

John Caunt

Bądź zorganizowany

- ✦ Uprzątnij bałagan
- ✦ Przejmij kontrolę nad swoim czasem
- ✦ Opanuj natłok zadań
- ✦ Pozbądź się sterty papierów



PLUS **MINISŁOWNICZEK**
polsko-angielsko-niemiecki

one QUICK!
press

Spis treści

Wprowadzenie	7
Lista sprawdzająca stopień Twojej samoorganizacji.....	10
1. Zorientuj się, w jakim kierunku zmierzasz	13
Określ swoją rolę.....	13
Ustanawianie celów	15
Spojrzenie na duży i mały obraz.....	17
Jak pogodzić ze sobą wiele różnych czynności?	17
Wyznaczanie zadań priorytetowych.....	18
Podsumowanie.....	20
2. Zorganizuj swój czas	23
Jak obecnie spędzasz czas?	23
Planowanie i monitorowanie czasu	25
Planowanie czasu — jak oszacować czas potrzebny na wykonanie zadań	35
Odkładanie na później.....	36
Dotrzymywanie terminów	38
Zarządzanie czasem i projektami	42
Podsumowanie.....	45
3. W jaki sposób pracujesz?	47
Planowanie zadań tak, aby były wykonane we właściwym czasie	47
Wykorzystaj siłę nawyku.....	51
Udoskonalaj proces decyzyjny.....	55
Podsumowanie.....	63

4. Organizacja pracy z dokumentami	65
Identyfikuj ważne informacje	66
Przyjmij systematyczne podejście.....	67
Unikaj przeciążenia	71
Czytaj bardziej wydajnie.....	73
Wykorzystuj pamięć.....	78
Podsumowanie	80
5. Organizacja pracy z ludźmi	81
Strategia prowadzenia spotkań	81
Delegowanie uprawnień	87
Rozproszona uwaga i niezamierzone przerwy	92
Pomagaj innym się zorganizować	96
Naucz się mówić „nie”	98
Podsumowanie	100
6. Organizacja miejsca pracy	101
Pomyśl o ergonomii	102
Dostosuj źle zorganizowaną przestrzeń	107
Pozbądź się stert dokumentów	109
Podsumowanie	112
7. Archiwizacja dokumentów	113
Miejsce różnych rodzajów materiałów w archiwum	115
Przechowywanie dokumentów	117
Porządkowanie i odchudzanie archiwum.....	118
Elektroniczny system archiwizowania dokumentów drukowanych	119
Organizowanie archiwum w komputerze.....	120
Podsumowanie	123
8. Technologia informacji dźwignią organizacji	125
Kiedy nie korzystać z technologii?.....	125
Wybór właściwego oprogramowania	126
Użyteczne narzędzia.....	129
Poczta głosowa	134
Podsumowanie	136

9. Organizacja pracy z internetem	137
E-mail	138
Poszukiwanie informacji w internecie.....	143
Wielokrotne przeglądanie stron.....	147
Podejście jakościowe.....	147
Jak usprawnić pracę z internetem?	149
Podsumowanie.....	151
10. Organizacja w podróży	153
Planowanie.....	153
Czynności rutynowe	155
Podsumowanie.....	156
11. Tak trzymaj!	157
Zdefiniuj cele.....	157
Monitorowanie postępów	157
Realizacja założonych celów w nowej pracy	159

Zorganizuj swój czas

Czas różni się od wielu innych zasobów tym, że jest podzielony po równo. Każdy z nas ma go tyle samo. Różnimy się sposobem, w jaki postanawiamy go spędzać, oraz tym, jak intensywnie usiłujemy go wykorzystać.

Twoim zadaniem w zarządzaniu czasem może być albo ograniczenie liczby godzin spędzanych w pracy, albo osiągnięcie lepszych wyników w tym samym czasie. Chodzi o wyznaczanie priorytetów. Mówiąc: „Nie mam na to czasu”, mamy na myśli: „Mam na głowie ważniejsze sprawy niż ta”. Problem w tym, że poprzez niedokładne planowanie i zbaczanie z trasy tracimy kontrolę nad wykonaniem planu oraz przestajemy rozróżniać czynności priorytetowe od ubocznych. Mówimy często: „Nie mam na to czasu”, traktując w ten sposób ważne zadanie, ponieważ poświęciliśmy zbyt wiele czasu sprawom nieistotnym.

W tym rozdziale przyjrzymy się bliżej technikom planowania i realizowania celów, którym musimy poświęcić czas. Przedtem zastanów się jednak, jak obecnie spędzasz czas.

Jak obecnie spędzasz czas?

Zanim nauczysz się planować swój czas, dobrze będzie, jeżeli zastanowisz się, jak wykorzystujesz go obecnie. W niektórych programach zarządzania czasem zalecane jest utrzymanie przez parę tygodni surowego reżimu. Nie uważam tego za konieczne, jednak sugeruję przeprowadzenie prostego ćwiczenia monitorującego w okresie kilku-kilkunastu dni.

Ćwiczenie monitorujące istotność zadań

Celem tego ćwiczenia jest podniesienie świadomości relatywnej istotności zadań, z których składa się Twój dzień oraz zidentyfikowanie tych obszarów, na których możesz skoncentrować wysiłki celem usprawnienia działania. Na pustej kartce A4 utwórz diagram podobny do tego z rozdziału 1. i nanieś na niego takie pola, jakie pokazano na rysunku 2.1.

A. Ważne i pilne	B. Ważne, niepilne
C. Pilne, nieważne	D. Ani pilne, ani ważne

Rysunek 2.1. *Monitorowanie zadań*

Miej diagram pod ręką przez cały dzień pracy i zapisuj zadania, jakie wykonujesz, w odpowiednich polach, jak pokazano na rysunku 2.2. Wypełniaj diagramy codziennie przez okres co najmniej trzech dni, a następnie porównaj je i odpowiedz na poniższe pytania:

- ◆ Czy miałeś jakiegokolwiek trudności z rozróżnieniem zadań ważnych od tych, które okazały się mało istotne? Jeżeli tak, jakie kroki należy podjąć, aby wyjaśnić wątpliwości?
- ◆ Jaki, mniej więcej, procent Twojego czasu poświęcasz obecnie sprawom nieistotnym (pola C i D)?
- ◆ Co możesz zrobić, aby ograniczyć liczbę zadań należących do tych kategorii?
- ◆ Czy wystarczająca ilość czasu została poświęcona na zadania typu B?
- ◆ W jaki sposób możesz zwiększyć ilość czasu poświęcanego na te zadania?

