

IZABELA KREJCA-PAWSKI

Elastyczne ZARZĄDZANIE CZASEM

dla aktywnych i zapracowanych

- 🕒 Usuń przeszkody
- 🕒 Wyznaczaj cele
- 🕒 Reaguj elastycznie
- 🕒 Deleguj zadania
- 🕒 Kończ dzień z poczuciem satysfakcji



Trenerka biznesu, autorka książki
Sprzedaż. Tylko sprawdzone techniki
i bloga izakrejcapawski.pl

Spis treści

Wstęp	9
1. Pułapki, w które nieświadomie wpadamy	13
Bezużyteczne „dobre rady”	13
Szaleństwo dnia codziennego	14
Przełomowy kryzys	17
Konfrontacja z własnym zarządzaniem czasem	18
Od porażki do sukcesu	20
Specyfika stanowiska pracy ma znaczenie	23
Przeciążenie pamięci	32
Zrób porządek w swojej głowie	35
Dwa rodzaje myślenia	36
Świadome myślenie męczy mózg	38
2. Praktyczne rozwiązania najczęstszych problemów	41
Jak wyznaczać priorytety?	41
Ważne kontra pilne	41
Do czego służy priorytet?	42
Postaw latarnię i dopłyń do brzegu	47
Priorytety w pracy strumieniowej i sieciowej	50
Jak ruszyć z miejsca zaległe sprawy?	53
Dlaczego odkładamy sprawy na później?	54
Pułapka pakietowania	56
Co odkładamy na później?	58
Planuj językiem działania	61
Posprzątaj głowę z zaległych spraw	63
Jak przestać odkładać na później?	65
Chemia strachu i chemia zaangażowania	67
Kto odpowiada za twoją motywację?	69

3. 5 kroków zarządzania czasem	73
Korzyści z zastosowania 5 kroków	73
Krok 1: Przygotuj grunt do zarządzania czasem	76
Usuń przeszkodę	76
Daj sobie czas na zarządzanie czasem	77
Krok 2: Wyznacz latarnię, żeby doплыnąć do brzegu	79
Ustal, dokąd płyniesz	79
Mózg unika wyznaczania celów	80
Zasady wyznaczania latarni	82
Pamiętaj, że droga to nie cel	86
Krok 3: Pracuj z posprzątaną głową	88
Uwolnij głowę od nadmiaru	90
Zorganizuj swoją listę spraw	91
Eliminuj umysłowe śmieci	91
Wystarczy następny krok	95
Stwórz mapę priorytetów	97
Krok 4: Stosuj elastyczne planowanie	104
Doплыwaj do brzegu na koniec tygodnia	104
Codziennie wykonuj 3 Najważniejsze Zadania Dnia	106
Krok 5: Koncentruj się na przemyślanym działaniu	111
Łącz podobne działania	111
Wykonaj szybkie „minutówki”	112
Odkryj sekret efektywnego zarządzania czasem	114
4. Zarządzanie czasem w codziennej praktyce	117
Jakich błędów unikać?	117
Jak konkretyzować cele?	120
Osiąganie celów krótkoterminowych	123
Precyzyjna organizacja dnia w strumieniu zadań	123
Elastyczna organizacja dnia w sieci zadań	126
Elastyczne planowanie tygodnia	132
Realizacja celów długoterminowych	136
Cel miesięczny	136
Cel półroczny	139
Cel roczny	142

