



Metoda Tęczówki

DZIAŁAJ SKUTECZNIE,
PO SWOJEMU I BEZ STAWANIA
NA GŁOWIE

Jacek
Kłosiński

Metoda Tęczówki

DZIAŁAJ SKUTECZNIE,
PO SWOJEMU I BEZ STAWANIA
NA GŁOWIE

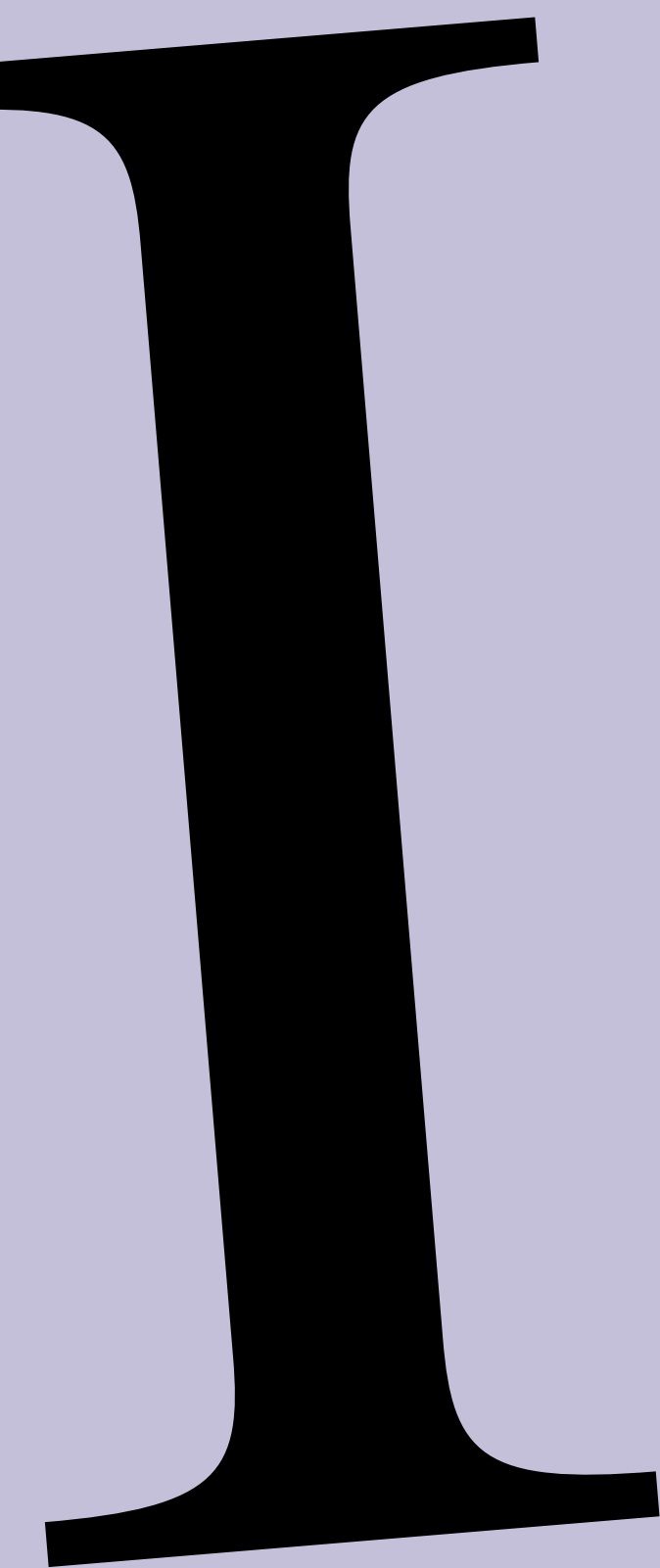
Jacek
Kłosiński

Dla Martyny

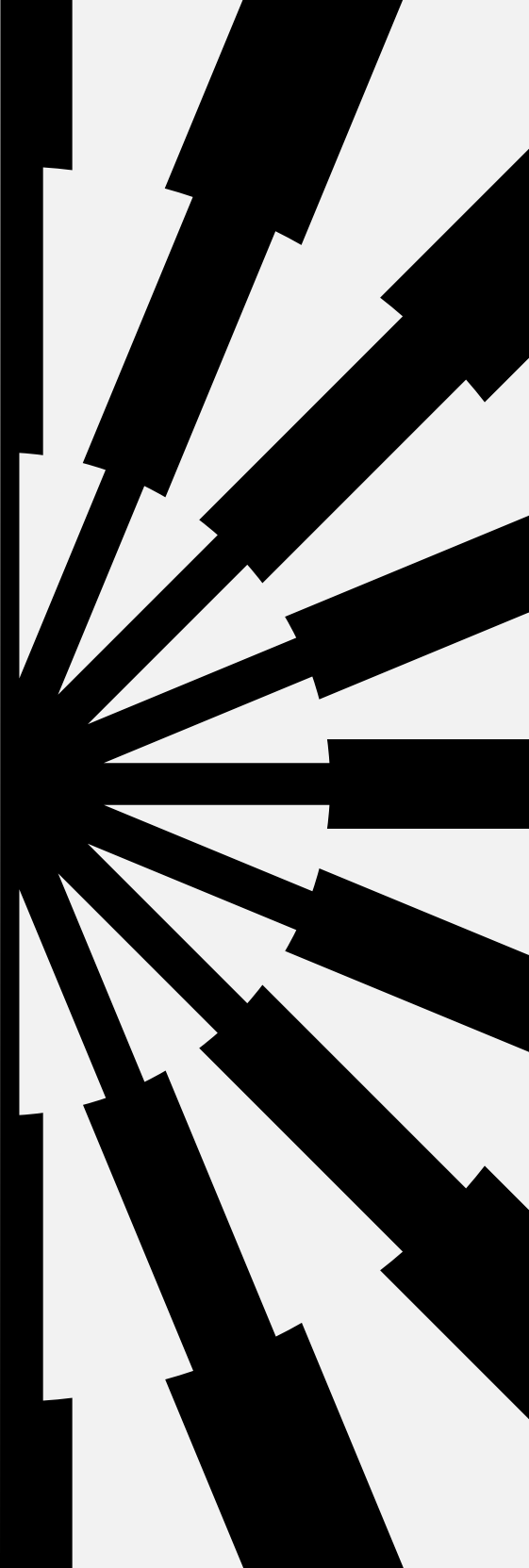
Z takim przyjacielem
każdy cel jest możliwy

IDEA	8
Dlaczego nam nie wychodzi?	11
Efekt Pentagonu	12
Metoda Tęczówki	17
ROZPOZNANIE	24
Od czego zależą Twoje sukcesy i porażki?	30
Co Cię motywuje?	35
Jaki jest Twój styl pracy?	42
Jak współpracujesz z innymi?	49
Jakie masz talenty?	57
Jaki jest Twój typ osobowości?	63
Jaki masz stosunek do przeszłości?	68
Podsumowanie	76
INSTRUMENTY	78
Planujemy	86
· Przechowalnia	87
.. Pudełka i drabina	95
... Osadzenie w czasie	108
Podsumowanie	119
Wybieramy	120
· Priorytet	122
.. Macierze	130
... MoSCoW	142
Podsumowanie	148

	Działamy	150
	· Jedna lista	151
	.. Wiele list	160
	... Podział na bloki	167
	Podsumowanie	175
	Skupiamy się	176
	· Blokowanie rozproszeń	177
	.. Świadomy czas	187
	... Styl życia	197
	Podsumowanie	205
	Sprawdzamy	207
	· Przeglądy	208
	.. Mierniki	216
	... Timetracking	225
	Podsumowanie	234
	STOSOWANIE	236
	Twój plan na najbliższe cztery tygodnie	238
	Dołącz do nas	246
	Przypisy	248



Idea



Idea

Kiedy zamkniesz oczy i wyobrazisz sobie Sydney, zobaczysz pewnie piękny ocean, czyste niebo albo wysokie wieżowce. Jednak na tym tle najbardziej wyróżni się budynek tamtejszej opery. Jego białe, ostro zakończone dachy mają przypominać żagle jachtów, które kołyszą się na wodzie w miejscowym porcie. Sydney Opera House to klasyka współczesnej architektury i jedna z najbardziej rozpoznawalnych budowli na świecie. Obok bumerangu i pocziwego kangura jest popularnym symbolem kojarzonym z Australią. Ale równocześnie to jeden z największych pomników ludzkiego nieogarnięcia.

Budowa, rozpoczęta w 1959 roku, miała potrwać 4 lata, a budżet oszacowano na 7 milionów dolarów. Gdyby twórcy tego planu wiedzieli, jak bardzo się mylą, ich usta otworzyłyby się ze zdziwienia równie szeroko co usta tenora wykonującego arię operową. Gmach został otwarty w 1973 roku, czyli aż 10 lat po szacowanym terminie. Łączny koszt budowy wyniósł 102 miliony dolarów (przypominam – zakładali 7 milionów), a i tak nie obyło się bez wielu kompromisów. Całe przedsięwzięcie to jedno wielkie pasmo kryzysów i niepewności. Ciągłe spory, zmiany założeń i topniejący budżet doprowadziły do tego, że Jørn Utzon, autor projektu, pokłócił się z resztą zespołu i już w 1966 roku opuścił Australię, a budowę doprowadziła do końca grupa młodych architektów.

Zanim zaczniemy traktować z politowaniem biednych Australijczyków, spróbujmy spojrzeć na całą sprawę w szerszym kontekście. Czy zgrzyty przy powstawaniu opery były wyjątkiem na skalę światową? A może wynikały z większego problemu, który wykracza zasięgiem poza wybrzeże Oceanu Spokojnego? Żeby to sprawdzić, zostaniemy przy architektach, ale tym razem skupimy się na tych, którzy działają w świecie wirtualnym.

Dlaczego nam nie wychodzi?

Valve Corporation to popularny producent gier komputerowych. Może pochwalić się wydaniem takich serii jak *Counter-Strike* czy *Half-Life* – tytułów, które sprzedały się w milionach egzemplarzy i mają wśród miłośników cyfrowej rozrywki status legend. Dużo mniej oczywistym sukcesem tej amerykańskiej firmy jest stworzenie własnej przestrzeni czasowej.

Jeśli Valve zadeklaruje, że gra pojawi się w sprzedaży za miesiąc, rozsądnie będzie spodziewać się jej za pół roku. Jeśli jakaś poprawka albo zmiana ma zostać opublikowana w ciągu kilku dni, firmie zajmie to raczej parę tygodni. Wygląda to tak, jakby pracownicy Valve działali według znanego tylko sobie dziwnego zegara. Za nic mają własne obietnice, deklarowane plany i oczekiwania graczy na całym świecie. Ich czas płynie zupełnie innym rytmem. Te opóźnienia są tak nagminne, że stały się branżowym żartem i specyficznym stylem działania, który fani i dziennikarze zaczęli nazywać „Valve Time” (dosłownie: Czas Valve). Złośliwi powiedzą, że przypomina to oryginalny trick marketingowy, ale wystarczy rzut oka na inne firmy tworzące oprogramowanie, żeby przekonać się, że Valve nie jest wyjątkiem.

Tom Cargill to jeden z największych autorytetów w dziedzinie programowania obiektowego. W słynnym Bell Labs, które może pochwalić się wynalezieniem tranzystora i 15 noblistami na liście pracowników, odpowiadał za rozwój języka C++. Jest też autorem ironicznej zasady 90/90. Zdaniem Cargilla 90% kodu tworzy się przez 90% czasu zaplanowanego dla danego projektu. Pozostałe 10% kodu powstaje w trakcie kolejnych 90% czasu na wdrożenie. W oczywisty sposób jest to niemożliwe, ale pokazuje, jak ostatnie 10% prac koniecznych do realizacji projektu może ciągnąć się długimi miesiącami i znacznie przesunąć finał. Nieco prościej i bardziej uniwersalnie sformułował to Douglas Hofstadter, tworząc prawo nazwane od jego nazwiska. Mówi ono, że „wszystko zajmuje więcej czasu, niż zakładasz, nawet jeśli weźmiesz pod uwagę prawo Hofstadtera”. Brzmi znajomo, prawda?

Planowanie, realizowanie założeń, doprowadzanie projektów do końca i dotrzymywanie terminów to sprawy, z którymi od zawsze mamy kłopoty. Pokazałem Ci, jak to wygląda w różnych branżach i krajach, ale wystarczy prostszy przykład – my sami.

W miejsce opery czy gry komputerowej wstawmy do równania projekty, które sami chcieliśmy kiedyś zrealizować. Może była to dieta, której jedynym efektem okazał się efekt jo-jo. Może praca magisterska kończona w ostatni wieczór przed terminem oddania. A może genialny pomysł na biznes, który do dziś nie wyszedł z trybu „mam już domenę”. Bądźmy szczerzy – każdy z nas ma długą listę planów, które zostały w szufladzie albo miały bardzo wstydlivy koniec. Efektów naszej pracy nie będą podziwiali turyści ani gracze z całego świata, bo – delikatnie mówiąc – nie ma czego podziwiać.

Wszystko to doskonale wiemy. Jesteśmy świadomi naszych wpadek, ale uderza to, jak bardzo wydajemy się wobec nich bezbronni. I trudno się temu dziwić. Widzimy, jak wielki budynek w nowoczesnym kraju powstaje 10 lat dłużej, niż zakładano. Słyszymy o przekładanych terminach premier filmów, gier i książek. Czytamy o ironicznych prawach tworzonych przez przedsiębiorstwa zatrudniające rzesze noblistów. I wreszcie widzimy, jak wkoło nas co chwilę ktoś przegrywa. Znajomi zavalają egzaminy, upada firma sąsiada, a teściowi znowu nie udało się rzucić palenia. Wszyscy oni bardzo chcieli, wszyscy mieli plan i pomysł na działanie. Dlaczego im się nie udało? Jak to się dzieje, że mamy taki problem z doprowadzaniem spraw do szczęśliwego końca? Dlaczego nie umiemy planować, przewidywać ani zabierać się do pracy, na której nam zależy? Dlaczego odwołujemy, rozpraszamy się i poddajemy? Co sprawia, że osiąganie celów to sukces zarezerwowany dla wybranych, a nie nasz naturalny sposób działania?

