

## IDŹ DO:

- ▶ Spis treści
- ▶ Przykładowy rozdział

## KATALOG KSIĄŻEK:

- ▶ Katalog online
- ▶ Zamów drukowany katalog

## CENNIK I INFORMACJE:

- ▶ Zamów informacje o nowościach
- ▶ Zamów cennik

## CZYTELNIA:

- ▶ Fragmenty książek online

Do koszyka



Do przechowalni

Nowość

Promocja

## Zarządzanie czasem

Autor: Thomas Wieke

Tłumaczenie: Ewa Błaszczuk

ISBN: 978-83-246-1060-0

Tytuł oryginału: [Dont panic. Zeitmanagement.](#)

Stron: 120



## Czas na wieloprocentowej lokacie oszczędnościowej

Planowanie z głową i zegarkiem:

- ▶ Efektywnie organizuj obowiązki i zyskuj czas dla siebie
- ▶ Omijaj pułapki czasu i pierwszy docieraj na finisz
- ▶ Poznaj sprawdzone zasady zarządzania priorytetami
- ▶ Wykorzystuj zaoszczędzone godziny do własnych celów

Czas zaczyna być wreszcie traktowany jak przeliczalny zasób ekonomiczny, a sprawne nim zarządzanie wykładane jest na kursach i szkoleniach. Na rynek trafiają poradniki z zakresu organizacji kalendarza zadań. Można z nich zebrać pokaźną kolekcję. Powstają innowacyjne teorie, firmy tworzące oprogramowanie wypuszczają autorskie narzędzia, mające służyć usprawnianiu zarządzania priorytetami... Ale przyznaj szczerze – czy masz czas, by poznać wszystkie te nowinki?

Jesteś zabiegany, zapracowany, wszędzie ciągle spóźniony? Dwoisz się, troisz, a czasem nawet myślisz o akcji klonowania na szeroką skalę, byle tylko pogodzić obowiązki zawodowe, domowe i towarzyskie? Wiele razy postanawiałeś planować sobie dzień pracy, ale zawsze w końcu wpadałeś w jedną z pułapek, które zastawił na Ciebie uciekający czas? Jeśli nie możesz być od niego szybszy, musisz być sprytniejszy! Ta niewielka książka, której niewątpliwą zaletą jest także i to, że nie potrzebujesz wielu godzin, by przez nią przebrnąć, w sposób bezpośredni i skuteczny pomoże Ci wreszcie uporać się z pęczniącym harmonogramem zajęć.

- ▶ Przestań na oślep gonić za terminami i odróżniaj sprawy ważne od błahych.
- ▶ Dowiedz się, czym jest zasada 80/20 w zarządzaniu priorytetami.
- ▶ Korzystaj z kreatywnych przerw i pasujących do siebie bloków czasowych.
- ▶ Ogarnij swoją pocztę, kontroluj rozmowy telefoniczne.
- ▶ Nie pozwalaj innym marnotrawić Twojego cennego czasu.

# Spis treści

|                                           |           |
|-------------------------------------------|-----------|
| <b>O autorze</b>                          | <b>5</b>  |
| <b>Wprowadzenie</b>                       | <b>7</b>  |
| <b>1. Planowanie czasu</b>                | <b>17</b> |
| Działać czy planować? .....               | 17        |
| Już tak późno? .....                      | 23        |
| Co jest ważne i dlaczego? .....           | 25        |
| Gdzie podział się czas? .....             | 26        |
| Codziennie czy tygodniowo? .....          | 31        |
| Wszystko naraz? .....                     | 34        |
| Myślałem, że mógłbym jeszcze krótko... .. | 36        |
| Co jest najważniejsze? .....              | 39        |
| Co najpierw? .....                        | 41        |
| Pilne czy ważne? .....                    | 42        |
| A co z tym, co nieprzyjemne? .....        | 44        |
| Są lepsze sposoby? .....                  | 46        |
| Zbyt surowo? .....                        | 47        |
| Gdy zbliża się termin .....               | 48        |
| <b>2. Pułapki czasowe</b>                 | <b>51</b> |
| Czas „przegadany” .....                   | 51        |
| Zagubione materiały .....                 | 53        |
| Śmietnik informacyjny .....               | 54        |
| Czas „przesiedziany” .....                | 55        |
| Za-czytanie .....                         | 56        |
| Literówki .....                           | 57        |