A. Ważne i pilne Zakończona prezentacja na jutrzejsze posiedzenie zarządu. Prowizoryczne ustalenie wynagrodzeń w związku z awarią kalkulatora płac w komputerze.	B. Ważne, niepilne Opracowany plan przeniesienia biura. Podsumowanie postępów minionego okresu pracy zespołu. Rozważony nowy sposób prowadzenia spraw.
C. Pilne, nieważne Czas poświęcony czymś sprawom, które odwróciły moją uwagę od innych zadań. Napisane odpowiedzi w rutynowej korespondencji, która to czynność mogła być komuś oddelegowana.	D. Ani pilne, ani ważne 2 godziny spędzone na zbędnym spotkaniu, które można było pominąć. Przegląd skrzynki poczty elektronicznej w poszukiwaniu wiadomości do usunięcia. Mało istotne zadania wynalezione po to, aby uniknąć mniej przyjemnych czynności.

Rysunek 2.2. *Przykładowe priorytety*

Jeżeli w wyniku wykonania tego ćwiczenia ograniczysz liczbę zbędnych czynności i oddelegujesz te, które dotychczas wykonywałeś na własną rękę, to dobrze. To początek lepszego zorganizowania Twojego czasu. Zamiast wypełniać diagramy w trakcie pracy, możesz wykonać ćwiczenie *ex post*, cofając się dzień po dniu aż do początku ubiegłego tygodnia.

Planowanie i monitorowanie czasu

Gdy wiesz już, w jaki sposób wykorzystujesz swój czas obecnie, następnym krokiem jest zastosowanie praktycznego systemu planowania i kontrolowania wykorzystania czasu w skali najbliższych dni, tygodni i miesięcy.

Planowanie

Musisz być w stanie:

- ♦ zdefiniować Twoje cele;
- ♦ określić, jakie kroki należy podjąć, aby te cele osiągnąć;
- ♦ podzielić zadania na części składowe;
- ♦ określić, jak wiele czasu powinno zająć wykonanie poszczególnych czynności;

- ♦ zdecydować, w jakich terminach zadania powinny być realizowane w nadchodzących dniach i tygodniach;
- ♦ postanowić, czego będziesz potrzebował od innych, aby zrealizować wyznaczone przez Ciebie zadania.

Monitorowanie

Musisz być w stanie monitorować:

- ♦ Twoje kontakty;
- ♦ Twoje umówione spotkania;
- ♦ co zostało zrobione, a co jest do zrobienia;
- ♦ kto Ci pomaga i co dla Ciebie robi;
- ♦ kiedy nawiązywać nowe kontakty i zbierać informacje.

Planowanie Twojego czasu

W świetle tego, co zostało napisane o spoglądaniu na duży i mały obraz, powinieneś nauczyć się planować w różnych horyzontach czasowych. Względna istotność planowania w długim i krótkim terminie będzie różna w zależności od specyfiki Twojej pracy. Tak czy inaczej, należy rozpatrywać planowanie w trzech płaszczyznach. Pierwsza, najbardziej ogólna, to spojrzenie na najbliższe trzy miesiące pod kątem najważniejszych zadań strategicznych. Druga jest związana z cotygodniowymi przeglądami, przeprowadzanymi celem upewniania się, że jesteś w stanie zmieścić się w terminach z bieżącymi czynnościami. Trzecia obejmuje szczegółowe, codzienne plany, umożliwiające pogodzenie zadań pilnych z ważnymi, które należy podporządkowywać celom długoterminowym.

Wydaje się to skomplikowane, ale nie musi takie być. W celach ogólnych zawarte są cele szczegółowe, które także mają swe elementy składowe. Jeżeli planowanie czasu nie jest Twoją mocną stroną, możesz zacząć od planów na poszczególne dni, aby w ciągu tygodnia czy dwóch objąć wszystkie trzy płaszczyzny.

Planowanie dnia

Dnia nie planuje się rano po przebudzeniu, lecz pod koniec poprzedniego dnia pracy. Gdy stanie się to Twoim nawykiem, poukładanie dnia zabierze Ci nie więcej niż parę minut. W ten

sposób zadanie zostaje wykonane, gdy Twój umysł jest jeszcze na wysokich obrotach, a następnego ranka oszczędzasz sobie nie-decydowania i nie tracisz czasu na pozbieranie myśli. Dokładnie wiesz, co masz robić i natychmiast przystępujesz do pracy. Oprzyj się pokusie ustanawiania zbyt dużej liczby zadań i nie obciążaj się zanadto, aby móc znaleźć czas na nieoczekiwane sytuacje. Dobrym pomysłem może okazać się przypisanie poszczególnym zadaniom priorytetów: A, B lub C czy „musi być zrobione dziś” albo „zrobię to, jeżeli czas pozwoli”. Zaznaczanie wykonanych czynności na liście daje wielką satysfakcję i ułatwia utrzymanie kursu. Pamiętaj, aby nie umieszczać na liście zbyt wielu prostych czynności — drobiazgów, które znajdują się na liście tylko po to, by można było zaznaczyć je jako wykonane.

Planowanie tygodnia

Podobnie jak w przypadku planów na poszczególne dni, „mapowanie” następnego tygodnia powinno odbywać się pod koniec poprzedniego. Zbędna jest duża liczba szczegółów, które obowiązują przy planach dziennych. Chodzi raczej o zrównoważenie przyszłego tygodnia tak, aby nie trzeba było nadrabiać w pośpiechu zaległości. W ten sposób będziesz wiedział, jakie informacje zebrać w poniedziałek, aby móc wykonać zadanie na piątek; co będziesz musiał zrobić we wtorek, aby przygotować się na spotkanie w środę; ile trzeba będzie zrobić w każdym dniu, aby znaleźć czas na cele długoterminowe.

Regularne poświęcanie paru chwil w każde piątkowe popołudnie na zaplanowanie nadchodzącego tygodnia jest także dobrą okazją do podsumowania bieżącego tygodnia i nagrodzenia się za osiągnięte w tym czasie wyniki. Nie ulegaj frustracji z powodu zadań, których nie zdołałeś wykonać; rzadko kiedy uda Ci się zrealizować wszystkie założone cele. Przeszacuj swoje plany i głowa do góry!

