

Agnieszka
Kuna-Broniowska

Nie ogarniam!



Jak spontanicznie zacząć zarządzać
SWOIM CZASEM?

**Ten darmowy ebook zawiera fragment
pełnej wersji pod tytułem:**

„Nie ogarniam!”

Aby przeczytać informacje o pełnej wersji, [kliknij tutaj](#)

Darmowa publikacja dostarczona przez

Wydawnictwo Złote Myśli sp z o.o

Niniejsza publikacja może być kopiowana, oraz dowolnie rozprowadzana tylko i wyłącznie w formie dostarczonej przez Wydawcę. Zabronione są jakiegokolwiek zmiany w zawartości publikacji bez pisemnej zgody wydawcy. Zabrania się jej odsprzedaży, zgodnie z [regulaminem Wydawnictwa Złote Myśli](#).

© Copyright by Wydawnictwo **Złote Myśli** &
Agnieszka Kuna-Broniowska
rok 2010

Data: 12.01.2011

Tytuł: Nie ogarniam! – fragment utworu

Autor: Agnieszka Kuna-Broniowska

Projekt okładki: Janusz Skierkowski

Redakcja: Magdalena Michalak, Sylwia Fortuna

Wydawnictwo Złote Myśli sp. z o.o.

ul. Daszyńskiego 5

44-100 Gliwice

WWW: [www. ZloteMyсли.pl](http://www.ZloteMyсли.pl)

EMAIL: kontakt@zlotemyсли.pl

Autor oraz Wydawnictwo „Złote Myśli” dolożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo „Złote Myśli” nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Wszelkie prawa zastrzeżone.

All rights reserved.

[Kup książkę](#)

Spis treści

<u>Słowo wstępu</u>	5
<u>JESTEM, JAKI JESTEM — i po co miałbym się zmieniać?</u>	7
<u>Mała diagnoza</u>	7
<u>Jak zapewnić sobie stres</u>	12
<u>Spontaniczność w praktyce</u>	18
<u>5 powodów, dla których nie chcesz być osobą</u> <u>dobrze zorganizowaną</u>	21
<u>Wkraczamy do akcji</u>	27
<u>3 filary</u>	27
<u>Filar I — Wiedza</u>	30
<u>Filar II — Motywacja</u>	63
<u>Filar III — energia</u>	90
<u>Pułapki</u>	97
<u>Przecież chciałem dobrze..., czyli jak nie wyciągać złych</u> <u>wniosków z dobrych rad</u>	97
<u>Minął miesiąc — co się zmieniło?</u>	111

Filar II — Motywacja

Ach, piękny był ten plan...

Wyobraź sobie, że udało Ci się opracować sensowny i realistyczny plan dnia, a może nawet tygodnia. Wszystkie zasady racjonalnego planowania zostały uwzględnione, przewidziano czas na odpoczynek oraz posiłek, wykonanie trudnych zadań w najbardziej „energetycznych” godzinach, margines błędu na nieprzewidziane okoliczności. Co więcej, plan zakłada, że bez przesadywania po godzinach w ciągu tygodnia uporasz się ze wszystkim. Nic, tylko sięść i zabrać się do dzieła.

I wyobraź sobie, że siedzisz, smętnie mieszając w kubku przestygłą już herbatę, dochodząc powoli a nieuchronnie do wniosku, że z tym ostatnim punktem to właśnie będzie trochę problem.

Brzmi znajomo, prawda?

Motto dnia to: „Po prostu zacznij!”. Dobrze, ale wgryźmy się trochę głębiej w tę — oczywiście zdawałoby się — problematykę.

Motywacja na ostatnią chwilę — jak wydobyć jej pokłady odrobinę wcześniej

Któż nie zna tej niepowstrzymanej siły, niewiarygodnego źródła motywacji i energii, jakie towarzyszą nam na dzień, godzinę przed „deadline”, czyli ostatecznym terminem. Angielski termin, wprowadzający owym „dead” element grozy, wydaje się tu bardzo odpowiedni. Możemy wtedy wreszcie na dobre przysiąść fałdów i pracować prawie bez znużenia... I tylko czasem w chwili wytchnienia przemknie myśl, „że już nigdy więcej tak po wariacku”, „następnym razem, to...”.

No tak. Jak zatem wyzwolić w sobie tę energię odpowiednio wcześniej? I nawet tuż przed samym „deadline” móc usnąć snem sprawiedliwego?

W myśl zasady, że należy uczyć się na własnych błędach, przeanalizujmy nasze dotychczasowe sytuacje „ostatniej chwili”, aby ustalić, skąd też pochodzi właściwa temu okresowi motywacja, siła woli i efektywność.

Wydajność typowa dla tego okresu bierze się stąd, że:

- Mając nóż na gardle, człowiek jednak widzi pewne sprawy w nieco innym świetle, dostrzegając w końcu, co tak naprawdę jest dla niego w życiu ważne. Nawet jeśli do tej pory wydawało się niezwykle trudne ustalenie, które czynności mają znaczenie, a które nie (wszystkie wydają nam się niezwykle istotne!) — kie-

dy termin nagli, podział na zadania ważne i pilne nabiera nagle niezwyklej jasności. Lekko odrzucamy te nieważne, by skupić się na tym, co (nieraz wskutek własnego zaniedbania) stało się naraz i ważne, i pilne.

- Pracujemy szybko, nie zastanawiając się nad detalami, nie pojawiają się problemy z koncentracją, nie pozwalamy się rozpraszać: nieoczekiwanie stajemy się niezwykle asertywni, rezygnując zarówno z rodzinnej kolacji, jak i ulubionego serialu.
- Zdajemy sobie sprawę, że jutro będzie po wszystkim, że to tylko jeden dzień wzmożonego wysiłku, i myśl ta przynosi nam ulgę w chwilach zwątpienia.

I stąd, oczywiście, że i tak nie mamy innego wyjścia.