5. Zarządzanie czasem w relacjach zawodowych	147
Współpraca z chaotycznymi szefami	147
Gdy dryfuje twój szef	148
Duży szef i mały szef	149
Przestań dryfować i chwyć wiośła	150
Gdy dryfuje cała firma	152
Kiedy lepiej jest zmienić pracę?	153
Odmawianie nadmiarowi obowiązków	155
Syndrom „tak-taka”	156
Stawianie sobie granic	158
Odmawianie przełożonemu	161
Odmawianie jako wróg lub jako przyjaciel	161
Renegocjuj pochopne decyzje	163
Konsekwencje odmawiania	164
Zarządzanie czasem dla szefów	166
Gdy nie widzisz, że nie umiesz pływać	167
Gdy nie wiesz, w jakim kierunku płyniesz	171
Ucinanie uciążliwych prośb	172
Syndrom dawcy odpowiedzi	172
Syndrom bezmyślnej firmy	177
Spotkania, które dają konkrety	179
„Tak-taki” na spotkaniach	180
 6. Wypracuj wspierające nawyki	 183
Jak zmieniać i wypracowywać nawyki?	183
Nawyki rządzą naszym życiem	183
Mózg a nawyki	184
Pętla nawyku	185
Jak zmieniać nawyki?	186
Jak wypracowywać nowe nawyki?	188
Poranny rytuał	190
Zacznij dzień od relaksu	191
Stwórz własny poranny rytuał	192
Zaufaj swoim decyzjom	193
Utrzymanie kursu	194

Zbierz dowody skuteczności	196
Mierz się z porażkami	198
Nawyk ufania swoim decyzjom	200
7. Uwolnij się od przeciążenia	203
Zorganizuj wspierające miejsce pracy	203
Akceptuj warunki i zmieniaj to, co możesz	203
Na co kierujesz wzrok?	204
Okiełznaj twórczy bałagan	206
Porządek w domu	207
Gdy otoczenie zabiera ci energię	208
Uwolnij się od przeciążenia	208
Zrób decyzyjny detoks	212
8. Czas na przemyślane działanie!	217
Osiągaj więcej, pracując mniej	217
10 praktyk osób dobrze zarządzających czasem	222
15 pułapek w zarządzaniu czasem	222
30 dni zarządzania czasem	223
Dopasuj zarządzanie czasem do swoich potrzeb	226
Korzystaj z dostępnych narzędzi	227
Bibliografia	230

2.

Praktyczne rozwiązania najczęstszych problemów

Jak wyznaczać priorytety?

W tej części książki odpowiem na pytania związane z zarządzaniem czasem, z którymi sama musiałam się zmierzyć i które sły-
szę w trakcie szkoleń. Pytanie padające zdecydowanie najczęściej
brzmi: „Jak wyznaczać priorytety?”, dlatego zaczniemy właśnie od
niego.

Ważne kontra pilne

Problem z wyznaczaniem priorytetów uświadamiasz sobie za-
zwyczaj wtedy, gdy myślisz o wszystkich rzeczach, które masz do
zrobienia, i czujesz się zagubiony. Nie wiesz, czym masz się wła-
ściwie teraz zająć. Zrobienie jednego oznacza niezrobienie dru-
giego. Wiele osób znajduje się w sytuacji, w której każda sprawa
jest ważna, pilna i na już, więc należałoby załatwić je wszystkie
równocześnie.

Umiejętność wyznaczania priorytetów wydaje się z jednej strony
kluczem do poradzenia sobie z natłokiem pracy, a z drugiej – naj-
bardziej tajemną wiedzą. Wszyscy chcą ją osiąść, aby w końcu
było lepiej. Skąd zatem takie problemy z określaniem najistotniej-

szych zadań? Składają się na to trzy główne czynniki: jak rzeczywiście przebiega wyznaczanie priorytetów, do czego one faktycznie służą i co to w ogóle jest priorytet. Przykładowo: jeżeli masz 30 nieprzeczytanych wiadomości ze sprawami do załatwienia, 6 spotkań, 10 telefonów i 2 oferty do napisania, to co jest ważne, a co pilne? Od którego z 30 e-maili masz zacząć, na który odpowiedzieć? I tutaj tkwi sedno problemu. Żeby móc wybrać priorytety i zrobić rzeczy ważne, najpierw musisz ustalić, co to słowo oznacza dla twojego codziennego zarządzania czasem.



Wskazówka

Osoby, które mają problem z wyborem rzeczy ważnych, najczęściej nie potrafią konkretnie określić, co to w praktyce oznacza, że coś jest ważne.