Planowanie w horyzoncie trzech miesięcy

Jest to planowanie na innym poziomie niż w przypadku horyzontu tygodniowego. Chodzi tu o duże przedziały czasowe, które przeznaczysz na projekty i zadania rozwojowe. Celem jest zapewnienie,

że terminy wykonania różnych zadań nie zostaną przekroczone, a czas przewidziany na realizację poszczególnych celów okaże się wystarczający. Taki horyzont często pozwala zaplanować wykonanie konkretnego projektu. W końcu tego rozdziału zajmiemy się bardziej szczegółowo planowaniem projektów.

Monitorowanie Twojego czasu

Monitorowanie oznacza utrzymywanie zaplanowanych zadań w założonym „kursie” działania — myślenie w kategoriach zaplanowanych zadań i monitorowanie postępu na drodze do osiągnięcia założonych celów. Kluczem do tego jest prostota. Jeżeli to tylko możliwe, unikaj pozostawiania notatek w wielu miejscach. Jeśli będziesz korzystał z kalendarza na biurku i jednocześnie terminarza kieszonkowego, gdy jesteś na spotkaniach lub w drodze, łatwo Ci będzie przeoczyć zaplanowane czynności. Jeżeli już musisz posługiwać się informacjami w różnych formatach, upewnij się, że masz jedną wersję nadrzędną. Ogranicz liczbę odręcznych notatek, aby uniknąć przeoczenia niektórych pozycji i tym samym tracić mniej czasu.

Narzędzia planowania i monitorowania

Możesz stosować różnorakie narzędzia — od pustej kartki papieru aż po komputer przenośny. Nie ma jednej, „najlepszej” metody. Wybierz narzędzia, które są w Twoim stylu i odpowiadają naturze Twojej pracy. Pamiętaj, że słabo wykorzystywane narzędzie obniża efektywność Twojej pracy zamiast ją podwyższać.

Lista spraw do załatwienia

Choć zaawansowana technologia na dobre wpisała się w codzienność zarządzania w erze informacji, prosta lista spraw do załatwienia wciąż jest instrumentem najbardziej powszechnym. Rzecz w tym, z czego taka lista się składa. Nie ma z niej pożytku, jeżeli zawiera pozycje, o których pamiętamy każdego ranka. W niektórych programach zarządzania czasem zalecane jest tworzenie głównej listy zawierającej wszystko, co mamy do zrobienia, a następnie wydzielanie z niej tych pozycji, które odnoszą się do

konkretnego dnia lub tygodnia. Lista spraw do załatwienia powinna być ściśle dopasowana do planu spotkań i wizyt. Lista codzienna nie spełnia swojego zadania, o ile nie uwzględnia innych czynności, które mamy do wykonania w danym dniu.

Papierowe terminarze

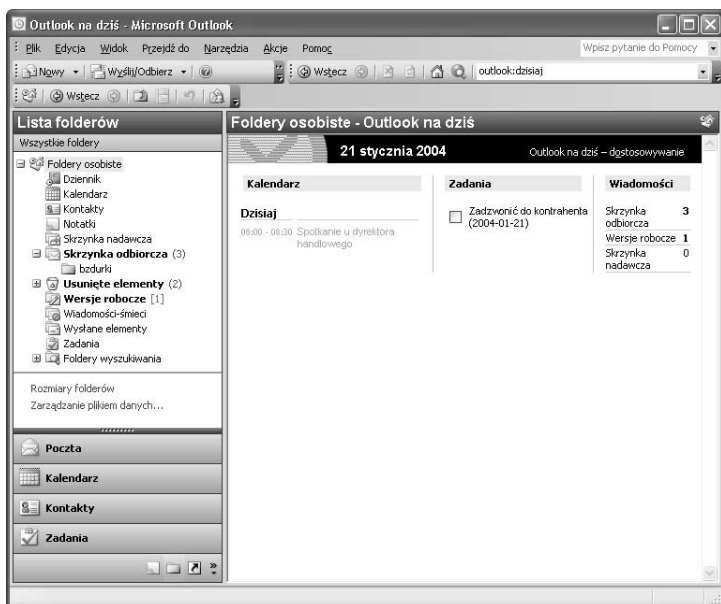
W latach 80. ubiegłego wieku żaden szanujący się menedżer nie obywałby się bez oprawionego w skórę osobistego kalendarza. Także dziś, odwiedzając sklep z artykułami biurowymi, zauważymy na półkach wiele różnego rodzaju kalendarzy, znacznie różniących się od siebie cenami, objętością i szatą graficzną. Wersja podstawowa w małym formacie to zwykle zbindowany notatnik, którego strony można swobodnie wkładać i wyjmować. Typowy kalendarz zawiera:

- ♦ terminarz na cały rok;
- ♦ dziennik;
- ♦ strony na każdy dzień roku z miejscem na notatki
— spotkania i sprawy do załatwienia;
- ♦ strony, na których można zapisać cele na poszczególne miesiące;
- ♦ spis telefonów i adresów;
- ♦ miejsce na notatki;
- ♦ terminarz budżetu i wydatków.

Chodzi o to, żeby wszystkie niezbędne informacje były zawarte w jednym praktycznym zbiorze. W ten sposób łatwiej uwzględniać zarówno perspektywę długo-, jak i krótkoterminową, a także aktualizować informacje, gdy zachodzi taka potrzeba. Nowe strony mogą być dodawane i usuwane, w efekcie czego terminarz jest zawsze aktualny i rozszerzany w razie potrzeby. Ewentualne niedogodności mogą wynikać z niemożności przeniesienia treści jednej strony na inną. Poza tym niektóre terminarze są zbyt małych rozmiarów, aby można było stosować je na poważnie. Jeżeli korzystasz z dużej liczby kontaktów i Twój spis telefonów staje się coraz bardziej opasły lub gdy potrzebujesz dużo miejsca na notatki, ta część terminarza po dołożeniu do niej wielu dodatkowych stron może stać się nieporęczna. Jednak ogromną zaletą papierowych kalendarzy jest łatwość ich przenoszenia; poza tym nie wydają one w trakcie spotkań żadnych odgłosów.

