Heinz Hütter

Zarządzanie czasem

JAK UMIEJĘTNIE **PLANOWAĆ CZYNNOŚCI**;
NA CO **NIE WARTO TRACIĆ CZASU**

edu
wydawnictwo

Heinz Hütter

Zarządzanie czasem

JAK UMIEJĘTNIE **PLANOWAĆ CZYNNOŚCI**;
NA CO **NIE WARTO TRACIĆ CZASU**

edu
wydawnictwo

Wydano na licencji Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin.

Przy opracowywaniu edycji polskiej wykorzystano tekst, układ graficzny oraz ilustracje z niemieckiego oryginału.

Tytuł oryginału: *Zeitmanagement*

Przekład: Urszula Goebel

Redakcja: Maria Białek
Korekta: Olga Gorczyca

Skład: Bernard Ptaszyński

Wszelkie prawa zastrzeżone. Zabrania się wykorzystywania niniejszej książki i jej części do innych celów niż prawnie ujęte bez uprzedniej pisemnej zgody wydawcy. Zgodnie z prawem autorskim, bez uprzedniej zgody wydawcy zabrania się powielania, zapisywania oraz zamieszczania dzieła lub jego części w sieci komputerowej, a także w wewnętrznej sieci szkół i innych placówek oświatowych.

© Cornelsen Verlag GmbH & Co. OHG, Berlin 2006
© BC Edukacja Sp. z o.o., Warszawa 2008

Wydanie I

Druk i oprawa: Wrocławska Drukarnia Naukowa PAN

ISBN: 978-83-61059-46-2

Spis treści

Wprowadzenie 9

1. Pierwszy krok 11

2. Zarządzanie samym sobą a zarządzanie czasem. 12

2.1 Nowoczesne zarządzanie samym sobą – pytania 12

2.2 Nowoczesne zarządzanie samym sobą – schemat 13

2.3 Zarządzanie czasem = codzienne zarządzanie samym sobą 17

2.4 Narzędzia wspomagające zarządzanie czasem 17

2.5 Funkcje zarządzania czasem 18

2.6 Jak zarządzasz swoim czasem? 19

Podsumowanie 20

3. Zarządzanie czasem – analiza 21

3.1 Czynniki wpływające na zarządzanie czasem 22

3.2 Typowy dzień pracy – protokół 24

3.3 Lepiej wykonywać właściwą pracę czy pracę wykonywać właściwie? 28

3.4 Co właściwie robię w ciągu dnia? 32
3.5 Pułapki czasowe – złośliwość rzeczy martwych 34
3.6 Zobowiązanie i kradzież czasu – naucz się odmawiać 36
3.7 Delegowanie, standaryzowanie, racjonalizowanie 39
3.8 Odkładanie na później, przerywanie, rezygnowanie 41
3.9 Perfekcjonizm 45
3.10 Stres 47
bliższej perspektywy: Zjawisko stresu 48
3.11 Przerwy 54

4. Zarządzanie czasem z uwzględnieniem zegara biologicznego 55

5. Cykliczna metoda pracy 60

5.1 Cykl rozwiązywania problemów 61
5.2 Połowiczne rozwiązywanie problemów 62
5.3 Lęk przed planowaniem 63
5.4 Czasem trzeba pójść okrężną drogą 64
5.5 Etapy cyklu rozwiązywania problemów 65
bliższej perspektywy: Cykl rozwiązywania problemów = cykliczna metoda pracy 66

5.6 Sytuacje, w których można korzystać z cyklu rozwiązywania problemów 68

6. Czwarta generacja zarządzania czasem 70

6.1 Czwarta generacja zarządzania czasem (zarządzanie pragmatyczne). 73

6.2 Odwrócony kwadrat Eisenhowera 73

6.3 Według której ćwiartki działasz?. 75

6.4 Czwarta generacja zarządzania czasem – jak się to robi?. 76

Podsumowanie 79

7. Cele 80

7.1 Wyobrażenia celów. Rodzaje celów 80

7.2 Definiowanie celów. Kiedy cel jest prawdziwy? 82

7.3 Dopasowywanie celów. Konflikty. Hierarchia 84

7.4 Realizacja celów – podejmowanie konkretnych działań 89

7.5 Analiza końcowa – weryfikacja wyniku, feedback i świętowanie sukcesu 91

8. Zarządzanie czasem od strony praktycznej 93

8.1 Szybki wgląd 94

8.2 Uwzględnianie stałego rytmu 95
8.3 Kalendarz dzienny i tygodniowy 98
8.4 Ocena i selekcja napływających informacji. . 99
8.5 Elastyczność wynikająca z uwzględnienia luk czasowych 106
Z bliższej perspektywy: Wskazówki dotyczące korzystania z kalendarza i listy zadań . . 108
8.6 Korzystanie z kalendarza i listy zadań (ciąg dalszy). 110
8.7 Ocenianie nowych zadań 112
8.8 Porządkowanie chaotycznych dni 115
Podsumowanie 118

