała jego część zostaje przeznaczona na czynności pomocnicze. Innymi słowy, 20% dnia — magiczna liczba Pareto — doskonale oddaje obraz sytuacji.

Lecz które 20% należy wykorzystać? Ich określenie to Twoja decyzja. Musisz wziąć tu pod uwagę czynniki takie, jak Twój osobisty rytm, tryb pracy w Twojej firmie, częstotliwość występowania przerw i kryzysów, swoją zdolność koncentracji i odporność na stres oraz — co oczywiste — czekające Cię obowiązki. Decyzję o wyborze odpowiedniej pory dnia powinieneś podjąć w czasie sesji podsumowującej, a mówiąc dokładnie — w czasie tej części sesji, którą poświęcasz na stosowanie zasad *Kaizen*.

Być może w Twoim przypadku wyznaczenie pory dnia, optymalnej do zarezerwowania jako czas kluczowy czy czas na kontakty z innymi, jest bardzo proste — powiedzmy 1,5 godziny między 16.00 a 17.30, kiedy telefony przestają dzwonić, powoli zamyka się biura, a większość Twoich współpracowników jest w drodze do domu. Może też być to poranek. Niektórzy ludzie rezerwują na czas kluczowy porę lunchu, kiedy część osób wychodzi coś zjeść. Jest to bardzo skuteczna strategia, pod warunkiem jednak, że uwzględnisz też czas na własny posiłek.

Niestety, dla wielu z nas zarezerwowanie i ochrona czasu kluczowego nie należy do łatwych zadań i wymaga praktyki oraz wytrwałości. W momencie jednak, w którym nauczysz się koncentrować na „zadaniu nr 1" w tych kluczowych 20% dnia, będziesz w stanie podwoić swoją produktywność.

RÓŻNE ZASTOSOWANIA ZASADY PARETO

20% odebranych telefonów przełoży się na 80% uzyskanych efektów. W czasie pracy dzwoni dużo osób oraz napływa wiele e-maili, należy jednak uświadomić sobie, że nie wszystkie wiadomości są tak samo istotne. Jeśli na przykład w Twoim kluczowym czasie dzwoni ważny klient, powinieneś odebrać telefon, bowiem czas poświęcony na rozmowę z nim najprawdopodobniej

nie będzie stracony. Inne sprawy jedynie wydają się pilne, podczas gdy w praktyce mogą trochę poczekać. Jeśli tylko Twoje powitanie na poczcie głosowej pozwala Ci w odpowiedni sposób zarządzać oczekiwaniami osób pragnących się z Tobą skontaktować (zobacz rozdział 10.), możesz skoncentrować się na wykonywanej pracy. Powinieneś ignorować 80% przypadków, w których ktoś próbuje przerwać Twoją pracę, a zaakceptować jedynie 20%. Jest to o wiele bardziej produktywne rozwiązanie niż bieżące odpowiadanie na każdy e-mail lub odbieranie każdego telefonu, w ten bowiem sposób nigdy nie ukończysz pracy nad swoim najważniejszym zadaniem.

20% Twoich współpracowników nie uzna Twoich nowych metod organizacji czasu. Niektórzy ludzie w dalszym ciągu będą przerywać Ci pracę i przeszkadzać w realizowaniu planu zarządzania czasem. Część z nich ma po prostu taki charakter. Również Twój szef oraz pozostali menedżerowie mogą kierować się w swoim postępowaniu innymi przesłankami — choć większość przełożonych zaakceptuje Twoje metody organizacji czasu po zapoznaniu się z nimi (zobacz część rozdziału 5. poświęconą komunikacji z szefem). Jeśli jednak uda Ci się wyeliminować 80% przerw w pracy, spowodowanych kontaktami z osobami mającymi do Ciebie jakąś sprawę, będzie to duży sukces.

80% istotnych decyzji zapada w czasie 20% czasu trwania zebrania. W ciągu zebrania, podobnie jak w trakcie pozostałej pracy, dochodzi do dużych strat czasu. Problem ten zostanie dokładnie omówiony w rozdziale 8.