Z pomocą w znalezieniu odpowiedzi znowu przychodzi muzyka operowa.

Efekt Pentagonu

W Toronto, na środku centrum handlowego, trwa eksperyment. Jego uczestnicy mają bardzo proste zadanie – są proszeni o słuchanie fragmentu utworu operowego przez 86 sekund. Na połowę osób zastawiona jest jednak pułapka. Zanim usłyszą utwór, otrzymują krótkie pytanie: „Jaka jest twoja stawka godzinowa?”. Większość przechodniów, którym po prostu włączono muzykę, stoi cierpliwie przez 86 sekund, z uśmiechem się żegna i idzie dalej.

Grupa, która była najpierw pytana o zarobki, szybko robi się niecierpliwa. Do końca wytrzymuje niewiele, większość przerywa w połowie i odchodzi¹.

Jeszcze parę lat temu też zaliczałem się do tych niecierpliwych. Jestem pewien, że po kilkunastu sekundach zacząłbym się denerwować i przerwałbym eksperyment. Nie mam nic przeciwko operze, nie stresuje mnie także rozmawianie o pieniądzach. Moim problemem byłoby poczucie marnowania czasu. Jak wielu ambitnych ludzi wpadłem w pułapkę gonienia za efektami.

Już na studiach założyłem własną firmę i ciężko pracowałem, żeby ją rozwinąć. Szybko przestało mi to wystarczać, dlatego regularnie pisałem również bloga i coraz bardziej angażowałem się w prowadzenie szkoleń. We wszystkich tych projektach stawiałem sobie poprzeczkę tak wysoko, że każda chwila była na wagę złota. Zdarzyło mi się pracować przez 24 godziny bez przerwy. Bywało tak, że planowałem swój dzień z dokładnością do 5 minut. Miałem poczucie, że muszę tak działać. Że to jedyne rozwiązanie, jeśli chcę zbudować to, co sobie wymarzyłem. Taka jazda bez trzymanki trwała kilka lat, aż w pewnym momencie poczułem, że muszę się zatrzymać. Pomyślisz pewnie, że zaczęło mi przeszkadzać tempo, ale powód był inny. Moją motywację zabijał brak efektów. Choć dawałem z siebie 110%, nie byłem nawet blisko swoich założeń. Czulem, że jeśli niczego nie zmienię, nigdy nie osiągnę takiego poziomu, na jakim mi zależało. Robiłem coś źle i musiałem poszukać pomocy.

Przeczytałem dziesiątki książek na temat produktywności, zarządzania sobą w czasie i rozwoju osobistego. Uczyłem się wszystkich metod, które byłem w stanie znaleźć. Spędziłem setki godzin na słuchaniu podcastów, jeździłem na konferencje, używałem każdej aplikacji do zarządzania projektami, która wpadła mi w ręce. Ale przede wszystkim testowałem. Próbowiałem multitaskingu, monotaskingu, pracy głębokiej, tablic Kanban i wielu innych dziwnie brzmiących sposobów. Dzięki temu, że swoje doświadczenia opisywałem na blogu, miałem okazję porozmawiać z tysiącami ludzi, zrozumieć ich problemy i porównać je ze swoimi. Mogłem pytać, wymieniać się pomysłami i poznawać inne punkty widzenia.

Próbowiałem znaleźć regułę, która powiedzialaby mi, dlaczego niektórym tak sprawnie udaje się osiągać własne cele i zachować przy tym zdrowe podejście, a inni – tak jak ja – wiecznie odbijają się od ściany. Mówiąc wprost: szukałem recepty na sukces. Tej jednej idealnej metody, cudownego

narzędzia, osoby albo książki, która wreszcie pokazałaby mi, co jest ze mną nie tak. I znów, mimo wielu starań, efekty mnie rozczarowały. Rozwiązania, które testowałem, szybko przestawały się sprawdzać. Były zbyt skomplikowane, czasochłonne, niedopasowane do potrzeb albo po prostu nieprzyjemne.

Jak często bywa, moim największym błędem było patrzeć na problem ze złej strony. Szukałem gotowego rozwiązania, które pokaże mi, jak osiągnąć to, co zakładałem, a jedyną odpowiedzią na to pytanie jest... brak gotowego rozwiązania. Zrozumiałem w końcu, że nie ma idealnego przepisu, narzędzia ani metody, która zadziała zawsze i bez wyjątku. Jest za to prawie 8 miliardów ludzi, którzy wyraźnie się od siebie różnią. Mamy odmienne punkty widzenia, systemy wartości, sytuacje rodzinne, styl działania i możliwości. Istnieją dosłownie setki niuansów, które sprawiają, że znalezienie jednego prostego wzoru na sukces jest niemożliwe. Złe podejście, które miałem i które mnie hamowało, nazywam Efektem Pentagonu.

Wiesz, dlaczego słynny amerykański Pentagon jest... pentagonem (z ang. pięciokąt)? Większość osób pomyśli, że chodzi o kwestie militarne, ale powód jest dużo bardziej banalny. Kiedy w 1941 roku wojna na dobre opłamała świat, amerykańska armia postanowiła wybudować w stolicy kraju ogromną siedzibę. Problemy zaczęły się już na etapie szukania lokalizacji, ponieważ w centrum Waszyngtonu nie było wystarczająco dużej przestrzeni do zagospodarowania. Wybór padł więc na wybrzeże pobliskiej rzeki Potomak. Znajdował się tam kilkudziesięciokilometrowy obszar otoczony przez pięć przecinających się dróg. Nowy budynek miał być olbrzymi, dlatego trzeba było maksymalnie wykorzystać dostępne miejsce. Zamiast kreatywnych architektonicznych wizji postawiono na prostotę – nowoczesna baza miała zmieścić się idealnie w obrębie pięciokątnej działki.

Kiedy dokładny projekt był już gotowy, a pierwsze łopaty miały zostać wbite w ziemię, nastąpił nagły zwrot akcji. Okazało się, że budynek będzie na tyle wielki, że zasłoni widok na pobliski cmentarz, a to wywołało stanowczy sprzeciw okolicznych mieszkańców. Dla wojskowych każdy dzień zwłoki oznaczał ogromne straty, więc nie mogli sobie pozwolić na długie protesty. Zrobili to, co wpłynęło na szybkie rozpoczęcie budowy, czyli po prostu przenieśli lokalizację budynku. Nowe miejsce nie wywoływało takich kontrowersji, ale nie było tam też przecinających się dróg ani pięciokątnego

obszaru. Choć budynek mógł mieć teraz dowolny wygląd, na zmiany było już za późno. Pentagon pozostał pięciokątem.

Z reguły nie zdajemy sobie z tego sprawy, ale często zachowujemy się podobnie. Za każdym razem, kiedy próbujemy wykorzystać jakiś pomysł, który sprawdził się u kogoś innego, jest bardzo duże ryzyko, że podchodzimy do tego dokładnie tak jak amerykańska armia do budowania swojej siedziby.

Effekt Pentagonu zdarza się zawsze wtedy, kiedy bierzesz jakieś rozwiązanie tworzone z myślą o konkretnych warunkach i kopiujesz je u siebie, bez dostosowania go do swoich potrzeb i bez uwzględniania tego, że Twoje warunki są zupełnie inne.

Amerykanie nie mieli czasu ani ochoty się zastanawiać. Projekt dopasowany do konkretnego obszaru i odpowiadający na konkretny problem wdrożyli w zupełnie innym miejscu. Patrząc z perspektywy czasu, można stwierdzić, że taka decyzja nie spowodowała większych kłopotów. Budynek Pentagonu jest znany na całym świecie między innymi właśnie ze względu na swój unikatowy kształt.

Niestety w przypadku większości z nas takie podejście kończy się wielką kląpą. Kiedy na czymś się zacinamy albo nie wiemy, co robić, szukamy sprawdzonego przepisu, który można w tej sytuacji zastosować. I z reguły szybko znajdujemy kogoś, kto zapewnia, że ma receptę na sukces. Pełni nadziei inwestujemy własny czas i pieniądze, ale przeważnie kończymy w ślepej uliczce. Polecany sposób, przeniesiony bez zmian do naszej sytuacji, kompletnie nie działa.

Mimo to większość „ekspertów” stara się obiecać proste i zawsze skuteczne rozwiązania każdego problemu. Radzą wstawać o 5 rano, brać lodowate prysznice, planować każdą minutę swojego życia, czytać 50 książek rocznie, codziennie medytować, ćwiczyć i prowadzić dziennik. Chętnie zakopaliby Cię w kalendarzach, zmusili do odhaczania zadań na długich listach i korzystania z 50 aplikacji.

Nie zrozum mnie źle – nie twierdzę, że tego typu sposoby nie działają. Do dziś stosuję wiele z nich i są bardzo pomocne. Ale to nie oznacza, że zadziałają także u Ciebie. Większość tego typu rad pomija bardzo ważną kwestię: każdy z nas jest inny, ma inną sytuację, inne potrzeby i możliwości. Jeśli ktoś przekonuje, że wstawanie o świcie zrobi z Ciebie automatycznie

„człowieka sukcesu”, to przypomina lekarza, który wypisuje receptę bez zbadania pacjenta. Budzenie się o 5 rano faktycznie może zmienić Twoje życie – w obie strony. Możesz dzięki temu mieć masę energii i świetnie działać, ale też równie dobrze uznać to za tortury. Przez lata eksperymentów i uczenia innych produktywności zauważyłem, że ten mechanizm dotyczy wszystkich technik związanych z planowaniem, zarządzaniem sobą w czasie i osiąganiem własnych celów. Nie ma metod uniwersalnych, które zadziałają w każdym przypadku i bez względu na warunki.

Dlatego w tej książce nie będę Cię do niczego namawiał. Wstawaj, o której Ci się podoba, i sam wybieraj temperaturę wody w prysznicu. O Twoim sukcesie nie będą decydowały wymyślna aplikacja ani cudowny planner. Nie musisz zamieniać się w robota ani stosować technik rodem z korporacji. Jeśli jakiś sposób jest dla Ciebie dziwny albo mało przyjazny, to nie ma w tym niczego złego. Nie daj sobie wmówić, że musisz cierpieć i zagryzać zęby, żeby Twoje plany się udały. Nie musisz stosować rad ani sposobów, które do Ciebie nie pasują i w których nie widzisz większego sensu. Nie masz ślepo naśladować metod, które ktoś reklamuje jako skuteczne, bo zadziałały w jego lub jej konkretnym przypadku. Zależy mi na jednym: nie rób niczego wbrew sobie.

Dopiero kiedy to zrozumiałem, zauważyłem efekty. Zamiast szukać pomocy z zewnątrz, skupiłem się na sobie. Na swoich potrzebach, na zrozumieniu własnego stylu, na określeniu tego, co jest dla mnie ważne, a co kompletnie mnie nie interesuje. Dowiedziałem się, co mnie motywuje i daje mi energię, zauważyłem, jak reaguję na różne sytuacje, jaki mam sposób myślenia, co mnie wyróżnia na tle innych i co sprawia, że jestem tym, kim jestem. Wszystkie znane mi techniki i narzędzia przerobiłem tak, żeby pasowały do mojej konkretnej sytuacji. Innymi słowy: personalizowałem wszystko, co się da. Dopiero wtedy poczułem równowagę. Nie tylko nauczyłem się osiągać cele, które sobie stawiam – takie jak na przykład napisanie tej książki – ale też zrozumiałem, co muszę zrobić, żeby po drodze się nie wypalić ani nie stracić motywacji. Zamiast stosować gotowe rozwiązania, musiałem po prostu stworzyć swoje własne.

Zaraz pokażę Ci, jak to zrobiłem.

Metoda Tęczówki

Kiedy Maria Macumi dowiedziała się, że jej mąż został zamordowany przez jedną z partyzanckich bojówek grasujących po Burundi, zdecydowała, że nie może dłużej czekać. Każdy kolejny dzień zwiększał ryzyko, że ją i czwórkę jej dzieci spotka to samo. Spakowała skromny dobytek i razem z setkami innych mieszkańców prowincji Muyinga uciekła do sąsiedniej Ugandy – kraju, który stał się nowym domem dla ponad 1,4 miliona uchodźców z Afryki Wschodniej. Tam od ponad ośmiu lat opiekę zapewnia jej wiele międzynarodowych organizacji, z których najbardziej znaną i najpotężniejszą jest Światowy Program Żywnościowy (nazywany również w skrócie WFP, od angielskiego World Food Programme).

Obóz w miejscowości Oruchinga, do którego trafiła Maria, jest wyjątkowy. WFP, szukając sposobów na sprawniejsze rozdzielanie żywności, testuje tutaj innowacyjny program wykorzystujący dane biometryczne (czyli te związane z naszymi cechami fizycznymi). System nie opiera się jednak na znanych od dawna rozwiązaniach, takich jak na przykład odciski palców. Jego sercem są skanery tęczówki oka, mające zastąpić stosowane do tej pory plastikowe karty, które uchodźcy – ze względu na swój tryb życia – bardzo często gubili albo tracili w wyniku kradzieży. Jedno zdjęcie oka rozwiązuje wszystkie te problemy².

Analiza tęczówki to najskuteczniejsza i najszybsza metoda sprawdzania tożsamości. Nie wymaga dotyku, działa z odległości kilkunastu centymetrów – nawet jeśli nosisz szkła kontaktowe albo okulary przeciwsłoneczne. Niepoprawny odczyt jest tak rzadko spotykany, że do zapisania prawdopodobieństwa błędu musielibyśmy podnieść 10 do potęgi minus 11³.

Twoja tęczówka to absolutny unikat, układ pierścieni, prążków i plamek jest inny u każdego człowieka i zawiera pięć razy więcej informacji niż odcisk palca. Wykorzystywany w skanerach algorytm, opracowany przez profesora Harvardu Johna Daugmana, jest w stanie wyłapać ponad 200 różnych szczegółów, dających miliardy kombinacji. Nawet Twoje prawe i lewe oko nie są identyczne⁴.