|                                          |           |
|------------------------------------------|-----------|
| Pomyłki .....                            | 59        |
| Wchodzenie w paradę .....                | 60        |
| Przykra sprawa .....                     | 62        |
| Czas „przejeżdżony” .....                | 63        |
| Zadania narzucone .....                  | 64        |
| <b>3. W codziennej pracy</b>             | <b>65</b> |
| Niezdyscyplinowany czy elastyczny? ..... | 65        |
| Jak można zyskać na czasie? .....        | 67        |
| Nigdy nie dam sobie z tym rady! .....    | 69        |
| „Zorganizowany pokonuje chaos” .....     | 71        |
| Zasada szukania podobieństw .....        | 72        |
| Co jest następne? .....                  | 73        |
| „Czas lepszy i gorszy?” .....            | 74        |
| „Kogo lubię najbardziej?” .....          | 75        |
| <b>4. Środki pomocnicze</b>              | <b>79</b> |
| Zapomniałeś o czymś? .....               | 79        |
| To Ci się przyda .....                   | 81        |
| Znów o czymś zapomniałeś? .....          | 82        |
| Aby czegoś nie przeoczyć? .....          | 84        |
| Elektroniczne planowanie czasu .....     | 85        |
| „Niemożliwe?” .....                      | 88        |
| <b>Postówie</b>                          | <b>91</b> |
| <b>Bibliografia</b>                      | <b>93</b> |

## Pułapki czasowe

### Czas „przegadany”

#### Gdy rozmowy telefoniczne nie mają końca

Do najczęstszych zakłóceń w codziennej pracy biurowej należą rozmowy telefoniczne. Również globalna sieć telekomunikacyjna, osiągalna o każdej porze, ma swoją drugą stronę medalu. Nic dziwnego zatem, że klienci, pracownicy i kooperatorzy wykorzystują tę sieć i dzwonią do Ciebie, czasami tylko z powodu jakiejś drobnej sprawy, której omówienie zajmuje dużo czasu.

Telefon może być obciążeniem szczególnie wtedy, gdy pracujesz w branży, w której zarówno musisz porozumiewać się z klientami i dostawcami, jak i w sposób wymagający najwyższej koncentracji panować nad procesami wewnętrznymi. Kiedy sporządzasz plan czasowy, musisz uwzględnić w nim zakłócenia spowodowane rozmowami telefonicznymi. Uwzględniaj je w tych przedziałach czasowych, w których rzeczywiście występują (patrz fragment „Gdzie podział się czas?” od str. 26). W obliczeniach bądź szczodry — dziesięć minut rozmowy telefonicznej nie zabiera tylko dziesięciu minut! Musisz przecież sporządzić krótką notatkę z rozmowy i wpiąć ją do dokumentacji, ewentualnie uzupełnić swój kalendarz (albo elektroniczny system planowania czasu) o nowe terminy i w końcu znowu wdrożyć się w przerwana pracę. Dziesięciominutowa rozmowa kosztuje Cię zatem jakieś trzynaście do piętnastu minut. W ciągu całego dnia pracy może uzbierać się z tego całkiem ładna sumka.

***Przykład:** Sabina W., asystentka marketingu, skarżyła się często na brak czasu. Podczas autoanalizy zwróciła uwagę na dzień, podczas którego spędziła zbyt dużo czasu na rozmowach telefonicznych. Siedmiu pracownikom działu przekazywała telefonicznie informację o przesunięciu terminu narady. Z reguły nie było tak, że Sabina przekazywała tylko wiadomość o dniu i godzinie spotkania. Zawsze dochodziła do tego krótka pogawędka na temat życia rodzinnego, planów na wolny czas i przeżyć weekendowych. O ile było to pożyteczne dla kontaktów towarzyskich, o tyle miało katastrofalne skutki dla jej budżetu czasowego. To, co trwałoby maksymalnie trzy minuty, gdyby zostało rozesłane jako e-mail do wszystkich uczestników, przy siedmiu rozmowach telefonicznych kosztowało prawie pół godziny.*

Ogranicz swoje rozmowy telefoniczne do spraw naprawdę koniecznych. Jeżeli nie chodzi o wymianę myśli, lecz o przekazanie pomysłu albo informacji, wtedy najlepszym środkiem komunikacji będzie e-mail. Informacja jest w ten sposób od początku pisemnie udokumentowana i nie ma potrzeby sporządzania notatki z rozmowy. Poza tym odbiorca może sam zdecydować, kiedy przeczyta e-mail, przemyśli go i odpowie, bez odrywania się od bieżących zajęć. U Ciebie wygląda to w końcu tak samo. Pomyśl: gdy sięgasz po telefon, narzucasz komuś swój rozkład czasu, okradasz go z części niezależności i możliwości decydowania o sobie. Brzmi to zbyt dramatycznie? Chodzi przecież tylko o zwykłą rozmowę telefoniczną. W niektórych — zwłaszcza amerykańskich — przedsiębiorstwach zakazywane jest ciągle wydzwanianie do kolegów; w dobrym tonie jest, gdy ważne informacje przekazywane są drogą e-mailową zamiast telefonicznie, a na rozmowę telefoniczną umawia się pisemnie (oczywiście także elektronicznie). Jeżeli wydaje Ci się to przesadą, zastanów się nad swą reakcją, gdyby jeden z kolegów szturmem wkroczył do Twojego biura i zaczął Cię zagadywać. Pod względem zakłóceń niezapowiedziany telefon znajduje się na tym samym poziomie.

