

Produktywność osobista

Roman Wendt

Produktywność osobista

Jak osiągnąć więcej, pracując tyle samo

Copyright © 2012 by Romandt Wendt.

Wszystkie prawa zastrzeżone. Książka ani żadna jej część nie może być przedrukowywana ani w żaden inny sposób reprodukowana lub odczytywana w środkach masowego przekazu bez pisemnej zgody autora.

Redaktor wydania: Blanka Łyszkowska-Zacharek

Korekta: Blanka Łyszkowska-Zacharek

Projekt okładki: Blanka Łyszkowska-Zacharek

ISBN: 978-83-936372-0-1

Wyłączny dystrybutor:

CoJaNaTo

www.cojanato.pl

e-mail: blanka@cojanato.com

Wydanie I

Druk i oprawa:

SOWA Sp. z o.o.

ul. Hrubieszowska 6a

01-209 Warszawa

tel. (22) 431 81 40

fax. (22) 431 81 50

e-mail: sowadruk@sowadruk.pl

Spis treści

Wstęp, czyli biorę się za siebie	7
1. Korzyści, czyli co z tego wszystkiego będę miał	11
1.1. Co robić, czyli powiedz kotu dokładnie, dokąd idziesz	17
1.2. Case study, czyli z życia wzięte... ..	20
2. Bądź spryciarzem, czyli wyznacz sobie odpowiedni cel	23
3. Źródła oszczędności, czyli uczyć się oszczędzać	29
3.1. Wykonywanie koniecznych zadań	30
3.1.1. Priorytetyzacja zadań	34
3.1.2. Preselekcja	35
3.2. Efektywność	38
3.2.1. Blokowe zarządzanie czasem	39
3.2.2. Lista spraw	41
3.2.3. Plan dnia	47
3.2.4. Zarządzanie wizualne	48
3.2.5. Konstruowanie barier	52
3.2.6. Analiza ryzyka i zapobieganie wypadkom	54
3.2.7. Rodzaje aktywności, czyli jestem dobry w tym, co robię	56
3.2.8. Praca twórcza	57
3.2.9. Realizacja zadań związanych z naszą pracą	58
3.2.10. Komunikacja	59
Komunikacja 3x3	64
Spotkania	66
Rozmowy telefoniczne	67
Efektywność e-mailowa	70
Administracja	74

4. Wydajność, czyli daję z siebie naprawdę dużo.....	75
4.1. Koncentracja	76
4.2. Przemiana pracy w zadania	77
4.3. Zasada materialnego efektu gotowego do użycia	79
4.3.1. Z życia wzięte, czyli case study.....	79
4.4. Zasada podziału zadań	80
4.4.1. Realizacja zadań	81
4.5. Wsteczne planowanie zadań	82
4.5.1. Zasada optymalnej jakości	83
4.5.2. Z życia wzięte, czyli case study	87
4.6. Siatka dnia	88
4.7. Komputer kwantowy	90
5. Rozpracujemy system, czyli jak to wszystko poskładać w całość	93
Bibliografia	97

Wstęp, czyli biorę się za siebie

Każdy z nas ma jakieś wyobrażenie na temat samego siebie. I choć to smutne, zapewne w wielu przypadkach jest ono dalekie od rzeczywistości. Na szczęście refleksyjna, ludzka natura daje nam szansę poznania naszych mocnych i słabych stron, byśmy mogli stworzyć na swój własny użytek teoretyczne podwaliny przepisu na doskonałość. Problemy zaczynają się jednak na etapie realizacji tego planu.

Na przeszkodzie stoją nam nasze przyzwyczajenia. Ciężko się pozbyć tego bagażu w codziennej wędrówce do ideału – obojętne czy będzie nim idealna sylwetka, czy też perfekcyjne zarządzanie firmą.

Ta krótka charakterystyka ludzkiej natury pasuje do wielu aspektów naszego życia. Skupimy się na jego obszarze zawodowym, lecz przedstawione tutaj przemyślenia z powodzeniem mogą być stosowane wszędzie tam, gdzie działamy jako samodzielna jednostka zorientowana na sukces, niezależnie od tego, jak go so-

bie zdefiniujemy. Nikt nie zaprzeczy, że bycie efektywnym jest ze wszech miar słuszną postawą. Mimo to większość z nas nawet nie podejmuje próby wdrożenia takiego modelu funkcjonowania. Pewnie dlatego, że wymaga on przede wszystkim samodyscypliny, niezbędnej choćby w zarządzaniu czasem.

To wspaniała umiejętność i zarazem tylko jedno z wielu narzędzi, których opanowanie może pomóc nam w realizacji zadań z każdego obszaru naszej aktywności.

Autor książki nie jest osobą bez skazy. Znając większość teorii efektywnościowych oraz teorii organizacji pracy, nie stosował ich nigdy w czystej postaci. Impulsem była doraźna potrzeba chwili, gdy dane narzędzie czy też koncepcja, po dostosowaniu do własnego stylu pracy, pozwalały wykonać zadanie szybko i perfekcyjnie. Świadom zatem swoich słabości zaplanował tę książkę jako zbiór inspirujących pomysłów i przemyśleń, które mogą okazać się ciekawe i użyteczne dla wszystkich, którzy chcą być efektywnymi w swoich działaniach.