Zaplanuj jedynie 80% swojego czasu. Zagadnieniem tym zajęliśmy się w części rozdziału 6., zatytułowanej „Czas szans".

Zasady przedstawione w tej książce sprawdzą się w 80% przypadków. Czasami powinniśmy odebrać pilny telefon lub natychmiast spotkać się z daną osobą. Niektóre zebrania nadal będą się

przeciągały, nie uda nam się także uniknąć sytuacji kryzysowych ani zachować ciągłej kontroli. Sztuka zarządzania czasem polega na eliminacji 80% problemów związanych z jego organizacją. Jeśli będziemy starać się uzyskać 100-procentową kontrolę nad naszym dniem, prawdopodobnie doznamy rozczarowania. Zamiast za wszelką cenę dążyć do doskonałości, powinniśmy skupić się raczej na osiąganiu jak najlepszych wyników.

USTALANIE PRIORYTETÓW A SELEKCJA RANNYCH

Prawdopodobnie pytanie padające najczęściej w trakcie kursów poświęconych zarządzaniu czasem to: „W jaki sposób powinno się ustalać priorytety co do kolejności wykonania zadań?". Pytanie to pokazuje, że ludzie wciąż poszukują formuły — na podobieństwo „magicznego sposobu" (rozdział 1.) — która pozwoli im zapobiec chaosowi, wynikającemu z wielu często sprzecznych ze sobą obowiązków.

Zastanówmy się teraz nad sytuacją, która jest zapewne o wiele poważniejsza niż te znane nam z autopsji — selekcją rannych. Selekcja rannych według tradycyjnej definicji, przypisywanej chirurgowi z armii Napoleona, oznacza podział grupy rannych na trzy kategorie zgodnie z regułą, by ludzie z najcięższymi obrażeniami otrzymali pomoc medyczną jako pierwsi. Te trzy kategorie to: (1) osoby, które przeżyją, jeśli zostanie im udzielona natychmiastowa pomoc medyczna; (2) osoby, którym niezbędna jest opieka lekarza, mogą jednak trochę poczekać; (3) ranni, którzy nie przeżyją. Dokonanie selekcji wymaga chłodnego umysłu bez względu na to, czy dotyczy ona rannych w walce, w wypadku czy osób na sali nagłych przypadków. Co oczywiste, lekarze odpowiedzialni za podejmowanie decyzji o życiu i śmierci muszą rozumować jasno

i logicznie. Mimo że nie są w stanie przewidzieć kolejnej sytuacji kryzysowej, przed rozpoczęciem właściwej pracy mają obowiązek poświęcić kilka minut na ustalenie priorytetów. Zasadniczym warunkiem tego procesu jest obiektywizm — nie ma tu miejsca na subiektywne, oparte na emocjach postępowanie.

Na podobnej zasadzie efektywne ustalanie priorytetów wymaga racjonalnego myślenia oraz umiejętności oddzielenia sytuacji krytycznych od prozaicznych. Musisz także zdać sobie sprawę, że w określonym czasie jesteś w stanie wykonać tylko jedno zadanie.

Zastanówmy się na przykład nad pojęciem „wielozadaniowość". Znaczenie tego terminu wyraźnie się zmieniło: początkowo oznaczał on „umiejętność wykonania wielu zadań". Obecnie pod „wielozadaniowością" rozumiemy „umiejętność wykonywania wielu zadań jednocześnie". Przypomina to próbę gaszenia pożaru wiadrem zamiast gumowym wężem. Woda z wiadra rozpryskuje się i duża jej część nie trafia w cel; jeśli natomiast tę samą ilość wody skierujemy na źródło ognia przy użyciu gumowego węża, skoncentrujemy strumień wody w określonym punkcie i w ten sposób osiągniemy lepszy rezultat.

Ustalanie priorytetów można porównać do selekcji rannych. Kluczem do przygotowania skutecznego planu działania jest dokonanie racjonalnej oceny sytuacji i unikanie impulsywnych zachowań.