Są osoby, które uważają, że przeciwdziałanie tym naturalnym procesom nie jest warte włożonego w nie wysiłku i lepiej poddać się, po prostu z góry zakładając, że najlepszym czasem na wykonanie zadania jest właśnie ostatnia chwila. Nie sposób nie zauważyć, że jest to elegancka wersja powiedzenia: „Co masz zrobić dziś, zrób pojutrze — będziesz miał 2 dni wolnego”.

Może się jednak okazać, że nasze życie zawodowe obfituje w stresujące „deadline’y” bardziej, niż byśmy sobie tego życzyli, a nadrabianie zaległości i opóźnień negatywnie odbija się na naszym życiu rodzinnym, kiedy kolejny niedzielny wieczór spędzamy zamknięci na kluczu z komputerem. Dlatego też warto podjąć walkę z tym przyzwyczajeniem, z nadzieją, że poprawi to nasz komfort psychiczny

oraz jakość wykonywanej pracy. Przy czym należy zauważyć, że zwlekanie do ostatniej chwili może przyjmować 2 oblicza. Mówi się bowiem, że najtrudniej jest zacząć. Równie trudno jest jednak zakończyć — zwłaszcza jeśli odnajdujemy w sobie nutkę perfekcjonizmu i dzieło nigdy nie dorasta do naszych oczekiwań. Na początek ustalmy, czy oczekiwanie do „za pięć dwunasta” w naszym przypadku wiąże się raczej z tym, że: A — zwlekamy z rozpoczęciem, czy też B — zaczynamy przygotowania stosunkowo wcześnie, ale jakoś nie możemy ich zakończyć.

A. Nie możemy zacząć, gdyż zadanie budzi w nas trudną do zwalczenia odrazę.

Wersja I: Zadanie jest zbyt duże jak na nasze siły.

To naturalne, że zadania trudne, czasochłonne i skomplikowane nie budzą entuzjazmu, w związku z czym zwlekamy z ich rozpoczęciem. Cały sekret poradzenia sobie z nim polega na stopniowym oswajaniu tego groźnego zwierza za pomocą:

Czynności przygotowawczych.

Czasem większe zadanie może budzić niechęć dlatego właśnie, że nie za bardzo wiemy, jak się za nie zabrać. Wyjściem z tej sytuacji są drobne czynności przygotowawcze, dzięki którym z wolna przybliżamy się do „zwierzyny”. Nie są one może najważniejsze, może nawet nie dotyczą bezpośrednio zadania — ale pozwalają się z nim oswoić.

Poza tym istotnie przyczynią się one do rzetelnej realizacji całości. Na przykład warto wówczas zebrać najpotrzebniejsze informacje, gdyż surfowanie po internecie, gorączkowe telefony i maile z zapytaniami, na które kolega przez tydzień nie raczy odpowiedzieć — zdecydowanie nie są działaniami, które powinny nam na ostatnią chwilę zostać. Zapobiegnie to również ponuremu, bo późnemu odkryciu, iż ani urzędy, ani współpracownicy nie pracują o 12:00 w nocy (a szkoda). Nawet takie drobiazgi, jak wygospodarowanie na rezultat pracy nowej półki, wypisanie firm i osób, z którymi winniśmy się skontaktować, nastroi nas pozytywnie i wzbudzi motywację.

Poza tym, takie przygotowania, choćby najskromniejsze, zwiększają znacznie szansę trafnej oceny, ile czasu będziemy potrzebować na wykonanie całości. Być może poprzez wstępne obcowanie z zadaniem określimy je od razu jako bardziej obszerne, niż początkowo sądziliśmy, a wówczas nasza motywacja trochę przyspieszy i zabierzemy się do niego wcześniej.

Podziału zadania na mniejsze.

To znana zasada: już na etapie planowania należy duże projekty dzielić na poszczególne etapy i czynności, co dodaje przedsięwzięciu klarowności. Dzięki temu w danym dniu zabieramy się za wyglądające przyjaźniej krótkie zadania, a nie za onieśmielający wielki projekt. Przy czym ważne jest, aby nawet najmniejszą część dopracować. Zdecydowanie należy unikać rozpoczynania poszczególnych części i porzucania w połowie. Każde poszczególne zadanie, za jakie

się zabieramy, każda najmniejsza cząstka niech już będzie wykończona i śliczna. Pozwoli to nam ocenić, ile czasu potrzebujemy na wykonanie podobnych czynności, również tych drobnych — o których sądzimy zawsze, że „i tak zajmują tylko 5 minut”. Ponadto, widząc pierwsze efekty, nabierzemy większej chęci do pracy. Łatwiej jest kontynuować ze świeżą głową i pomysłami, bez nieprzyjemnego przeświadczenia, że wprowadzić się napracowaliśmy, ale i tak trzeba jeszcze do tego czy owego wrócić, sprawdzić, poprawić. Nie bez znaczenia jest również fakt, że w razie gdyby zwierzchnik zechciał sprawdzić, „jak nam idzie”, możemy mu bez zażenowania pierwsze rezultaty przedstawić.

Cokolwiek, byleby działać.

Zwłaszcza w przypadku pracy koncepcyjnej często bezskutecznie czekamy na przypływ inspiracji, frustrując się coraz bardziej. Wyjściem z tej sytuacji jest robienie... czegokolwiek. Taka własna prywatna burza mózgu — ważne, by prócz wzniosłych myśli został po niej ślad! Można zapisywać pierwszy pomysł, tytuł, jaki nam przyszedł do głowy, wypróbować ułożenie elementów w schemacie, poprzymierzać śrubki. Po tych próbach musi jednakże pozostać namacalny wynik, w przeciwnym wypadku nazajutrz zajmiemy się bezwiednie tym samym, a czynności, które miały nas przybliżyć do wykonania zadania — zamienią się nieoczekiwanie w pożeracze czasu. Nie wszystkie, ale większość z tych opracowywanych bez ładu

i składu rzeczy bardzo się przyda później i oszczędzi czasu w kolejnych etapach.

Wersja II: Zadanie jest zbyt małe jak na nasze możliwości.