Prezentuję w zwięzły sposób najistotniejsze moim zdaniem rozwiązania i narzędzia związane z pojęciem „produktywności osobistej”. Termin ten ma ścisły związek z angielskim zwrotem „personal lean” (w bardzo wolnym tłumaczeniu zwrot można rozumieć jako samodzielne kierowanie swoimi poczynaniami bez marnowania czasu i energii). Nawiązuję do tej terminologii, kładąc mocny akcent na słowo „personal”, ponieważ moim zamiarem było przeniesienie prostych zasad, sprawdzonych w warunkach dużych organizacji, na grunt osobisty. Spójność opisanych rozwiązań, przefiltrowanych przez pryzmat własnych doświadczeń, oraz

minimalna dawka teorii pokazują ogólne zasady działania modelu opartego na efektywności oraz nadają tej książce charakter case study.

Życzę licznych inspiracji

Roman Wendt

1. Korzyści, czyli co z tego wszystkiego będę miał

Najbliższe nam otoczenie możemy kształtować sami. Warto podjąć taką ambitną próbę, dzięki której zyskujemy szansę kontrolowania naszych poczynań oraz zyskania satysfakcji z tego, co dzieje się w naszym życiu. Jednak o wiele częściej odczuwamy dyskomfort wynikający z poczucia nadmiernego obciążenia pracą i zagubienia się w wykonywanych obowiązkach. Gdybyśmy mieli określić jednym słowem nasze działania, być może nasz wybór padłby na słowo „chaos”. I choć próbujemy z nim walczyć, co więcej znamy książki, narzędzia i metody pomagające poprawić naszą skuteczność czy też efektywność, nie stosujemy się do zawartych w nich zaleceń. Wydaje mi się, że problem leży w sferze naszego zachowania i podświadomości. Nie wiedząc do końca, w jakim kierunku zmierzamy, nie będąc do końca przekonanymi o istotnej wartości i celowości naszych działań, odrzucamy prakty-

ki podnoszące naszą efektywność. Brak nam motywacji do ponoszenia obciążeń wynikających z samodyscypliny, jakiej wymaga wzrost efektywności, oraz do podporządkowania naszych zachowań wytyczonemu celowi.

Dlatego w trakcie pisania książki przyświecała mi idea przekazania swojej wiedzy i doświadczeń w taki sposób, aby uświadomić czytelnikowi istotę rzeczy: opowiedzieć, co leży u podstaw efektywności, oraz przedstawić korzyści wynikające z pracy zgodnej z założeniami „personal lean”. Wnikliwa analiza własnych celów i oczekiwań oraz ujęcie ich w racjonalne ramy pozwoli skutecznie skorzystać z technik i narzędzi podnoszących efektywność – bez poczucia uciążliwości, jaka zazwyczaj towarzyszy zmianie nawyków i przyzwyczajęń. Zrozumienie własnych działań jest warunkiem koniecznym efektywnego zarządzania czasem, które wspomóc może zestaw proponowanych przeze mnie narzędzi.

Ale zacznijmy od korzyści płynących z podnoszenia sprawności wykonywanych zadań. To istotny punkt naszych rozważań, który ma duży wpływ na wynik kalkulacji w rodzaju „czy mi się to opłaca”, jak również na proces poszukiwania odpowiednio silnej motywacji do działania.

Co zatem daje nam efektywność osobista? Dokonam generalizacji i powiem obrazowo, że satysfakcję płynącą z przekonania, że życie nie przecieka nam przez palce. Często poczuciu marnowania czasu towarzyszy refleksja o bezsensowności naszych działań. Dzieje się tak zazwyczaj, gdy dajemy się nieść bezwolnie wydarzeniom i okolicznościom, które sterują naszymi poczynaniami. Nie jest to coś złego samo w sobie. Pozwolę sobie na drobną dygresję:

taka jest specyfika życia w społeczeństwie, które stara się wpływać na nasze postawy i zachowania poprzez narzucanie nam ogólnie przyjętych norm. Zmusza nas do kompromisów będących efektem kalkulacji zysków i strat. W obszarze aktywności zawodowej również działają takie mechanizmy. Większość z nas przychodząc do pracy na regulaminowe 8 godzin, oddaje ten czas kadrze zarządzającej. Ta, mając dostęp do tego cennego zasobu, zarządza nim za nas – daje nam zadania oraz lepiej lub gorzej motywuje nas do działania. Tworzy w nas przekonanie o sensowności i racjonalności tych poczynań z punktu widzenia firmy i naszej osoby. Stosujemy się do poleceń, nakazów, zakazów, bo inni wiedzą lepiej, jak efektywnie kierować naszymi poczynaniami w ciągu dnia pracy, by przyniosły one korzyści dla organizacji. Oddajemy zatem inicjatywę innym. Te rozważania mogą sugerować bierność podległych kadrze zarządzającej pracowników. Myślę, że sytuacja nie jest aż tak dramatyczna. Wniosek za to jest oczywisty i chyba każdy zgodzi się z twierdzeniem, że pracownik zaangażowany w swoje obowiązki, lubiący je, i co najważniejsze wierzący w sens swoich działań, to pracownik efektywny.

Podobny model możemy zaobserwować w szkole: jesteśmy tam ważnym, aczkolwiek do pewnego stopnia biernym elementem procesu realizacji programu szkolnego. Jednak motywacja do nauki, kreowana zarówno przez nauczycieli jak i rodziców, sprawia, że przestajemy odczuwać dyskomfort płynący z obowiązku szkolnego. Mamy szansę przejąć inicjatywę, stać się tymi, którzy wiedzą, czego chcą. Finałem tego procesu są studia, które opierają się na świadomej alokacji czasu w to, co nas interesuje. To szkoła

efektywnego wykorzystania czasu poświęconego na realizację założonych celów.