Robisz to, czemu towarzyszy największa presja, ponieważ tak jest najłatwiej. Bardzo szybko okazuje się jednak, że większość spraw stanowią te ważne i zarazem pilne, a ty wracasz do punktu wyjścia. Szczególnie gdy jesteś zmęczony, głodny albo po całym dniu pracy i już nie myślisz tak efektywnie jak rano. Lub masz szefa nastawionego na natychmiastowe działanie, który powie ci, że wszystko jest „ważne, pilne i na już”. Czego zatem potrzebujesz, aby móc wyznaczać priorytety? Zacznijmy od ustalenia, do czego one służą w twoim zarządzaniu czasem.

Do czego służy priorytet?

Priorytet to nic innego jak kryterium wyboru rzeczy, którą masz się w tym momencie zająć lub którą powinieneś wykonać jako pierwszą w kolejnych dniach czy miesiącach. Krótko mó-

wiąć, priorytet to narzędzie służące ci do nawigowania po morzu twoich zadań i spraw.



Wskazówka

Priorytet to klucz do podejmowania decyzji w zarządzaniu czasem.

Jeśli tak na niego popatrzymy, bez trudu dostrzeżemy, że faktycznie jest to bardzo ważne narzędzie. Tymczasem w praktyce dzieje się coś zupełnie innego. Kiedy chcę się dowiedzieć, jak uczestnicy szkoleń wyznaczają priorytety w pracy czy w życiu prywatnym, zadaję im pytanie, czym się kierują, wybierając zadania do wykonania: „Zakładając, że lista twoich spraw do załatwienia pęka w szwach, co jest dla ciebie kryterium wyboru, gdy decydujesz, czym się teraz zajmiesz?”. Przykładowe kryteria podawane przez uczestników to:

- ▶ deadline, presja terminu – „Gdy zbliża się termin, to zadanie jest priorytetem”;
- ▶ klient – „Zadania otrzymane od klienta mają pierwszeństwo”;
- ▶ niski poziom trudności – „Łatwe zadania realizuję jako pierwsze”;
- ▶ szybkość wykonania – „Jeżeli coś można zrobić szybko, robię to najpierw”;
- ▶ nagroda – „Jeśli na końcu czeka mnie nagroda, zajmuję się tym zadaniem jako pierwszym”;
- ▶ presja danej osoby – „Anna zawsze się złości, więc załatwiam jej sprawy poza kolejnością, nawet gdy wcale nie są takie ważne”;
- ▶ szef – „Wiadomo, zadania dla szefa zawsze wykonuję jako pierwsze”;
- ▶ pilność – „Jeśli coś jest na już, od razu to robię”;

- ▶ namacalność zadań – „Coś fizycznego łatwiej jest wykonać niż coś do przemyślenia”;
- ▶ co blokuje innych – „Jeśli coś blokuje pozostałe osoby, robię to najpierw”;
- ▶ konsekwencje – „Niezrobienie czego będzie najgorsze?”.

Prawdziwy kryzys pojawia się, gdy nagle musisz zdecydować, co wybrać: presję szefa, presję deadline’u czy presję kluczowego klienta. Które kryterium jest najważniejsze? W obliczu takiego pytania sytuacja może cię przerosnąć. I tu leży sedno problemów – jeśli priorytet to kryterium wyboru, to jak można sprawnie i mądrze decydować, kiedy stosuje się równocześnie 11 różnych kryteriów? Nic dziwnego, że się gubisz! Jeśli priorytet jest świecącą z oddali latarnią na niespokojnym morzu twoich zadań, to w którym kierunku popłyniesz, gdy chcesz naraz dotrzeć do latarni stojących na 11 różnych brzegach?



Wskazówka

Zbyt wiele kryteriów wyboru, czyli priorytetów, rodzi poczucie zagubienia w codziennym zarządzaniu czasem.