Kiedy Maria przykładą głowę do specjalnego urządzenia, już po kilku sekundach komputer wyświetla jej szczegółowy profil. Nie ma szans na wy-

ludzenia, nadużycia ani pomyłki. Nie trzeba pamiętać numeru PIN ani nosić ze sobą łatwego do stracenia kawałka plastiku. Ale przede wszystkim system traktuje każdego indywidualnie – pokazuje między innymi wiek czy sytuację rodzinną i dobiera odpowiednie racje żywnościowe. Pracownicy WFP widzą, jakie porcje przysługują każdej osobie, i mogą przeanalizować całą historię dotychczasowego wsparcia. Uchodźcy przestają być masą, której udziela się pomocy jako całości. Stają się jednostkami, z których każda ma swoją historię, unikalne potrzeby i wyjątkową sytuację.

Baza w Oruchinga nie jest pierwszym ani jedynym miejscem testowania takich rozwiązań. Z podobnej technologii korzystają coraz częściej szpitale, lotniska, uniwersytety i twórcy oprogramowania. Kilka lat temu Światowy Program Żywnościowy stworzył w Jordanii eksperymentalny sklep dla uchodźców z Syrii. Przy wyjściu zamiast kas ustawiono skanery tęczówki, podobne do tych testowanych w Ugandzie. System w parę sekund rozpoznawał unikalny profil danej osoby i analizował jej miesięczny przydział żywności. Na tej podstawie wydawane były wszystkie towary⁶.

Mimo że jest nas na świecie coraz więcej i wszyscy żyjemy w globalnej wiosce, w której zacierają się wszelkie granice, dociera do nas, że każdą osobę warto traktować jako niezależną jednostkę. W tej książce chcę Ci pokazać, że do osiągnięcia własnych celów potrzebne jest podobne podejście. To książka, która – zupełnie jak nowoczesny skaner tęczówki – rozumie, że różnimy się tak wieloma szczegółami, że nie da się wpisać nas w jeden program, przepis ani sposób myślenia. To też książka, która zakłada, że wszystko, co zostało powiedziane o zarządzaniu sobą w czasie, planowaniu i realizacji tych planów, było wzorem, który nie działa, bo brakuje w nim jednego składnika – Ciebie.

W kolejnych rozdziałach opowiem Ci o Metodzie Tęczówki, której nazwa – jak się pewnie domyślasz – inspirowana jest działaniem systemów rozpoznających unikatowy kod zapisany w oczach każdego z nas. Skanery tęczówek stosuje się z dwóch powodów.

Po pierwsze program chce się najpierw dowiedzieć, z kim ma do czynienia. Co to za osoba po drugiej stronie czytnika? Co o niej wiem? Jaka jest jej sytuacja i historia? Co lubi? Czego nie potrafi?

Po drugie do zebranych wcześniej informacji dobiera działanie, które pasuje idealnie do analizowanej osoby.

Czy wpuścić ją do środka? Jakie towary jej wydać? Jaką pomoc jej zaproponować? Jak z nią rozmawiać?

Jeśli chcesz skutecznie zarządzać swoim czasem oraz lepiej planować i doprowadzać projekty do szczęśliwego końca, musisz przejść przez identyczne etapy. Najpierw dobrze zrozumieć swoją sytuację, preferencje i możliwości, a dopiero potem idealnie dopasować do tego rozwiązania. Te dwa kroki są fundamentem Metody Tęczówki. Ich opisaniem zajmę się w kolejnych rozdziałach.

Książkę podzieliłem na cztery główne części: [Idea](#), [Rozpoznanie](#), [Instrumenty](#) i [Stosowanie](#).

Pierwsze litery tytułów rozdziałów tworzą wyraz IRIS, co w wielu językach oznacza „tęczówkę” (między innymi w angielskim, francuskim, hiszpańskim, włoskim czy łacińskim).

[Idea](#) to opis samej koncepcji. Tę część właśnie czytasz. W tym rozdziale omówiłem podstawowe założenia Metody Tęczówki.

Następne w kolejności jest [rozpoznanie](#). Skaner tęczówki najpierw obserwuje niuanse, żeby zrozumieć, kim jesteś. My też zaczniemy od dokładnej analizy sytuacji i na tym skupimy się w następnym rozdziale. Opisuję w nim siedem technik, testów oraz pytań, które pomogą Ci lepiej zrozumieć własny styl, możliwości i preferencje.

DOWIESZ SIĘ:

Od czego zależą Twoje
sukcesy i porażki

Co Cię motywuje

Jaki jest Twój styl pracy

Jak współpracujesz z innymi

Jakie masz talenty

Jaki jest Twój typ osobowości

Jaki masz stosunek do przyszłości

Dzięki temu określisz swoje potrzeby i ograniczenia, zrozumiesz, co daje Ci zapał do działania i co sprawia, że doprowadzasz projekty do końca. Stworzysz też własny filtr, pomagający odrzucać te rozwiązania, które nie są dla Ciebie odpowiednie.

Dopiero potem zajmiemy się instrumentami. Pokażę Ci kilkadziesiąt konkretnych narzędzi, przydatnych każdemu, kto chce osiągać swoje cele. Ten rozdział jest podzielony na pięć części:



PLANOWANIE

jak rozpisać swoje zadania, zorganizować
je w projekty i osadzić w czasie



WYBIERANIE

jak ustalić priorytety, zdecydować o kolejności zadań
i odrzucić to, co nie jest ważne



DZIAŁANIE

jak przejść do realizacji i zaplanować swój
dzień tak, żeby praca posuwała się do przodu



SKUPIENIE

jak poradzić sobie z rozpraszaczami,
marnowaniem czasu i brakiem energii



WERYFIKACJA

jak sprawdzać postępy i mierzyć efekty

Nie jest to jednak sucha instrukcja, ponieważ każdy sposób jest elastyczny. Wszystkie działania dobierzemy idealnie do Twojej sytuacji, rozpoznanej w poprzednim etapie. Przy opisywaniu metod ważne było dla mnie pokazanie, jak można je przerobić w zależności od Twoich potrzeb, stylu i preferencji.

I wreszcie pora na [stosowanie](#). W książce znajdziesz kilkadziesiąt szczegółowych technik i narzędzi. Jest ona bardzo praktyczna i narzędziowa – to duża zaleta, ale łatwo się w tym wszystkim pogubić. Dlatego na koniec proponuję czterotygodniowy program, który pomoże Ci stopniowo wdrażać opisane przeze mnie rozwiązania. Podpowiem Ci, co zrobić, żeby krok po kroku zastosować nową wiedzę w praktyce.

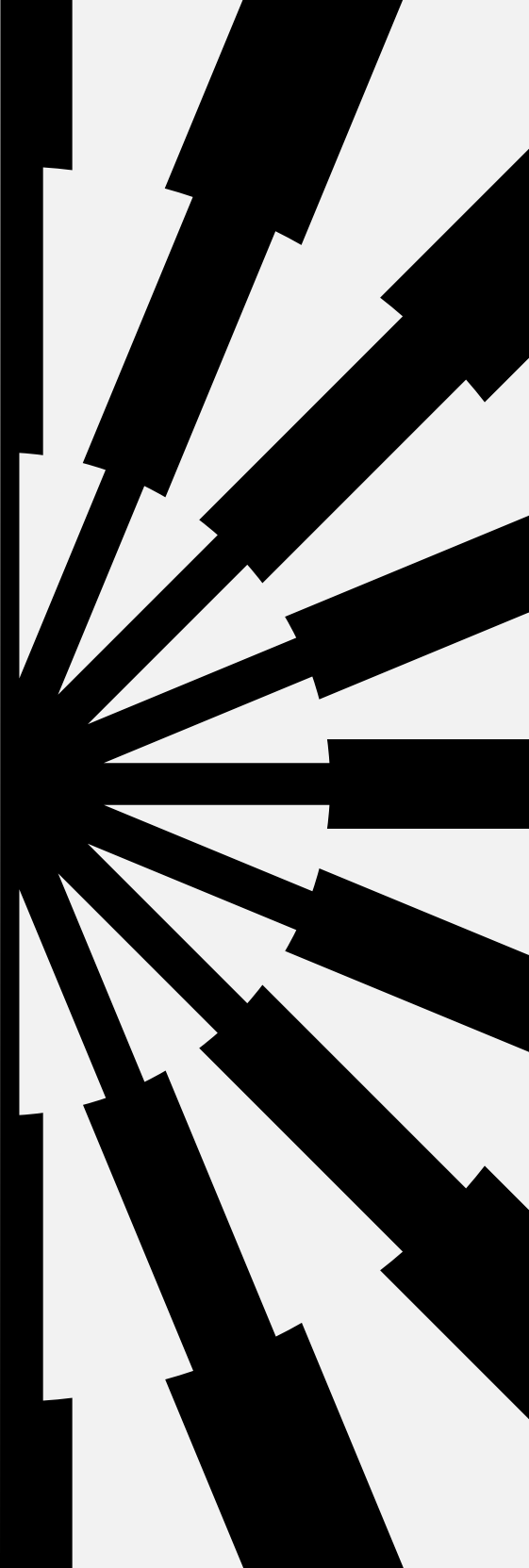
Być może myślisz, że sam popełniam teraz błąd, i to dokładnie taki, jaki krytykuję: przedstawiam personalizację jako prosty sposób na osiąganie swoich celów. Ale uwierz mi – to nie jest proste. Nie chodzi o to, żeby nagle zacząć wszystko robić po swojemu. Działania dopasowanego do siebie trzeba się nauczyć i właśnie w tym ma Ci pomóc ta książka.

Metoda Tęczęwki ma proste założenia, ale etapy, które się na nią składają, są rozbudowane. Opisałem kilkadziesiąt narzędzi, razem dających setki kombinacji. Stworzonych na tej podstawie unikalnych systemów będzie tyle, ilu czytelników będzie miała ta książka. Mam nadzieję, że po jej przeczytaniu każdy zbuduje swoje własne niepowtarzalne rozwiązanie.

A że tworzenie czegoś nowego — zwłaszcza dla siebie — zawsze jest fajną przygodą, nie będziemy dłużej czekać, tylko po prostu zabierzemy się do roboty.

R

Rozpoznanie



Rozpoznanie

Znane wojskowe powiedzenie mówi, że bitwę wygrywa się na długo przed jej rozpoczęciem. Zwycięstwo zależy więc przede wszystkim od analiz i planowania. Im lepiej zrozumiemy swoje położenie i przygotujemy się na różne scenariusze, tym większe będą nasze szanse. Współcześnie nie mamy zbyt wielu pól bitew, na których można testować takie teorie, ale podobna retoryka chętnie przenosi się na inne dziedziny, na przykład do świata przedsiębiorczości.

Każdy dobry biznesplan zaczyna się od opisu sytuacji. Zanim przejdziemy do pomysłów na podbój rynku, trzeba ten rynek dogłębnie zbadać i zrozumieć. Obserwujemy konkurencję, pokrewne branże, potencjalnych klientów, zastanawiamy się, jakie szanse kryją się w otoczeniu, ale też uczciwie staramy się opisać wszystkie zagrożenia i słabe strony naszego pomysłu. Bez tego inwestowanie czasu i pieniędzy byłoby loterią.

Metoda Tęczówki zakłada podobne podejście. Zdaję sobie sprawę z tego, że najbardziej interesują Cię konkretne narzędzia, ale one nie będą skuteczne, jeśli nie dopasujesz ich do swojej sytuacji. Im lepiej poznasz cechy, które Cię wyróżniają, tym łatwiej będzie Ci później dobierać do nich najlepsze sposoby działania. Dlatego – zupełnie jak przed wielką bitwą albo w momencie pisania biznesplanu – zaczniemy od rozpoznania i analizy. W tym rozdziale pokażę Ci siedem technik pomagających określić Twój styl działania, możliwości, ograniczenia, źródła motywacji, podejście do zarządzania czasem i wiele innych.

To dodatkowa praca, ale jestem przekonany, że warto próbować dowiedzieć się jak najwięcej na temat siebie samego. Bardzo często nie zdajemy sobie sprawy z niektórych przyzwyczajeń lub stosowanych przez nas schematów. Część z nich pomaga, ale niektóre nas hamują. Jedne można łatwo zastąpić albo poprawić, jednak są też takie, które musimy przyjąć za niezmiennie, a następnie się do nich dostosować. Ten rozdział pomoże Ci zauważyć wszystkie takie niuanse i wyciągnąć z tego wnioski, które przydadzą się na kolejnych etapach. Bez tej wiedzy niektóre narzędzia z dalszej części książki będą wręcz bezużyteczne. Dopiero kiedy dopasujesz je do siebie, zaczniesz dostrzegać ich prawdziwe korzyści.

Znajdziesz tutaj aż siedem metod, ale – jak pewnie się domyślasz – nie wierzę w istnienie jednego sprawdzonego testu, który idealnie opisze Twoją osobowość albo predyspozycje. Warto dać szansę różnym koncepcjom, bo w ten sposób dostrzeżesz więcej szczegółów. Można to porównać do malowania obrazu. Nawet najlepszemu artyście nigdy nie uda się idealnie oddać rzeczywistości, ale jego wyjątkowe podejście pomaga spojrzeć na określony temat z zupełnie nowej perspektywy. Wybrałem metody, które pomagają dostrzec właśnie te różne punkty widzenia. Każda technika zwraca uwagę na trochę inny aspekt i podpowiada inne wnioski. Po przetestowaniu ich wszystkich zaczniesz widzieć naprawdę wyraźnie – siebie, ale też innych.

Co dokładnie pozwalają zrozumieć te metody?

Od czego zależą Twoje sukcesy i porażki – Jak oceniasz swój wpływ na sukces własnych planów i jak reagujesz w momencie porażki albo niepowodzenia? Co decyduje o tym, że szybko zabierasz się do działania, a co sprawia, że czekasz i się zastanawiasz?