Po pierwsze, zaufaj swojemu wyczuciu. Większość z nas potrafi na podstawie sytuacji w pracy ocenić, które zadanie powinniśmy wykonać jako pierwsze. Bez względu na to, czy dokładnie planujesz przebieg dnia w trakcie porannej sesji I-Beam, czy też otrzymujesz kolejne zadanie do wykonania w momencie, w którym cały czas poświęcasz realizacji aktualnego projektu, nie pozwól, by Twoim zachowaniem zawładnął stres. Nie ulegaj poczuciu konieczności podjęcia natychmiastowych działań i pamiętaj,

że nie każde z nowych zadań wymaga Twojej niezwłocznej uwagi. Najlepsza technika ustalania priorytetów to przeznaczenie kilku minut na spokojne przemyślenie sytuacji i przygotowanie odpowiedniego planu.

Jeśli powrócisz myślą do rozdziału 3., przypomnisz sobie, że czas poświęcony na przygotowanie listy zadań do wykonania procentuje możliwością wcześniejszego zarezerwowania czasu na zrealizowanie pracy, której spodziewasz się danego dnia.

Po drugie, oceń stopień pilności i znaczenie każdego zadania. Jedna z najważniejszych nauk, jakie możemy wyciągnąć z *7 nawyków skutecznego działania* Stephena Coveya, to konieczność upewnienia się, że zadanie należy wykonać w trybie pilnym (co z reguły oznacza konkretny, nieprzekraczalny termin) oraz że jest ono istotne (związane z naszymi obowiązkami)[3].

Jeżeli po podjęciu powyższych kroków zadania czekające na realizację wciąż wydają się mieć takie samo znaczenie, a jednocześnie kolidują ze sobą, możesz ocenić kolejność ich wykonania na podstawie następującego zestawu pytań:

- Czy zadanie to jest bezpośrednio związane z jednym z moich trzech aktualnie najważniejszych projektów?
- Czy powinno zostać ukończone dzisiaj?
- Czy powinienem zająć się nim osobiście, czy też mogę je zlecić komuś innemu?
- Czy jest ono na tyle ważne, że mój szef lub klient zauważy, że nie zostało wykonane?
- Ile czasu wymaga jego realizacja?
- Jeżeli nie wykonam go natychmiast, czy problemy z tym związane będą większe niż korzyści osiągnięte z zaoszczędzonego czasu?

[3] Polskie wydanie: Covey Stephen, *7 Nawyków skutecznego działania*, Rebis 2004 — *przyp. tłum.*

- Jeśli wykonanie tego zadania wymaga tymczasowej rezygnacji z obecnej pracy, czy opłaci się to?
- Jakie będą konsekwencje, jeśli nie wykonam zadania?
- W jaki sposób ocenię ważność tego zadania za tydzień?
- W jaki sposób będę postrzegał to zadanie za rok?
- Czy jest ono bezpośrednio związane z moimi obowiązkami, czy może są istotniejsze zadania, którymi powinienem zająć się najpierw?

Dzięki stworzeniu odpowiedniej perspektywy powyższe pytania pomogą Ci podjąć odpowiednią decyzję. Na przykład ostatnie pytanie zdaje się sugerować, że powinniśmy pracować tylko i wyłącznie „zgodnie z przepisami". Jest to jednak mylne wrażenie. Wyobraźmy sobie na przykład sytuację, w której pracujesz w księgowości, a ktoś poprosi Cię o rozwiązanie problemu z komputerem, gdyż znasz się na tym lub gdyż nie ma w pobliżu nikogo innego, kto potrafi to zrobić. Jeśli zgodzisz się tym zająć, oznacza to dwa problemy:

- Po pierwsze, stawiasz zadanie niezwiązane ze swoimi obowiązkami na pierwszym miejscu.
- Po drugie, stwarzasz precedens dla podobnych zachowań w przyszłości. Powinieneś zapobiec występowaniu takich sytuacji, mówiąc na przykład: „ Robię to tylko wyjątkowo. Następnym razem zwróć się z problemem tego typu do Janusza".