---

## Wskazówka

Nawet jeżeli firmy telekomunikacyjne obiecują wszystkie możliwe luksusy dla Twojego urządzenia, wstawiają do biura wielofunkcyjny terminal i chcą zwabić Cię korzystnymi taryfami: rozwlekłe rozmowy telefoniczne nie tylko kosztują, ale przede wszystkim obciążają Twój budżet czasowy. Gdy chcesz przekazać tylko zwięzłą informację, wyślij e-mail. Zdecydowanie nie pozwól swoim kolegom wykorzystywać się jako bezpłatny bank informacji. Zakończ rozmowę telefoniczną, gdy uważasz, że wszystko zostało już powiedziane. Dłuższe rozmowy telefoniczne, mające na celu obszerną wymianę myśli albo służące dokładnemu uzgodnieniu szczegółów, powinny być w miarę możliwości wcześniej zapowiedziane (za pomocą e-maila).

---

## Zagubione materiały

### Gdy nie można znaleźć notatek

„Gdzież ja to mam...” Już cztery razy zapisywałeś sobie adres i numer telefonu klienta, ale za każdym razem jakoś nie mogłeś znaleźć tego świstka papieru.

System zarządzania dokumentacją jest sam w sobie cudownym wynalazkiem, ponieważ w jednej teczce umieścić można różnorodną dokumentację projektową, ale łatwo może się stać „mogiłą zbiorową” pojedynczych karteczek. I nie pomoże nawet najlepszy system, jeżeli nie utrzymujesz w nim porządku. Gdzie jest zatem numer kodu, który wysłał Ci ostatnio klient? Oczywiście faks nie zgubił się, lecz znajduje się we właściwej teczce. Ale gdzie? Nie pozostaje Ci nic innego, jak opróżnić całą zawartość i rozpocząć poszukiwania. To tylko jakieś 150 pojedynczych kartek, notatek i samoprzylepnych karteczek. Po co najmniej pięciu minutach wszystko zostało przekartkowane, a dokument znaleziony. Może będziesz miał szczęście i znajdziesz ją już na trzeciej kartce. Może będziesz miał pecha i szukany faks okaże się kartką 149. Czy uwzględniłeś podczas autoanalizy (patrz fragment „Gdzie podział się czas?” od str. 26), jak często w ciągu dnia szukasz czegoś w swojej dokumentacji projektowej? Jeżeli nie, powinieneś to uczynić. W sumie takie poszukiwania mogą zabierać dziennie dobre pół godziny.

---

## Wskazówka

Pewna reguła organizacyjna mówi: w miarę możliwości tylko raz bierz każdy dokument do ręki. Dotyczy to także teczek i segregatorów z dokumentacją do projektów. Dopóki nie nazbierało się więcej niż pięć do dziesięciu kartek, papiery będą jeszcze przejrzyste. Doświadczenie wskazuje jednak, że po krótkim czasie gromadzą się najróżnorodniejsze papiery dotyczące projektu. Wtedy należy wpiąć je do segregatora. Przeznacz dziesięć minut na sięgnięcie po dziurkacz i połączenie wszystkich oddzielnych kartek w skoroszyt. Jednakowe razem (np. korespondencja), a różnego rodzaju (np. plan marketingowy, opis projektu, notatki telefoniczne) oddzielone przekładkami. Jeżeli dokumentacja jest bardzo obszerna, można każdą z jej części zbindować. Zgodnie z doświadczeniem skraca to znacznie czas szukania jednej określonej informacji i zaoszczędza wiele przy późniejszym systematycznym odkładaniu, ponieważ nie musisz za każdym razem przeszukiwać i sortować sterty papierów.