Co Cię motywuje – Jak reagujesz na oczekiwania zewnętrzne i wewnętrzne, co najskuteczniej Cię motywuje? Co sprawia, że zaczynasz działać, a co powoduje, że wiecznie odkładasz zadania na później? Co zrobić, żeby zwiększyć Twoje zaangażowanie?

Jaki jest Twój styl pracy – Jakie masz podejście do osiągnięcia celów i zarządzania sobą w czasie? Jak wykorzystać zalety i zminimalizować wady typowego dla Ciebie sposobu myślenia?

Jak współpracujesz z innymi – Jak radzisz sobie z relacjami i pracą w zespole? Na ile ważna jest dla Ciebie współpraca, co z niej wynosisz? Jaki masz stosunek do innych i siebie, na czym opierasz budowanie relacji?

Jakie masz talenty – Jakie są Twoje mocne strony, które atuty warto rozwijać i wykorzystywać? Jak możesz przewidzieć swój sposób działania w różnych sytuacjach?

Jaki jest Twój typ osobowości – Który z 16 typów osobowości najlepiej Cię opisuje? Jak podchodzisz do planowania, podejmowania decyzji, jak gromadzisz informacje i na czym najczęściej się skupiasz?

Jaki masz stosunek do przyszłości – Jak radzisz sobie z planowaniem, przewidywaniem, tworzeniem różnych scenariuszy? Na ile wolisz przygotowywać się na to, co przyniesie przyszłość, a na ile ważna jest dla Ciebie spontaniczność?

Nie chcę nadużywać wielkich słów, ale mogę powiedzieć, że wiedza, którą zdobyłem dzięki tym teoriom, zmieniła moje życie. Lepiej zrozumiałem swoje zachowanie w określonych sytuacjach i dowiedziałem się, dlaczego patrzę na świat tak, a nie inaczej. Dało mi to większy spokój i pewność siebie. Byłem w stanie inaczej podejść do wielu własnych cech, które uznawałem za wady. Mogłem zacząć pracować nad tym, co mi przeszkadza, i rozwijać to, co uznałem za wartościowe. Dowiedziałem się, dlaczego czasami się frustruję, co wywołuje u mnie stres, a co sprawia, że mam niesamowity zapał do działania. Zmieniło się także moje podejście do innych ludzi. Łatwiej jest mi zrozumieć ich motywacje, pracować w zespole i budować relacje. Przy opisie każdej z metod znajdziesz przykłady, które pokazują, jak wykorzystuję tę wiedzę.

Uważałem, że dość dobrze siebie znam, ale te testy pokazały mi dziesiątki nowych niuansów, z których nie zdawałem sobie wcześniej sprawy. Podejrzewam, że Twoje doświadczenia będą podobne, ale pamiętaj, że tutaj także się różnimy. Wiele razy słyszałem sprzeczne głosy – ten sam test potrafi otworzyć komuś oczy, a jednocześnie może zostać uznany za zupełnie nieprzydatny przez innych. To kolejny dowód na to, że warto szukać i eksperymentować. Spróbuj i sprawdź, co będzie najlepsze dla Ciebie. Nikt nie zdoła Cię w tym wyręczyć.

CZYTELNICY RADZĄ

Karolina Brzuchalska, wirtualny office manager: Długo pracowałam na etacie i działałam tak, jak tego ode mnie wymagano. W pewnym momencie zaczęłam się jednak dusić. To dało mi impuls do przeanalizowania sytuacji.

Dlaczego tak się dzieje i jak mogę to zmienić? Kiedy zdecydowałam się przejść na własną działalność, analiza mocnych stron była pierwszą rzeczą, którą zrobiłam. Od tego czasu działam, opierając się na moich najmocniejszych stronach. Mam świadomość swoich ograniczeń i umiem to wykorzystać.

Maja Lose, trener biznesu: Kiedy jedziemy z mężem do centrum Wrocławia, on wybiera inną trasę, a ja inną. W pewnym momencie zorientowaliśmy się, że on woli szybszą dwupasmówkę, a dla mnie ważniejsze jest to, by po drodze było dużo zieleni. Każde z nas uważało swoją trasę za efektywniejszą. Teraz wiem, że zieleń wpływa pozytywnie na mój nastrój, a nastrój na efekty. U mojego męża nastrój nie ma takiego znaczenia jak frajda z szybkiego dotarcia do celu. Był czas, kiedy porównywałam się z nim i czułam się gorsza. Dziś wiem, że nasze sposoby pracy, działania i myślenia są różne i się uzupełniają – i bardzo mi to odpowiada.

Katarzyna Wytykowska, psycholog, edukator: Wyznaczanie i osiąganie celów – jeśli nie zna się siebie, własnych talentów i barier – to w moim odczuciu wyboista droga. Pełna pułapek, na które nie możemy się przygotować, ponieważ odkrywamy je dopiero wtedy, gdy do nich wpadamy. To droga pełna źródeł i oaz, które omijamy w pośpiechu, bo nie wiemy o ich istnieniu lub nie umiemy dostrzec ich znaczenia w szerszej perspektywie. A to nie tak, że się nie da. Znajomość swoich talentów to szansa poznania siebie. Świadomość tego, co może sprzyjać i przeszkadzać na naszej drodze, pozwala znacznie zmniejszyć koszty podróży.

Od czego zależą Twoje sukcesy i porażki?

Kiedy w 1905 roku Helen Parkhurst stawiała pierwsze kroki jako nauczycielka, miała zaledwie 18 lat. Jej przełożeni nie mogli jednak przejmować się tak młodym wiekiem – innych nauczycieli po prostu nie było. Parkhurst dostała pod opiekę grupę dzieci w różnym wieku i ambitne zadanie stworzenia dla nich szkoły. Mimo zerowego doświadczenia musiała poradzić sobie nie tylko z prowadzeniem zajęć, lecz także z brakiem odpowiedniego lokalu i materiałów. To jej nie przstraszyło. Na potrzeby szkoły zaadaptowała stary magazyn, a każdy jego kąt przeznaczyła na naukę innego przedmiotu. Dzieci było tyle, że nie mogła poświęcić uwagi każdemu z nich, dlatego postawiła na współpracę. Uczeń musiał nie tylko opanować otrzymany zakres materiału, ale też pomagać w nauce młodszemu. Nauczyciel skupiał się na nadawaniu ogólnego kierunku i weryfikował indywidualne postępy. Parkhurst dopracowała swoje pomysły i po latach, już w formie sformalizowanej metody nauczania, wdrożyła je w szkole średniej w mieście Dalton, skąd wzięła się późniejsza nazwa: Plan Daltoniński.

Jeśli ta historia nie robi na Tobie wrażenia, wyobraź sobie, że to Ty jesteś na miejscu Helen Parkhurst. Masz 18 lat i żyjesz na początku XX wieku. Ktoś stawia przed Tobą zadanie zorganizowania szkoły dla kilkudziesięciorga dzieci, a jako jedyne wsparcie daje drewnianą szopę. Nie masz nikogo, kto powie Ci, co robić – nie możesz zapytać Google, pójść na studia podyplomowe, kupić poradnika na Amazonie ani wybrać jednej z setek aplikacji do zarządzania klasą. Czy rozłożysz bezradnie ręce, uznasz, że potrzebujesz dokładnych instrukcji, czy może zaczniesz działać, najlepiej, jak potrafisz w danym momencie?

Parkhurst okazała się świetnym menedżerem, nastawionym na wy-ciskanie maksimum z tego, co miała do dyspozycji. Sprawnie delegowała obowiązki, organizowała miejsce pracy i szukała nieszablonowych rozwiązań. Nie starała się wpasować w gotowy schemat. Zamiast tego stworzyła własną metodę, uszytą na miarę i dopasowaną do konkretnej sytuacji. Skąd wiedziała,

jak zaplanować pracę, rozpisać zadania, zarządzać czasem, zrealizować program i ułożyć cały proces? Odpowiedź jest prosta: nie wiedziała. Ale nie usprawiedliwiała się, nie czekała na lepszy moment. Zamiast szukać pomocy, idealnej metody albo kogoś, kto da jej instrukcje, uznała, że wszystko zależy od niej.

Większość z nas powie pewnie, że Helen była zaradna, ale zdaniem psychologa Juliana Rottera Parkhurst to typowa internalistka. Co to oznacza? To termin związany z teorią nazywaną Poczuciem Umiejscowienia Kontroli, której twórcą jest Rotter. W myśl tej koncepcji każdy z nas należy do jednej z dwóch grup:

Eksternaliści to osoby, które uważają, że ich życiem kierują przede wszystkim czynniki zewnętrzne. A te można nazywać różnie: przeznaczeniem, szczęściem, losem albo bardziej przyziemnie – polityką. Eksternaliści sądzą, że świata nie da się zmienić, a my jesteśmy wyłącznie trybikami poruszającymi się w wielkim mechanizmie. Zdaniem eksternalistów o sukcesie albo jego braku decyduje bardziej przypadek i wpływ zewnętrznych czynników niż własna inicjatywa. Porażka wywołuje u eksternalisty poczucie krzywdy i niesprawiedliwości.

Internaliści, czyli osoby o tak zwanym wewnętrznym umiejscowieniu kontroli, mają odwrotne podejście. Uważają, że ich życiem sterują oni sami. To od ich wysiłków i pomysłów zależy, czy uda im się coś osiągnąć. Czują, że mogą kształtować otaczający ich świat i wpływać na niego. Ewentualne porażki wywołują u nich poczucie winy, ponieważ uzasadniają je własnymi błędami, a nie zbiegiem okoliczności.

U eksternalistów i internalistów różne byłoby podejście do problemów, które spotkała na swojej drodze Helen Parkhurst. Internaliści są bardziej proaktywni. Nie trzeba ich zachęcać do przejęcia inicjatywy, bo sami czują potrzebę i sens działania. To ludzie, którzy biorą sprawy w swoje ręce. Eksternaliści częściej szukają usprawiedliwień. Zanim zabiorą się do pracy, liczą na pomoc z zewnątrz. Jej brak lubią traktować jako usprawiedliwienie dla bierności. Z ich ust częściej usłyszysz zdania typu: „Nie wiem jak, bo nikt mi

nie powiedział”. Kiedy coś im się nie udaje, szybko się zniechęcają, ponieważ czują, że walka jest z góry przegrana.

Jeśli mielibyśmy wierzyć badaniom psychologów, internaliści częściej otwierają szampana. Udowodniono, że takie cechy, jak upór, zdolność do wysiłku, liczba sukcesów zawodowych, a nawet długość życia, są skorelowane z poczuciem umiejscowienia kontroli. Internaliści są bardziej skłonni do ciężkiej pracy, trudniej ich zniechęcić i – statystycznie rzecz ujmując – cieszą się lepszym zdrowiem⁶. Osiągają też więcej, dlatego że częściej próbują i, tak jak Helen Parkhurst, wierzą, że mają wpływ na końcowy sukces.

Które podejście najlepiej opisuje Ciebie?

Do mierzenia poczucia umiejscowienia kontroli służy tak zwany kwestionariusz Rottera. Jego wersję online znajdziesz pod adresem: www.metodateczowki.pl/lokalizacjakontroli. Odpowiedź na pytania nie powinna zająć Ci więcej niż 5 minut.

Pamiętaj jednak, że internalista i eksternalista to dwa skrajne punkty dużego spektrum. Jak to zwykle bywa, rzeczywistość w żadnym swoim aspekcie nie jest czarno-biała. W sytuacji większości z nas nie można mówić o skrajnym przypadku – jest w nas po trochu zarówno internalisty, jak i eksternalisty.

Co mi to dało?

Mnie od zawsze było bliżej do internalisty i takie podejście wiele razy mi pomagało. Kiedy dowiedziałem się o Teorii Poczucia Umiejscowienia Kontroli, zacząłem jednak lepiej rozumieć ciemne strony tej postawy. Zdarzało mi się wyrzucać sobie rzeczy, na które nie miałem wpływu. Bywało też, że niektóre projekty rozpoczynałem za szybko. Lubię działać i przejmować inicjatywę, ale przez to rzadko szukam wsparcia. Eksternaliści częściej czekają na pomoc innych i dzięki temu udaje im się uniknąć niektórych błędów, na przykład rzadziej marnują energię na zadania, których nie mają szans zre-

alizować w pojedynkę. Jako internalista mam skłonność do przeceniania swoich możliwości i biorę na siebie zbyt dużo obowiązków. Często wydaje mi się, że jestem gotowy, żeby zacząć, ale szybko okazuje się, że potrzebne były lepsze przygotowania.

Co wynika z tego dla Ciebie?

Nasze poczucie umiejscowienia kontroli wpływa na większość decyzji, które podejmujemy – także tych związanych z osiąganiem własnych celów. Internaliści lubią działać i brać na siebie odpowiedzialność, więc częściej planują, zarządzają i są liderami zespołów. Twoje miejsce na tej skali uzasadni w pewnym stopniu, dlaczego w różnych sytuacjach przyjmujesz określone role i postawy.

Warto również pamiętać, że Twoje poczucie umiejscowienia kontroli może się zmieniać. Dobrym przykładem jest zjawisko tak zwanej Wyuczonej Bezradności. Polega ono na tym, że po kilku nieudanych próbach możemy poddać się i zniechęcić do kolejnych starań. Załóżmy, że chcesz nauczyć się grać na gitarze, ale po miesiącu domowych prób nadal nie jesteś w stanie zagrać ani jednej piosenki. Jeśli jesteś eksternalistą, istnieje duże prawdopodobieństwo, że winę zrzucisz na brak talentu i uznasz, że nie warto dalej się starać. Przecież i tak w niczym to nie pomoże. Internalista częściej będzie szukał innego sposobu na naukę. Poprosi kogoś o pomoc albo zapisze się na dodatkowy kurs, bo wierzy, że sukces wynika z jego starań. Zrozumienie własnego poczucia umiejscowienia kontroli może pomóc tę granicę przesuwać. Kiedy zauważymy, że określone cechy eksternalisty lub internalisty przeszkadzają nam w realizacji planów, możemy świadomie nad tym pracować.