Opisany przykład pokazuje znaczenie komunikacji z szefem (rozdział 5.). Tylko regularne i częste kontakty z menedżerem umożliwią Tobie, Twoim kolegom i samemu przełożonemu optymalne wykorzystanie Twojego czasu dzięki koncentracji na zadaniach bezpośrednio związanych z Twoimi obowiązkami.

GDY BRAKUJE CZASU NA USTALENIE PRIORYTETÓW: ZACHOWANIE JASNOŚCI UMYSŁU W SYTUACJI KRYZYSOWEJ

HISTORIA CHUKO LIANG

Tuż przed ważną bitwą o rzekę wielki chiński strateg z III wieku, Chuko Liang, został niesłusznie oskarżony o zdradę. Jako dowód lojalności dowódca armii zażądał od niego 100 000 strzał. Liang miał 3 dni na ich wykonanie. Gdyby nie podołał temu zadaniu, czekała go śmierć. Liang nie podjął się próby wytworzenia strzał — byłoby to niemożliwe w tak krótkim czasie. Zamiast tego zebrał 12 łodzi i ułożył na nich wiązki słomy. Późnym popołudniem, kiedy rzekę okryła mgła, łodzie podpłynęły do obozu wroga. Ten, znając spryt Lianga i obawiając się pułapki, nie wysłał własnych statków na spotkanie ledwie widocznej floty Lianga, lecz obsypał ją gradem strzał z brzegu. Kiedy te zbliżyły się jeszcze bardziej, wróg podwoił atak. Po kilku godzinach ludzie ukryci na łodziach skierowali je w dół rzeki. Tam Liang zebrał swoje 100 000 strzał, które tkwiły w słomie[4].

Historia Chuko Liang pokazuje znaczenie jasnego i logicznego myślenia w sytuacji kryzysowej. Dziś mówimy o „ochronie przeciwpożarowej" — termin ten odnosi się do szybkiego rozwiązywania problemów zapalnych w firmie.

Istnieją osoby szczycące się dużymi umiejętnościami w rozwiązywaniu konfliktów. Jeśli rzeczywiście ludzie ci potrafią zażegnywać kryzysy, zawdzięczają to kontroli. Jednak dla większości z nas sytuacje kryzysowe stwarzają duże problemy i wymagają,

[4] Polskie wydanie: Greene Robert, *48 praw władzy*, Jacek Santorski & CO, 2005 — *przyp. tłum.*

byśmy poświęcili nasz czas i energię zdarzeniu, do którego nigdy nie powinno było dojść. Odwracają one naszą uwagę od priorytetów, co z kolei powoduje ich przesunięcie na później i prowadzi do akumulacji zadań, które powinniśmy wykonać. Z kryzysami związana jest także konieczność wydawania natychmiastowych, pospiesznych sądów, ryzyko podjęcia błędnych, nieracjonalnych decyzji oraz wybór niezbyt produktywnych rozwiązań.

W sytuacji kryzysowej powinieneś stosować się do następujących reguł:

Unikaj instynktownej reakcji. Pamiętaj, że problemy można rozwiązać, nawet jeżeli wymaga to wykonania kilku rozmów telefonicznych, zmiany planów, podróży i szybkiego myślenia. Najważniejsze jest zachowanie jasności umysłu i wystrzeganie się impulsywnych reakcji. Nie pozwól sobie na działanie instynktowne — zamiast tego poświęć chwilę na ocenę sytuacji i podjęcie niezbędnych kroków, by jej zaradzić.

Nie pozwól, by opanował Cię gniew. Gniew — rezultat stresu wypierającego racjonalną część naszego umysłu — sprawia, że postępujemy w sposób irracjonalny, a nasze negatywne zachowanie jest często długo pamiętane przez innych. W momencie, kiedy opanowuje nas złość i frustracja, powinniśmy kilka razy głęboko odetchnąć i policzyć do 10. Pamiętaj, że nie zawsze jesteśmy w stanie naprawić skutki tego, co uczyniliśmy w gniewie. Czasem rezultaty naszego zachowania są jeszcze odczuwane długo po zażegnaniu kryzysu. Zastanów się, czy przyczyna Twojej złości będzie miała znaczenie za rok? Jeśli tak, w jakim sensie?