Podręczne organizery (tzw. PIM-y¹)

Są to dostosowane do indywidualnych potrzeb użytkownika bazy danych, służące do przechowywania i szybkiego odczytywania osobistych informacji. Popularne zestawy komercyjne to, między innymi, Lotus Organizer i Microsoft Outlook (chodzi o pełną wersję Microsoft Outlook, a nie o aplikację Outlook Express, dodawaną bezpłatnie do programu Internet Explorer, która posiada jedynie bardzo ograniczone funkcje właściwe dla programów PIM). PIM jest zwykle składnikiem zintegrowanych pakietów oprogramowania biurowego. Przykładowy ekran organizera został zaprezentowany na rysunku 2.3. Istnieje wiele innych programów typu PIM, które każdy jest w stanie pobrać z internetu. Niektóre aplikacje internetowe udostępniają nawet programy PIM online. Typowy PIM zawiera:



Rysunek 2.3. Przykładowy ekran programu PIM — codzienne spotkania i lista spraw do załatwienia (Microsoft Outlook 2003)

¹ Ang. *Personal Information Managers* — przyp. tłum.

- ◆ książkę adresową do zarządzania kontaktami;
- ◆ terminarz spotkań, który można zintegrować z książką adresową lub terminarzem miesięcznym czy rocznym; program automatycznie przypomina Ci wówczas o zbliżających się terminach spotkań;
- ◆ listy spraw do załatwienia, które można posegregować tematycznie; udostępniają one takie elementy planowania i monitorowania projektów, jak: daty realizacji, osoby odpowiedzialne, planowany czas wykonania zadań i procentowy poziom zaawansowania realizacji;
- ◆ zestawienie czasu poświęconego czynnościom i wydatków;
- ◆ miejsce na notatki, które mogą być przystosowane do konkretnych celów; zwykle możliwe jest importowanie danych z innych aplikacji.

Ogromną zaletą PIM-ów jest sposób, w jaki informacje mogą być łączone i przeglądane w różnych przekrojach bez konieczności ręcznego ich zestawiania. Możesz zaplanować swoje czynności w ramach projektu lub umieszczać zadania w terminarzu na najbliższe tygodnie, mając pełny wgląd w inne zaplanowane czynności. Gdy nadejdzie termin realizacji, informacja o tym czy innym zadaniu pojawi się w polu dziennika PIM-a i nie zniknie, dopóki nie potwierdzisz ukończenia danej czynności. Regularnie powtarzające się zadania znikają z ekranu po jednokrotnym potwierdzeniu ukończenia. Możesz porównać duży obraz z małym, po prostu klikając myszą, lub przypisywać osoby umieszczone w książce adresowej do umówionych spotkań. Równie łatwo jest dotrzeć do referencji, ważnych notatek, jak i monitorować koszty i czas poświęcony zadaniom. Wada polega na tym, że aby można było korzystać ze wszystkich tych praktycznych funkcji, potrzebny jest komputer. Niedogodność tę można w pewnym stopniu ograniczyć, decydując się na organizier w wersji kieszonkowej.

Pełna wersja Microsoft Outlook jest zintegrowana z systemem poczty elektronicznej i PIM-em oraz zawiera wiele bardzo przydatnych funkcji. Umożliwia dzielenie się informacjami z dziennika z innymi użytkownikami internetu lub sieci wewnątrz firmy. Bardzo przydatna jest funkcja planowania spotkań, za pomocą której możesz błyskawicznie dowiedzieć się, w jakich godzinach uczestnicy mają czas i na kiedy możesz zarezerwować

sale konferencyjne. Rzecz jasna, jest to możliwe pod warunkiem, że wszyscy, których rzecz dotyczy, na bieżąco aktualizują swój plan dnia — nie zawsze można na to liczyć! Program generuje także raporty zaawansowania zadań na podstawie listy spraw do załatwienia Outlooka, automatycznie umieszczając wiadomości o wykonaniu poszczególnych czynności na liście dystrybucyjnej.

Kieszonkowe organizery i osobiste notebooki (PDA²)

Do tego rodzaju urządzeń elektronicznych należą zarówno proste elektroniczne książki adresowe, jak i komputery typu palmtop³ czy dyskretne zestawy słuchawkowe. Po umiarkowanej cenie można nabyć przenośny zestaw z oprogramowaniem udostępniającym większość funkcji PIM-a (książka adresowa, kalendarz, terminarz, funkcja przypominania, notatnik). Sięgając na wyższą półkę, natkniemy się na zestawy zawierające uproszczone wersje popularnych edytorów tekstów i arkuszy kalkulacyjnych oraz umożliwiające dostęp do internetu i poczty elektronicznej. Jeśli masz do dyspozycji pełne oprogramowanie komputerowe, efekty mogą być imponujące, w dodatku osiągnięte stosunkowo niskim kosztem. Jeżeli postanowiłeś odstawić starego notebooka, gdyż nie spełniał Twoich potrzeb, sięgnij po nowsze modele. Większość mniejszych osobistych notebooków jest sterowanych za pomocą odpowiednich menu lub ma ekrany dotykowe. Dane można do nich wprowadzać w formie odręcznych notatek. Urządzenia te nie są w stanie przyjmować dużej ilości danych, a korzystanie z małych palmtopów PC wymaga nieraz chirurgicznej precyzji. Jednakże do niektórych takich zestawów można podłączyć pełnowymiarową klawiaturę. Ogromną zaletą tych urządzeń jest łatwość ich przenoszenia. Jeżeli na Twoim komputerze typu desktop korzystasz z oprogramowania zarządzania czasem, zadbaj koniecznie o łatwy transfer danych z i do zestawu kieszonkowego, aby informacje były w pełni zsynchronizowane. Wprowadzanie tych samych danych do dwóch komputerów osobno w żadnym wypadku nie powinno mieć miejsca — wywoła to

² Personal Digital Assistant — *przyp. tłum.*

³ Ang. *palm* (dłoń) — *przyp. tłum.*

kompletny chaos. Wprowadzenie urządzenia i oprogramowanie do synchronizacji danych zostały znacząco udoskonalone w minionych latach, lecz upewnij się przed dokonaniem zakupu, że komputer na Twoim biurku jest w pełni zgodny z zestawem kieszonkowym zarówno pod względem wyposażenia sprzętowego, jak i oprogramowania.

Jaki system jest najlepszy?

Wszystko zależy od preferowanych metod pracy. System „papierowy” jest mniej użyteczny pod względem zestawiania danych w różnych przekrojach i wymaga dublowania niektórych zapisów. Z kolei wprowadzanie informacji w systemach komputerowych i docieranie do nich może zabierać czas przeznaczony na inne czynności.