Kończąc te dygresje, warto podsumować je wnioskiem, że na naukę nigdy nie jest za późno: warto w każdej chwili zacząć świadomie kreować swoją postawę, by zwiększyć efektywność osobistą. Pomocne jest tu wytyczenie sobie celu. Wspominałem już o tym zagadnieniu i w dalszej części książki zajmę się nim bardziej szczegółowo.

Podstawowa korzyść płynąca z kreowania swojej efektywności osobistej to świadomość tego, co się z nami dzieje. Gwarantuje to odpowiednie ukierunkowanie naszych działań tak, by osiągnąć to, co zamierzamy. Sterowanie naszym losem na tyle, na ile jest to możliwe w świecie rządzonym często przez ślepy przypadek, daje nam poczucie równowagi wewnętrznej i pomaga zachować odpowiednie proporcje między pracą a przyjemnością, pracą a życiem prywatnym. Warto w tym miejscu zwrócić uwagę na zależność łączącą pracę i przyjemność z jej wykonywania. Powiązania te mogą dać w efekcie najprostszy, prawie idealny sposób na podniesienie naszej efektywności osobistej. A tym sposobem jest wykonywanie pracy, którą się lubi. Już Konfucjusz radził, aby wybrać zajęcie, które się lubi, a nie spędzi się ani jednego dnia w pracy. Taki stan rzeczy można opisać jako ogromne szczęście; zgodzą się z tym przede wszystkim Ci, którym nie dane jest go w ten sposób doświadczyć. Dlatego polecam inną metodę – może dla niektórych trudną do zastosowania – przyzwyczajanie się do tego, co robimy na co dzień poprzez świadome kształtowanie swoich upodobań. Złośliwi mogą zacytować przysłowie, że jak się nie ma, co się lubi,

to się lubi, co się ma. Ale jak wiadomo, przysłowia są mądrością narodu i tkwi w nich nieraz spora dawka bardzo praktycznych wskazówek. Poszukując zatem w naszym zajęciu czegoś, co można polubić, mamy szansę zacząć czerpać przyjemność z naszej pracy. To z kolei może zmniejszyć dyskomfort, jaki niektórzy odczuwają o poranku w dzień roboczy, a odczuwana przyjemność prawdopodobnie przełoży się na wzrost naszej efektywności.

Wspominam jednak o tych dwóch opcjach niejako na marginesie. Chciałbym te „psychologiczne” metody wyłączyć z naszych rozważań, bowiem celem tej publikacji jest **produktywność osobista osiągniata poprzez sprawne zarządzanie, dzięki któremu w danej jednostce czasu uda nam się zrobić o wiele więcej niż było to możliwe dotychczas**. Warto zaznaczyć, że każdy z nas będzie inaczej definiował pojęcie jednostki czasu – dla niektórych będzie to klasyczny 8-godzinny dzień pracy, a dla innych doba. To do nas należy decyzja, ile czasu poświęcimy na to, aby osiągnąć zamierzone korzyści. Resztę zaoszczędzonego czasu, czy też wypracowane zyski (różnie definiowane), możemy przeznaczyć na osiągnięcie przyjemności, które, nawiązując do hedonizmu, są jednym, jeśli nie jedynym celem naszego życia. Brzmi poważnie, ale nie sposób nie zgodzić się z twierdzeniem, że relacje między pracą a przyjemnością warunkują w dużym stopniu nasze zadowolenie z życia i satysfakcję z naszych osiągnięć. Te są często oceniane przez pryzmat kosztów, jakie ponieśliśmy, by dojść do założonego celu zawodowego i życiowego. Jednym z nich jest właśnie czas. A ten jest dobrem ograniczonym. Poświęcenie go na aktywność w wybranym obszarze działania zazwyczaj oznacza zabranie go z drugiego, na przykład życia pry-

watnego. Dlatego często realizujemy cele zawodowe kosztem kogoś lub czegoś. Efekt zazwyczaj jest mało zadowolający dla nas samych, bo często to my ponosimy największe koszty. I tutaj jest znakomita okazja, by zaimplementować techniki związane z osiąganiem wysokiej produktywności osobistej. Padło już w naszych rozważaniach kilkakrotnie hasło „świadomość”. Wracam do niego ponownie, ponieważ warto świadomie kształtować swoją aktywność i podzielić czas na działania ujęte w ramy konkretnych zadań, które pozwolą osiągnąć nam wcześniej zdefiniowane cele życiowe. Ów podział przeprowadzony pod kątem realizacji naszych zamierzeń powinien zakładać przedział czasowy, w którym staramy się zrobić możliwe jak najwięcej, by wytyczony cel osiągnąć. Ramy czasowe są ważne, bowiem nasze działania nie powinny zakłócać realizacji zadań pozwalających osiągnąć cele doraźne, krótkoterminowe, których niezrealizowanie grozi jednak spadkiem naszej efektywności i zwiększa szanse porażki generalnie. Dobrym przykładem ilustrującym te rozważania jest odwołanie się do funkcjonowania firmy. Zaczyna się wszystko od pomysłu na biznes, który następnie jest przekuwany na strategię. Ta pozwala wyprzedzić konkurencję i odnieść sukces. Ale te szlachetne starania, leżące u podwalin każdej firmy, nie mogą zakłócać szarej codzienności, której istotą jest zarabianie pieniędzy, aby przetrwać. Współistnienie celów „małych” i „dużych” jest obowiązkowe. Nie wróżę sukcesu firmie, która skupia się tylko na zarabianiu pieniędzy lub tylko na tworzeniu pomysłów strategii.