Staraj się nie budzić paniki i złości w innych ludziach. Pamiętaj, że panika i złość łatwo udzielają się innym. Podobnie jednak działa spokój — jeśli w obliczu kryzysu zachowasz spokój, istnieje duże prawdopodobieństwo, że uda Ci się pozytywnie wpłynąć na zachowanie ludzi dookoła Ciebie. Jeżeli poświęcisz

kilka sekund na opanowanie się, masz duże szanse, by stać się przykładem dla innych.

Unikaj syndromu superbohatera. Polega on na przeświadczeniu, że Ty i tylko Ty jesteś w stanie zaradzić problemom. Jest to uczucie typowe dla osób przyzwyczajonych do podejmowania decyzji i szybkiego działania. Powinieneś jednak zrozumieć, że znacznie bardziej efektywne jest delegowanie zadań i umiejętność przewodzenia niż przyjęcie roli jednoosobowej ekipy ratowniczej. Poświęć chwilę czasu na ocenę dostępnych środków, dystrybucję zadań oraz monitorowanie postępów, tak by upewnić się, że nic nie zostało przeoczone (więcej szczegółów na temat syndromu superbohatera znajdziesz w rozdziale 15.).

Korzystaj z listy kontrolnej. Jeżeli przygotowałeś listę kontrolną na wypadek kryzysu, bezwzględnie ją wykorzystaj. Upewnij się, że wiesz, gdzie się znajduje, oraz że wiedzą o tym inni. Sprawdź też, czy będą oni umieli zastosować się do wskazówek, które ta lista zawiera — z reguły osoba najlepiej przygotowana do rozwiązania danego konfliktu w momencie jego wybuchu jest na urlopie.

Zadaj sobie następujące pytanie: „Co stanie się, jeśli nie będę się angażował?". Niektóre sytuacje kryzysowe lepiej jest pozostawić własnemu rozwojowi. Adrenalina i poczucie konieczności podjęcia natychmiastowych działań sprawiają, że czasem robimy więcej, niż to jest konieczne. Oceń charakter kryzysu i zastanów się, czy Twoje zaangażowanie przyczyni się do jego rozwiązania czy przedłużenia.

CZŁOWIEK ZA BURTĄ

Oto klasyczny przykład ilustrujący, jak zachowanie spokoju i unikanie syndromu superbohatera umożliwia rozwiązanie problemu. Jeśli płyniesz statkiem i dostrzegasz, że ktoś wpadł do wody, Twoim obowiązkiem

— od momentu, w którym krzykniesz „Człowiek za burtą!" — jest ciągła obserwacja tej osoby i wskazywanie miejsca, gdzie się znajduje. Zmiana kursu i ratowanie należy do innych. Jeżeli stracisz osobę za burtą z pola widzenia (zwłaszcza przy wysokich falach), możesz jej już nigdy nie ujrzeć. Praca zespołowa, spokój oraz przestrzeganie istniejących reguł zarządzania kryzysami znacznie zwiększają tu szansę uratowania komuś życia.

Ta sama sytuacja kryzysowa nie ma prawa się powtórzyć. Po rozwiązaniu niespodziewanego kryzysu staje się on częścią zbiorowej wiedzy, która powinna zostać uwzględniona w planach na przyszłość. W trakcie spotkania podsumowującego problemy powinieneś znaleźć odpowiedzi na następujące pytania:

- Co doprowadziło do wystąpienia kryzysu?
- W jaki sposób został zażegnany?
- Czy możemy być zadowoleni z zastosowanych środków?
- Jakie działania powinniśmy podjąć, by uniknąć podobnych sytuacji w przyszłości, lub jakie jest prawdopodobieństwo wystąpienia kryzysu w przyszłości i jak możemy się na niego przygotować?

