

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

Pod presją czasu. Jak wypracować skuteczne strategie osiągnięcia sukcesu

Autor: Mitch Thrower

Tłumaczenie: Dominika Hilszczańska, Jacek Mikołajczyk

ISBN: 83-246-0204-6

Tytuł oryginału: [The Attention Deficit Workplace:](#)

[Winning Strategies for Success in Today](#)

Format: 122×194, stron: 224



Jak znaleźć czas na wszystko, nie rozdwarzając się?

- Jak poruszać się po wielozadaniowym świecie biznesu?
- Jak zbudować firmę, która nie zmieni Cię w swego niewolnika?
- Jak tworzyć informacje o wielkiej sile przebicia?

Zegar tyka, napięcie rośnie...

Rozciągnąłeś swój czas do granic możliwości. Planujesz sobie pracę, ale ktoś lub coś wiecznie okrada Cię z cennych chwil. Przestawiłeś zegarek o parę minut do przodu, a mimo to nadal się spóźniasz. Żyjesz w rytmie narzuconym przez świergot komórki i pocztę e-mail. Przestałeś podejmować sensowne decyzje, bo nie możesz zatrzymać się ani na moment, by spojrzeć na sprawy z dystansu. Czujesz, że to wszystko odbija się na Twoim zdrowiu. Robisz, co w Twojej mocy, ale i tak przegrywasz wojnę z czasem, a codzienna pętla szaleństwa zaciska Ci się wokół szyi. Czy dalej chcesz tak żyć?

Wokół Ciebie panuje wszechobecny chaos, a sprawy toczą się coraz szybciej. Nic nie możesz na to poradzić. Jednak przyspieszenie cywilizacyjne nie musi być gwoździem do Twojej trumny. Znajdź w pędzącym świecie miejsce dla siebie – wejdź w oko cyklonu. Niech Twoja uwaga będzie skoncentrowana jak wiązka lasera. Osiągaj sukcesy w biegu, ale nie daj się zwariować. Dowiedz się:

- jak wykrywać i eliminować pożeracze czasu,
- jak zajmować się mniejszą liczbą spraw i mimo to osiągać więcej,
- jak przekraczać nieprzekraczalne terminy,
- jak pogodzić dynamikę z koncentracją,
- jak pielęgnować relacje z ludźmi w świecie rządzonego przez zegar,
- jak znaleźć minimum czasu dla siebie.

Spis treści

Wstęp. Osiągnąć sukces w biegu	11
Witajcie w nadpobudliwym biurze	23
Prawo stu kontaktów	27
BZU SA — Bank Zasobów Uwagi SA	29
Przełączacze	31
Ręce na kierownicy — niektóre rozmowy mogą poczekać	34
Walnij odpowiedniego kreta	37
W komunikacji zwracaj uwagę na szczegóły	40
Staraj się znaleźć w odpowiednim miejscu w odpowiednim czasie	42
Zanikający pracownik	44
Planuj z rozmachem, myśl kreatywnie	46
Nie używaj „Prześlij dalej”, chyba że... ..	49
Widzę pożeraczy czasu	51
Bronią wartą miliard dolarów jest poczucie humoru	55
Zawody Ironman na Hawajach	58
Stara dobra szkoła	63

POD PRESJĄ CZASU

Czuj się jak u siebie w domu	65
Globalne biurko wirtualne — komunikatory	67
Na udawanym szczęściu daleko nie zajedziesz	69
Bądź dobrym słuchaczem	72
Siła napędowa	74
Przesuń krzesło	77
Znajdź asystenta	80
Idealny model biznesu	83
Wyrzuć listę rzeczy do zrobienia i zacznij od początku	87
Bądź punktualny	89
Warunki umowy	92
The Yule Log. Prostotą i kreatywnością często osiąga się najlepsze rezultaty	96
Najnowsze technologie, dzięki którym zaoszczędzisz czas	100
Broń masowego rażenia — ukryte motywy działania ...	102
Bądź gwiazdą własnego programu telewizyjnego	105
Ręce do góry!	107
Masz wiadomość	110
Nauka uników podczas konfliktu	112
Oczekiwalnia	116
Powtórka	119
Radzimy sobie	123