ZASTANÓW SIĘ

Kiedy rozpoczynasz nowy projekt, pomyśl, czy nie robisz tego dlatego, że po prostu lubisz działać i przejmować inicjatywę. Jeśli tak, upewnij się, że to na pewno najlepszy

moment. Być może warto chwilę poczekać i poprosić o pomoc innych.

Jeśli jednak długo zwlekasz z zabieraniem się do działania, pomyśl, czy nie wynika to z przesadnej chęci szukania wsparcia albo nieuzasadnionego poczucia, że nie masz wpływu na efekty.

Czy kiedy coś Ci nie wychodzi, obwiniasz o to częściej siebie czy może czynniki zewnętrzne? Czy Twoja ocena jest uzasadniona, czy może wynika z postawy, którą częściej przyjmujesz (eksternalista vs internalista)?

Czy jest jakiś projekt, który Ci nie wyszedł, i obwiniasz o to czynniki zewnętrzne, na przykład brak szczęścia albo talentu? Być może to zła interpretacja i wystarczy spróbować jeszcze raz, ale w inny sposób niż do tej pory.

CZYTELNICY RADZĄ

Grzegorz Zając, programista freelancer: O powodzeniu moich planów w dużej mierze decydują moja inicjatywa, przemyślane działanie, a także konstruktywna krytyka i słuchanie rad innych, mądrych osób. Zdawanie się na los i przypadek można w dużej mierze ograniczyć dobrym przygotowaniem się, ale odrobina szczęścia jeszcze chyba nikomu nie zaszkodziła.

Tomasz Palak, radca prawny, blogger: Wiele rzeczy w moim życiu zdarzyło się dlatego, że po prostu spróbowałem. Był to przypadek, ale na pewno nie nastąpiłby, gdybym do kogoś nie napisał, gdzieś się nie zgłosił itp. Szczęściu trzeba pomagać, wierzę w to.

Co Cię motywuje?

W szkole nigdy nie byłem wyróżniającym się uczniem. Z reguły szczytem moich ambicji była czwórka i nie miałem motywacji, żeby starać się o więcej. Kilku przedmiotów – z biologią i chemią na czele – szczerze nie znośłem i nie byłem w stanie poświęcić się im bardziej, niż zakładało absolutne minimum. Sytuacja się zmieniła, kiedy skończyłem studia. Założyłem własną firmę, bloga i momentalnie stałem się tytanem pracy. We wszystkim, co robiłem, nagle chciałem być najlepszy. Zacząłem budować wokół siebie markę osobistą, występować na konferencjach, nie bałem się pojawiać w centrum uwagi. Wielu moich dawnych znajomych przecierało oczy – zupełnie nie przypominałem Jacka, którego znali. Kolega ze szkolnej ławki zapytał mnie niedawno, jak to robisz, że bez szefa i pracując wyłącznie z domu, mam teraz tyle motywacji do działania. Przecież w szkole nigdy nie byłem prymusem. Odpowiedź była dla mnie oczywista: powiedziałem, że moja motywacja wynika właśnie z tego, że nie mam nad sobą szefa i nikt nie mówi mi, co powinienem robić. Perspektywa mojego znajomego była zupełnie odwrotna. Niektórzy działają lepiej, kiedy otrzymają sztywne ramy – na przykład wymagania nauczycieli albo przełożonego – ale w moim przypadku to się zupełnie nie sprawdza. Nie mam problemu, żeby pracować ciężko nad celami, które sam sobie stawiam, ale przeszkadzają mi wszelkie zewnętrzne naciski.

Gretchen Rubin, autorka specjalizująca się w temacie budowania nawyków, uważa, że to właśnie sposób, w jaki reagujemy na zewnętrzne i wewnętrzne oczekiwania, decyduje o naszej motywacji (lub jej braku). Na bazie tych założeń opracowała model, który nazywa Czterema Tendencjami. Zgodnie z tą koncepcją każdy z nas należy do jednej z czterech grup.

PRYMUSI

To osoby, które dobrze reagują zarówno na wewnętrzne, jak i na zewnętrzne oczekiwania. Kiedy coś postanowią, zazwyczaj to realizują – nawet jeśli nikt tego od nich nie wymaga. Nie potrzebują przymusu ani kontroli, żeby

wywiązywać się ze zobowiązań, ale ewentualny przymus im nie przeszkadza. Na prymusach można polegać, dotrzymują oni obietnic i są terminowi. Są także dobrze zorganizowani i najlepiej odnajdują się w sytuacjach, w których otrzymują jasno określone reguły. Rzadko kwestionują i rzadko łamią zasady, nawet jeśli czasami jest to nielogiczne.

JAK TO
SIĘ PRZEKŁADA
NA OSIĄGANIE
CELÓW?

- Prymusi lubią działać według planu. Chętnie tworzą terminarze i trzymają się rutyny.
- Dobrze reagują na sztywne zasady i ustalone procedury.
- Lubią wyraźnie określone cele – im większa dokładność, tym lepiej. Źle radzą sobie w sytuacji niepewności i niejasności.
- Motywuje ich mierzenie postępów i analizowanie swoich efektów. Lubią wyciągać wnioski.

WĄTPIĄCY

To osoby, które dobrze reagują na wewnętrzne oczekiwania, ale niechętnie realizują te zewnętrzne. Nie lubią marnować czasu i energii na coś, w czym nie widzą sensu. Wątpiący są uczuleni na różne formy narzucania im swojej woli. We wszystkich zasadach szukają logicznego uzasadnienia. Jeśli go nie widzą, mają problem, żeby się do nich stosować. To ludzie racjonalni i z natury sceptyczni.

JAK TO
SIĘ PRZEKŁADA
NA OSIĄGANIE
CELÓW?

- Wątpiący starają się podejmować wyłącznie przemyślane decyzje, dlatego lubią zbierać informacje i dobrze się przygotowywać.
- Kiedy uznają, że jakiś plan jest wart realizacji, są w stanie wytrwale nad nim pracować i nie potrzebują

dodatkowych motywacji. Lubią, kiedy inicjatywa wychodzi od nich, a nie z zewnątrz.

- Jeśli nie potrafią się do czegoś zabrać, często potrzebują dodatkowych informacji, które pomogą im lepiej zrozumieć cel.
- Nie cierpią marnotrawstwa, dlatego niechętnie realizują działania, które nie są ich zdaniem optymalne ani najbardziej efektywne.
- Źle reagują na pracę z członkami zespołu, których uważają za mniej kompetentnych od siebie. Przełożeni muszą wzbudzać ich szacunek.
- Lubią rozkładać problem na czynniki pierwsze i analizować go z różnych stron.

ZOBIGOWANI

To osoby, które dobrze reagują na zewnętrzne oczekiwania, ale mają problem z wewnętrznymi. Działają najlepiej, kiedy czują nad sobą jakąś formę kontroli, więc na przykład kiedy pracują poza biurem, nie mogą się skupić, ponieważ brakuje im presji szefa. Nie mają problemów z trzymaniem się terminów i realizacją zobowiązań, o ile przed kimś to zadeklarowali. Znacznie gorzej radzą sobie z osiąganiem własnych celów, z których nikt ich nie rozlicza.

JAK TO
SIĘ PRZEKŁADA
NA OSIĄGANIE
CELÓW?

- Zobligowani świetnie sobie radzą, kiedy są częścią jakiegoś większego systemu, który ich kontroluje. Przykładowo – jest większa szansa, że nauczą się czegoś nowego, gdy zapiszą się na kurs, niż gdy poświęcą czas na samodzielną naukę w domu.

- Gorzej radzą sobie w wolnych zawodach i wszędzie tam, gdzie sami muszą narzucać sobie dyscyplinę.
- Chętniej realizują plan, kiedy mogą go z kimś dzielić, na przykład chętniej rozpoczną treningi na siłowni, jeśli będą umawiali się na nie ze znajomymi lub trenerem personalnym.
- Mają dodatkową motywację, kiedy czują, że dadzą przykład innym, chociażby swoim dzieciom albo pracownikom.

BUNTOWNICY

To osoby, które źle reagują zarówno na wewnętrzne, jak i na zewnętrzne oczekiwania. Lubią wolność, nie uznają żadnej formy kontroli. Świadomie łamią zasady, z którymi się nie zgadzają. Chętnie kwestionują reguły, nie znoszą sztucznie ustanawianych granic. Przeważnie źle reagują na prośby, w których nie widzą uzasadnienia, nie znoszą, kiedy ktoś mówi im, że „coś wypada zrobić”.

JAK TO
SIĘ PRZEKŁADA
NA OSIĄGANIE
CELÓW?

- Buntownicy nie lubią działać według sztywnego schematu, źle reagują na powtarzalność zadań, rutynę i stały rozkład dnia.
- Trudno jest im dopasować się do zespołu, najlepiej czują się na stanowiskach kierowniczych, kiedy mają dużą autonomię.
- Nie lubią dokładnego planowania, wolą spontaniczność i swobodę wyboru w danym momencie.
- Realizują tylko te plany, z którymi naprawdę się zgadzają i które wybierają sami.

- Sprawdzają się na niezależnych stanowiskach, chętnie pracują zdalnie, nie mają problemów z pracą z domu.
- Chcą rozumieć sens wszelkich zaleceń, cenią sobie kompleksowość informacji.

Która tendencja najlepiej opisuje Ciebie?

Gretchen Rubin na swojej stronie udostępnia darmowy test sprawdzający, do której tendencji jest nam bliżej. Znajdziesz go pod adresem: www.metodateczowki.pl/czterytendencje. Składa się on z ośmiu prostych kroków. Większość z nich polega na wyborze stwierdzeń, które najlepiej nas opisują. Po zakończeniu testu otrzymujemy dokładną charakterystykę naszej tendencji i kilka rekomendacji.

Co mi to dało?

Podobnie jak w przypadku innych testów wynik może być niejednoznaczny. Mnie najbliższy jest do wątpliwego, ale mam też skłonności buntownicze. Jestem przeciwieństwem zobligowanego i za bardzo denerwuje mnie narzucanie mi zasad, żebyśmy byli prymusem (pewnie dlatego w szkole także nim nie byłem).

Najlepiej reaguję na te cele, które stawiam sobie samodzielnie. Zewnętrzna motywacja – na przykład oczekiwania innych – nie tylko nie jest mi potrzebna, ale też byłaby dla mnie dużym problemem. Prawdopodobnie właśnie przez tę cechę charakteru nigdy nie pracowałem na etacie i świetnie odnajduję się w domowym biurze, gdzie mogę działać na własnych warunkach. Nie lubię robić czegoś tylko dlatego, że tak się przyjęło. Chętnie zbieram informacje, nie zaczynam bez przygotowania i doceniam planowanie, ale nie mam problemu ze zmianą zdania, jeśli okaże się, że moje założenia były błędne. Dzięki temu, że lepiej rozumiem źródła swojej motywacji, mogę to świadomie wykorzystywać. Wiem, że jeśli mam w pełni zaangażować się

w jakiś cel, muszę go nie tylko dokładnie zrozumieć, ale przede wszystkim uznać za coś, co chcę zrobić z własnej woli.

Co wynika z tego dla Ciebie?

Cztery Tendencje najczęściej mówią o momencie rozpoczynania działań. Pokazują, dlaczego do niektórych zadań zabieramy się bardzo chętnie, a inne odkładamy w nieskończoność. Dają też konkretne wskazówki, jeśli chodzi o pracę nad własną motywacją. W zależności od grupy, do której należysz, możesz tak dobierać i formułować cele, żeby skuteczniej motywować się do działania. Przykładowo – buntownika do pisania bloga przekona możliwość wyrażania swoich opinii i pokazywania unikatowego punktu widzenia, z kolei zobligowany będzie pisał chętniej, kiedy obieca coś swoim czytelnikom albo będzie miał poczucie, że ktoś rozliczy go z jego pracy. W obu przypadkach podobny będzie końcowy efekt: prowadzony regularnie blog, ale powody systematyczności u każdego z autorów będą inne. Zobligowany i buntownik muszą szukać motywacji w różnych miejscach. Dowiedz się, co najlepiej zadziała w Twoim przypadku, i postaraj się to wykorzystać.

ZASTANÓW SIĘ

Która z Czterech Tendencji najlepiej Cię opisuje? Jeśli nie masz pewności, skorzystaj z darmowego testu. Weź pod uwagę, że wynik może być niejednoznaczny. W zależności od sytuacji możesz zauważyć u siebie cechy każdej z tendencji, ale prawdopodobnie jedna z nich będzie dominować.

Jak możesz wykorzystać charakterystykę swojej tendencji, żeby skuteczniej motywować się do różnych celów?

Wybierz jedno zadanie, które od dawna trudno Ci rozpocząć. To może być dieta, kurs, ale równie dobrze skoszenie trawy. Jak ułatwisz sobie start, wykorzystując wiedzę na temat swojej tendencji?

Jak Cztery Tendencje zdołałyby usprawnić Twoje relacje z innymi ludźmi, na przykład rodziną albo współpracownikami? Którą tendencję przypiszesz swojemu partnerowi, dziecku lub szefowi?

Czy zauważasz jakieś negatywne strony wynikające z Twojej tendencji (na przykład prymusi mogą zbyt sztywno trzymać się planu)? Jak możesz nad tym pracować?

CZYTELNICY RADZĄ

Adam Bartkiewicz, bloger, specjalista marketingu: Najbardziej motywujące są dla mnie wyzwania, które stawiam sobie sam. Jednak jeżeli przejdę do rozliczania się z nich, zwracam uwagę na element doceniania przez innych – a to też bywa olbrzymią motywacją.

Maciej Godawa, projektant graficzny: Niestety – ktoś musi mnie rozliczać z tego, co robię. Lubię wyznaczać sobie cele, ale ostatecznie bardzo często zaplątuję się we własnych planach i odkładam je na wieczne „jutro”, bo zawsze jest coś pilniejszego.