A może zadanie jest malutkie, wymaga tylko kilku minut, a mimo to czekamy z nim do ostatniej chwili? I wówczas, wskutek nieprzewidzianych okoliczności, zamiast 5 minut robi się pół godziny... Skąd jednak bierze się opór przed zabranie się za te drobiazgi i po prostu załatwieniem sprawy? Wydaje się, iż samo „zabranie się” często bywa równie uciążliwe i wymagające tak samo wielkiej energii na wstępie, co wykonanie zadania — zarówno w przypadku spraw małych, jak i dużych — w związku z tym fakt, że to „tylko taki drobiazg”, w ogóle nie przekonuje nas do rozpoczęcia. Czy chodzi o opracowanie rocznego budżetu, czy o wysłanie krótkiego listu — zawsze towarzyszy nam ten sam rytuał rozpoczynający się od rozziwanego: „Ale mi się nie chce”, a kończący się na kawie. Gorzej, jeśli na tej kawie w ogóle całe przedsięwzięcie się zakończy.

Często drobiazg wcale drobiazgiem nie jest i dlatego zwlekamy z rozpoczęciem. Ot taki list — standardowe, urzędowe pismo, na które ani nikt nie czeka, ani nawet uważnie nie przeczyta. Sprawa o tyle ważna, że z formalnego punktu widzenia — chcąc nie chcąc — wysłać trzeba. Zdawałoby się, że czas poświęcony tej kwestii powinien być proporcjonalny do jej znaczenia, a zatem szacujemy jakieś 6–7 minut... Ale niestety! Poszukiwanie dokładnego adresu, tytułu szanownego adresata, zastanowienie się, czy lepiej napisać

„z poważaniem”, czy też „pozostają do dyspozycji” — i minęło pół godziny, a satysfakcja właściwie żadna. Osoby posiadające asystenta czy podwładnego jemu oczywiście powierzają tego typu sprawy, ale nie wszyscy możemy sobie na taki luksus pozwolić. A nawet jeśli, to zawsze znajdują się tego typu drobiazgi, którymi musimy zająć się osobiście.

Pewnie nieco zmotywuje nas odpowiednie „rozpoznanie” zadania i przypisanie go do właściwej godziny. Wspomniany bowiem przykład listu, który zajmuje więcej czasu, niż powinien — to właśnie obraz zniechęcenia, jakie nas czeka, jeśli nie zdamy sobie od początku sprawy, że pismo pochłonie nam więcej czasu, niż myśleliśmy. Inaczej wszakże zabieramy się za sprawy małego kalibru, które „upychamy” po naszych mniej wydajnych godzinach, a inaczej te grubsze, na które rezerwujemy specjalną porę w ciągu dnia.

Co motywuje do rozpoczęcia:

- Pogrupowanie drobnych zadań — w duże bloki, a rozbięcie dużych na małe porcje. Wynika z tego, że istnieje pewna optymalna wartość „czasowysiłku”, jakim nasz umysł lubi się zajmować. Można przyjąć, że jednostka ta nie powinna przekraczać godziny i że w ciągu tego czasu powinniśmy już wypracować jakieś rezultaty. Najlepiej jeśli z góry określimy, jakie to mają być wyniki, aby osiągnąwszy je, z satysfakcją przejść do kolejnych czynności, ze świadomością dobrze wykonanego zadania.

- Wykonanie wcześniej czynności przygotowawczych; oswojenie się z zadaniem, przymiarki.
- Ogólnie energicznie spędzany dzień. Najtrudniej jest zacząć, kiedy ogarnia nas ogólna senność i lenistwo. Właśnie wtedy, kiedy mamy dużo pracy i czujemy, że złapaliśmy rytm — za jednym zamachem zaczniemy kolejną rzecz. Nie bez powodu mówi się, że jeśli chcemy, aby zadanie było wykonane sprawnie i dobrze, należy powierzyć je... najbardziej zajętej osobie.

B. Nie możemy się od zadania uwolnić.

Czasem przeciwnie — zaczynamy dzieło z odpowiednim wyprzedzeniem, a mimo to w noc przed zaprezentowaniem go wprowadzamy nerwowo ostatnie poprawki. Trudno jest zakończyć coś, co ma o nas dobrze świadczyć, a co wciąż nie wydaje nam się doskonałe.

Podzielmy zadania na 3 typy — każdy z nich niesie ze sobą inne trudności.

Wersja I: Zadanie da się „zakończyć, wysłać, zapomnieć”.

Nie przedstawiamy pracy, nie wysyłamy, mimo że moglibyśmy, bo niech „odleży swoje” — może coś jeszcze nam przyjdzie do głowy, wpadnie świetny pomysł albo dowiemy się o czymś szalenie ważnym, co jeszcze warto ująć (albo wręcz przeciwnie — należałoby pominąć). Założenie o tyle słuszne, że — zwłaszcza w przypadku pracy koncepcyjnej — rzeczywiście warto dać jej odpocząć i po paru

dniach spojrzeć chłodnym okiem na dotychczasowe dokonania. Pułapką jest to, że często podświadomie nie wykańczamy pracy jak należy, bo „i tak się jeszcze do tego wróci” — a potem musimy bawić się szczegółami w najmniej odpowiedniej chwili.

W głębi ducha zdajemy sobie nieraz sprawę, że nawet jeśli teraz, zaraz przysiadziemy fałdów, i tak nie uporamy się z zadaniem wcześniej niż 5 minut przed terminem. Wynika to z dążenia do perfekcjonizmu. Gdybyśmy już po zakończeniu zadania dowiedzieli się, że termin został przesunięty, na pewno to i owo jeszcze byśmy zmodyfikowali. Czasem wręcz nie można się powstrzymać, aby do ostatniej chwili wszystkiego nie poprawiać. Jest to zrozumiałe w przypadku spraw o niezwykle doniosłym znaczeniu, natomiast na co dzień staje się męczące zarówno dla nas, jak i dla otoczenia.