Można jednak wypracować rozwiązanie kompromisowe — częściowo papierowe, częściowo elektroniczne. Jest to wariant mniej wydajny niż system całkowicie oparty na komputerach, ale jest elastyczny jak kartka papieru. Za pośrednictwem PIM-a możesz wydrukować strony zaprojektowane tak, jak kartki popularnych, papierowych kalendarzy. Przez wiele lat pracowałem przy użyciu systemu częściowo komputerowego, a częściowo papierowego. Opatentowałem go jako jedną z metod pracy, lecz nie jedyną i otwarcie przyznaję, że taki sposób pracy sprawdzał się w środowisku, w którym osobiste notebooki nie dawały tak potężnych możliwości, jak dziś.

Do planowania i monitorowania zadań używam skomputeryzowanego osobistego menedżera informacji, lecz nie lubię mieć przy sobie komputera zawsze i wszędzie, więc zwykle przewlekam informacje na papier. W umawianiu spotkań i zarządzaniu listą spraw do załatwienia służy mi PIM, pilnując terminów realizacji zadań i czynności priorytetowych. Program przypomina mi o nadchodzących terminach i nie pozwala o nich zapomnieć, dopóki nie wywiąże się z obowiązków. Szczególnie cenię sobie możliwość wprowadzania pierwotnych pomysłów, które następnie rozbudowuję, tworząc projekty i rozplanowując czynności składowe w horyzoncie tygodni lub miesięcy.

Jednak w natłoku spraw codziennych skłaniam się ku odręcznym notatkom, pomijając komputer na biurku; dlatego też zawsze mam pod ręką standardowego notebooka. Zapisuję w nim notatki z rozmów kwalifikacyjnych i spotkań, konkluzje dyskusji i rozmów telefonicznych, czynności, kontakty i spostrzeżenia. Pod koniec każdego dnia pracy przeglądam moje notatki i odnotowuję pozycje, które odnoszą się do przyszłych zadań ujętych w moim PIM-ie. Na okładce każdego mojego notebooka zaznaczam datę rozpoczęcia i zakończenia wprowadzania do niego informacji, które skrupulatnie przechowuję. Zapis ten służy mi, gdy chcę odnieść się do zadań realizowanych w dalszej przeszłości.

Również pod koniec każdego dnia pracy planuję zadania i spotkania na dzień następny. Zabiera mi to zaledwie parę minut. W wyniku tego przypominam sobie o sprawach priorytetowych i określam czas, jaki zamierzam poświęcić na poszczególne czynności. W zależności od liczby obowiązków na dany dzień z listy spraw do załatwienia, którym nie zostały jeszcze przyporządkowane daty, przenoszę właściwe pozycje do następnego dnia, traktując je jako zadania dodatkowe. Gdy przewiduję, że następny dzień nie będzie bardzo napięty, staram się wykorzystać go na realizowanie zadań będących elementami składowymi bardziej złożonych projektów. Następnie drukuję listę i w ciągu następnego dnia zaznaczam na niej wykonane zadania. W PIM-ie zasygnalizuję ukończenie tych zadań pod koniec dnia, gdy będę przygotowywał plan na kolejny dzień. Gdy nie udaje mi się zrealizować niektórych zadań w założonym terminie, automatycznie przechodzą one na dzień następny.

Ćwiczenie

Zanim przejdziesz do dalszej części rozdziału, poświęć parę minut i zastanów się, jak obecnie planujesz i monitorujesz swój czas. W jaki sposób możesz zmodyfikować narzędzia, których obecnie używasz?

Planowanie czasu — jak oszacować czas potrzebny na wykonanie zadań

Załóżmy, że rozpoczynasz dzień, mając tuzin zadań na swojej liście spraw do załatwienia. Jaką satysfakcję osiągniesz, jeżeli pod koniec dnia wszystkie pozycje zostaną zaznaczone? Niewielką, chyba że oszacowałeś, ile czasu powinny zabrać poszczególne czynności i udało Ci się ten plan wykonać oraz jednocześnie pogodzić te zadania z innymi, które dały o sobie znać tego dnia. Choć należy cenić samosatysfakcję i wiarę we własne siły, wynikające z realizacji założonych celów, powinieneś mieć na względzie także inne wyzwania. Wyznaczanie czasu realizacji poszczególnych zadań pozwala efektywnie wykorzystywać luki czasowe w Twoim dniu pracy. Jeżeli masz niezagospodarowane, wolne pół godziny, zaplanuj na ten czas zadanie, które zabierze Ci 30 minut. Odkrycie, że czynność zaplanowana na pół godziny zabierze godzinę, spowoduje konieczność poświęcenia dodatkowego czasu na skupienie uwagi na czynności, do której wrócisz po przerwie.

Nigdy nie uda Ci się oszacować czasu idealnie. Zadania będą zawierały w sobie nieprzewidziane elementy. Ostatecznie wszyscy mamy skłonność do przeznaczania zbyt długiego czasu na wykonanie zadań nie lubianych, a zbyt krótkiego na te czynności, do których podchodzimy z entuzjazmem. Jednak poświęcenie paru chwil przed umieszczeniem zadania w planie na zastanowienie się, co ono w sobie zawiera, może znacznie ułatwić zarządzanie czasem pracy.

Zagospodarowywanie wolnych chwil

Prawdopodobnie Twój dzień pracy składa się z czynności stałych — umawiania i odbywania spotkań, jak również z czynności zmiennych — zadań na liście spraw do załatwienia. Jeżeli oszacujesz „na oko”, ile czasu mogą zabrać planowane zadania, łatwiej Ci będzie umieścić je w planie dnia. Nie próbuj sztywno ustawiać z góry całego dnia i nie poświęcaj samej czynności planowania zbyt wiele czasu. Chodzi o to, aby szybko nadać następnemu dniu ogólny zarys i pogodzić różne zadania, wpasowując je w wolne

chwile — nie powinno to przypominać biurokratycznej procedury. Półgodzinne luki czasowe powinny wystarczyć, aby zmieścić w nich wiele czynności, jakkolwiek uporanie się z drobiazgami może wymagać tylko paru wolnych kwadransów. Zbierz kilka pomniejszych zadań — na przykład pięć lub sześć telefonów — w jedną całość, która zajmie 30 minut. Zarezerwuj dodatkowe minuty na nieuniknione przerwy i ewentualne inne telefony. Ukończenie zadań w czasie krótszym niż przewidywany daje ogromną satysfakcję. Pamiętaj jednak, by zachować zimną krew, gdy czynności zabiorą więcej czasu niż wynika to z planu. Zachowaj elastyczność i bierz na siebie to, co przyniesie nowy dzień.