Podobnie jest z produktywnością osobistą. Dbajmy o to, co dzieje się „tu i teraz”, bo to fundament naszego przyszłego sukcesu, do którego, choć idziemy cały czas do przodu, zbliżamy się drobny-

mi krokami. Potrzebny jest zatem „złoty środek” lub mówiąc może nieco mniej filozoficznie – umiejętne balansowanie pomiędzy naszymi dalekosiężnymi celami strategicznymi a bieżącą koniecznością wynikającą z często nudnej i monotonnej codzienności.

I oto mamy kolejną korzyść płynącą z efektywności osobistej – świadomie kontrolujemy nasze działania, zyskując poczucie wewnętrznego spokoju. Oddaliśmy stres, który w dzisiejszych czasach jest generowany na bardzo wysokim poziomie. Możemy spokojnie oddać się przyjemnościom, bo wiemy, że dziś zrobiliśmy naprawdę wszystko, co sobie zaplanowaliśmy. A jeśli nawet to się nie udało, to było to także świadome odejście od założonego planu, podyktowane troską o naszą produktywność – abyśmy walcząc za wszelką cenę o sukces dzisiaj, nie ponieśli porażki jutro. Na koniec jeszcze jedna uwaga: w produktywności, najprościej rzecz ujmując, chodzi o to, by uzyskać więcej z tej samej ilości zasobów – w naszym przypadku pracy zamkniętej w sztywnych ramach czasowych. I ten zysk to nasza główna korzyść. Z niej biorą się wszelkie inne profity, które starałem się tu opisać.

1.1. Co robić, czyli powiedz kotu dokładnie, dokąd idziesz

Pamiętam moje pierwsze zetknięcie się z teorią względności Einsteina. Wzbudziła podziw, ale także masę pytań w rodzaju: „O co w tym wszystkim jednak chodzi?”. Podobnie jest z teorią produktywności i efektywności. Trudno uchwycić bardzo szeroki kontekst, w jakim obie znajdują zastosowanie. Po latach zagłębiania się w ową tematykę, przeczytania sporej ilości książek, udaje mi się

budować stabilny obraz owych teorii, ale jestem przekonany, że wielu managerów nawet wysokiego szczebla ma podobny problem ze zrozumieniem, a co za tym idzie ze stosowaniem owych zasad w praktyce. Trudno zatem się dziwić, że wielu działań naszej aktywności zawodowej nie można określić mianem optymalnych z punktu widzenia produktywności osobistej. Dlatego chciałbym opisać teorię produktywności i skutecznego zarządzania czasem, nawiązując do własnych doświadczeń oraz podsumowując fakty opisane w wielu publikacjach, choć nigdy nie zebrane w jednej. Jest to więc przedsięwzięcie pionierskie, którego motywem przewodnim może być parafraza zasady Pareto twierzącego, że 20% działań może załatwić 80% zadań, jakie stoją przed nami. To bardzo ambitne założenie, ale nie tak bardzo oddalone od prawdy. Zatem warto szukać rozwiązań i sposobów, by stać się bardziej produktywnym i kreatywnym w swoich działaniach. Zaczniemy zatem od wytyczenia sobie celu. To on nadaje sens naszym działaniom. Porządkuje je i klasyfikuje ze względu na możliwości, jakie kryje w sobie.

Racjonalizm naszego postępowania często zakłóca sytuacja, w której cel nie jest uświadomiony – nasze niezdefiniowane chęci i pragnienia pchają nas w kierunku, który nas samych potrafi zaskoczyć. Los podsuwa nam okazje, które wykorzystujemy instynktownie, a w efekcie tych działań osiągamy jedynie korzyści doraźne. Jak istotne jest uświadomienie sobie właściwego dla nas celu, może świadczyć zabawny, ale wielce pouczający dialog zaczerpnięty z „Alicji w Krainie Czarów”. Pozwoliłem go sobie przetłumaczyć.

Alicja zapytała Kota: Którą drogę powinnam wybrać?

Kot odpowiedział: Cóż, to zależy od tego, gdzie chcesz dojść.

Wszystko mi jedno – odpowiedziała Alicja.

*W takim wypadku, nie ma znaczenia, którą z dróg wybierzesz, nie-
prawdaz? – odpowiedział Kot.*

Na podstawie tej krótkiej rozmowy można scharakteryzo-
wać Alicję jako osobę błąkającą się po bajkowej krainie na własne
życzenie. Nie wytyczyła sobie celu, a wszystko pozostawiła losowi.
Obrońcy bohaterki powiedzą, że znalazła się w nieznanym otocze-
niu. Nie wiem czy nasza codzienność nie zaskakuje nas bardziej
od Krainy Czarów.

Warto zastanowić się nad istotą faktu, że tak często nie wy-
tyczamy sobie celu lub zaniedbujemy jego realizację. Doszedłem
do wniosku, który jest fundamentalny dla procesu budowania
produktywności osobistej. Można go opisać w dwóch punktach:

1. Cel powinien być świadomy i wynikać z naszych potrzeb
i oczekiwań.
2. Należy go sformułować i zapisać, by po prostu o nim pa-
miętać.