To, co zniechęca do odpowiednio wcześniejszego przygotowania całości, to świadomość poprawek. Jeśli przedstawimy dokumenty w ostatniej chwili, to będą dobre takie, jakie będą. Przygotowane wcześniej, narażą się na krytykę: szef zażyczy sobie zmiany grafiki, a my sami odkryjemy, że można by było dorzucić jakieś słowo wstępu. Leżący na biurku projekt będzie nieustannie domagał się przejrzenia. Wiedząc o tym, nie kwapimy się oczywiście do wczesnego zajęcia się projektem, bo i tak nic to nie da — w ostatniej chwili i tak będziemy musieli wszystko poprawiać i przerabiać. A nawet — jak już jednak rzucimy się w wir pracy — to robimy to niestarannie, bo się przecież i tak później poprawi.

Na sprawach mniej ważnych ćwiczmy, powstrzymując się od ciągłego ulepszania. Skoro nie jest to aż tak ważne, lepiej dać sobie spokój — i tak nikt nie doceni starannie dobranej czcionki ani kolorystyki. Są sytuacje, kiedy wystarczy, by coś było po prostu dobre, nie musi być wyjątkowe. Trzeba mieć ustaloną hierarchię spraw i te mniej ważne można spokojnie wykonywać „tak, jak się tego od nas oczekuje”, według określonego standardu. Energię lepiej jest zachować na rzeczy ważniejsze. Nie chodzi o to, żeby się nie starać, tylko o to, żeby nauczyć się kończyć sprawy samemu — bo uważamy, że już jest w porządku; a nie czekać na zewnętrzny sygnał — bo już minął termin i po prostu dłużej przeciągać się nie da.

Wersja II: Zadanie da się zakończyć — ale nie zapomnieć.

Są zadania, których nie da się tak naprawdę zakończyć i odłożyć na półkę. Dotyczy to przede wszystkim takich spraw, które w określonym terminie trzeba osobiście przedstawić na przykład na przetargu, ręką własną głową, że opracowaliśmy propozycję najlepiej jak się dało. Ponieważ w takich przypadkach wolimy mieć na świeżo w pamięci wszystkie detale, bardzo niechętnie rozstajemy się z owocem naszej pracy, przy okazji denerwując się i nanosząc poprawki. Nie możemy spokojnie usiedzieć na miejscu ani za nic innego się zabrać, bo trzeba się przecież dobrze przygotować na wielki dzień. No cóż, jeśli rzeczywiście jest to wielki dzień — może warto przeżyć go w pełnej krasie, ze wszystkimi radościami i troskami, jakie niesie, nie zaś niwelować na siłę jego znaczenie. Maturę zdaje się raz w ży-

ciu i nieprzespane noce należą tu do rytuału, przez który każdy powinien przejść, a który — z czasem! — miło się wspomina. Jeśli jednak ryzykujemy, że „deadline”, stresy i zarwane nocki staną się naszym chlebem powszednim — trzeba się zdobyć na odrobinę profesjonalizmu. Czy nie czujemy się bardziej fachowo, w wieczór przed ważnym wystąpieniem popijając leniwie herbatę, a nie wydeptując nerwowo dywan? Być może to zupełnie nowe zachowanie, z którym na początku można czuć się nieswojo. Winni, że już nic nie przygotowujemy, ani nie poprawiamy.

Jeśli przyzwyczajeni jesteśmy do tego, że przed ważnym wydarzeniem do ostatniego momentu jeszcze się przygotowujemy, poprawiamy, możemy czuć się trochę dziwnie, jeśli tych działań zaprzestamy. Warto uświadomić sobie, że może to być po prostu nerwowa reakcja na stres — nawet jeśli wiemy, że te ostatnie poprawki już na nic się zdadzą, wykonywanie ich uspokaja, bo możemy sobie śmiało powiedzieć, że przecież robimy „wszystko, co w naszej mocy”. Jeśli chcemy zaprzestać tego zwyczaju, warto wyposażać się zawczasu w dobrze uargumentowane preteksty. Świerzbiącą rękę utrzymamy w ryzach, powtarzając sobie, że:

- na ważne wydarzenie należy przyjść ze świeżym umysłem i wypoczętym,
- wypadniemy lepiej, jeśli przeciążony umysł oderwiemy od detali zadania,

- jako profesjonalista potrafimy stwierdzić, że zadanie jest już w pełni wykonane i można zostawić je w spokoju.

Ważna jest także zmiana przyzwyczajeń. Wyobraź sobie, że magicznym sposobem udało Ci się zakończyć sprawę na tydzień przed terminem. Jest śliczna i gotowa. Czy sądzisz, że zajmiesz się zupełnie czym innym, z głową wolną od zmartwień? O nie — skoro do tej pory zawsze wszystko przeciągałeś do ostatniej chwili i tym razem nie wywiniesz się tak łatwo własnym natrętnym myślom ani niekorzystnym nawykom. Nie będziesz mógł powstrzymać się od przeglądania, notowania — w przeciwnym wypadku będzie Cię gryzło straszliwe przeświadczenie, że to właśnie ten szczegół może stać się przyczyną całkowitej porażki.

Szkolne przyzwyczajenia, kiedy to „pani” nie miała prawa odpytywać nas z materiału omawianego w zamierzonych czasach zeszłego miesiąca; kiedy rozwiązanie równania stanowiło zarazem koniec zadania; kiedy co zadano i na kiedy było zawsze ściśle określone — nie przystają niestety do realiów współczesnego życia zawodowego. Obecnie coraz częściej to my sami musimy zdecydować, czy zadanie zostało wykonane czy nie, czy w sposób zadowalający czy nie. Musimy określić, kiedy, jak i po co powinno zostać zrobione, będąc przygotowanym na to, że i tak nikt go nie zauważy, ani nie pochwali. Dbając o własny komfort psychiczny, nie możemy sobie zatem pozwolić, by zadanie nas pożarło, to my jesteśmy jego panem!

Warto zaprząć do pracy wyobraźnię i wykonać kilka prostych wizualizacji, które pomogą nam uporać się z przeświadczeniem, że jeszcze coś powinniśmy dodać czy poprawić. W wyobraźni namaluj obraz, jak odpoczywasz wieczorem, a przygotowane dokumenty leżą gotowe na jutro, jak rano idziesz na zebranie i dopiero wtedy spokojnie przeglądasz notatki.