---

## Śmietnik informacyjny

### Pocztą konwencjonalną i elektroniczną

Nie tylko konwencjonalna poczta papierowa (dzisiaj określa się ją mianem „hardcopy”) zaśmieca, również elektroniczny śmietnik informacyjny może stać się dużym obciążeniem. Zapewne wróciłeś już kiedyś do pracy po paru tygodniach urlopu, włączyłeś swój komputer, zajrzałeś do skrzynki odbiorczej i stwierdziłeś, że była pełna wiadomości różnego rodzaju i różnej ważności. Czy odważyłeś się skasować je wszystkie bez dłuższego zastanowienia? A jeżeli podjąłeś się trudu otwierania dokumentu po dokumencie, jak długo trwało, zanim wszystkie przeczytałeś?

Nie są to pytania retoryczne. Jeżeli nie możesz zatamować potoku informacji (chyba że wszystko, co nie jest oznaczone jako pilne, bezwzględnie posyłasz do kosza na śmieci) upewnij się w miarę dokładnie, ile czasu zabiera Ci zarządzanie pocztą. Na podstawie tej analizy powinieneś określić stopień dokładności, jaki chcesz zastosować w odniesieniu do poczty.

---

## Wskazówka

Uczyń wysyłanie poczty punktem odniesienia dla swojego planu dnia. W przeciwnym wypadku spędzisz dwie najlepsze przedpołudniowe godziny, oczekując w napięciu na pocztę, a następną wydajną godzinę na czytaniu otrzymanych dokumentów i wymyślaniu odpowiedzi. Sam ustal — po wstępnym przejrzeniu poczty — priorytety dla przychodzących wiadomości oraz czas, który przeznaczysz na korespondencję.

---

## Czas „przesiedziany”

### Zbyt wiele posiedzeń

W swoim wierszu „Die auf Sitzungen Versessenen” Majakowski przedstawia koszmarną wizję, w której spotyka w salach konferencyjnych tylko połówki ludzi; którzy, by móc wziąć udział w dwóch spotkaniach naraz, po prostu przepołowili się. Niestety nasz wewnętrzny stan zbyt często odpowiada satyrycznej wizji Majakowskiego. Siedzimy na spotkaniu, a właściwie mamy coś ważniejszego do zrobienia.

Nieważne, czy sam prowadzisz spotkanie, czy też zostałeś zaproszony na konferencję dotyczącą pomysłów albo wnosisz tylko skromny udział w spotkaniu: w każdym przypadku Twoje gruntowne przygotowanie przyczynia się do sukcesu spotkania. Wyznacz sobie surowy limit czasowy i przekraczaj go tylko w uzasadnionych, wyjątkowych przypadkach.

---

## Wskazówka

Pohamuj ambicję uczestniczenia w tak wielu gremiach, jak to tylko możliwe. Bierz w nich udział, jeśli jest to konieczne. Wyjaśniaj wszystkie niejasne kwestie, inicjuj podejmowanie decyzji i zwracaj uwagę na to, aby omówione postanowienia były wiążące na mocy protokołu.

---



## Za-czytanie

### Zbyt wiele dokumentów

Ileż papierów ląduje codziennie na Twoim biurku! Poza zwykłą korespondencją są to czasopisma fachowe, różne protokoły będące w obiegu, kopie mało ważnych dokumentów z adnotacją „do wiadomości”.

***Przykład:** Teresa Z. miała wrażenie, że w jej skrzynce odbiorczej znajdowały się nie tylko ważne dokumenty. Przekazywano jej dziwne protokoły, niezrozumiałe raporty z podróży służbowych i kopie różnych zleceń, ponieważ uważano, że jako asystentka dyrektora powinna o tym wiedzieć. Ta powódź papierów mogłaby się przeobrazić w pożeracza czasu pierwszej kategorii, gdyby Teresa nie zadziałała w sposób zdecydowany. Zleciła przygotowanie specjalnej pieczątki z wytłoczonym napisem: „Przeczytałam i uśmiełam się”. Tak otempłowane zbędne dokumenty odsyłała z powrotem do nadawcy. Po krótkim czasie oszczędzono jej czytania dokumentów uznawanych do tej pory za ogromnie ważne.*

Nie każdemu można polecić tę odważną metodę; należy wy badać, czy koledzy z pracy mają poczucie humoru, na ile są tolerancyjni i czy zaakceptują również niekonwencjonalne sposoby wyrażania opinii. Przede wszystkim jednak ważna jest znajomość rodzaju otrzymywanych dokumentów. Zastanów się:

- ♦ co musi zostać przeczytane jako pierwsze, ponieważ dotyczy Twoich aktualnych projektów?
- ♦ co możesz odłożyć na „dzień czytania”, zarezerwowany wyłącznie na lekturę i intelektualną regenerację?
- ♦ co musisz przeczytać pobieżnie i natychmiast przekazać dalej?
- ♦ co opłaca się skopiować, ponieważ później będziesz mógł wykorzystać informacje zawarte w dokumencie?
- ♦ co możesz przekazać dalej bez przeczytania albo odłożyć?