Ćwiczenie — planuj bardziej precyzyjnie

Jeżeli obecnie nie masz w zwyczaju oszacowywać, ile czasu zabierze Ci wykonanie poszczególnych zadań, zacznij od ustanowienia ogólnych ram czasowych dla każdej pozycji z listy spraw do załatwienia. Gdy będziesz w trakcie realizacji planu, odnotowuj odchylenia od założeń przez kilka kolejnych dni:

- ◆ Ustal ramy czasowe dla każdego zadania na liście spraw do załatwienia.
 - ◆ Po ukończeniu zadania zanotuj różnicę pomiędzy czasem planowanym i rzeczywistym.
 - ◆ Porównaj różnice między poszczególnymi dniami w okresie tygodnia.
 - ◆ Czy dostrzegasz jakiś schemat czy trend w przeszacowywaniu lub niedostatecznym szacowaniu potrzebnego czasu?
 - ◆ Czy możesz wskazać przyczyny takiego stanu rzeczy?
 - ◆ W jaki sposób możesz planować swój czas bardziej precyzyjnie?
-

Odkładanie na później

W napiętym planie obowiązków odkładanie pewnych zadań na później jest nieuniknione, a nawet konieczne. Jeżeli jednak odkładanie spraw na potem wejdzie nam w nawyk, narazimy się na dodatkowy stres, zmniejszając w ten sposób efektywność pracy i marnując więcej czasu. Z reguły sięgamy po takie wymówki:

- ♦ „Nie mam wystarczającej ilości informacji, by wykonać to zadanie”.
- ♦ „W tej chwili nie mam czasu, aby zrobić to, jak należy”.
- ♦ „Mam teraz ważniejsze sprawy na głowie”.
- ♦ „Jeżeli nic w tym kierunku nie zrobię, jest szansa, że problem rozwiąże się sam”.

Przystępujemy do zadań łatwiejszych i tych, które wydają nam się bardziej atrakcyjne, podczas gdy sprawy ważniejsze pozostają niezafatwione. Jednak stres wynikający z niewykonania zadania bywa większy niż wysiłek związany z jego realizacją. Tracimy czas i energię, unikając pewnych czynności, choć przykładając się do pracy, moglibyśmy wyprowadzić sprawy na prostą. Oto najczęstsze przyczyny odkładania spraw na potem:

- ♦ obawa przed doświadczeniem zawodu lub popełnieniem błędu;
- ♦ nuda, rutyna;
- ♦ niepewność co do tego, jak „ugryźć” temat;
- ♦ obawa przed konsekwencjami działania;
- ♦ perfekcjonizm — niechęć do rozpoczynania pracy, gdy nie ma pewności, że zostanie ona wykonana idealnie.

Odkładanie spraw na następny dzień nie jest tu jedynym problemem. Tendencja do opóźniania momentu zabrania się za priorytetowe zadanie i chwytanie się innych, podrzędnych czynności tytułem wymówki to zjawisko powszechne. Pochłania to wiele czasu i energii. Można pokonać tę trudność poprzez odrobinę samodyscypliny.

Metody walki z odkładaniem na potem

- ♦ Pogódź się z tym. Rozpoznanie problemu jest pierwszym krokiem na drodze do jego rozwiązania.
- ♦ Znajdź prawdziwą przyczynę, dla której odkładasz zadanie na potem.
- ♦ Odróżnij zadania rutynowe od trudnych i nadaj tym ostatnim wyższy priorytet na Twojej liście spraw do zafatwienia.
- ♦ Umieść w terminarzu czynności, których nie lubisz.

- ◆ Zmierz się z zadaniami nudnymi, dając sobie krótkie, kontrolowane przerwy, ale nie kończ, gdy upłynie zaplanowany na nie czas, aby zabrać się za sprawy bardziej ambitne.
- ◆ Zauważ, jak często zadania, których unikałeś, okazują się mniej przerażające niż wydawało się na początku. Skorzystaj z tego doświadczenia, aby radzić sobie z podobnymi obawami w przyszłości.
- ◆ Zadbaj o to, aby zasoby w Twojej dyspozycji były wystarczające do osiągnięcia zadowalającego rezultatu, ale nie staraj się za wszelką cenę dążyć do perfekcji.
- ◆ Nagradzaj się za sukcesy w realizacji trudnych zadań.
- ◆ Szukaj łagodnych podejść do zadań, w przypadku których nie wiesz, jak się do nich zabrać. Najważniejsze to jakoś zacząć.
- ◆ Dziel zadania trudne i skomplikowane na małe kęsy, tak aby nie wydawały się niemożliwe do ruszenia.
- ◆ Ustal Twoje własne terminy realizacji zadań, jeżeli nie są one jednoznacznie określone z góry.

Ćwiczenie — zadaj sobie pytanie:

- ◆ Jakiego rodzaju zadania mam zwyczaj regularnie odkładać na później?
- ◆ Jakie są tego przyczyny? (Mogą się różnić zależnie od specyfiki zadań).
- ◆ Jakie działania mogę podjąć, aby przestać odkładać sprawy na później?

Dotrzymywanie terminów

Istnieje pięć podstawowych powodów, dla których zadania nie są realizowane terminowo:

- ◆ Termin jest nierealny.
- ◆ Termin jest źle zaplanowany.
- ◆ Osoba, która ma dotrzymać terminu, nie jest w stanie zabrać się za realizację zadania.

- ♦ Osoba, która odpowiada za dotrzymanie terminu, zawiodła się na innych.
- ♦ Osoba, która odpowiada za dotrzymanie terminu, poświęca zadaniu więcej czasu niż to konieczne.

Dotrzymywanie terminów nierealnych

Najlepiej zmierzyć się z nierealnym terminem w chwili, gdy jest ustalany. Pozostawiając sprawę na później, będziesz zmuszony przyjąć postawę obronną i podjąć ryzyko związane z niemożnością wykonania zadania. Jeżeli wyczuwasz, że ktoś oczekuje, iż dotrzymanie terminu jest niewykonalne, wyraż swoją obawę, sięgając po terminarz. W ten sposób możesz racjonalnie uargumentować swój punkt widzenia i jest to lepsze niż odrzucanie propozycji od ręki. Staraj się rozwiązać problem konstruktywnie. Opisz kolejne etapy działania, które muszą być zrealizowane, by można było zdążyć na czas i przeanalizuj możliwości rozwiązania problemu — być może potrzebne będą dodatkowe zasoby, aby wywiązać się z terminu, a być może należy przemyśleć termin raz jeszcze. Niestety terminy rzadko są ustalane w idealnym środowisku pracy i nawet gdy termin realizacji projektu jest sam w sobie rozsądny, może się on nakładać na inne zadania, które także mają swoje terminy. Skuteczną taktyką w rozmowie z osobą, która ustanawia termin, może być zapytanie jej, czy dany temat jest ważniejszy od innych zadań, które są już realizowane, a jeżeli tak, to które sprawy należy odłożyć, aby dotrzymać terminu nowego projektu. Jest to znacznie trudniejsze, gdy masz nad sobą więcej niż jednego przełożonego — jeden z nich może nie respektować terminów ustanowionych przez drugiego.