MITCH THROWER

By zauważono Twoje CV	127
Dzięki Bogu już piątek	131
Wielozadaniowość	133
Najsprytniejszy wygrywa	136
Wygrywaj jedzeniem	143
Sztuka negocjacji nie musi być sztuką wojny	148
Nieprzekraczalne terminy — nie takie straszne, jak je malują	154
Praca sama w domu?	158
Wyrównuj wkłady i korzyści	162
Biurowy dylemat: kreatywność czy przedsiębiorczość ..	165
Dzielenie się pomysłami	169
Koncentracja, koncentracja, koncentracja	172
Kopia zapasowa plików	175
Notoryczny powtarzacz	178
Dylematy założycieli	180
Hasło: amnezja	187
Sprawy prawne	189
Biurowy romans	191
Lepiej mieć to na piśmie	197
Zasada dziesięciu sekund	200
Uśmiechnij się, jesteś w Google!	203

POD PRESJĄ CZASU

Trenuj sztukę narracji	206
Zwracaj uwagę na siebie: lista dziesięciu przykazań osobistej higieny zawodowej	209
Lekcja 59.	212
Podziękowania	217

Osiągnąć sukces w biegu

BILL KATOVSKY

WSZYSCY DOSKONALE ZNAMY problemy związane z brakiem czasu w biurze. Coś jak energetyczna trąba powietrzna wsysa nas w swoją szaleńczą orbitę. Czujemy się bezradni w obliczu bombardujących nas zewsząd informacji i terminów. W tym zwariowanym chaosie szybko tracimy rozeznanie. Zamiast się skoncentrować, nasz umysł gdzieś błądzi. Puchniemy i rozdymamy się od nadmiaru danych. Z powodu ograniczeń czasowych decyzje podejmujemy w biegu albo nie podejmujemy ich w ogóle. Projekty się opóźniają albo lądują w koszu. Ktoś przerywa nasze spotkania. Stosunki personalne są napięte do granic wytrzymałości. Wszystko to odbija się nawet na naszym zdrowiu.

Nie możemy jednak kazać życiu się zatrzymać czy też wcisnąć klawisza *Delete* na jakiejś magicznej klawiaturze i usunąć naszych szefów i współpracowników. Musimy raczej odkryć nowe strategie radzenia sobie ze zmniejszoną wydajnością, usunąć wszystkie bariery powodujące problemy z brakiem koncentracji, jakie napotkamy na naszej drodze.

Dzisiejsze biuro stało się „nadpobudliwe i niedbałe”. Na zewnątrz świeci jasnym, fluorescencyjnym światłem, ale w jego wnętrzu słychać bezustanny, powodowany przez stres szum napięcia i niezadowolenia. Ta dolegliwość spowodowana jest przez zespół nadpobudliwości, czyli *attention-deficit disorder*, w skrócie ADD. Jednak ten rodzaj ADD nie odnosi się do żadnej szczególnej osoby. *Cała nasza współczesna zdesperowana kultura biznesu cierpi na ADD.*

Problemy współczesnego biura można porównać do syndromów charakterystycznych dla osób cierpiących na ADD (znany w medycynie jako ADHD — *attention-deficit hyperactivity disorder*, czyli zespół nadpobudliwości psychoruchowej — i dotyczący około 5% populacji). Jeśli nie zgadzasz się ze stwierdzeniem, że miejsce, w którym pracujesz, wykazuje symptomy choroby, zapytaj sam siebie: czy któryś z wypisanych poniżej problemów występuje w Twoim biurze?