CO ZA FIASKO!

Słowo „fiasko" oznacza niepowodzenie, klapę — coś, czego pragniemy w przyszłości uniknąć.

Wyraz ten pochodzi z włoskiego i oznacza „butelkę". Kiedy w średniowieczu dmuchacze szkła we Włoszech popełniali błąd i ich piękne, delikatne rzeźby ze szkła traciły właściwy kształt w czasie dmuchania, mogli oni jedynie zmienić kształt szkła i sprzedać go jako butelkę — fiasko.

INNE TECHNIKI USTALANIA PRIORYTETÓW

Jeśli w ustaleniu kolejności wykonania dwóch kolidujących ze sobą zadań nie pomogło ani określenie ich znaczenia i stopnia pilności, ani też proces wyboru, oparty na zasadach selekcji rannych, zastosuj się do następujących reguł:

Zajmij się najpierw zadaniami wymagającymi niewielkich nakładów czasu. Jeżeli drobne prace rozpraszają Twoją uwagę i nie pozwalają skupić się na większym, ważniejszym projekcie, usuń je ze swojej drogi. Wykorzystaj poranną sesję planowania do uwzględnienia tych zadań w Twoim kalendarzu, nanieś także czas ich trwania. Pamiętaj o znaczeniu przygotowania konkretnego planu — nie polegaj na planowaniu w myślach!

Możesz też przyjąć odwrotną strategię i rozpocząć pracę od realizacji większego projektu. Jeżeli wolisz najpierw zająć się zadaniem wymagającym większego wysiłku, uczyń to. W ten sposób uzyskasz poczucie zadowolenia płynące ze świadomości, że poradziłeś sobie z trudnym wyzwaniem.

Skonsultuj problem z szefem. Większość ludzi rozumie delegowanie jako zlecanie pracy innym, lecz delegowanie może także oznaczać zaangażowanie Twojego szefa lub klienta w proces podejmowania decyzji. Jeżeli na wykonanie czekają 2 zadania lub więcej i każde z nich wydaje się być równie ważne i pilne, a odsunięcie w czasie realizacji jednego z nich grozi poważnymi konsekwencjami, bezpieczniejszym i aktywniejszym wyjściem z sytuacji jest poinformowanie o tym szefa. Na podobnej zasadzie, jeśli pracujesz dla 2 lub więcej osób, a każda z nich uważa za najważniejszy własny projekt, ryzykujesz konflikt między interesami Twoich pracodawców, w którym to Ty będziesz największym przegranym. Problem kolidujących ze sobą priorytetów dwóch menedżerów powinien zostać omówiony i rozwiązany przez wszystkie osoby, których to dotyczy.

Poproszenie Twojego szefa (Twoich szefów) o pomoc w selekcji zadań nie jest aktem skargi, lecz aktywnym spotkaniem umysłów, którego celem jest wykonanie właściwej pracy w odpowiedni sposób. Spotkanie, informujące zainteresowane osoby, nad czym aktualnie pracujesz i co zostało przesunięte na późniejszy termin, pozwala na efektywne zarządzanie oczekiwaniami.

TEST SMARTS

Jest to technika ustalania priorytetów zaczerpnięta bezpośrednio z zarządzania projektami. Pomaga ocenić, czy dany projekt może i powinien zostać wykonany przez Ciebie, a także czy potrzebne są dodatkowe informacje. Jeżeli zostanie Ci zlecona realizacja niejasnego zadania, dla którego nie możesz znaleźć rozwiązania, warto przed dalszą pracą przeprowadzić test SMARTS. Zastosowanie testu pozwoli Ci także uzyskać informacje potrzebne do konsultacji z szefem. „SMARTS" to akronim następujących słów:

Specific (ściśle określone). Czy jest to konkretne zadanie? Czy jest to jedno zadanie, czy raczej zbiór mniejszych projektów? „Kup bochenek razowego chleba" to przykład konkretnego zadania. Natomiast polecenie: „Upewnij się, że spiżarnia jest dobrze zaopatrzona" jest ogólnikowe.