Świadomość celu nadaje mu realny wymiar, wydiera go
z obszaru naszych ulotnych wizji. Wiedząc, do jakiego punktu dą-
żymy, na zasadzie przeciwieństwa uświadamiamy sobie, czego nie
chcemy i co nam nie pasuje do naszych wytycznych. Pozwala to
świadomie rezygnować z okazji, które, choć bardzo atrakcyjne
w perspektywie krótkoterminowej, w efekcie końcowym powodują,
że zboczymy z obranego kursu, mocno opóźniając dotarcie do celu.

Dochodzimy zatem do trywialnego pojęcia „marnowania
czasu”. A tego w procesie efektywnego nim zarządzania chcemy za
wszelką cenę uniknąć.

1.2. Case study, czyli z życia wzięte...

Jak niebezpieczny dla życia zawodowego jest brak sprecyzowanego celu, przekonał się mój znajomy – doświadczony, odnoszący sukcesy manager polskiej firmy z branży produkcyjnej. Jego marzeniem, podobnie jak wielu Polaków, była praca w dobrze funkcjonującej gospodarce zachodniej, gdzie zarobki przekraczają kilkukrotnie oferty płacy w naszym kraju. Konkurencyjna firma z Wielkiej Brytanii zaproponowała mu stanowisko o porównywalnym statusie, z brytyjską średnią krajową znacznie wyższą od polskiej oraz kontrakt na 3 lata. Oferta została przyjęta. Nasz bohater potraktował ją jako ukoronowanie jego dotychczasowej kariery. Niestety, po wygaśnięciu kontraktu pracodawca nie przedłużył współpracy z polskim managerem, a brak zatrudnienia zmusił naszego rodaka do powrotu do kraju. Polskie realia okazały się nieprzyjazne: pracownik po trzech latach pobytu w Wielkiej Brytanii wypadł z obiegu. Musiał od początku budować swoją pozycję zawodową, zaczynając pracę na stanowisku niższym od tego, które zajmował przed wyjazdem. Podsumowując tę historię, widać, że doraźne korzyści zaszkodziły pracownikowi, który uległ argumentacji ekonomicznej i stracił w ten sposób swoją solidną pozycję profesjonalisty w kraju.

Zdaję sobie sprawę, że świadome kreowanie przyszłości przez konsekwentne dążenie do postawionych sobie celów może być trudne. Pamiętajmy jednak, że może nam też bardzo ułatwić życie. Każdego dnia pojawia się ogromna ilość okazji, które zachęcają nas do działania poprzez iluzję odniesienia korzyści. Bez precyzyjnego i świadomego określenia, dokąd dążymy i co chcemy

osiągnąć, możemy podjąć złą decyzję i stracić okazje, które dałyby nam realne korzyści w dłuższej perspektywie. Warto zaznaczyć w tym miejscu, że cel nie musi być koniecznym zobowiązaniem do aktywnej pracy i działań. Często warto go sobie wytyczyć, by wyczulał nasze zmysły na zdarzenia, w które nie warto się angażować.

3. Źródła oszczędności, czyli uczyć się oszczędzać

Nie mam najmniejszej wątpliwości, że codziennie marnujemy ogromne ilości czasu i energii. Dzieje się tak nawet w firmach, gdzie procesy produkcyjne są pod nieustanną kontrolą managerów starających się je wciąż ulepszać. Odwołując się do swojej praktyki, mogę powiedzieć, że poziom rezerw (chodzi mi o potencjał trwoniony przez marnowanie czasu i energii pracowników), jaki udaje mi się zidentyfikować w modernizowanych przeze mnie firmach, wynosi od 30% do 40%. To ukryte pokłady, które firma może, a nawet powinna przekuć na swój zysk. Główną przyczyną tego marnotrawstwa jest brak zrozumienia, na czym polega produktywność, oraz zbyt częste poddawanie się emocjom i presji otoczenia, które może zakłócać procesy produkcyjne kierowane przez ludzi. Te same przyczyny marnotrawstwa tkwią w jednostce. Skupmy się więc na niej i na możliwościach zwiększenia efektywności osobistej, której wzrost powinien wpłynąć pozytywnie na

naszą produktywność.

Istotą procesu zwiększania produktywności jest określenie trzech głównych obszarów mających wpływ na naszą sprawność działania. Należy do nich:

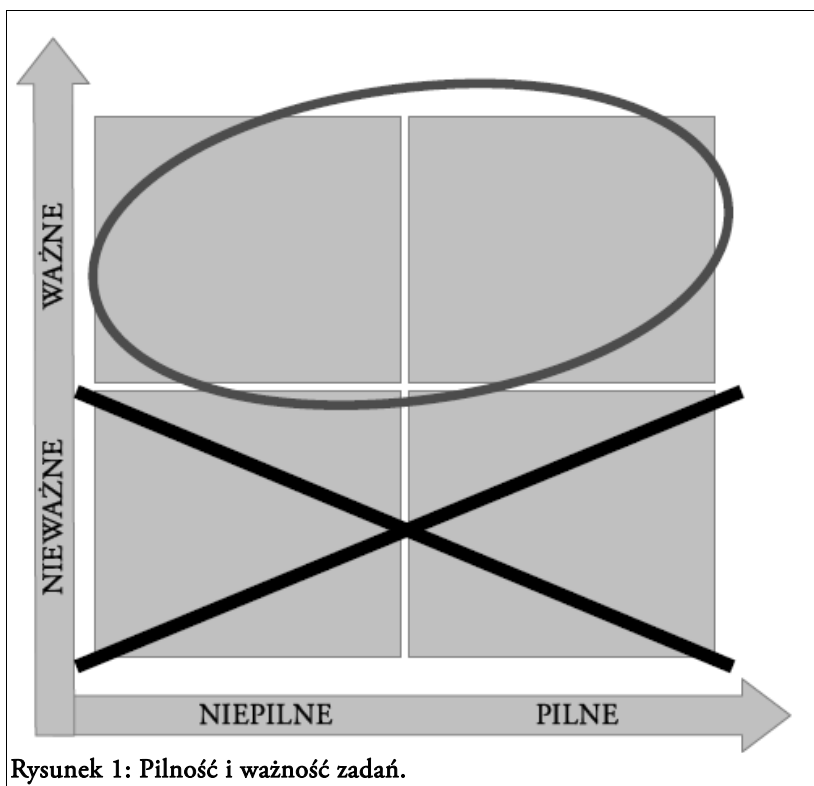
- A) wykonywanie koniecznych zadań,
- B) efektywność.
- C) wydajność.

3.1. Wykonywanie koniecznych zadań

Powyższe założenie wydaje się oczywiste. Jednak najlepszym, a jednocześnie niedocenianym źródłem podnoszenia efektywności jest eliminacja zadań niepotrzebnych. Peter F. Drucker – guru zarządzania powiedział kiedyś, że nie ma nic bardziej marnotrawnego, jak wydajne robienie rzeczy, które nie powinny być robione. To kwintesencja święcącej obecnie tryumfy filozofii „lean management”. Zakłada ona likwidację niepotrzebnych działań, zasobów i funkcjonalności. Kryterium decydującym o przydatności jest ich użyteczność w tworzeniu wartości dodanej postrzeganej oczami klienta. Z punktu widzenia jednostki takim kryterium przydatności będzie odpowiedź na pytanie czy dane działanie pomoże nam w osiągnięciu wytyczonego celu. Zaniechanie zbędnej aktywności jest oczywistą oszczędnością czasu i energii, które to zasoby przerzucimy tam, gdzie efekty naszych poczynań przybliżą nas do celu.

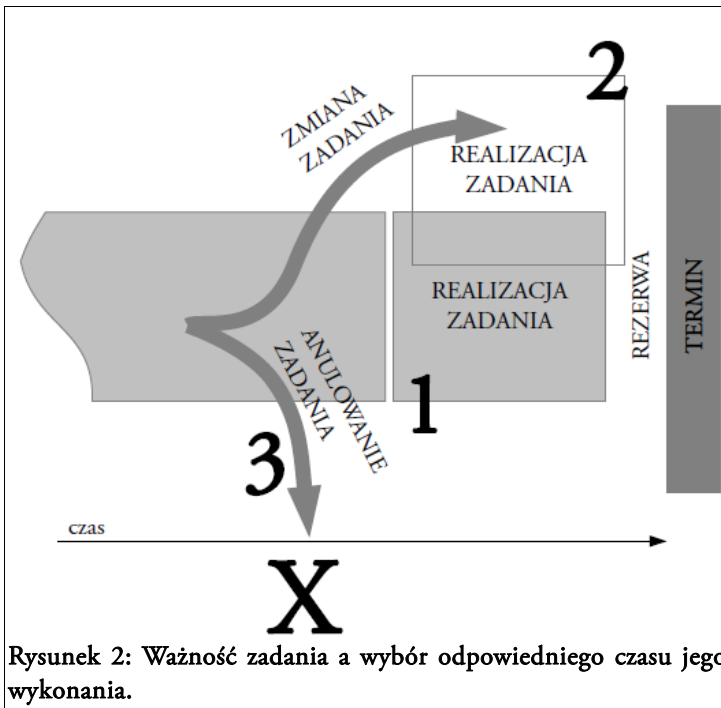
A teraz czas na refleksję nad ludzką naturą; oczywiście w kontekście zarządzania czasem. Odwołując się do moich doświadczeń, stwierdzam, że rzadko nierobienie czegoś jest postrzegane jako oszczędność czasu i energii. Zwłaszcza w firmie. W tego typu organi-

zaczajach przeważa styl działania szybciej, wydajniej, często kosztem czasu wolnego. Nagrodą dla tak działającego pracownika jest poczucie satysfakcji z dobrze wykonywanej pracy oraz przekonanie o ważnym wkładzie w rozwój organizacji poprzez poświęcenie dla niej choćby swojego wolnego czasu. Uważam, że okazjonalnie taki model działania jest do zaakceptowania. Problemem jest jednak ciągłe trwanie przy nim. Jak złe jest to podejście, wiedzą wszyscy, którzy zaznali goryczy zwolnienia z pracy, gdy przełożeni nie tylko nie docenili naszych starań, ale co gorsza nawet nie zauważyli naszego poświęcenia.



Rysunek 1: Pilność i ważność zadań.