- ✓ Czy Twoje biuro jest niezorganizowane?
- ✓ Czy w Twoim miejscu pracy często zdarza się, że wszyscy szaleją z powodu nowych projektów, które w dodatku nigdy nie zostają dokończone?
- ✓ Czy tempo pracy nie jest u Was zbyt gorączkowe?
- ✓ Czy wszyscy spóźniają się na umówione spotkania?

- ✓ Czy terminy wykonania projektów zawsze są przesuwane i nigdy nie są dotrzymywane?
- ✓ Czy projekty bywają odkładane albo przesuwane w nieskończoność?
- ✓ Czy często przechodzicie przez kryzys spowodowany lecącym na łeb, na szyję morale pracowników?
- ✓ Czy Twoi współpracownicy czasem wydają się znudzeni i ospali?
- ✓ Czy brakuje im czasem motywacji i własnej inicjatywy?
- ✓ Czy wydajność w Twoim biurze bywa obniżana przez pracowników spędzających zbyt wiele czasu na rozwiązywaniu problemów osobistych?
- ✓ Czy nie wydaje Ci się czasem, że tak *naprawdę* nikt w biurze nikogo nie słucha?
- ✓ Czy źle zaplanowana, mało efektywna wielotorowość zadań często bywa używana przez Twoich współpracowników jako wygodne wytłumaczenie dla braku skupienia?

Jeśli odpowiedziałeś „tak” na którekolwiek z tych pytań, to Twoje biuro cierpi na ADD, co odbija się na tym, jak pracujesz. Bez większego ryzyka można założyć, że znakomita większość świata biznesu cierpi na ADD. Epidemia? Absolutnie tak.

Śmiejemy się z kultury kubików, tak błyskotliwie przedstawionej w *Dilbercie*. Czytamy bestsellery na temat zarządzania czasem, takie jak *Jednominutowy menedżer* Kennetha Blancharda. Uczęszczamy na poświęcone zarządzaniu seminaria. Uczestniczymy w firmowych weekendowych spotkaniach, by wyrazić swoje żale, ustalić nowe strategie, znaleźć rozwiązania problemów związanych z kontaktami interpersonalnymi. Przestawiamy zegarki o dziesięć minut do przodu. I mimo wszystko ciągle przegrywamy wojnę z brakiem koncentracji w biurze. Ta wojna prowadzona jest na dwóch częściowo pokrywających się frontach: czasu i koncentracji.

Mamy do dyspozycji całą współczesną, przyspieszającą proces komunikacji technologię, jednak straciliśmy przez to umiejętność prostego i efektywnego komunikowania się ze sobą. W tryskającym energią biurze często wydaje nam się, że nikt nikogo nie słucha; nikt nikomu nie poświęca 100% uwagi. Stajemy się sfrustrowani i rozdrażnieni naszym codziennym pograżaniem się w toksycznym, naszpikowanym nowoczesnymi urządzeniami otoczeniu.

Ponieważ wszyscy mamy chodzić jak w zegarku, musimy w jakiś sposób zarządzać czasem. Dwadzieścia cztery godziny na dobę przez siedem dni w tygodniu żyjemy w świecie dzwonków, beepów, brzęków i świergotów telefonów komórkowych, messengerów, laptopów, e-maili i pagerów. W świecie, w którym nikt nad niczym nie skupia się dłużej niż przez sekundę,

czas jest najcenniejszym i najtrudniejszym do zdobycia towarem. Zegar wciąż tyka, obojętny na nasze potrzeby, więc codzienne szaleństwo ciągle narasta.

Jednak nasze biura nie złapały ADD od zglobalizowanego świata, od telefonów komórkowych, od internetu. Czynniki te, przyspieszając panujące w naszych miejscach pracy tempo oraz przynosząc ze sobą kolejne pokłady informacji, które musimy śledzić i przerabiać, sprawiły jedynie, że problem stał się bardziej widoczny. Czy to oznacza, że więcej rzeczy stało się dla nas osiągalne? Albo czy i tak ograniczone zasoby czasu, uwagi i pieniędzy zostały przez to jeszcze bardziej naciągnięte, często poza punkt krytyczny?