Co motywuje do zakończenia:

- Praca w grupie lub kontrola zewnętrzna.
- Praca kawałek po kawałku — każdy starannie zakończony.
- Podział spraw na ważne i mniej ważne; na te, które muszą wypaść super i na te, które wykonuje się standardowo. Skupiamy się na tych pierwszych, a te drugie zadania robimy w ogólnie przyjętej formie, powstrzymując się od ciągłego udoskonalania.
- Wyobrażenie sobie efektu końcowego. Do czego dążymy? Czy mamy jasną wizję produktu końcowego? Ta świadomość pozwoli nam ocenić, czy już zbliżamy się do końca.
- Kiedy brak nam inspiracji — wykonujemy te wszystkie nudne czynności, które nie wymagają twórczości, skupienia, zaangażowania. Lepiej jest uporać się z nimi po trochu w takich właśnie chwilach, niż zostawiać na sam koniec — potrafią bowiem skutecznie obrzydzić dokończenie najbardziej nawet pasjonującego projektu.
- Dużo pracy. Niestety to właśnie świadomość, że jeszcze tyle innych spraw czeka na swoją kolej, zmotywuje nas do działania, do

zakończenia zadania i przejścia do następnego, szybko i sprawnie.

- Nagroda! Jeśli wreszcie uda nam się skończyć trochę wcześniej niż w ostatniej chwili, nie wykorzystujemy tego czasu na rzucanie się w wir kolejnych zadań. Pora na zasłużony odpoczynek i przyjemności. Zrelaksuj się. Niech wczesne kończenie projektu kojarzy się jak najlepiej — wówczas następnym razem łatwiej będzie nam się zmobilizować do szybkiego działania i uwierzyć, że jest to możliwe. Obietnica (dotrzymana!) odpoczynku jest szalenie ważna. Po co mielibyśmy się starać i śpieszyć, jeśli zaraz potem musielibyśmy się zabrać za jeszcze bardziej nieprzyjemną rzecz?

Wyszkalaćmy pozytywne nawyki

Nawyki w zarządzaniu czasem, ogólnie rzecz ujmując, podzielić możemy na 2 grupy: na te, których chcielibyśmy się pozbyć, zwane często pozeraczami czasu — o nich mowa w kolejnym rozdziale. Oraz na te, które przeciwnie, chcielibyśmy nabyć, czujemy bowiem, że będą cenną inwestycją, która w krótkim czasie pozwoli nam na czasie właśnie zaoszczędzić. Można je nazwać czynnościami porządkującymi i to nimi zajmiemy się w niniejszym podrozdziale.

Cóż to za tajemnicze nawyki, które pozwolą nam zaoszczędzić na czasie? Chodzi po prostu o:

- przygotowanie sobie ubrań i przyborów już wieczorem — co zmniejsza znacznie ryzyko udania się do pracy, miejsce cokol-

wiek publiczne, w poplamionej spódnicy i bez klucza do własnego biurka,

- odkładanie rzeczy na swoje miejsce — co znacznie odciąży naszą pamięć i pozwoli skierować dociekliwość na bardziej twórcze tory niż godne detektywa Colombo ustalanie: „Kto ostatni widział mój długopis?”,
- zapisywanie telefonów, adresów, ważnych informacji, dat w taki sposób, aby za tydzień nadal orientować się, o co chodzi i tak dalej.

Lista ta może być nieskończenie długa, jednak szybki rzut oka wystarczy, by stwierdzić, że chodzi o drobiazgi — aż dziw, że wprowadzenie ich w życie kosztuje nas tyle wysiłku. A przecież nikogo nie trzeba chyba przekonywać, że się opłaca! Dlaczego więc do tej pory nie nabyliśmy ich? Podejdźmy w pełni metodycznie do tego nowego zadania.

Na początek warto zrobić własną listę drobnych nawyków, które ułatwiłyby nam efektywne wykorzystanie dnia, na przykład takich, które z podziwem (albo i z zazdrością) obserwujemy u sąsiadów. Chodzi o zwykłe, rutynowe czynności, takie jak przygotowanie dokumentów już poprzedniego dnia, 5-minutowa poranna gimnastyka. Wybierzmy najwyżej 3, na których nam bardzo zależy. Zapiszmy je na kartce! W końcu, póki nie są naszym stałym zwyczajem, tak łatwo o nich zapomnieć... Odhaczamy tak jak każde inne zadanie, nawet jeśli jest to czynność tak prozaiczna, jak picie zielonej herbaty

lub sprawdzenie sytuacji na giełdzie. Skoro do tej pory czynności te nie były wykonywane automatycznie — zasługują na swoje miejsce w kalendarzu.

Teraz pora na chwilę samokrytyki, należy bowiem dociec i odpowiedzieć sobie szczerze, dlaczego właściwie ich nie wykonujemy. Prawdopodobnie, oprócz lenistwa lub notorycznego zapominania, istnieje jeszcze jakaś przyczyna. Może na przeszkodzie naszykowania ubrań wieczorem staje zwykłe zmęczenie po pracy, kiedy to jedyna myśl, jaka nas jeszcze utrzymuje przy życiu, to zaczynający się za 5 minut mecz. Ambitny plan porannej gimnastyki leży w gruzach wskutek odkrycia, że w małym mieszkanku w sumie nie da się zrobić przysiadu, nie uderzając łokciem o stół, a pupą w łóżko. Przeszkodom tym winniśmy surowo się przyjrzeć, gdyż dopóki istnieją, niepotrzebnie się tylko stresujemy. Czy żelazko i deska do prasowania są na tyle łatwo dostępne, by sięgnąć po nie bez wysiłku i pełnego niezadowolenia westchnięcia? Czy aby sprawdzić stan konta, nie musimy za każdym razem poszukiwać PIN-u i kodów dostępu, strony internetowej i najnowszych rachunków? Należy maksymalnie uprościć te sprawy. Samo sprawdzenie konta zajmuje naprawdę minutę, ale jeśli nie pamiętamy PIN-u, ostatnich wydatków i mamy mgliste pojęcie o rachunkach już zapłaconych i tych oczekujących — poszukiwanie tego wszystkiego zajmuje co najmniej 15 minut. Wszystko sprowadza się zatem do 3 kroków: świadomego zdecydowania, że przyswoimy sobie jakiś niezabierający wiele czasu (góra 5 minut!) zwyczaj; aby nasz zapal zbyt szybko się nie ulotnił, ani pamięć nie zawiodła,

utrwalamy postanowienie owo na piśmie, zaszczycając nim lodówkę lub inne widoczne miejsce; układamy sobie zawczasu wszystko pod ręką, celem eliminacji wszelkiego pretekstu, że nie teraz, że później i tym podobne; po czym już tylko pozostaje nam powoli wdrożyć się w osobiście wybrane przyzwyczajenie, w czym pomaga nam wyziewająca groźnie z lodówki karteczka.