Oszczędność czasu zgodna z koncepcją zaniechania zadań niepotrzebnych to wynik ustalenia priorytetu w naszych codziennych działaniach. Pomocny w jego określeniu jest prezentowany rysunek. pilności/ważności zadań. Opierając się na nim, powinniśmy zaniechać wykonywania zadań nieważnych (zarówno pilnych jak i nie pilnych).



Opis rysunku: gdyby zadanie zostało wykonane zbyt wcześnie, mielibyśmy 3 możliwości:

1) zadanie zrealizowano finalnie zgodnie z założeniami – brak strat;

- 2) zadanie zmieniono – część pracy zmarnowano;
- 3) zadanie anulowano – całą pracę zmarnowano.

Z samego faktu, że zadanie jest ważne, nie wynika jeszcze, że należy je wykonać. Decyduje o tym dodatkowo kryterium czasu, w którym to ważne zadanie należy zrealizować. Wybór odpowiedniego czasu jest tu kluczowym elementem. Wiele razy zdarzyło mi się, że sprawa pierwotnie postrzegana jako ważna po pewnym czasie stawała się zupełnie nieaktualna, ponieważ zmieniła się sytuacja, przez pryzmat której postrzegano jej wagę. Gdyby takie zadanie było wykonane zbyt wcześnie, to cała praca byłaby niepotrzebna i jako taka obniżyłaby naszą efektywność.

Przykład

Miałem w pracy kolegę, który niezbyt przejmował się swoimi obowiązkami służbowymi i bardzo rzadko wykonywał zadania w zaplanowanym czasie. Z reguły trzeba było jednego lub dwóch ponagleń, by wyegzekwować od niego oczekiwaną pracę. Jednocześnie w rankingach okresowych nie wypadł tak źle, jakby można było przypuszczać, mając na uwadze jego stosunek do powierzonych mu obowiązków. Zastanowiło mnie to. Gdy przyjrzałem się bliżej całej sytuacji, okazało się, że dzięki swojemu podejściu mimowolnie eliminował część pracy, która była mniej ważna lub w rezultacie okazywała się niepotrzebna. Oszczędzając czas i energię, mógł je spożytkować na realizację zadań, które okazywały się istotne i miały w efekcie końcowym wpływ na jego wysoką pozycję w rankingu pracowników. Jediną ceną, którą musiał zapłacić, było ciągłe narzekanie szefa.

Wyciagnijmy zatem wnioski:

1. Wykonywanie niepotrzebnych zadań to marnowanie czasu.
2. Kryterium oceny zadania pod kątem ważności jest przydatność danego działania w osiągnięciu lub zbliżeniu się do wyznaczonego celu.
3. Czas przeznaczony na pracę służy do realizacji wyłącznie ważnych zadań, realizowanych w ustalonym terminie.

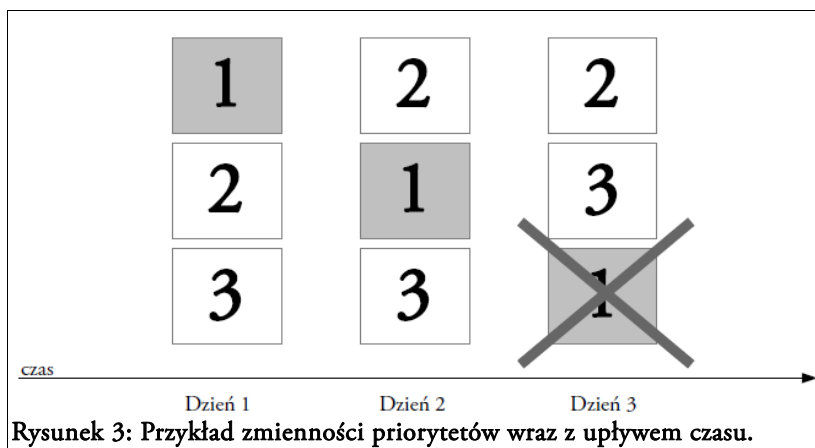
Przestawię teraz podstawowe koncepcje i narzędzia, które przydadzą nam się podczas selekcji zadań i pozwolą wykonać tylko te konieczne.

3.1.1. Priorytetyzacja zadań

Narzędziem wspierającym stworzenie dobrego planu pracy na dany dzień jest priorytetyzacja zadań. Istotą tego działania jest identyfikacja zadań najważniejszych w danym okresie czasu (w danym dniu), które dadzą nam największe korzyści. Te o najwyższym priorytecie musimy bezwzględnie wykonać.

Hierarchia zadań ze względu na ich przynależność do kategorii ważne/pilne ustalana jest także pod kątem terminu dostarczenia efektu. Często możemy znaleźć się (a często tak właśnie jest) w sytuacji, kiedy nie jesteśmy w stanie wykonać wszystkich zadań uznanych za istotne. Wówczas stosując priorytetyzację, identyfikujemy te, których nie wykonamy z powodu braku czasu. Stają się one zadaniami o najniższym priorytecie. W takim momencie wiele osób odczuje stres z powodu „zawalenia” terminów. Popatrzmy na to jednak z innej strony. Jeżeli poświęcamy na pracę z góry założoną ilość czasu i działamy efektywnie, to te zadania,

które wypadły z naszej listy, po prostu nie mogły zostać wykonane z przyczyn obiektywnych. Świadomość tego, że swój czas poświęciliśmy na zadania, które przyniosły nam największą wartość dodaną, jest jednocześnie informacją, że nie zmarnowaliśmy czasu na te mniej wartościowe. Ten fakt powinien być źródłem satysfakcji a nie stresu.