Co powinniśmy zrobić?

Na początek przeczytać *Pod presją czasu*, książkę napisaną przez mojego przyjaciela Mitcha Throwera. Pokaże ona Wam, jak prosperować i rozwijać się w dzisiejszej kulturze biznesu. Jest ona zarówno diagnozą choroby ADD w biurze, jak i receptą na zdrowie psychiczne, na wyleczenie się z tej dolegliwości, na którą cierpi większość współczesnych pracodawców i pracowników.

* * *

„Nie może usiedzieć na miejscu”. „Jest w ciągłym ruchu”. „Wszędzie go pełno”. Każdego z tych określeń zdarzyło mi się używać, żeby opisać Mitcha Throwera. Jest niesamowicie energicznym człowiekiem, a jego CV jest imponujące. Tworzył firmy od zera i sprzedawał je

ze znacznym zyskiem. Zdobywał strategicznych inwestorów. A teraz postanowił zastosować swoje umiejętności biznesowe do zjawiska, które w naszym ściśniętym przez czas, przeładowanym informacjami świecie dotyczy nas wszystkich.

Pod presją czasu oparte jest przede wszystkim na biznesowych doświadczeniach Mitcha. Jest również pełne historyjek z życia jego rodziców. Mitch dorastał w ekskluzywnej miejscowości Westport w Connecticut. Jego matka, Lori, na początku lat 60. była jedną z asystentek Jacqueline Kennedy. Jego ojciec, Fred, tuż przed rozpoczęciem II wojny światowej i zaraz po jej zakończeniu był jednym z pionierów telewizji; później został prezesem dużej nowojorskiej stacji, gdzie m.in. wymyślił świąteczny program *The Yule Log*. Mitch ma 37 lat, jest szczupłym, dobrze zbudowanym, jasnym szatynem z mocną szczęką, o brązowych oczach, przystojnym jak fotomodel. Wygląda jak chodząca reklama ciuchów Calvina Kleina.

Poznałem Mitcha dziesięć lat temu. W swoim dwupiętrowym, przeszklonym mieszkaniu w nadmorskiej miejscowości La Jolla w Kalifornii, jakieś dziesięć mil na północ od San Diego, prowadził biuro podróży dla studentów. Spoglądając z balkonu jego mieszkania, można było dostrzec centrum La Jolli, poprzedzone rzędem palm, które były pewnie inspiracją dla włochatych stworów Dra Seussa (prawdziwy Dr Seuss — Theodor Seuss Geisel — był wieloletnim mieszkańcem La Jolli). Życie Mitcha i jego sytuacja zawodowa

były co najmniej tak pocieszne i chaotyczne, jak opowieści Seussa. W rozmaitych pokojach jego mieszkania byli rozmieszczeni stażyści z uniwersytetu, którzy czuwali nad jego interesem. Często odwiedzali go też przyjaciele ze wschodniego wybrzeża, zostając u niego na kilka tygodni.

Oprócz prowadzenia biura podróży, co polegało głównie na sprzedawaniu biletów Eurail amerykańskim studentom wyjeżdżającym do Europy na wakacje albo w ramach programów wymiany międzynarodowej, Mitch uczęszczał do szkoły biznesu na Uniwersytecie w San Diego, gdzie robił MBA. Poza tym trenował długodystansowy triathlon. Typowy dzień Mitcha rozpoczynała godzina pływania w basenie w uniwersyteckim kampusie albo w zatoczce La Jolla, siedlisku małej fлотylli hałaśliwych, smażących się w słońcu fok. Potem biegł na uczelnię na wykłady albo z powrotem do mieszkania, gdzie nadzorował pracę stażystów. Kilka razy w tygodniu wyruszał na trzygodzinny rowerowy wypad po skalistych terenach wschodniego okręgu San Diego. Jego noce wypełniały wypadki do restauracji albo na imprezy (młode, piękne dziewczyny lgnęły do niego jak do kocimiętki), treningi w sali gimnastycznej czy też 10-milowe joggingi wzdłuż wybrzeża Pacyfiku. Jego dzień przeważnie kończył się około północy w lokalnym sklepie nocnym, gdzie wykupywał składniki codziennej diety węglowodanowej, zapelniając wózek tabliczkami czekolady, płatkami zbożowymi, kartonami chudego mleka i soku pomarańczowego, makaronem i sosem pomidorowym.