Pożeracze czasu

O nich słyszeliśmy wszyscy. Są to te wszystkie drobne czynności, dzięki którym udaje nam się na jakiś czas oddalić nieprzyjemności związane z pracą; oraz te, które pozwalają nam utrzymywać się w przekonaniu, że oto jesteśmy bardzo ważną, zajętą i zapracowaną osobą. Zbyt dużo czasu spędzanego przed telewizorem, niepotrzebne pogaduszki w godzinach pracy należą do tej pierwszej kategorii, natomiast bezmyślna gonitwa po biurze, sporządzanie 3 razy tego samego dokumentu — do drugiej.

Pożeracze czasu i niekorzystne przyzwyczajenia mogą zrujnować najlepiej opracowany plan dnia. Nie przewiduje on bowiem, iż nie będziemy sobie umieli z „czasowymi nałogami” poradzić. Nie figurują w nim: parzenie piątej kawy, pogaduchy przez telefon, paniczne poszukiwanie czystej koszuli. Pozycji tych nie uwzględniamy w kalendarzu, bo zdajemy sobie doskonale sprawę, iż nie należy tak postępować; trudno byłoby zatem dawać sobie na piśmie przyzwolenie na niepotrzebną stratę czasu. Przecież nie należy w godzinach pracy

plotkować przez telefon, ani tanecznym krokiem zmierzać co chwilę w stronę kuchni.

Zanim jednak pochopnie wyrugujemy je z naszego życia, dajmy im 5 minut chwały, na jakie ostatecznie każdy zasługuje. Pożeracze czasu, same w sobie oczywiście niekorzystne, są bowiem doskonałym narzędziem diagnostycznym. Przyglądając się własnym przyzwyczajeniom, tym łatwiej będzie dociec, co właściwie nęka nas w pracy tak, że aż nie możemy się za nic zabrać.

- Jeśli pożeraczom czasu oddajesz się głównie wtedy, gdy właśnie miałeś zabrać się do pracy, a Ci się nie chce i znajdujesz milion wymówek, aby jeszcze to opóźnić — należy zwrócić szczególną uwagę na motywację początkową i wszystkie te wskazówki, które pomogą nam zrobić pierwszy krok.
- Jeśli wtedy, gdy wykonujesz główne zadanie, zamarzyła Ci się chwila odprężenia, może to oznaczać, że:
 - masz ogólne trudności z koncentracją,
 - nie zaplanowałeś zadania optymalnie w stosunku do warunków i własnych możliwości, tkwisz przy nim na siłę, mimo że umysł domaga się odpoczynku,
 - w wykonywanych czynnościach bardzo racjonalnie ustaliłeś przerwy, ale nie wykorzystujesz ich zgodnie z zasadami higieny pracy.
- Jeśli w czasie wolnym nie możesz się za nic zabrać — świadczy to o tym, że może nie masz zajmującego hobby, nie umiesz wy-

poczywać. Co innego wszakże obejrzeć interesujący film czy poczytać gazetę, a co innego gapić się bezmyślnie w ekran, po 3 godzinach budząc się z letargu ze złością, że dzień tak nieciekawie upłynął. Osobom, które zdają sobie sprawę, że nie umieją spędzać czasu ciekawie i kreatywnie, a chciałyby, szczególnie służyć aktywności zorganizowane, takie jak kursy, kółka zainteresowań i tym podobne.

- Jeśli za marnowanie czasu obarczysz odpowiedzialnością innych ludzi — przedłużające się rozmowy telefoniczne, których nie umiesz grzecznie zakończyć, zwierzenia kolegi, których nie masz sumienia nie wysłuchać — powinieneś popracować nad własną asertywnością. Nie uda Ci się bowiem skutecznie zarządzać czasem, jeśli podświadomie uważasz, że nie należy on do Ciebie, a do innych ludzi, którzy mogą z niego korzystać wedle własnego życzenia.

Po tej jakże konstruktywnej krytyce można przystąpić do eliminacji pożeraczy. Przy czym oczywiste jest, że nie wystarczy solennie obiecać sobie: „Ja już nie będę”. Natura nie znosi próżni, a powyższe zestawienie zapewne pomogło Ci uświadomić, że pożeracze czasu nie pojawiły się w naszym życiu ot tak sobie, ale jako odpowiedź na pewne potrzeby — odpoczynku, uwagi, bycia docenionym i tak dalej. A zatem najrozsądniej byłoby je czymś zastąpić. I tak, stwierdziwszy, że marnowanie czasu wynika z nieodpowiedniego wykorzystania przerw w ciągu pracy, zanim dla odprężenia zaczniemy stuknąć ołówkiem w biurko, można po prostu na chwilę zamknąć oczy,

odetchnąć. Wolny czas spędzany nieumiejętnie aż prosi się o zorganizowanie regularnych wyjść — 3 godziny, dotąd spędzane na kanapie, w zupełności na to wystarczą. Jeśli stwierdzimy u siebie potrzebę większej asertywności, należy mieć przygotowane krótkie, acz miłe formułki: „Teraz nie mogę, ale przypomnij mi później, dobrze?”, „Muszę już lecieć, ale jeszcze o tym pogadamy!”, pod warunkiem jednakże, że rzeczywiście zamierzamy wrócić do sprawy, nie zaś łagodnie spławić delikwenta. A jeśli nie daje nam spokoju nasza domniemana grubiańskość, niedostatek czasu i uwagi, jaki poświęciliśmy osobie go potrzebującej, z naddatkiem wyrównamy to szczerem, choć krótkim komplementem czy innym miłym słowem.