---

### Wskazówka

Zasadniczo nie czytaj reklam w czasie pracy, chyba że szukasz jakiejś określonej informacji. Reklama to coś, co czyta się w metrze albo w przerwie obiadowej. Nie czytaj artykułów fachowych w czasie największej wy-

dajności i aktywności. Na wertowanie czasopism branżowych i wyszukiwanie ciekawych artykułów wykorzystaj przerwy na odpoczynek albo momenty, w których potrzebujesz pewnej odmiany.

---

## Literówki

### Komputer nic nie przyspieszy

„Nowoczesna technika biurowa odciąża pracę. Wiele można teraz szybciej wykonać”. Jest to jedno z najszerzej rozpowszechnionych mylnych przekonań na temat roli komputera w miejscu pracy. Po pierwsze, praca nie wykona się sama, gdy włączymy komputer, ale potrzebni do tego jesteśmy my, ludzie (z punktu widzenia komputera: użytkownicy). Oczywiście każdy z nas dysponuje różnymi umiejętnościami związanymi z użytkowaniem tego narzędzia pracy, jakim jest komputer. Niektórzy są wtajemniczeni w niewyczerpane możliwości przeróżnych programów komputerowych i potrafią się nimi profesjonalnie posługiwać. Inni widzą w komputerze przede wszystkim bogato wyposażoną maszynę do pisania, na której za pomocą dwóch palców mozolnie wklepują swoje listy — takie posługiwanie się komputerem można porównać z jeżdżeniem klimatyzowanym autokarem po bułki do piekarni dwie ulice dalej.

Na profesjonalistów komputerowych czyha jednak pułapka czasowa. Komputer robi prawie wszystko, co tylko zechcesz. Problem polega tylko na tym, aby nie chcieć wszystkiego, co on potrafi. Niestety, jesteś tak zafascynowany jego możliwościami, że wpadasz w pułapkę czasową.

***Przykład:** Jerzy L. samodzielnie nauczył się obsługi powszechnie stosowanych programów Word i Excel. Używa ich do pisania listów, wewnętrznych dokumentów firmowych, do przygotowania materiału do prezentacji i dokumentów dla swojego szefa. Przez przypadek odkrył możliwość generowania indeksów oraz ich formatowania na różne sposoby. Dla upiększenia ośmiostronicowego tymczasowego opisu projektu przeznaczył półtorej godziny na eksperymentowanie z możliwościami Worda. Zabawy te nie przyczyniły się jednak do istotnej poprawy przejrzystości dokumentu.*

Kusząca wydaje się także możliwość skorygowania wszystkich błędów przed zrobieniem wydruku. Odpada wtedy mozolne ścieranie gumką do mazania albo tuszowanie błędów za pomocą korektora. Wywołuje to iluzję, że na komputerze można szybciej napisać „na czysto” niż na maszynie do pisania. Wiele badań wykazało jednak, że możliwości edytorów tekstów są ogromnymi pożeraczami czasu. Należałoby się wcześniej dobrze zastanowić i skoncentrować na klawiaturze, jeżeli chce się napisać zdanie poprawne gramatycznie i stylistycznie, a nie uderzać w klawiaturę i nie zwracać uwagi na składnię zdania ani na ilość literówek: bo przecież później można jeszcze wszystko zmienić i skorygować! Pochłonięty szybkim pisaniem często nie zauważasz, że na korektę literówek, poprawienie składni zdania i stylistyczny „ostatni szlif” zużywasz więcej czasu niż wcześniej? Żaden problem. Trzeci akapit powinien znaleźć się jednak na miejscu drugiego? Trochę majsterkowania i już gotowe. Do czego potrzebna jest jeszcze zdolność wyrażania myśli, jeżeli doskonale opanowałeś posługiwanie się myszką? Zważać na ortografię? Po co? Przecież automatyczne sprawdzanie pisowni to ureguje.

---

## **Wskazówka**

Myśl zawsze samodzielnie, a nie zdawaj się na komputer. Jeżeli chcesz coś zrobić szybciej, zabieraj się do tego dłużej. Oszczędzisz sobie czas na korektę, koncentrując się uprzednio i analizując wszystko. Wypowiedz na głos zdanie, które chcesz napisać. Wtedy będziesz mniej więcej wiedział, jak zabrzmi to zdanie w uszach adresata.