Zaczęliśmy się przyjaźnić właśnie wtedy. Spoglądałem ze zdumieniem na to, ile jeszcze inicjatyw Mitch potrafi wepchnąć w swój napięty rozkład dnia. Wchodziłem do jego sypialni w La Jolli, służącej jednocześnie za biuro, a on stał tam przy biurku w spodenkach do joggingu i koszulce Nike, sprawdzając e-maile i rozmawiając z kimś przez bezprzewodowy telefon, mając jednocześnie wciśniętą w ucho słuchawkę komórkową i wysłuchując pytań dotyczących biletów Eurail, często w wolnej dłoni dzierżył dodatkowo szmatkę do kurzu czy gąbkę, którą coś tam czyścił. Kiedy zaczęliśmy później prowadzić wspólny biznes, który polegał na niełatwym do przeprowadzenia wykupywaniu założonych przeze mnie czasopism sportowych, nie tylko był w stanie zdobyć dodatkowych inwestorów, ale w dodatku zaczął poważnie trenować, przygotowując się do Hawaich Ironmen, mistrzostw triathlonu. Często zastanawiałem się, czy jego doba składała się z większej liczby godzin niż nasza, bo jak inaczej zdołałby dostatecznie się wytrenować, by wziąć udział w wymagającym tak ogromnej sprawności i wytrzymałości fizycznej wydarzeniu — 3,8 km pływania, 180 km jazdy rowerem i 32 km biegu. Żartowałem nawet, że Mitch prawdopodobnie trenuje w czasie snu. W dodatku w tym okresie nieprzerwanej, gorączkowej aktywności udało mu się z niezłym zyskiem sprzedać biuro podróży.

W 1997 roku Mitch nie tylko zdołał dobiec do mety swoich trzecich w życiu zawodów Hawaich Ironman w Kona, ale i uzyskał całkiem niezły czas niecałych

11 godzin, co zapewniło mu miejsce w światowej czołówce zawodników, z których wielu trenowało po 20 godzin tygodniowo. Przy wszystkich wymagających czasu zadaniach, które wziął na siebie, ciągle był w stanie nie wypaść z czołówki, skupiającej najlepiej wytrenowanych sportowców na świecie.

Od tego czasu Mitch znacznie poszerzył biznesowe horyzonty i odniósł sukces jako przedsiębiorca internetowy. Ze swoim wcześniejszym współnikiem Scottem Kylem uruchomił portal Racegate.com, zajmujący się rejestracją online biegaczy i triathlonistów na potrzeby imprez sportowych. Oczywiście stronę redagowano w sypialni jego mieszkania. Mitch zaczął od jednego pracownika — półetatowego studenta z Brazylii, który przyjechał do San Diego, żeby trenować triathlon. Mitch spotkał go na basenie. Gość z ciężkim portugalskim akcentem poszukiwał rozproszonych po całych Stanach menedżerów. Przez dwa lata strona rozrastała się w postępie geometrycznym; ostatecznie obsługuje transakcje online kilkudziesięciu sportowców. Napędzanie jej wzrostu polegało na rozwijaniu struktur zarządzania oraz kontrolowaniu strumieni pieniędzy inwestorów strategicznych, które przepływały przez ręce Mitcha. Po przeprowadzeniu fuzji ze swoim głównym konkurentem Racegate zyskało nową nazwę — Active — i nowy adres internetowy — *www.active.com*. Firma zatrudnia teraz ponad 300 pracowników i mieści się w stylowym biurowcu w San Diego.