Jaki jest Twój styl pracy?

Historia zna wiele przypadków, w których wybitne osiągnięcia były możliwe wyłącznie dzięki współpracy dwojga ludzi. Jednym z najlepszych przykładów są bracia Wright. Kiedy dziecko zapyta Cię o to, kto stworzył pierwsze samoloty, zapewne bez zastanowienia pomyślisz o tych Amerykanach. Wywarli ogromny wpływ na współczesny świat – ich nazwisko zna praktycznie każdy. Ale czy jesteś w stanie powiedzieć, jak mieli na imię? Mimo że każdy z nich dokonał czegoś wielkiego, znamy ich jako duet, a nie jednostki. Żaden w pojedynkę nie poradziłby sobie z rozpracowaniem sposobu na latanie. Mieli skrajnie różne kompetencje, które wzajemnie perfekcyjnie się uzupełniały.

Starszy, Wilbur, wyróżniał się inteligencją i świetną pamięcią, doskonale radził sobie w szkole. Był cichy i opanowany, trudno było go wyprowadzić z równowagi, pracował cierpliwie i dokładnie. Młodszy, Orville, był jego przeciwieństwem. Tryskał energią, bywał też impulsywny. Miał masę pomysłów, był ciekawski, tworzył innowacje, ale jego niespokojna natura sprawiała, że szybko się nudził i zmieniał zainteresowania.

Bracia zdawali sobie sprawę z tych różnic i świadomie je wykorzystywali. Kiedy czekały ich trudne negocjacje we Francji, pojechał na nie bardziej opanowany Wilbur. Gdy nowa maszyna miała problemy z lotem, Orville pierwszy znajdował rozwiązanie. Znali swoje mocne strony i dobierali zadania tak, żeby jak najlepiej te cechy wykorzystać. Czy jest jakiś sposób, który pomoże nam zrobić to samo?

Zdaniem Carson Tate, autorki koncentrującej się na wykorzystaniu własnych predyspozycji w realizacji zadań, powinniśmy zacząć od określenia własnego stylu produktywności. Tate, na podstawie kilku lat badań i doświadczeń ze współpracy z setkami organizacji, stworzyła prosty model, który każdego z nas stara się przypisać do jednej z czterech grup. W zależności od tego, w której z nich się znajdujesz, możesz określić, jak podchodzisz do różnych zadań, jak zarządzasz sobą w czasie, planujesz i rozwiązujesz problemy. Gdy ustalisz swój styl, łatwiej Ci będzie dobrać rozwiązania, które do Ciebie pasują. Lepiej odnajdziesz się też w zespole i szybciej zrozumiesz, na czym zależy Twoim współpracownikom albo klientom.

STYL PRAGMATYCZNY (THE PRIORITIZER)

Osoby o stylu pragmatycznym są bardzo konkretne i twardo stąpają po ziemi. Są realistami – cenią przede wszystkim fakty, starają się bazować na danych, nie lubią domysłów. Trudno jest je zainspirować nową ideą, dopóki nie zobaczą obiektywnych argumentów, które ją potwierdzają. Pragmatyków cechuje nastawienie na cel, są ambitni i lubią rywalizację. Denerwuje ich lanie wody – wolą bezpośredniość i konkrety. Wilbur Wright byłby prawdopodobnie pragmatykiem.

JAK TO
SIĘ PRZEKŁADA
NA OSIĄGANIE
CELÓW?

- Pragmatycy lubią zbierać dane, tworzyć bazy wiedzy, szukać faktów, które powiedzą im, jak działać.
- Ustalają priorytety na podstawie twardych argumentów. Dla swoich decyzji szukają poparcia w faktach.
- Miewają problemy z pracą w grupie, bywają krytyczni i niezależni.
- Nie lubią marnować czasu, irytują się, kiedy coś nie idzie zgodnie z planem.
- Z reguły sięgają po proste narzędzia, te bardziej skomplikowane to według nich strata czasu. Są dosyć konserwatywni, chętnie korzystają z rozwiązań analogowych, takich jak klasyczne notesy i kalendarze.
- Niechętnie zmieniają rozwiązania, które się sprawdziły. Trudno ich namówić na eksperymenty.

STYL PLANUJĄCY (THE PLANNER)

Osoby o stylu planującym, tak jak pragmatycy, są dobrze zorganizowane. Przykładają jednak znacznie większą wagę do detali. Myślą o każdym szczególe,

analizują niuanse. Lubią przewidywać i tworzyć rozmaite scenariusze. Żyją według planu, przeszkadza im zbyt duża spontaniczność.

JAK TO
SIĘ PRZEKŁADA
NA OSIĄGANIE
CELÓW?

- Osoby o stylu planującym uwielbiają tworzyć listy zadań i nie rozstają się z kalendarzem.
- Lubią rozbudowane narzędzia, które pomagają im układać szczegółowe plany. Chętnie testują nowe rozwiązania.
- Świetnie odnajdują się w sytuacji, w której plany są rozpisane bardzo konkretnie. Lubią realizować gotowy proces krok po kroku.
- Przez małą elastyczność i chęć trzymania się planu potrafią marnować okazje, które pojawiają się po drodze.

STYL WIZJONERSKI (THE VISUALIZER)

Osoby o stylu wizjonerskim świetnie radzą sobie z rozwiązywaniem problemów wymagających kreatywności. Są pomysłowe, z łatwością tworzą wizje i nowe idee. Gorzej radzą sobie z myśleniem o szczegółach i realizacją pomysłów. Szybko się nudzą i są niecierpliwe. Często kierują nimi emocje, przez co podejmują impulsywne decyzje. Ten styl idealnie opisuje Orville'a Wrighta.

JAK TO
SIĘ PRZEKŁADA
NA OSIĄGANIE
CELÓW?

- Wizjonerzy nie mają problemów ze stawianiem przed sobą nowych wyzwań, ale gorzej wychodzi im układanie planu ich realizacji.
- Kiedy coś się nie powiedzie, szybko tracą motywację.
- Nie lubią się nudzić, muszą ciągle czuć adrenalinę związaną z działaniem.

- Mogą mieć problemy z trzymaniem się harmonogramu i przestrzeganiem terminów.
- Lubią narzędzia pobudzające wyobraźnię, na przykład mapy myśli. Pomagają im wizualizacje i rysowanie. Chętnie myślą poprzez obrazy.
- Przywiązują wagę do wyglądu, ich notatki są kolorowe i bogate w szczegóły.

STYL ORGANIZUJĄCY (THE ARRANGER)

Osoby o stylu organizującym są skupione na innych ludziach – świetnie radzą sobie w zespole, mają wysoki poziom empatii. Komunikacja przychodzi im bardzo naturalnie, lubią rozmawiać i dzielić się prywatnymi historiami. Sprawdzają się idealnie jako liderzy grup i wszędzie tam, gdzie ważne są relacje. Są dobrymi sprzedawcami, ponieważ doskonale rozumieją potrzeby innych, mają dar przekonywania i prezentowania idei tak, żeby kogoś zachwyciły.

JAK TO
SIĘ PRZEKŁADA
NA OSIĄGANIE
CELÓW?

- Organizatorzy najchętniej korzystają z narzędzi, które umożliwiają pracę zespołową, rozmowy i kontakt z innymi.
- Źle znoszą pracę samodzielną albo zdalną. Rzadko zostają freelancerami, a jeśli już się na to decydują, szukają towarzystwa, na przykład poprzez coworking.
- Lubią konsultować swoje pomysły, potrzebują opinii innych.
- Przywiązują się do narzędzi, każdy notes czy długopis, którego używają, musi im się podobać i mieć za sobą jakąś historię.

Który styl produktywności najlepiej opisuje Ciebie?

Sвій styl produktywności możesz określić, wykonując prosty test na stronie: www.metodateczowki.pl/stylproduktywnosci. Składa się on z 21 stwierdzeń, które trzeba ocenić w skali od 1 do 5 pod kątem tego, jak często nas dotyczą. Test jest darmowy, a jego wypełnienie zajmuje kilka minut.

Co mi to dało?

Najbardziej pasuje do mnie styl planujący. Lubię porządek, wyraźny kierunek; kiedy nie wiem, na czym stoję, źle się czuję. Jestem też maniakem narzędzi, które pomagają mi w organizacji pracy, ciągle testuję nowe rozwiązania. Samo tworzenie zadań i mierzenie postępów daje mi satysfakcję. Jeśli jednak zaczynam głębiej zastanawiać się nad tym stylem, dostrzegam, że takie podejście ma sporo minusów. Zdarza mi się przesadzać z ambitnymi założeniami przy różnych celach, chcę zrobić zbyt dużo. Niektóre rzeczy za mocno formalizuję. Czasami tracę zbyt dużo czasu na układanie planu, dobieranie narzędzi albo porządkowanie.

Staram się też inspirować najlepszymi cechami wizjonera, częściej patrzeć na szerszy obraz, a nie tylko na detale, nie bać się większej spontaniczności. Najslabiej opisuje mnie styl organizujący, nie jestem duszą towarzystwa, źle znoszę pracę w zespole. Te cechy trudno mi będzie zmienić, ale staram się częściej otwierać na pomysły innych i konsultować różne punkty widzenia.

Co wynika z tego dla Ciebie?

Po przeczytaniu opisu każdego stylu masz dwie możliwości: albo jeden styl opisuje Cię bardzo dokładnie, albo zyskasz poczucie, że jesteś mieszkanką przynajmniej dwóch z nich. To normalne. Podział zaproponowany przez Carson Tate to duże uproszczenie i dlatego ważne jest poznanie różnych metod opisywania swoich cech i talentów. To jednak nie oznacza, że style produktywności nie są przydatne. Moim zdaniem każdy może znaleźć w nich masę inspiracji,

które pomogą lepiej dopasować do danej osoby narzędzia i sposób działania. Jeśli zauważysz w sobie styl planujący (podobno najbardziej powszechny), będziesz wiedzieć, że w każdym projekcie najważniejsze są dla Ciebie jego struktura, wyraźny harmonogram, rozpisanie konkretnych zadań i ułożenie procesu. Zupełnie inaczej spojrzą na to wizjonerzy. Takie osoby będą przywiązywały wagę do idei – celu projektu, jego przesłania, o realizacji będą myślały za pomocą wyobraźni i obrazów, a nie tabel i dat.

Po zastanowieniu się nad takimi kwestiami łatwiej będzie Ci zrozumieć swoje zachowanie w różnych sytuacjach, ale też wpłynąć na zachowanie innych. Inaczej będziesz przekonywać szefa, który jest pragmatykiem, a inaczej wizjonera.

ZASTANÓW SIĘ

Jaki styl najlepiej Cię opisuje? Jak możesz to wykorzystać?

Co możesz zrobić, żeby zminimalizować wady swojego stylu?

Jakimi cechami z innych stylów możesz się zainspirować?

Które style opisują Cię najmniej, ale uwzględniają takie cechy, jakie chciałbyś mieć? Jak możesz te elementy wprowadzić u siebie?

CZYTELNICY RADZA

Jenny Dawid, psychoedukatorka i podcasterka: Uwielbiam wszystko analizować i rozkładać na czynniki pierwsze. Stąd moje plany często są bardzo szczegółowe i mocno przemyślane. Jednak skłonność do perfekcji to jedno, a życie to drugie. Są takie sytuacje, w których nie warto tracić czasu na dogłębną analizę – trzeba łapać okazję, żeby nie przepadła, a plan zawsze można po fakcie dostosować do okoliczności.

Katarzyna Suszkiewicz, mama, wiceprezes fundacji: Znajomość siebie, swoich predyspozycji, talentów i ograniczeń jest kluczowa w zarządzaniu sobą w czasie. Jestem mamą trójki dzieci, ale nie wyobrażam sobie życia bez czytania książek. Dzieci w tym wypadku są dla mnie ograniczeniem. Wiem, że spokojny czas na lekturę będę miała: albo jak je uśpię (ale wtedy sama również jestem śpiącą), albo wczesnym rankiem, kiedy one jeszcze śpią. Ta druga opcja zmusza mnie do wstawania o godzinie 5.30. I tutaj pojawia się dylemat – czy wolę dłużej pospać, czy wolę poczytać. Nie zawsze wybieram czytanie, ale znajomość moich ograniczeń pozwala mi wykroić czas na to, co jest dla mnie ważne.

Maciek Godawa, projektant graficzny: Spontaniczne i elastyczne decyzje to mój preferowany styl życia i pracy, ale zdaję sobie sprawę, że to nie zawsze dobra taktyka. Ostatnio zacząłem pracować na własny rachunek, dlatego muszę mieć przynajmniej ramowy plan działania i podejmować większość decyzji na chłodno i z marginesem bezpieczeństwa. Jednak jako że nie jest to moje naturalne środowisko, staram się zostawiać sobie w tym ramowym planie tyle swobody działania w osiągnięciu pomniejszych celów, żeby nie czuć się przez niego stłamszonym.

Jak współpracujesz z innymi?

Brytyjskie sierocińce z czasów II wojny światowej nie były rajem na ziemi, ale zapewniały podopiecznym zaspokojenie podstawowych potrzeb – przynajmniej tych materialnych. Były czyste, dobrze ogrzane, nie brakowało w nich jedzenia ani ludzi, którzy wkładali serce w swoją pracę. Mimo tych starań wiele dzieci będących pod opieką tych placówek umierało i niestety nikt nie wiedział dlaczego. Kiedy opiekunowie wykluczyli przyczyny fizyczne – takie jak choroby, głód czy wypadki – postanowili przyjrzeć się czynnikom psychicznym. Właśnie w ten sposób trafili na prace doktora Johna Bowlby’ego.