---

Oprócz tej obiektywnej pułapki czasowej istnieje również pułapka subiektywna. Dzięki nowoczesnej technice komputerowej w ciągu kilku lat mogliśmy zaobserwować ogromne przyspieszenie procesów przetwarzania danych. W odniesieniu do tego przyspieszenia mierzymy nasz własny rytm i stwierdzamy, że jesteśmy zbyt wolni, że widocznie stale tracimy czas przed monitorem. Gdy proces zapisywania trwa nieco dłużej niż zazwyczaj albo gdy obszerny plik nie otwiera się w mgnieniu oka, stajemy się niespokojni i nerwowo uderzamy palcami w myszkę.

---

## Wskazówka

Jeżeli siedząc przed komputerem masz wrażenie, że marnujesz czas, ponieważ procesor pracuje za wolno, odwróć oczy od monitora. Zamknij go na chwilę (to i tak jest zdrowsze niż wpatrywanie się bez ustanku w monitor i obserwowanie procesu zapisywania danych), wymyślaj już następne zdanie. W myślach utwórz tabelę, którą za chwilę będziesz robił w programie Excel. Ciesz się przez chwilę z pracy, którą już wykonałeś — dzięki swojemu wiernemu i, tak naprawdę, bardzo szybkiemu komputerowi.

---

## Pomyłki

### Badania online

Możliwość badań online, znajdowania i oglądania dokumentów mogących pochodzić z każdego miejsca na świecie, należy do najbardziej fascynujących doświadczeń, jakie oferuje nam internet. „Co Kodeks karny uznaje za faktyczne okoliczności zniewagi?” Oderwanie się od biurka i szukanie w odpowiedniej książce wyszło z mody. Teraz klikamy na stronę internetową zawierającą odpowiednie teksty prawne. W kilka sekund znajdujemy cytowane źródło. Zaznaczyć, skopiować, wkleić do własnego dokumentu — to kwestia trzech kliknięć myszką.

Ale ostrożnie! Również tutaj czai się pułapka czasowa. Bardzo łatwo możesz zachować się tak jak pewien użytkownik leksykonu, który chciał jedynie szybko znaleźć biografię Barbary Streisand, ale podczas poszukiwań stwierdził, że w leksykonie znajdują się również bardzo interesujące artykuły o *Stendhalu*, *Stonehenge* i *Stratosferze*. W ten sposób można spędzić wiele, wiele godzin, a na koniec jeszcze zapomnieć, czego tak właściwie się szukało.

Jeszcze przed kilkoma laty wysokie opłaty za internet utrudniały to nieograniczone surfowanie. Obecnie spędzenie paru godzin na poszukiwaniach w sieci nie nadwęża zbytnio budżetu. Obciążenie to będzie natomiast odczuwalne w budżecie czasowym. Dlatego zaleca się, aby jedynie przeglądać i zapisywać interesujące artykuły i informacje ze stron internetowych oraz wyznaczyć sobie określony limit czasowy na korzystanie z sieci. Później, w toku

właściwej pracy nad projektem, możesz czytać zgromadzone informacje w trybie offline. Uważaj, żeby nie nagromadzić zbyt wielu plików-śmieci. Powinieneś natychmiast usuwać strony, które wydają Ci się niepotrzebne; w przeciwnym razie będziesz za każdym razem natrafiał na nie i złościł się, że nie możesz ich wykorzystać. Kasuj strony odnoszące się tylko do konkretnego projektu, gdy praca nad nim zostanie ukończona. Zachowuj tylko te strony, które są ważne również dla innych projektów.

---

## **Wskazówka**

Zanim zaczniesz badania online, sprecyzuj, czego właściwie szukasz. „Zobaczmy, co tam jest” — nie jest właściwą strategią szukania. Narzuć sobie surowy limit czasowy. Również badań online dotyczy ta zasada, żeby każdą stronę brać tylko raz — mówiąc obrazowo — do ręki. Oznacza to, że uporządkowany katalog zapisanych dokumentów oszczędza czas także przy kolejnym korzystaniu ze znalezionych wcześniej informacji. Nadaj temu katalogowi znaczącą nazwę, która przypomni Ci po kilku tygodniach, co jest w nim zawarte. Stwórz przejrzysty zbiór zakładek umożliwiających szybki dostęp do stron internetowych, które z dużym prawdopodobieństwem będziesz częściej odwiedzał. Bardzo sensowną pomocą w zarządzaniu poszukiwaniami online jest na przykład program Copernic. Za jego pomocą możesz zapisywać pliki i przy ponownym szukaniu przywoływać je i aktualizować.