9. Terminarz biznesowy, program komputerowy czy organizer? 119

9.1 System multifunkcjonalny 121
9.2 Unikanie dublowania zapisów 121
9.3 Terminarz biznesowy. 123
9.4 PC 126
9.5 PDA 129
9.6 Nowy system? 131
Podsumowanie 132
Zalecana literatura 134
O Autorze. 135

Wprowadzenie

Każdy z nas pragnie się dowiedzieć, jak efektywnie zarządzać czasem, jak dobrze zorganizować pracę, jak radzić sobie z codziennym stresem, jak postępować, aby lepiej i sprawniej wykonywać swoje zadania...

Często wydaje się nam, że wszyscy są od nas lepiej zorganizowani, że świetnie sobie radzą, perfekcyjnie wykonują zadania – porównujemy się z nimi, sięgamy po różne triki mające usprawnić nasze zarządzanie czasem, jednak najczęściej stwierdzamy, że metody te funkcjonują u innych, a u nas nie. Często taka postawa – oczekiwanie od siebie wzmożonej dyscypliny i samokontroli – prowadzi do jeszcze większej frustracji!

Kłopotliwe staje się zatem już samo podejście do problemu. Cóż bowiem znaczy „wykonywać coś perfekcyjnie" lub „świetnie sobie radzić z czasem"? Czy nie rozsądniej byłoby zapytać: Jak postępować, aby bardziej optymalnie wykonywać swoje obowiązki, jak lepiej radzić sobie ze stresem?

Być może masz już wytyczone cele, np. efektywniejsze wykorzystywanie czasu pracy, optymalne wykonywanie zadań. Świetnie! Cel to istotny element zarządzania czasem. A teraz spróbuj odpowiedzieć na pytanie, jakie jest najlepsze rozwiązanie twoich problemów. Może takie: nauczyć się odpowiednio selekcjonować wszystkie codziennie sprawy w zależności od roli, jaką odgrywają w życiu prywatnym i zawodowym, oraz tego, czy przynoszą nam zadowolenie i sukces, a może nawet szczęście. Ważne jest, by najistotniejsze sprawy potraktować poważnie i odpowiednio wcześnie podjąć się ich realizacji. Pomoże to zmniejszyć stres, który stanie się wyzwaniem, a nie problemem (oczywiście należy pamiętać, że sytuacji stresowych zupełnie uniknąć się nie da). Przyjmij założenie: od dziś podchodzę do swoich zadań z większym spokojem, jestem bardziej konsekwentny w dążeniu do realizacji celów, sprawy mniej istotne załatwiam pobieżnie.

Jeśli pragniesz szczęścia, zadowolenia, sukcesu – zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym – weź sobie te rady do serca.

Zarządzanie czasem dostarcza narzędzi wspomagających zarządzanie samym sobą.

Na dobry początek

Jeśli naprawdę chcesz zmienić swoje przyzwyczajenia i sposób myślenia, musisz je najpierw przeanalizować, przemyśleć własną postawę i okazać szczerą chęć zmiany. Wewnętrzna motywacja jest bardzo istotna. Zastanów się, jakie popełniałeś błędy w twoim planowaniu czasu i jak możesz to zmienić. Podejdź do sprawy z dystansem – łatwiej znajdziesz rozwiązanie.

Na dobry początek zapoznaj się z kilkoma powiedzeniami nawiązującymi do tematu „Praca i czas":

- *Gdy sam wszystko robisz, szybko się nie dorobisz.* (przysłowie chorwackie)
- *Nie brakuje nam czasu, lecz trwonimy go.* (Seneka)
- *Brak czasu jest nadczynnością gruczołu zarządzania u menedżerów.* (Mérleg Jennö)
- *Gdy Bóg stwarzał świat, Europejczykom podarował zegar, a Afrykańczykom czas.* (Robbi Kastner)
- *Każdego dnia na pół godziny odsuń od siebie kłopoty; ten czas przeznacz na drzemkę.* (Abraham Lincoln)
- *To, co wczoraj – minęło, o jutro zatroszczy się Bóg, ja żyję teraźniejszością.* (Inge Meysel)

1. Pierwszy krok

Jak korzystać z niniejszej książki?

Każdy czytelnik inaczej wykorzysta tę książkę. Jeden przeczyta ją, odłoży na bok, a po pewnym czasie zauważy, że nieświadomie zaczął stosować pewne zawarte w niej wskazówki. Inny po zakończonej lekturze podda skrupulatnej analizie wszystkie idee, a następnie będzie starał się wdrożyć je w życie. Kolejna osoba skorzysta z niej wybiórczo – skoncentruje się na najważniejszych dla siebie informacjach. Najbardziej optymalny sposób korzystania z niniejszej książki stanowi lektura aktywna, tzn. wykonywanie ćwiczeń, przygotowywanie i uzupełnianie formularzy oraz ankiet.