Mitch, obdarzony czujnym okiem poszukiwacza wyzwań w różnego rodzaju możliwościach biznesowych, zaczął rozglądać się za nowymi przedsięwzięciami za granicą. Założył europejską firmę branży software, opartą na tym samym modelu, co Active — rejestracji online do wydarzeń sportowych. Miał zamiar zdobyć udział w rynkach takich krajów jak RPA, Francja, Anglia, Niemcy czy Włochy. Spędzał odtąd połowę roku w południowej Francji w Aix-en-Provence, gdzie założył nowe biuro. Kiedy wracał do La Jolli, raz w tygodniu jako etatowy wykładowca Uniwersytetu w San Diego prowadził wykłady w tamtejszej szkole biznesu. Utrzymał swoje stanowisko w radzie nadzorczej magazynu *Triathlete*, do którego również pisał comiesięczne felietony. Wziął udział w swoim 13. wyścigu Ironman i ukończył go, ciągle pozostając w czołówce grupy wiekowej. Mitch nie ma zamiaru zwolnić — w sporcie, w życiu, w biznesie. W czasie treningów przygotowujących go do Hawaï Ironman 2004 wynegocjował sprzedaż Active Europe amerykańskiej centrali Active.

Obserwując mego przyjaciela, żartowałem często: „Życie wiele nauczyło... się od Mitcha”. Widziałem, że nie pozwala, by jakiekolwiek ograniczenia — czas, ludzie, niespodziewane wydarzenia — zmusiły go do zwolnienia tempa, wprawiły w ponury nastrój, popsuły mu szyki. Nazwanie go optymistą byłoby jednak nieporozumieniem. Nie był też typem szefa czy lidera, który znęca się nad innymi, by zmusić ich do pracy.

Jest dżentelmenem w każdym calu. Nie zdarzyło się, by wymknęło mu się jakieś nieprzyzwoite słowo czy rzucona gniewnie uwaga. Mitch zarządza i inspirowa, ośmielając, a nie onieśmielając. Jest jedną wielką marchewką; nie ma w nim ani centymetra kija. Reprezentuje typ przeciwny do rzucających się sobie do gardeł wściekłych buldogów, których możemy obserwować w różnego rodzaju telewizyjnych biznesowych reality show. Przykro mi, ale grzeczni chłopcy też mogą awansować. Jednak żeby im się to udało, dzisiejsi przedsiębiorcy, dyrektorzy czy menedżerowie muszą się nauczyć efektywnie poruszać w świecie labiryntu, w jaki układają się problemy związane z czasem i koncentracją.

Żyjący w ciągłym ruchu Mitch idealnie nadaje się — pod względem zawodowym i osobistym — na autora książki na temat efektywnego działania w oku cyklonu. W *Pod presją czasu* dzieli się więc z nami swoimi spostrzeżeniami, doświadczeniami, nawykami i strategiami. Książka ta pomoże wyeliminować z naszego życia problemy związane z deficytem czasu i koncentracji. Znajdziemy w niej rozdziały dotyczące rozwijania biznesu, podnoszenia efektywności, pracy w grupie, wyznaczania priorytetów, obsadzania stanowisk, zarządzania, relacji z współpracownikami i inwestorami. Co więcej, każdej ilustrującej powyższe zagadnienia opowieści towarzyszy krótka lekcja, która pomoże Czytelnikowi lepiej radzić sobie z czasem i koncentracją.

Czas odzyskać kontrolę nad naszym życiem i miejscem pracy, skupić się na naszej karierze, tak jak na to zasługuje. Niech ta książka stanie się punktem wyjścia do tego — powodzenia!

Bill Katovsky jest założycielem czasopisma *Tri-Athlete Magazine* i współautorem książki *Embedded: The Media at War in Iraq* (*Dołączeni: Media w czasie wojny w Iraku*, Lyon Press), której przyznano nagrodę Harvard's Goldsmith Prize jako najlepiej sprzedającej się książki na temat mediów i polityki w 2003 r.