Kiedy uświadamiam to uczestnikom szkoleń, są bardzo zdziwieni, że aż tak komplikują sobie życie. Stąd bierze się efekt, który można nazwać: „Nasze priorytety ciągle się zmieniają”. Po prostu posługujesz się, zupełnie nieświadomie, listą wielu priorytetów i w zależności od bieżącej sytuacji używasz ich do podejmowania decyzji. Nieustannie skaczesz między 11 kryteriami, odnosząc wrażenie, że priorytety ciągle się zmieniają. Ja w okresie przed feralnym raportem układałam sobie rano dzień według kryterium „deadline”, a później przychodził szef i reorganizował mi listę we-

dług kryterium „presja szefa”. Po południu już byłam zmęczona, więc sama układałam sobie pracę według kryterium „niski poziom trudności” czy „co blokuje innych”. Na koniec dnia dochodziłam do wniosku, że planowanie nie ma sensu, i opuszczałam biuro z poczuciem własnej nieskuteczności.

pon. | wt. | śr. | czw. | pt.



Rys. 2. Skąd się biorą problemy z wyznaczaniem priorytetów



Zapamiętaj

Czujesz, że twoje priorytety ciągle się zmieniają? Oznacza to, że używasz dużej liczby kryteriów równocześnie – reorganizujesz plan w ciągu dnia w zależności od tego, którym „priorytetem” pokierujesz się w danym momencie.

Oczywiście w zdecydowanej większości przypadków robisz to nieświadomie. Dlatego przyjrzyj się teraz uważnie swoim kryteriom wyboru, wykonując poniższe ćwiczenie.

Ćwiczenie

Ustal liczbę kryteriów, na podstawie których decydujesz, czym się zająć

1. Przywołaj z pamięci kryzysową sytuację, a najlepiej cały przebieg trudnego dla ciebie dnia.
2. Zastanów się, jakie są twoje kryteria wyboru zadań do wykonania.
3. Spisz je na kartce i policz, ile ich jest.

Co ciekawe, sama forma słowa „priorytety” pokazuje, jak bardzo zmieniła się rzeczywistość – pierwotnie rzeczownik ten miał wyłącznie liczbę pojedynczą. „Priorytet” oznacza „pierwszy” lub „najważniejszy” i pochodzi od łacińskiego wyrazu *prior*¹¹. Powinniśmy zatem mieć tylko jeden priorytet. Ponieważ jednak robimy coraz więcej rzeczy, niepostrzeżenie pojawiła się liczba mnoga.

¹¹ Zob. *Słownik języka polskiego PWN* w wersji internetowej, <http://sjp.pwn.pl/szukaj/priorytet.html>.

Znajdź czas na ZARZĄDZANIE CZASEM!

Nie masz na nic czasu? Pracujesz po godzinach i często zabierasz pracę do domu? Kończysz dni z poczuciem, że niewiele udało ci się zrobić? Twoim problemem jest chaos w pracy? Na co dzień pracujesz z mało zorganizowanymi ludźmi?

Jeśli tak, potrzebujesz strategii 5 kroków zarządzania czasem, by efektywnie i sprawnie organizować czas pracy. Izabela Krejca-Pawski, doświadczona trenerka i praktyk biznesu, podpowiada, jak wykształcić w sobie dobre nawyki.

Dzięki strategii 5 kroków zarządzania czasem:

- 🕒 zaczniesz formułować cele tak, aby ułatwić sobie podejmowanie decyzji i wykonywać to, co najważniejsze
- 🕒 nauczysz się elastycznego i przede wszystkim skutecznego planowania
- 🕒 zaczniesz posługiwać się językiem działania i sprawnie przełożysz pomysły na konkretne zadania
- 🕒 dowiesz się, jak radzić sobie z oczekiwaniami i presją innych oraz jak odmawiać
- 🕒 nabierzesz pewności siebie i zaufania do własnych decyzji

Książkę polecają:

Bankier.pl

**Szef
sprzedaży**

**AS
SPRZEDAŻY**

**NOWA
SPRZEDAŻ**

personel & zarządzanie

INFOR.PL

**BUSINESS
WOMAN&life**

Cena 34,90 zł

ISBN 978-83-65884-05-3



9 788365 884053

samo•sedno

www.SamoSedno.com.pl