Bowlby pomagał żołnierzom przechodzącym traumę związaną z wydarzeniami wojennymi. Objawy, które wtedy zaobserwował i opisał, obecnie nazywamy zespołem stresu pourazowego. Osoby zarządzające sierocińcami zauważyły wiele cech wspólnych pomiędzy odkryciami psychologa a problemami swoich podopiecznych, dlatego postanowiły zwrócić się do niego o pomoc. Bowlby, po dokładnej obserwacji i zebraniu danych, doszedł do wniosku, że niektóre dzieci umierały przez to, że ich poczucie bezpieczeństwa i przywiązania zostało kompletnie zniszczone. Jego zdaniem u ludzi żyjących w ekstremalnych warunkach, a przy tym pozbawionych wsparcia i więzi z bliskimi funkcjonowanie organizmu jest na tyle zaburzone, że w skrajnych przypadkach prowadzi to nawet do śmierci.

Te wnioski czekały ponad dekadę na potwierdzenie. Dopiero dokładniejsze badania neurologiczne udowodniły, że więzi budowane z innymi ludźmi mają gigantyczny wpływ na nasz system nerwowy. Kiedy jakieś traumatyczne wydarzenia naruszają najbliższe relacje do tego stopnia, że tracimy poczucie bezpieczeństwa, reagujemy na to negatywnie w kontekście nie tylko psychicznym, ale także fizycznym. Nasze ciało przeżywa wtedy ogromny stres.

Bowlby przez kolejne lata prowadził badania nad tym problemem i na tej podstawie opracował słynną Teorię Przywiązania. W dużym skrócie – mówi ona o tym, jaki wpływ na nasze zachowanie i decyzje mają relacje z innymi ludźmi. Psychologowie uważają, że więzi doświadczane przez nas w dzieciństwie przekładają się na jakość i styl kontaktów, które nawiązujemy już jako dorośli. To w najwcześniejszych latach tworzą się mechanizmy odpowiedzialne za nasze umiejętności tworzenia związków, nawiązywania przyjaźni czy współpracy w zespole.

Jak pewnie się domyślasz, nie mam zamiaru skupiać się na Twoich relacjach z rodzicami, nie będziemy też rozkładali na czynniki pierwsze Twojego dzieciństwa. Teoria Przywiązania coraz częściej wykorzystywana jest w kontekście zawodowym i właśnie na tym się skupimy⁷. Większość ważnych projektów realizujemy wspólnie z innymi ludźmi – niezależnie od tego, czy nazywamy ich klientami, szefem, współpracownikami czy rodziną. Budujemy wtedy więzi, przywiązujemy się, jesteśmy elementem różnych układów, zespołów, próbujemy odnaleźć się w razie konfliktu interesów.

Sposób, w jaki tworzymy te relacje, można próbować wyjaśnić właśnie Teorią Przywiązania. Każdego z nas przypisuje ona do jednej z czterech grup, nazywanych stylami przywiązania. Są to nieświadome przekonania dotyczące tego, czego możemy się spodziewać w kontaktach z innymi ludźmi. O tym, w której grupie się znajdziesz, decydują dwa czynniki: Twoje postrzeganie siebie samego i Twoje postrzeganie innych. Te dwie perspektywy mogą przyjmować zarówno negatywną, jak i pozytywną formę. Daje to łącznie cztery możliwe kombinacje.

STYL OPARTY NA POCZUCIU BEZPIECZEŃSTWA

Ten styl charakteryzuje się pozytywnym postrzeganiem zarówno siebie, jak i innych. To najbardziej popularny styl – opisuje nawet 60% z nas⁸. Takie osoby są pewne siebie, znają swoją wartość, ale też nie mają problemu z zaufaniem i szacunkiem wobec innych. Spodziewają się, że członkowie zespołu, klienci i przełożeni są po ich stronie. Przeważnie sprawnie zabierają się do pracy, robią, co mogą, choć nie mają skłonności do perfekcjonizmu. Nie mają również problemu z asertywnością.

TEN STYL PASUJE
DO CIEBIE, JEŚLI:

- Ogólnie nie masz problemów z organizacją własnego czasu, planowaniem i osiąganiem celów. Przeważnie wiesz, jak ustalić priorytety i wybrać dla siebie zadania. Prośbienie o wsparcie nie sprawia Ci problemów. Chętnie sięgasz po pomoc innych i wierzysz, że będzie wartościowa.
- Umiesz stawiać granice, masz poczucie równowagi, na przykład jeśli chodzi o ilość pracy czy reagowanie na prośby innych.
- Twoje wyjściowe nastawienie w kontaktach z innymi ludźmi jest pozytywne, wierzysz w ich życzliwość, nie zakładasz, że spotka Cię coś złego.

STYL LĘKOWO-AMBIWALENTNY

Ten styl jest oparty na negatywnym postrzeganiu siebie, ale pozytywnym stosunku do innych.

Takie osoby nie chcą nikogo rozczarować. Nie oceniają wysoko swoich umiejętności, czują, że często popełniają błędy, ale nie chcą być tak postrzegane. Starają się zadowolić innych, często kosztem własnego komfortu.

TEN STYL PASUJE
DO CIEBIE, JEŚLI:

- Możesz pracować długo i ciężko po to, żeby zyskać czyjeś uznanie i pochwałę.
- Kiedy szef lub klient pyta, czy możesz zająć się nowym projektem, bez zastanowienia się zgadzasz, mimo że wiesz, że nie masz na to czasu.
- Nie umiesz stawiać granic, zgadzasz się na każdą propozycję, ponieważ nie chcesz nikogo rozczarować ani okazać słabości.

- Z reguły zakładasz najgorsze. Przy każdym telefonie od klienta spodziewasz się krytyki lub problemów. W każdym nowym projekcie widzisz przede wszystkim czarne scenariusze.
- Masz tendencję do ciągłego sprawdzania, czy wszystko działa tak, jak powinno. Bez przerwy zaglądasz do skrzynki mailowej albo na swoje profile w social mediach, bo spodziewasz się kryzysu.
- Niepewność i strach przed negatywną oceną przeszkadzają Ci w skupieniu albo całkowicie paraliżują działanie.
- Boisz się rozpoczynać, bo czujesz, że nowy pomysł nie skończy się dobrze. Masz wrażenie, że lepiej będzie poczekać na lepszy moment.

STYL UNIKAJĄCY

Ten styl bazuje na pozytywnym postrzeganiu siebie, połączonym z negatywną oceną innych.

Takie osoby mają problemy z tym, żeby zaufać innym. Trudno im zaimponować, nie uznają autorytetów. Niechętnie działają w grupie, inni członkowie zespołu im przeszkadzają lub powodują dodatkowe problemy. Z reguły mają poczucie, że same wiedzą najlepiej, co zrobić, przez to mają skłonności do przesadzania z liczbą obowiązków, które na siebie biorą.

TEN STYL PASUJE
DO CIEBIE, JEŚLI:

- Pracujesz więcej, niż trzeba, ponieważ masz poczucie, że wszystko musisz zrobić samodzielnie.
- Nie lubisz polegać na pomocy innych. Uważasz, że taka pomoc jest mało wartościowa i z reguły jej efekty są rozczarowujące.

- Nie dotrzymujesz terminów wyznaczanych przez innych. Źle reagujesz na wszelkie formy zwierzchnictwa i narzucania Ci swojej woli.
- Czujesz, że działasz najlepiej wtedy, kiedy samodzielnie ustalasz warunki.
- Motywują Cię przede wszystkim cele, które wybierasz sobie samodzielnie.

STYL ZDEZORGANIZOWANY

Ten styl opiera się na negatywnej ocenie siebie samego oraz innych. Jest też charakterystyczny dla osób, którym trudno przypisać jeden styl, ponieważ ich podejście często się zmienia.

Takie osoby czują się nieustannie przytłoczone i zestresowane. Nie są pewne swoich umiejętności, a jednocześnie bez przekonania podchodzą do tego, czy inni pomogą im w ich problemach. Mają bardzo zmienne nastroje, jednego dnia czują, że złapały wiatr w żagle, ale już za chwilę widzą tylko czarne scenariusze. Nie mogą się zdecydować, czy otoczenie i inni ludzie są po ich stronie, nigdy nie wiedzą, czego się spodziewać.

TEN STYL PASUJE
DO CIEBIE, JEŚLI:

- Liczba obowiązków Cię przytłacza. Czujesz ogromne oczekiwania i nie wiesz, jak je spełnić.
- Masz wrażenie, że każdy Cię ocenia i jest wrogo nastawiony, a Ty nie masz argumentów, żeby się przed tym bronić.
- Nie dotrzymujesz terminów, bo nie wiesz, jak sobie poradzić z długą listą trudnych zadań. Boisz się szukać pomocy, żeby nie zostać źle ocenionym albo skrytykowanym.

- Często odkładasz podjęcie działania, uciekając do mediów społecznościowych albo innych mniej wymagających czynności.
- Sama perspektywa przejęcia inicjatywy albo wzięcia odpowiedzialności Cię przeraża.

Który styl przywiązania najlepiej opisuje Ciebie?

Jeśli nie masz pewności, możesz przejść darmowy test online umieszczony pod adresem: www.metodateczowki.pl/styleprzywiazania. W teście większość pytań dotyczy relacji damsko-męskich, ale styl przywiązania, który będzie z tego wynikał, można przełożyć także na inne obszary.

Co mi to dało?

Nigdy nie byłem dobrym graczem zespołowym, od zawsze podchodziłem z dystansem do innych ludzi. Kiedy prowadziłem własną firmę, najwięcej trudności sprawiało mi zatrudnianie oraz delegowanie obowiązków. Bywałem nieufny, często miałem poczucie, że jeśli coś ma być zrobione dobrze, muszę zrobić to sam. Czasami miałem rację, ale równie często moja reakcja była przesadzona. Takie podejście pasuje do stylu unikającego – i faktycznie, on opisuje mnie najlepiej.

Od kiedy znam Teorię Przywiązania, łatwiej jest mi nad tym pracować, szczególnie jeśli chodzi o szukanie wsparcia. Staram się częściej ufać i dawać swobodę współpracownikom. Nie przyszło mi to łatwo, ale rozumiem już, że nie wszystko mogę zrobić sam, i zaakceptowałem, że po prostu nie do wszystkiego się nadaję. Nadal nie jestem typem osoby, która rozkwita, pracując w zespole, i pewnie nigdy taki nie będę. Jednak zdecydowanie rzadziej przesadzam z dystansem i sceptycyzmem w stosunku do innych.

Co wynika z tego dla Ciebie?

Teoria Przywiązania opisuje przede wszystkim nasz styl budowania relacji z innymi ludźmi i właśnie na tym tle ma największe zastosowanie. Jest związana z Twoimi umiejętnościami zarządzania zespołem, współpracy z klientami i wszystkimi innymi sytuacjami, w których efekty zależą od jakości kontaktów.

Badania pokazują, że styl oparty na poczuciu bezpieczeństwa jednoznacznie przekłada się na lepsze zdolności zarządzania ludźmi. Takie osoby są częściej oceniane jako dobrzy liderzy, ale też chętniej wybiera się ich na przywódców⁹. Styl przywiązania wpływa także na sam sposób zarządzania. Ludzie o stylu unikającym mają bardziej zadaniowe podejście, rzadziej kierują się emocjami. Osoby o stylu opartym na poczuciu bezpieczeństwa częściej bazują na relacjach¹⁰. Styl ten sprzyja również podejmowaniu ryzyka, ponieważ takie osoby wierzą, że w przypadku porażki otrzymają wsparcie innych¹¹. Ludzie negatywnie postrzegający siebie lub innych częściej deklarują niezadowolenie ze swojej pracy, mają wyższy poziom stresu i szybciej rezygnują¹².

Mimo że styl przywiązania jest względnie stały i trudno go zmienić, to zidentyfikowanie różnych trudności, które z niego wynikają, pomaga nad nimi pracować. Być może znajdziesz tutaj odpowiedź na problemy z nadmiernym stresem albo odkładaniem wszystkiego na później. Warto pamiętać, że style oparte na unikaniu albo lęku biorą się często z nieuzasadnionych powodów. Czasami szczerza rozmowa z klientem albo szefem potrafi podbudować osłabione zaufanie, pewność siebie i wzajemne postrzeganie. Nawet jeśli opisuje Cię najpopularniejszy i najmniej problematyczny styl oparty na poczuciu bezpieczeństwa, możesz tę wiedzę wykorzystać do lepszej pracy nad projektami realizowanymi w większym zespole, w którym przecież pojawiają się różne style budowania relacji z innymi.

ZASTANÓW SIĘ:

Jaki jest Twój stosunek do innych? Czy masz problemy z zaufaniem i relacjami, czy może przychodzi Ci to z łatwością?

Jaką pozycję przyjmujesz w relacjach z innymi? Czy często czujesz się tą gorszą, mniej wartościową lub mniej wnoszącą stroną?

Czy Twój styl przywiązania przeszkadza Ci w określonych sytuacjach? Co możesz zrobić, żeby to zmienić?

Czy masz trudnego klienta albo wymagającego szefa? Czy możesz wykorzystać wiedzę na temat jego lub Twojego stylu przywiązania, żeby ułatwić Wam tę współpracę?

CZYTELNICY RADZĄ

Grzegorz Zając, programista freelancer: Uważam, że znajomość siebie jest niesamowicie ważna przy realizacji swoich planów. Przekonałem się o tym na swoim przykładzie. Zawsze wszystko chciałem robić sam, od początku do końca. Nie chciałem partnerów w swoich projektach, nie lubiłem się dzielić pracą, bo uważałem, że wykonam ją „po swojemu”. Teraz, kiedy uświadomiłem sobie swoje predyspozycje i ograniczenia, wiem, co mogę zrobić dostatecznie szybko i dobrze jakościowo, a co lepiej zlecić komuś innemu.

Jakie masz talenty?

Gdzie psychologowie dokonują największych odkryć? Jeśli wierzyć Martinowi Seligmanowi – jednemu z nich – na inspirację trafił w ogrodzie.

Kiedy pewnego dnia był pochłonięty wyrywaniem chwastów, przybiegła do niego jego pięcioletnia córka Nikki i zrobiła niezły bałagan. Chwyliła starannie posegregowane przez ojca rośliny i porzuciła je po całym ogrodzie. Seligman zdenerwował się tym, że jego praca poszła na marne, i nakrzyczał na dziewczynkę. Skarcona Nikki obraziła się i odeszła, ale po chwili wróciła i powiedziała do ojca:

– Tato, pamiętasz, że jeszcze niedawno ciągle marudziłam?