Measurable (wymierne). Czy możliwe jest dokładne ustalenie parametrów zadania? W jaki sposób możesz określić, że zostało ukończone? Kiedy się zaczyna? W którym momencie się kończy? „Proszę przygotować nowy projekt witryny internetowej firmy" nie jest wymiernym zadaniem. Czy projekt ten należy uznać za ukończony w momencie publikacji witryny? Kto jest odpowiedzialny za utrzymanie strony, jej aktualizację i korekty? Czy jest to część projektu, czy osobny projekt? Co definiuje parametry zadania?

Achievable (osiągalne). Czy możliwe jest wykonanie zadania? Jeżeli poprosisz mnie o położenie ceramicznych kafelków w Twoim mieszkaniu, a ja nie posiadam odpowiedniego doświadczenia i umiejętności, nie jest to zadanie możliwe do realizacji — bez względu na zaoferowaną ilość pieniędzy lub czasu.

Realistic (realistyczne). Załóżmy, że posiadam odpowiednie kwalifikacje i doświadczenie w kładzeniu ceramicznych kafelków. Jeżeli na wykonanie tej pracy potrzeba 2 dni, a ja nie mam nic innego w planach, mogę to zrobić — dwudniowy termin będzie realistyczny. Jeśli jednak mój grafik jest zapełniony i nie będę w stanie nawet zacząć pracy w przeciągu następnego tygodnia, zobowiązanie się do realizacji projektu w ciągu 2 dni nie mogłoby zostać przeze mnie wypełnione — mimo że posiadam odpowiednie umiejętności.

Time-oriented (określone w czasie). Czy istnieje harmonogram lub ostateczny termin na wykonanie zadania? Zachodzi tu ścisły związek z „wymiernością" zadania — muszę znać nie tylko moment rozpoczęcia i zakończenia projektu, lecz także konkretne daty rozpoczęcia, zakończenia, podsumowania, dostaw itp. Bez ściśle określonych terminów łatwo jest stracić poczucie upływu czasu lub też zostać zmuszonym do zastosowania metody ścieżki krytycznej.

Signed-off (zlecone przez konkretną osobę). Komu podlegam? Kim jest osoba, do której mogę się zwrócić z pytaniami i która odbierze projekt? Dla kogo pracuję?

Test SMARTS pozwala upewnić się, że przed rozpoczęciem konkretnej pracy zaangażowane w nią osoby znają parametry zadania. Jest to przykład zyskania szerszej perspektywy dzięki uczynieniu kroku w tył.

DOKONAĆ WŁAŚCIWEGO WYBORU

Ustalając priorytety, musisz także pamiętać, że nie wszystkie zadania mogą zostać wykonane. Planując, rutynowo zapełniamy każdy dzień zadaniami o różnym znaczeniu i spodziewamy się, że uda nam się je w pełni zrealizować, tak byśmy mogli w ten sam sposób rozpocząć następny dzień. Jednak zgodnie regułą 80:20, 20% pracy przynosi 80% efektów. Pozostała część to zadania mało znaczące lub takie, które tylko wydają się być bardzo pilne. Dlatego tak istotne jest, by określić naprawdę ważne projekty i skupić się na nich. Upewnij się, że zostały one zidentyfikowane i naniesione w kalendarzu, a także że przeznaczyłeś na ich realizację odpowiednią ilość czasu. Nie powinny one zostać pomieszane z mniej znaczącą pracą. Pamiętaj, że masz do dyspozycji określoną ilość energii; powinieneś więc właściwie ocenić swoje umiejętności. Wysiłek stracony na jednoczesną realizację wielu projektów oraz wykonanie mniej ważnych zadań to wysiłek stracony bezpowrotnie. Musisz określić swoją właściwą pracę i skoncentrować się na niej. Pamiętaj o słowach Konfucjusza: „Ten, który ściga dwa króliki, nie zdoła złapać ani jednego".