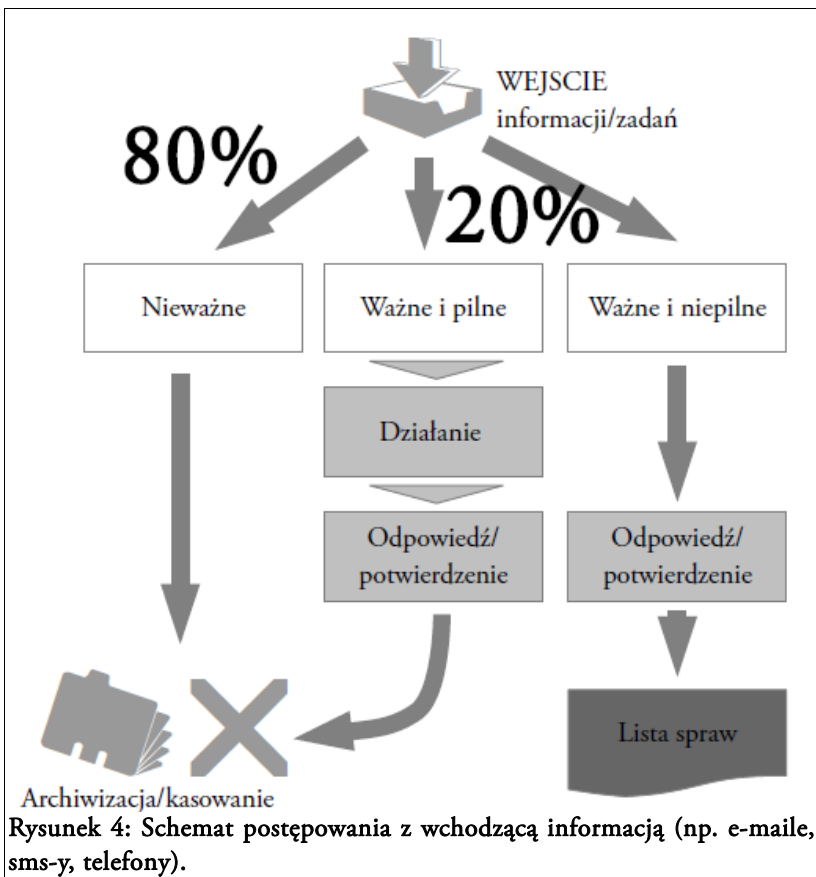


Priorytety zadań mogą zmieniać się wraz z upływem czasu i sytuacji, która nas otacza. Każdego dnia określamy priorytety od nowa. Na rysunku powyżej zadanie nr 1 traciło każdego dnia na znaczeniu, aż trzeciego dnia zostało skreślone. W ten sposób zaoszczędzono czas, który byłby poświęcony na jego wykonanie.

3.1.2. Preselekcja

Efektywność pracy wzrasta przez konsekwentne stosowanie środków, które pomagają dokonać preselekcji zadań. Celem jest

szybka realizacja jak największej ilości działań istotnych ze względu na założony cel. I choć odrzucone zadania z pozoru zmniejszają ilość spraw do załatwienia, to w istocie redukcja przyczynia się do efektywności i zasadności naszych wysiłków ukierunkowanych wyłącznie na cel, jaki sobie stawiamy w obszarze naszej aktywności zawodowej.



Rysunek 4: Schemat postępowania z wchodzącą informacją (np. e-maile, sms-y, telefony).

Zobaczmy, jak przebiega preselekcja podczas rutynowego, okresowego sprawdzania kanałów informacyjnych, czyli wiadomości e-mail, telefonów i smsów. Większość z nas jest dosłownie zalewana ilością informacji, które skutecznie potrafią zapchać owe kanały. Jak sobie radzić? Na początku warto dokonać przeglądu, by podzielić wiadomości według kryteriów istotności i od razu pozbyć się zupełnie nieistotnych. Na przeciwnym biegunie znajdują się informacje ważne, wymagające szybkiej reakcji i krótkiego czasu działania (do 1-2 minut). Ponieważ efekt naszych działań może być szybko przedstawiony drugiej stronie, załatwmy te zadania od ręki. Poinformujmy o naszych decyzjach, a e-maile skasujmy lub poddajmy archiwizacji. Wiadomości bardzo ważne, ale czasochłonne należy przenieść do kategorii spraw do załatwienia (lista spraw) po to, by później trafiły w odpowiednie miejsce naszego planu działania. Oczywiście warto pamiętać, że napływ informacji i ich wartościowanie według istotności może, a często nawet powinno owe założenia z początku dnia modyfikować. Zmiany planu nie są naszym wrogiem w walce o wysoką efektywność. Nowe zdarzenia, których nie jesteśmy w stanie przewidzieć, powinny być jak najszybciej ocenione i zaadaptowane do planu dnia.

Preselekcja zapewnia nam kilka korzyści: pozwala sprawnie zarządzać kanałami informacyjnymi, nie dopuszczając do ich zapychania, oszczędza czas, jaki musielibyśmy poświęcić na przejrzenie i załatwienie wszystkich wiadomości oraz porządkuje naszą listę spraw.

Stosowanie opisanych powyżej dwóch narzędzi może podnieść naszą efektywność o kilkadziesiąt procent, ponieważ nie zajmujemy się pracą, która nie daje największych możliwych efektów.