Podsumowując: jest niezwykle istotne zanalizowanie, na co tracimy niepotrzebnie czas i dlaczego. Tylko wtedy można przystąpić do skutecznej walki z pożeraczami czasu, znajdując dla nich odpowiednie zastępstwo.

Rytuały mobilizujące

Chodzi o te wszystkie czynności, które wykonujemy, mówiąc sobie: „Uf, wystarczy tego lenistwa, hop, do dzieła!”. I aby słowo poprzec czynem, pomagamy drobnym rytuałem, który ma za zadanie ułatwić nam łagodne przejście z trybu „rozmarzona księżniczka” w tryb „drapieżny tygrys”. Sami nieraz nie zdajemy sobie sprawy, jak wielu na co dzień przestrzegamy takich rytuałów. Jeśli chodzi o mobilizację do działania, jest ich tak dużo, że stosując je wszystkie, można

wręcz wyjść na symulanta. Jakże często bowiem postanawiamy stanowczo, że już, już zabierzemy się do pracy, ale najpierw:

- wypijemy kawę,
- wypalimy papierosa (niestety!),
- weźmiemy prysznic,
- wyjdziemy na krótki spacer,
- utniemy sobie drzemkę i tak dalej.

Na tak gorliwym zabieraniu się do pracy bywa, że upłynie cały dzień. Oczywiście część z tych zachowań to zwykłe odwlekanie, ale nie tylko! Przyjrzyjmy się wymienionym czynnościom. Ponieważ coraz częściej nasza praca jest umysłowa, a nie fizyczna, w sposób naturalny, chcąc bardziej się skupić, w naszym rytuale przejścia koncentrujemy się na sprawach cielesnych, a umysł wyłącza się i wypoczywa. Wstęp na niektóre wystawy artystyczne jest tak zorganizowany, by przed wejściem na główną salę trzeba było przejść przez całkowicie wytłumione i zaciemnione pomieszczenie. Ma to na celu wyciszenie zmysłów. Widz podziwia dzięki temu sztukę świeżym okiem, nie miesza wrażeń artystycznych z hałasem ulicy, nie widzi ich w kontekście brzydkiej pogody, kolejki, wystaw sklepowych. Dokładnie to samo czynimy, oddając się rytuałom, które są po prostu krótką chwilą relaksu i skupienia. Ich powtarzalność (ileż to już kaw mamy na koncie!) sprawia, że automatycznie programują nas na tryb aktywności czy też tygrysa, jak kto woli.

Błędem jednakże byłoby przypuszczenie, że dochodzi do tego tylko rano. Wszakże nawet prawodawca przewidział, że pracownikowi pracującemu przy monitorze ekranowym co godzinę przysługuje 5 minut przerwy, z czego zwykle chętnie korzystamy, gdyż organizm się tego domaga — dopraszając się o kawę lub drzemkę właśnie. Pozwala nam to odetchnąć, oderwać myśli od pracy, by po chwili zabrać się do dzieła ze zdwojoną energią. Gdy dopadnie nas zmęczenie, stanowczo korzystniej jest udać się choćby na najkrótszy spacer po korytarzu, niż zalogować się na Gadu-Gadu. Odpowiednio dobrane rytuały okazać się mogą cennym narzędziem w walce z pożeraczami czasu, na które pozwalamy sobie tylko dlatego, że aktualnie na niczym innym nie możemy się skoncentrować.

Aby rytuały służyły naszemu samopoczuciu, warto zadbać o ich różnorodność. Nie sposób przecież kilka razy dziennie wymykać się na przechadzki, drzemka przy biurku również raczej nie umknie czujnej uwadze współpracowników. Co jeszcze można zrobić, aby się szybko odprężyć? W zależności od intymności miejsca pracy — biurko na *open space* nie pozwala na takie same ekstrawagancje jak własny gabinet — możemy wybrać na przykład:

- masaż skroni,
- kilka głębokich oddechów,
- ćwiczenia rozciągające,
- medytację,
- krążenia nadgarstków i stóp,

- zasłonięcie oczu dłońmi na dłuższą chwilę (zalecane zwłaszcza przy komputerze),
- wypicie szklanki wody.

Nieważna jest bowiem czynność sama w sobie, choć oczywiście dobrze, jeśli przyniesie ona udręczonemu ciału korzyści zdrowotne. To, co istotne, to oderwanie myśli od pracy, skupienie się na swoim ciele, marzeniach. Powinno to trwać co najmniej 2 minuty. Poza tym, aby rytuał odpężający był skuteczny i abyśmy od razu po nim rzucili się w wir zajęć, powinny one na nas już czekać przygotowane. Nadzieja, że po orzeźwiającym prysznicu nagle owładnie nami duch organizacji, jest cokolwiek płonna. Efekty krótkiego relaksu to spora dawka energii, którą trzeba od razu spożytkować na konkretne działania — w przeciwnym wypadku rozmyje się ona na dłuższe prze-myślowania typu: „I cóż zrobić z tak pięknie rozpoczętym dniem?”.

Wracamy do korzeni — praca na godziny

Może jako bardzo młoda osoba zdarzyło Ci się wykonywać dorywczą pracę na godziny typu „czy się stoi, czy się leży, 2000 się należy”. Albo na akord, motywując się do wysiłku potencjalnym zarobkiem. Niestety z czasem zwykle nabywamy w pracy doświadczenia i odpowiedzialności, co oznacza, że szef darzy nas zaufaniem i nie ma ochoty ani potrzeby kontrolować naszych postępów, oczekując cierpliwie na wynik końcowy. Oznacza to również, że nieraz z żalem spoglądamy na pracujących na godziny ludzi, którzy punktualnie o 17:00 zamykają za sobą drzwi i nie powracają myślami do

pracy aż do następnego ranka. My natomiast albo zostajemy po godzinach, albo jeszcze w domu przemyślimy, jak rozwiązać dany problem.