---

# **Wchodzenie w paradę**

## **Przerywanie**

W codziennym życiu zawodowym niezapowiedziane przerwy są nie do uniknięcia. Kiedy najczęściej występują i z której strony można ich oczekiwać, dowiedziałeś się już w trakcie robienia inwentaryzacji (patrz fragment „Gdzie podział się czas?” od str. 26). Powinieneś więc być w stanie zaplanować zwyczajne przerywanie pracy jako bufor czasowy (patrz fragment „Niezdyscyplinowany czy elastyczny?” od str. 65). To, czego w dalszym ciągu nie potrafisz opanować, to chaos wywołany przerywaniem pracy. A jeżeli taka nagła przerwa (albo „przerywający”) zakłóci poza tym misterny

porządek na Twoim biurku, wtedy spędzisz jakiś czas na ponownym ułożeniu dokumentów i powróceniu do wykonywanej czynności, która została przerwana.

Zasadniczo zaleca się, aby bezpośrednie otoczenie pracy — biurko, deskę kreślarską, miejsce do pracy z komputerem — traktować i ochraniać jak obszar prywatny (albo przestrzeń osobistą). Oznacza to, że rozmowa z osobą odwiedzającą powinna odbywać się w innym pomieszczeniu, a przynajmniej przy innym stole. Im bardziej neutralne otoczenie i im mniej czynników odwracających uwagę, tym krótsza będzie przerwa. Jeżeli nie jest to możliwe ze względów organizacyjnych, powinienś podjąć odpowiednie kroki, aby ochronić osobistą przestrzeń swojego miejsca pracy, na przykład zakrywając swoje biurko albo aktywując ochroniacz na monitor.

---

## Wskazówka

Aby zapobiec nieporządkowi wywołanemu niespodziewanym przerwaniem pracy, posłużyć może pewien wynalazek, który zaobserwowałem u jednego z moich dawnych kolegów. Jest to płyta osłaniająca blat biurka, wykonana z dykty albo stabilnej tektury o wymiarach ok. 100 x 60. Szczególnie nadaje się ona do pełnych biurek. Można ją po prostu położyć na aktualnie wykonywanej pracy, służy także jako blat do prezentowania materiałów, które przyniósł ze sobą „przerywający”, bez zaburzania warstwy dokumentów leżących pod spodem. Następnie płytę można zdjąć, by móc powrócić do momentu pracy, w którym została przerwana, bez potrzeby zaburzania porządku panującego na biurku.

---

Kto regularnie musi używać takiej płyty, ten powinien choć raz zapytać kierownictwo, czy organizacja pracy jest właściwa. Płyta osłaniająca ma poza tym tę zaletę, że uwaga odwiedzającego nie jest rozpraszana przez to, czym właśnie się zajmujesz i że ciekawscy nie będą węszyć po Twoim rewirze.

## Przykra sprawa

### Kłopotliwe odwiedziny

Każdy wie, że istnieją również mile widziane, niespodziewane przerwy w pracy. Kto się nie cieszy, jeżeli w drzwiach stoi miły nam gość: być może dawny kolega, szef z wiadomością, że zostałeś awansowany, klient, z którym robisz szczególnie chętnie szczególnie dobre interesy. Nieprzyjemnie robi się wtedy, gdy mile widziany gość stoi w drzwiach, podczas gdy Ty zagrzebany jesteś po łokcie w pracy.

***Przykład:** Biuro Renaty Z. miało niekorzystną lokalizację w budynku firmy. Drzwi wejściowe znajdowały się na wprost punktu przecinania się wielu dróg, używanych przez różnych pracowników. Poza tym jej biuro sąsiadowało bezpośrednio ze schodami kręconymi, umożliwiającymi szybką komunikację pomiędzy trzema piętrami bez konieczności korzystania ze schodów głównych. Zawsze więc ktoś zaglądał do niej i zagadywał. Choć jest to w pewnym zakresie pożyteczne i pożądane dla dobrej atmosfery w firmie, jednak dla Renaty oznaczało codziennie dwie godziny zakłócania pracy. Na niewiele zdało się zamykanie drzwi. Przedstawienie problemu na spotkaniu działu pomogło jedynie chwilowo. W końcu wpadła na pomysł: odstraszała niechcianych gości, prosząc ich o pomoc: „Jestem właśnie bardzo zajęta, czy mógłbyś odpowiedzieć za mnie na tę reklamację?” albo: „Muszę szybko przygotować te materiały. Bądź tak miły i zrób mi 15 kopii tych dokumentów. Dziękuję”. Odwiedziny u Renaty stały się rzadsze.*

---

### Wskazówka

Zapewnij sobie czas bez zakłóceń również w odniesieniu do sympatycznych gości. Umawiaj się z nimi na przerwę obiadową albo na piwo po pracy. Jeżeli w międzyczasie ma być pogawędka — która może działać równie rozluźniająco i stymulująco jak wiele gier komputerowych — określ moment, w którym możesz sobie na nią pozwolić oraz czas jej trwania.