W pewnych okolicznościach terminy nierealne mogą być nie do „przeskoczenia”, na przykład gdy wynikają z przepisów, uwarunkowań zewnętrznych lub gdy są narzucane przez klienta. W takich sytuacjach jedynym rozwiązaniem jest odłożyć na bok inne zadania, aby dać pierwszeństwo terminowi, którego musisz dotrzymać. Należy wówczas działać szybko, żeby nie zaprzepaścić terminu.

Zanim przystąpisz do pracy, upewnij się, że wiesz, co dokładnie masz zrobić, jakie zasoby są do Twojej dyspozycji i na jakie dodatkowe wsparcie możesz liczyć w razie potrzeby. Zaniedbanie tych kwestii bywa częstą przyczyną niedotrzymania terminu.

Planuj, aby dotrzymywać terminów

Gdy już zaakceptowałeś ustalony termin, musisz teraz opracować plan działania. Podziel zadanie lub projekt na kolejne etapy, których realizacja doprowadzi Cię do pomyślnego zakończenia i spróbuj oszacować, ile czasu zabiorą poszczególne elementy składowe. Skalkuluj liczbę dni roboczych od teraz do planowanego terminu ukończenia pracy i zadaj sobie pytanie, co będziesz musiał zrobić w każdym kolejnym tygodniu (albo dniu, gdy w grę wchodzi krótki termin), aby osiągnąć założony cel. Uwzględnij dodatkowy czas na ewentualne nieoczekiwane zdarzenia i zapewnij sobie rezerwę na wypadek opóźnień. Upewnij się, że przy określaniu potrzebnego czasu wzięte zostały pod uwagę wszystkie inne zadania, którymi także będziesz musiał się zająć.

Posuwając sprawy do przodu, stosuj daty zakończenia poszczególnych etapów jako kamienie milowe — punkty, w których możesz monitorować Twój postęp, aby upewniać się, że jesteś na dobrej drodze. Kamienie milowe dadzą Ci także pozytywne sprzężenie zwrotne, motywując Cię do dalszej pracy. Jeżeli pokonasz pewne odcinki drogi w czasie krótszym niż założony, oprzyj się pokusie zwalniania kroku. Wykorzystaj zyskany czas, aby mieć rezerwę pod koniec. Prace wykończeniowe są często elementem, któremu nie poświęca się początkowo wystarczającej uwagi.

Gdy nie możesz zabrać się do pracy

Zjawisko to ma związek z kiepskim planowaniem. Może to wynikać z braku wystarczającej ilości informacji, aby można było rozpocząć pracę. Niekiedy zaś termin realizacji wydaje się bardzo odległy — utwierdzamy się w przekonaniu, że mamy mnóstwo czasu i wystarczy zabrać się do pracy za dzień lub dwa. Ludzie często odkładają rozpoczęcie zadania na potem, gdy wątpią w swoje siły i obawiają się porażki lub gdy nie wiedzą, od czego zacząć.

W takim przypadku powinieneś odstawić obawy związane z zabraniem się do pracy i po prostu zacząć od jakiegokolwiek punktu zaczepienia, który wyda Ci się osiągalny. Pozytywny efekt wywołany szybkim zabraniem się do rzeczy powinien przeważać wszelkie potknięcia, wynikające z realizowania zadania w niewłaściwej kolejności.

Unikaj sprawiania innym zawodu

Może się zdarzyć, że ukończenie zadania nie będzie zależało tylko od Ciebie i będziesz zmuszony polegać na innych, o ile termin ma zostać dotrzymany. I w tym przypadku dobre planowanie jest kluczem do zapewnienia, że inni Cię nie zawiodą. Miej na uwadze, że współpracownicy mogą mieć swoje własne priorytety, które zapewne różnią się od Twoich. Daj im znać jak najwcześniej, czego od nich oczekujesz i kiedy powinni znaleźć dla Ciebie czas. Z reguły przydatne jest ustalenie daty i czasu z kilkudniowym wyprzedzeniem — wówczas inni mogą uwzględnić dodatkowe czynności w swoich planach i nie dezorganizować sobie pracy, odkładając sprawy na potem. Aby uniknąć ewentualnych nieporozumień, wyjaśnij dokładnie i klarownie, czego oczekujesz od współpracowników.

Nie wspinaj się na szczyt, poszukując perfekcji

To kolejny przykład braku pewności siebie. Poświęcenie nadmiernej ilości czasu na zbieranie dodatkowych informacji i analizowanie spraw pod każdym kątem może doprowadzić do sytuacji, w której widok lasu przesłonią Ci pojedyncze drzewa i zakopiesz się w stosie szczegółów. Przyczyną tego zjawiska może być także obawa przed utratą kontroli nad biegiem zdarzeń — uparte pielęgnowanie i dopracowywanie szczegółów perfekcyjnego planu. Staraj się unikać obu tych tendencji. Zorientuj się, na którym etapie dodatkowy wysiłek przestaje się opłacać.

Ćwiczenie — zadaj sobie pytanie:

- ◆ Z jakimi trudnymi terminami przyszło mi się zmierzyć w ostatnim czasie?
 - ◆ Gdzie leżały przyczyny trudności?
 - ◆ W jaki sposób mogę rozwiązywać podobne problemy w przyszłości?
-

Zarządzanie czasem i projektami

W niniejszym rozdziale odnosiłem się do projektów kilkakrotnie, zatem czas najwyższy przyjrzeć im się bliżej i zastanowić się, w jaki sposób zarządzanie projektem przekłada się na Twój czas. W kontekście tego rozdziału pojęcie „projekt” należy rozumieć jako przedsięwzięcie prowadzące do osiągnięcia znaczących rezultatów, którego realizacja składa się z określonej liczby elementów w pewnym okresie czasu. Może to być zadanie, które wykonasz jednoosobowo lub z pomocą innych.