Pozycja ta uwzględnia różne przyzwyczajenia czytelników. Najważniejsze jednak, by czytać ją aktywnie. Podkreślaj najważniejsze informacje, dopisuj komentarze, załóż dzienniczek planowania czasu i umieszczaj w nim swoje przemyślenia, skojarzenia, doświadczenia i propozycje dotyczące zmian organizacji planu dnia. To pierwszy krok do prawidłowego zarządzania czasem!

Stwórz listę rzeczy do zrobienia!

Lista rzeczy do zrobienia to zbiór nasuwających się w czasie lektury sugestii i pomysłów, które warto zastosować w praktyce. Najlepiej sporządzić ją w formie tabeli i podzielić według części książki. Każdej z nich powinny odpowiadać:

- rozdział i temat,
- związane z tematem przemyślenia, sugestie, pomysły,
- możliwe propozycje działań (zanotuj, jak zamierzasz wykorzystać zdobytą wiedzę w praktyce),
- początek i zakończenie,
- osiągnięcia (ocena to niezbędna część każdej metody).

2. Zarządzanie samym sobą a zarządzanie czasem

Zarządzanie czasem to część zarządzania samym sobą

Zarządzanie czasem stanowi istotny element kształtowania naszego życia. „Kształtowanie" oznacza możliwość decydowania, wolny wybór, a „zarządzanie czasem" kojarzy się z administrowaniem, kontrolą. Czy w takim razie te pojęcia się nie wykluczają? W żadnym wypadku! Zarządzanie czasem może rzeczywiście stać się aktem kreatywnym.

2.1 Nowoczesne zarządzanie samym sobą – pytania

Współczesny człowiek jest często zawieszony między różnymi punktami orientacyjnymi życia zawodowego i prywatnego – tj. celami, wyobrażeniami, życzeniami i problemami. Punkty te ulegają jednak ciągłym zmianom. Nagle kończy się sen o karierze, bo zmienia się polityka firmy; sprawy prywatne przybierają nieoczekiwany obrót, bo odchodzi od nas partner.

Coraz częściej brakuje nam stałych odniesień. Zmiany i związany z nimi stres sprawiają, że zmuszeni jesteśmy do ciągłej weryfikacji podejmowanych działań, tworzenia odpowiednich warunków dla ich efektywnej realizacji, nawet gdyby za chwilę miały się zdezaktualizować.

Obecnie tego typu problemy coraz bardziej przybierają na sile. Przy tak dużym tempie rozwoju gospodarczego i społecznego człowiek zmuszony jest do zmiany organizacji czasu. Odpowiednie zarządzanie sobą i swoim czasem pomaga wyznaczyć właściwe granice i priorytety działań.

Istotę zarządzania samym sobą wyraża następujące pytanie: Jak postępować, by być szczęśliwym i zadowolonym,

by móc z radością i bez zbędnego nakładu pracy oraz energii realizować swoje cele i wizje?

2.2 Nowoczesne zarządzanie samym sobą – schemat

Diagram zamieszczony na następnej stronie to schematyczne ujęcie zarządzania samym sobą. Obrazuje typowe życiowe role i dwa wymiary tego zarządzania.

Aby móc mówić o zarządzaniu samym sobą, należy wziąć pod uwagę cztery aspekty:

1. Krąg życiowych ról.
2. Przebieg czasu.
3. Postrzeganie czasu.
4. Punkt „teraz" (czas podejmowania decyzji i działania).

1. Krąg życiowych ról to opis ról, jakie człowiek przyjmuje w danym systemie i danej społeczności. Każda rola wiąże się z pewnymi prawami, celami, które dana osoba pragnie osiągnąć, ale też z obowiązkami. Określa również stosunek do innych oraz granice wpływu na drugiego człowieka i na system społeczny.

Przykład 1a
Pani Kowalska jest główną księgową w niedużej firmie, działa też w kilku stowarzyszeniach. Jej mąż pracuje na stanowisku szefa działu. Mają dwoje dzieci w wieku szkolnym. Są właścicielami domu z ogrodem. Pani Kowalska pełni kilka ról, które wymagają od niej różnych umiejętności i zaangażowania; musi umieć je godzić, co jest bardzo wyczerpujące, zwłaszcza gdy kolidują ze sobą. W takich chwilach zaczyna wątpić, czy wszystkiemu podoła i czy jest w stanie pogodzić pracę, życie prywatne, działalność społeczną. Nie jest pewna, czy jedno nie dzieje się kosztem drugiego.

Podstawowym wyzwaniem współczesnego człowieka jest umiejętność godzenia oczekiwań związanych z pełnionymi przez niego rolami. Nie jest to łatwe, ponieważ każda z nich składa się z ról mniejszych, podrzędnych.