---

# Czas „przejeżdżony”

## Spotkania poza firmą

Są zawody, w których pobyt w biurze jest tylko niemiłą przerwą w podróżowaniu. Z pewnością są również menedżerowie, których stanowisko wymaga ciągłego odwiedzania najdalszych zakątków świata. Z kolei inni zarządzają na swoim komputerze całą linią produkcyjną, zlecają wyprodukowanie opakowań w Hongkongu, sprowadzają lalki z Wietnamu, zlecają sprzedaż w Londynie i dystrybucję za pośrednictwem holenderskiej firmy spedycyjnej do Hongkongu, Hanoi, Harlemu albo Heathrow.

*Przykład: Redaktor naczelny pewnego magazynu miał wraz ze swoją partnerką życiową wyjechać na pięć dni do Sewilli, aby spotkać się z mieszkającym tam włoskim fotografem mody. Jego towarzyszka mianowana została autorką materiału o tym fotografie. Aby nadać wyjazdowi bardziej służbowy charakter, w podróż wysłana została jeszcze jedna redaktorka. „Niech będzie — myślała sobie — można trafić gorzej niż na pięć dni do Sewilli i tam od czasu do czasu przyglądać się fotografowi przy pracy”. Wkrótce jednak dopadło ją przerażenie, gdy szóstego dnia stwierdziła, że jej biuro jest zasypane papierami, a skrzynka odbiorcza pęka w szwach od nadmiaru korespondencji.*

Spotkania poza firmą są zawsze sprawą kosztowną, nie tylko ze względu na diety, ale również na budżet czasowy. Jeśli sam zajmujesz się planowaniem podróży służbowych, powinieneś dokładnie oszacować, co jest dla Ciebie korzystne, a co kosztuje Cię tylko wyłącznie stratę czasu. Co prawda nie można tego całkowicie oszacować w liczbach, ponieważ czas poświęcony na pielęgnowanie znajomości wymyka się ekonomicznemu rachunkowi kosztów i korzyści.

---

## Wskazówka

Gdy masz wykonać ważny projekt, planuj czas swojej pracy, włączając nie tylko czas spędzony w biurze. Uwzględnij przynajmniej dwa dni rezerwy na podróż — na wypadek, gdyby Twój szef uważał za stosowne wysłać Cię do szczególnie ważnego klienta albo do opieszałego dostawcy.

---



## Zadania narzucone

### Szef

Nie można zaprzeczyć, że w niektórych przedsiębiorstwach nadgorliwy szef stał się drugim co do ważności (pierwsze to telefon) źródłem zakłóceń toku pracy. Poza tym zakłócenia powodowane przez szefa mają jedną poważną wadę: telefon można przełączyć na automatyczną sekretarkę, tego samego nie da się zrobić z szefem.

Istnieje pewien szczególny typ szefa, który próbuje zrekompenzować sobie własną niepewność poprzez protekcyjne zachowanie, prowadzenie „za rączkę” i zaostrzoną kontrolę. Szefowie tego typu każą przedkładać sobie wszelkie raporty okresowe, pojawiają się nie w porę w biurze pracownika, aby patrzeć mu zza pleców i szybko wyciągają z teczki jeszcze kilka dodatkowych zleceń i wymagań. Kryje się za tym często potrzeba zabezpieczania się ze wszystkich stron.

*Przykład: Katarzyna T. pracowała już kilka lat w agencji reklamowej, gdy jej przełożoną została nowa dyrektorka od wizerunku. Nowej szefowej nie podobał się bardzo samodzielny sposób pracy Katarzyny. Czuli się lekceważona przez swoją podwładną i domagała się ostatniego słowa w większości kwestii związanych z codziennymi interesami. Ostatecznie Katarzyna musiała tłumaczyć się ze wszystkiego, co robiła, składać raporty, zdobywać pozwolenia, co zajmowało jej połowę czasu pracy.*

---

### Wskazówka

Jeżeli nie chcesz czekać, aż Twój ogarnięty manią kontrolowania przełożony dostanie awans i przestanie Cię zadrezczać, dopracuj do perfekcji swoją taktykę. Przedstaw mu dobrze skonstruowany zestaw pytań, których precyzja odpowiada stopniowi jego manii kontrolowania. Zaimponuj mu wzorcowym systemem porządkowym, który utwierdzi go w przekonaniu, że nic nie umyka Twojej uwadze.

---