Największa trudność związana z projektami — jeśli spojrzymy pod kątem zarządzania czasem — polega na tym, że projekty są realizowane równolegle z innymi zadaniami. Dzielenie czasu i uwagi pomiędzy różne ważne i pilne czynności — najczęściej kategorii B, o których wspominałem wcześniej w tym rozdziale, czyli pilne i mało istotne — może siłą rzeczy wypchnąć projekt z terminarza na rzecz bieżących, mniej ważnych zadań. Dlatego planowanie i monitorowanie realizacji projektu jest sprawą najwyższej wagi.

Na temat planowania i zarządzania projektami napisano wiele książek. Istnieją pewne kompleksowe techniki, które można zastosować do realizacji projektów składających się nawet z kilkuset kluczowych zadań, których realizacja wymaga udziału wielu ludzi oraz organizacji. Przedmiotem tej książki jest organizacja pracy pojedynczej osoby, dlatego nie będziemy zagłębiali się w projekty tak złożone, jakkolwiek pewne zasady mają zastosowanie do wszystkich projektów. Każdy projekt powinien zawierać pięć poniższych elementów:

- ♦ inicjowanie — ustalenie i wyjaśnienie nadrzędnych celów;
- ♦ planowanie — podzielenie projektu na zadania i czynności; ustalenie kolejności ich realizacji; określenie czasu realizacji; podjęcie decyzji co do potrzebnych zasobów;
- ♦ wykonanie — prowadzenie prac, koordynowanie pracy zespołu, rozwiązywanie problemów;
- ♦ monitorowanie — zapewnianie, aby postęp prac był zgodny z planem; wprowadzanie modyfikacji — zmian w harmonogramie, realokacja zasobów w razie potrzeby;
- ♦ prace wykończeniowe — finalizowanie prac, weryfikacja wyników.

Zdolności organizacyjne pozwalające realizować projekty z powodzeniem zasadniczo pokrywają się z umiejętnościami, o których jest mowa w innych częściach tej książki — ustanawianie celów, delegowanie uprawnień, dotrzymywanie terminów, prognozowanie czasu realizacji. Zwróć szczególną uwagę na definiowanie zadań i kolejność ich realizacji. Wymaga to odpowiedzi na następujące pytania:

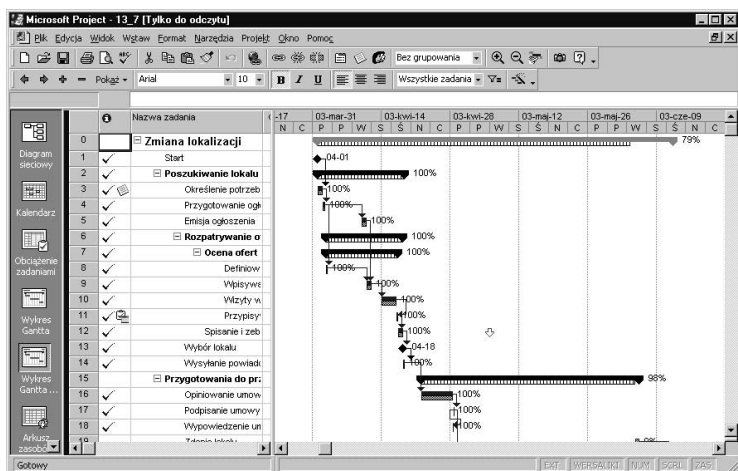
- ♦ Jakie czynności należy podjąć, aby zrealizować cel?
- ♦ W jakiej kolejności powinny być one zrealizowane?
- ♦ Czy któreś z nich powinny zostać rozbite na elementy składowe?
- ♦ Jakie zasoby są konieczne, aby można było te zadania wykonać?

Najczęściej występujący problem dotyczy definiowania zadań — chodzi o tendencję do przyjmowania pierwszego rozwiązania, jakie się nasuwa. Nawet w przypadku prostych projektów nie oczekuj, że uzyskasz odpowiedzi na wszystkie pytania natychmiast. Pierwsze koty za płoty! Przyglądając się po raz drugi Twoim pierwszym przymiarkom, prawdopodobnie dostrzeżesz nowe elementy, które nie były widoczne na pierwszy rzut oka.

Zależnie od stopnia złożoności projektu może pojawić się konieczność zidentyfikowania podprojektów, z których każdy będzie się składał z zestawu zadań i podzadań. Niektóre czynności będą zależały od ukończenia innych, a jeszcze inne mogą być uwarunkowane realizacją poprzednich. Opóźnienia w realizacji

takich zadań mogą „wywrócić do góry nogami” cały harmonogram, zatem ważne jest, aby ustawić dla nich daty początkowe i końcowe, a także uwzględnić czas na ewentualne opóźnienia.

Jeżeli masz do czynienia z projektem złożonym z wielu uzależnionych od siebie zadań, programy do planowania projektów mogą znakomicie uprościć cały proces. Możesz modyfikować terminy realizacji i związki pomiędzy poszczególnymi czynnościami, a także dodawać nowe zadania lub przesuwać już istniejące tak, aby opracować zadowalający Cię harmonogram projektu. Następnie możesz skorzystać z praktycznych funkcji wykresów i narzędzi monitorowania, które udostępnia oprogramowanie (zobacz rysunek 2.4). Korzystanie z takich programów znacznie upraszcza postęp monitorowania, o ile połączysz zadania wchodzące w skład projektu z kamieniami milowymi w Twoim codziennym systemie monitorowania czasu. Dlatego właśnie PIM-y wydają się lepszym rozwiązaniem niż działające bez powiązania z rzeczywistymi zdarzeniami specjalistyczne programy dla projektów o ograniczonym stopniu złożoności.



Rysunek 2.4. Wykresy zadań i kamieni milowych w programie do zarządzania projektami

Podsumowanie

Chcąc zorganizować swój czas bardziej efektywnie, powinieneś:

- ♦ wiedzieć, na co poświęcasz swój czas obecnie;
- ♦ umieć planować swoje czynności w określonych ramach czasowych;
- ♦ wyselekcjonować odpowiadające Twoim potrzebom narzędzia planowania i monitorowania czasu;
- ♦ oszacować czas potrzebny na ukończenie zadań;
- ♦ nie odkładać spraw na później;
- ♦ przyjąć zorganizowane podejście do wywiązywania się z terminów;
- ♦ planować i monitorować realizację projektów.