Jeśli masz całkowitą swobodę w organizacji swojego dnia pracy, zapewne napotykasz na problemy związane z motywacją, której jakoś nie wystarcza, żeby i zabrać się za gimnastykę, i za gotowanie, i za pracę. Wszyscy zazdroszczą Ci, że nie naciska na Ciebie nerwowy szef, ale szefa, jaki by nie był — trzeba sobie czymś zastąpić. Nawet osoby najbardziej oddane i gustujące w swojej pracy przeżywają raz na jakiś czas spadek energii i motywacji, związany na przykład z wyczerpaniem, chwilowym brakiem efektów czy mało udanym przedsięwzięciem. W przypadku braku silnej motywacji zewnętrznej (budząca postrach kierowniczka czy chociażby kredyt mieszkaniowy) — trudno jest wydusić z siebie energię potrzebną do kontynuacji działań.

Z nadzieją, że już szczęśliwie udało Ci się zacząć i przynajmniej otworzyć teczkę z dokumentami, zastanówmy się, jak przebrniesz przez ten tydzień. Póki towarzyszy Ci entuzjazm i dobre chęci, z pewnością dasz sobie radę, jednak warto przygotować się na „czarną godzinę” — tę właśnie godzinę, kiedy zaczniesz się zastanawiać: „A po co to wszystko”, „Chyba nie dam rady”, czy snuć inne, równie optymistyczne rozważania.

Praca na godziny jest propozycją polegającą na tym, aby — przede wszystkim w chwilach, gdy brak nam energii i motywacji — obiecać

sobie z góry, na jak długo przysiadziemy fałdów. Nie może to być okres zbyt długi, tyle, ile jesteśmy w stanie się skoncentrować: 1 lub 2 godziny. Albo, już bardziej ambitnie, 2 godziny rano i 2 po południu. Obiecujemy sobie zatem solennie, że na przykład od 9:00 do 11:00 siedzimy, nie ziewając, ani nie wychodząc na papierosa, nie sprawdzając maili, ani nie omawiając ze współpracownikami najnowszych plotek. Że może trochę chaotycznie, może nie wiedząc, jak dokładnie się za to zabrać — ale intensywnie i uczciwie poświęcimy się zadaniu. O 11:00 z czystym sumieniem przerywamy pracę, do której wracamy dopiero w kolejnym, ściśle określonym terminie. Co zyskujemy? Szczypkę motywacji, aby w ogóle zacząć, oraz satysfakcję, że jest jakiś postęp; lepszą organizację czasu pracy — bez ryzyka, że spędzimy 8 godzin, patrząc się tępo w komputer. Pracujemy krócej, lecz intensywniej, czyli efektywnie, krótko mówiąc. A resztę czasu można wykorzystać na sprawy mniejszego kalibru, niewymagające dużego skupienia.

Do realizacji tego typu dniówki niezbędne będzie omówione już wcześniej rozbiecie dużego projektu na mniejsze zadania oraz oszacowanie, ile mniej więcej czasu (w godzinach, nie w dniach!) zajmą poszczególne czynności. Prognoza czasochłonności poszczególnych etapów jest niezwykle istotna. Korzyści na etapie planowania są oczywiste: przypisanie konkretnej liczby godzin szalenie ułatwia rozplanowanie zadania na kolejne dni i ocenę, czy rzeczywiście mamy szansę się z tego planu wywiązać. W trakcie pracy natomiast plan godzinowy działa pokrzepiająco, pozwala odciążyć znekany

umysł od myśli: „Czy to się kiedyś skończy”; motywuje, jeśli zdajemy sobie sprawę, że pracujemy trochę za wolno, skoro kończy się „pula godzin”, a dobrnęliśmy zaledwie do połowy. Natomiast już po zakończeniu prac warto ponownie przyjrzeć się swoim zapiskom, zweryfikować, jak się one mają do rzeczywistego czasu wykonania i postawić sobie kolejną autodiagnozę:

- Czy potrafisz w przybliżeniu ocenić czas wykonania czynności? Może masz tendencję do niedoceniań, jak długo trwają poszczególne prace? W takim wypadku na przyszłość lepiej być realistą i przewidzieć trochę szersze ramy czasowe.
- Czy nie bierzesz na siebie zbyt wiele? Jeśli „siatka zajęć” pęka w szwach, może to być pierwsza przesłanka, że narosło zbyt wiele zobowiązań i że konieczne będą znaczące cięcia, tam, gdzie to możliwe, oczywiście.

Jest jeszcze jeden ważny powód, dla którego warto zawsze notować, ile godzin przewidujemy na poszczególne działania — ten sposób postępowania wpływa bowiem kojąco na psychikę.

Praca na godziny jest jedną z kilku technik, które pozwolą Ci się zrelaksować. Często mamy tak napięty grafik, że dajemy z siebie wszystko, pocieszając się w duchu, „aby tylko do 20.”, ale w tak zwanym międzyczasie pojawia się nowa sprawa i już zipiemy, „aby tylko do końca miesiąca”, aż w końcu musimy pogodzić się z ponurym faktem, że cała nasza praca zawodowa na tym polega i polegać będzie: na terminach, opóźnieniach, walce z czasem i własną niemo-

cą. Skończyć się może na tym, że już w ogóle nie będziemy umieli odpoczywać, cały czas zaprzątnięci myślami o tym, czego nie zdążyliśmy zrobić dzisiaj, i o tym, co czeka nas jutro, miotając się między pokusą nadrobienia zaległości wieczorami i jednocześnie wstrętem do tegoż. A dzięki planowi godzinowemu możemy codziennie stwierdzić, czy są powody do niepokoju — jeśli chodzi o terminy — czy też nie. Jeśli nasza tabela pokazuje, że trzymamy się rytmu i przy dotychczasowym tempie wyrobimy się nawet przed czasem, łatwiej poradzimy sobie ze świadomością, że do szczęśliwego końca jeszcze długa droga.