– Tak, pamiętam – odpowiedział.

– Kiedy skończyłam pięć lat, postanowiłam już więcej nie marudzić. Jeśli ja byłam w stanie to zrobić, to ty też możesz przestać być niemiły, tato.

Seligman wrócił do tej historii w trakcie swojego wystąpienia na kongresie w Lincoln¹³. Twierdził, że ta sytuacja pokazała mu gigantyczną lukę we współczesnej psychologii. Nauka ta skupiała się do tej pory wyłącznie na problemach, chorobach psychicznych albo urazach. A co z naszymi mocnymi stronami? Co z rzeczami, które świetnie nam wychodzą? Seligman zauważył, że jego córka sama poradziła sobie z problemem marudzenia. Po prostu dorosła do przekonania, że to złe podejście. Rodzice nie byli jej do tego potrzebni. Ich znacznie ważniejszą rolą powinna być praca nad wzmocnieniem talentów córki. Powinni dostrzec, że w trudnych sytuacjach – takich jak ta w ogrodzie – wykazuje się inteligencją, przenikliwością oraz dużą empatią,

a następnie pomóc jej te umiejętności rozwinąć. Seligman przekonywał, że dotyczy to także całej dziedziny psychologii. Oprócz walki z naszą ciemną naturą warto skupić się na zrozumieniu i rozwijaniu tego, co wychodzi nam świetnie. Ten wniosek dał początek nowemu nurtowi, który dziś nazywamy psychologią pozytywną.

Prowadzone przez wiele lat badania udowodniły, że Seligman miał rację. Ludzie, którzy na co dzień mogą korzystać ze swoich mocnych stron, częściej doświadczają pozytywnych emocji i rzadziej mają kontakt z tymi negatywnymi¹⁴. Poruszanie się w obszarach, w których dobrze sobie radzimy i mamy największe predyspozycje, daje też najwięcej satysfakcji. Pomaga utrzymać dobrą motywację i zapewnia takie osiągnięcia, jakie w innych dziedzinach byłyby niemożliwe.

To odkrycie to jednak tylko połowa drogi. Otwarte pozostaje pytanie, jak znaleźć i zrozumieć własne talenty. Kto je nazwie i podpowie nam, jak je rozwijać? Przez ostatnie kilkadziesiąt lat psychologowie opracowali sporo różnych narzędzi, które mają rozwiązać ten problem. Jednym z najpopularniejszych jest test CliftonStrengths® (nazywany czasami testem StrengthsFinder albo testem Gallupa).

Na arkusz oceny składa się 177 krótkich stwierdzeń, z których mamy wybrać najlepiej nas opisujące. Na podstawie odpowiedzi system określa pięć naszych najmocniejszych talentów spośród wszystkich 34 talentów opisanych przez twórcę tej metody, Dona Cliftona. Ale to nie wszystko. Otrzymujemy również opis wszystkich najważniejszych dla nas obszarów. Dowiadujemy się, na co musimy zwracać uwagę, jaki jest nasz styl działania, czego powinniśmy unikać itd. Dzięki popularności tego testu można znaleźć wiele materiałów podpowiadających, jak rozwijać konkretne talenty. Na oficjalnej stronie Instytutu Gallupa również jest sporo opracowań i wskazówek.

Które talenty najlepiej opisują Ciebie?

W przeciwieństwie do innych testów, które opisałem w tej książce, dostęp do kwestionariusza CliftonStrengths®, zamieszczonego pod adresem: www.metodateczowki.pl/talentygallupa, jest płatny. Wariant pokazujący

nam pięć naszych największych talentów kosztuje niecałe 20 dolarów. Pełna ocena, przedstawiająca, jak wypadamy w skali wszystkich 34 talentów, to koszt 50 dolarów¹⁵. Moim zdaniem warto zdecydować się przynajmniej na tę podstawową wersję. Rozszerzony pakiet jest raczej ciekawostką. Najwięcej powiedzą Ci dominujące talenty. To na nich trzeba się skupić i to one mają decydujący wpływ na to, jak działasz.

Co mi to dało?

Pokażę Ci pięć moich dominujących talentów i powiem, co to w praktyce dla mnie oznacza. Taki przykład pomoże Ci lepiej zrozumieć przesłanie, które stoi za testem CliftonStrengths®. Twoje wyniki na pewno będą inne, ale sama idea pozostaje niezmienna: rozpoznajemy swoje talenty, staramy się je świadomie wykorzystywać i pracować nad ich rozwijaniem.

Pięć moich największych talentów według testu CliftonStrengths® to:

Uczenie się (Learner) – Lubię zdobywać nową wiedzę, jestem ciekawski, ekscytuje mnie nauka nowych rzeczy, mam wiele zainteresowań.

Intelekt (Intellection) – Lubię myśleć, analizować, rozkładać na czynniki pierwsze.

Zbieranie (Input) – Lubię kolekcjonować – zarówno wiedzę, jak i rzeczy materialne, na przykład książki.

Rozwaga (Deliberative) – Lubię planować, przewidywać, tworzyć różne scenariusze, minimalizować ryzyko.

Bliskość (Relator) – Lubię bliskie i głębokie relacje, w kontaktach z innymi stawiam na jakość, a nie na ilość.

Na pierwszy rzut oka taka lista potrafi podbudować ego. Wygląda jak zestaw komplementów, ale warto na to spojrzeć szerzej. Twórcy metody zwracają uwagę, że każdy z talentów może być niedojrzały, czyli przyjmować formę, która bardziej nam przeszkadza, niż pomaga.

Wróćmy do mojego przykładu, żeby pokazać to w praktyce:

Uczenie się (Learner) – Nowa wiedza może ekscytować mnie tak bardzo, że przy żadnej dziedzinie nie będę w stanie wytrwać na tyle długo, by wystarczająco ją poznać. Muszę uważać, żeby nie przesadzać i nie zmieniać co chwilę zainteresowań.

Intelekt (Intellection) – Zbyt rozbudowane analizowanie może powstrzymywać mnie przed działaniem. Mogę mieć problemy z niepotrzebnym zastanawianiem się nad każdym szczegółem.

Zbieranie (Input) – Muszę pilnować, żeby nie kolekcjonować rzeczy dla samego zbierania. Takie chomikowanie może zabierać mi zbyt dużo czasu albo pieniędzy.

Rozwaga (Deliberative) – Przesadna rozwaga bywa uciążliwa. Nigdy nie będziemy mieli 100% pewności, czasami trzeba zaryzykować, a moje talenty pokazują, że spontaniczność sprawia mi problemy.

Bliskość (Relator) – Umiem tworzyć bliskie relacje, ale zdecydowanie gorzej radzę sobie z tymi bardziej powierzchownymi. A przecież one także są potrzebne.

Każdy z pięciu obszarów opisuje więc Twój typowy styl działania w określonych sytuacjach i pokazuje, jakie może mieć to skutki – zarówno pozytywne, jak i negatywne. Moje talenty mówią o tym, jak podchodzę do podejmowania decyzji, tworzenia relacji czy zdobywania nowych umiejętności. A to przekłada się na każdą dziedzinę życia. Kiedy zaczynam nowy projekt, jak na przykład napisanie tej książki, nie mam problemu ze zbieraniem

materialów, analizowaniem zagadnień i poznawaniem różnych koncepcji. To sprawia mi przyjemność. Gdy jednak łączę naukę z innymi talentami, widzę, że mogę mieć skłonność do przesadzania z detalami i rozkładania wszystkiego na czynniki pierwsze. Mogę łatwo zakopać się w szczegółach i stracić z oczu szerszy kontekst. Dzięki zrozumieniu tego, jaki mam styl działania, zauważeniu predyspozycji, ale też dzięki świadomości negatywnych stron moich talentów łatwiej jest mi zapanować nad całym procesem. Potrafię tak rozłożyć pracę, żeby wykorzystać swoje przewagi, a dodatkowo wiem, na co uważać.

Moje talenty przekładają się również na przykład na to, jak zarządzam sobą w czasie. Lubię planować i tworzyć różne scenariusze, ale zdaję sobie sprawę, że mogę z tym przesadzać. Lubię zbierać informacje i się przygotowywać, jednak czasami marnuję na to zbyt dużo energii. Jeśli mam pracować z innymi ludźmi, to raczej w bardzo małym zespole, którego członków dobrze znam.

Co wynika z tego dla Ciebie?

Jeśli zdecydujesz się na analizę własnych talentów, także wyciągniesz z tego wnioski, chociaż na pewno będziesz mieć inny zestaw umiejętności. Co ważne, każdy z talentów ma trochę inną charakterystykę w zależności od tego, z jakimi mocnymi stronami się łączy. Talent uczenia się objawi się w inny sposób w połączeniu z talentem bliskości niż w połączeniu z talentem dowodzenia itd. Razem z wynikami testu otrzymasz szczegółowy opis wskazujący, na co warto zwrócić uwagę. Da Ci to solidną podstawę do dalszej pracy. Lepiej zrozumiesz te obszary, które warto częściej wykorzystywać, i nauczysz się panować nad ich negatywnymi konsekwencjami. Tym samym zyskasz większą świadomość.

ZASTANÓW SIĘ:

W jakich sytuacjach możesz wykorzystać swoje dominujące talenty?

Jak możesz rozwijać swoje dominujące talenty?

Czy przychodzą Ci do głowy sytuacje, w których Twoje talenty Ci przeszkadzają?

Bardzo dobrym źródłem wiedzy na temat testu CliftonStrengths® jest blog Dominika Juszczyka – dominikjuszczyk.pl. Poszukaj tam artykułów i podcastów podpowiadających, jak działać, biorąc pod uwagę swoje talenty.

CZYTELNICY RADZĄ

Karolina Brzuchalska, wirtualny office manager: Kilka razy skorzystałam z darmowych testów, ale ich wyniki potraktowałam bardziej jako horoskop – jakoś nie mogłam się do nich przekonać. Na początku 2019 roku zrobiłam test Gallupa i... to był przełom. Najpierw zaprzeczenie: nie, nie jestem takim robotem (moje główne talenty to te „działające”)! Potem jednak zaczęłam analizować. I zrozumiałam, że mój początkowo negatywny odbiór tych cech był niewłaściwy. Zaczęłam doceniać swoje talenty i... pchnęłam biznes do przodu!

Adam Bartkiewicz, blogger, specjalista marketingu: Nigdy nie wierzyłem w skuteczność takich testów. Nie rozumiałem, po co jakiś wystandaryzowany system do analizy mojej osobowości miałby zawierać tak dużo złożonych i na pierwszy rzut oka niepasujących do siebie elementów. Do czasu. Rok temu wykonałem test CliftonStrengths i byłem zaskoczony. Pierwszy raz poczułem, że mogę identyfikować się z wynikami i wykorzystać je do bardziej strategicznego podejścia do swojej pracy i talentów. Polecam to każdemu.

Jaki jest Twój typ osobowości?

Carl Gustav Jung – legendarny szwajcarski psycholog – przez lata badał różnice w postawach oraz preferencjach ludzi. Dzięki temu opracował wiele koncepcji, z których korzystamy do dziś; to właśnie Jung jest autorem chociażby słynnego podziału na ekstrawertyków i introwertyków. Jego odkrycia sięgają jednak znacznie dalej. Wprowadził też dwa dodatkowe podziały pomagające opisać różnice w naszej osobowości: jego zdaniem każdego z nas wyróżnia także kierowanie się myśleniem lub odczuwaniem oraz percepcją lub intuicją. Te wymiary pokazują dwa przeciwstawne podejścia – im bardziej ktoś polega na intuicji, tym rzadziej bierze pod uwagę percepcję itd.

W połowie XX wieku amerykańskie badaczki, Katharine Cook Briggs oraz jej córka Isabel Briggs Myers, rozwinęły koncepcje Junga, wprowadzając czwarty wymiar: ocenianie–obserwacja. Opracowały też uniwersalne testy pomagające przypisać każdemu określony typ osobowości (nazywane często testami MBTI od ang. Myers–Briggs Type Indicator).

Tak powstał jeden z najpopularniejszych modeli, który stara się opisać naszą osobowość, styl działania, sposób podejmowania decyzji i wiele innych czynników. Przez lata te koncepcje doczekały się różnych modyfikacji, ale rdzeń pozostaje w większości wypadków taki sam, zmieniają się jedynie detale.

Bazą są 4 przeciwstawne wymiary, które łącznie tworzą 16 możliwych typów osobowości.

Co mówi nam każdy z tych wymiarów?

EKSTRAWERSJA VS INTROWERSJA

O tym podziale słyszał praktycznie każdy, ale wiele osób nie do końca dobrze go interpretuje. Nie chodzi wyłącznie o umiejętność odnajdowania się w relacjach towarzyskich. Ten wymiar pokazuje przede wszystkim, skąd czerpiemy energię i w którym kierunku częściej wędruje nasza uwaga. Determinuje to, jak widzimy otaczający nas świat – nie tylko ludzi, ale też przedmioty i działania w nim zawarte. Mówi o tym, jak dużo bodźców z otoczenia potrzebujemy i jak na te bodźce reagujemy.

Introwertycy ładują baterie dzięki samotności, potrzebują więcej czasu wyłącznie dla siebie. Potrafią świetnie radzić sobie w relacjach z innymi ludźmi, ale zbyt częste kontakty ich męczą. Chętniej koncentrują się też na świecie wewnętrznym – własnych rozmyślaniach, pomysłach i marzeniach. Z kolei dla ekstrawertyków znacznie ciekawszy jest świat zewnętrzny, a energię dają im kontakty z innymi.

POZNANIE VS INTUICJA

Ten wymiar dotyczy sposobu, w jaki widzisz świat, i tego, na jakich informacjach się koncentrujesz. Osoby kierujące się intuicją stawiają przede wszystkim na własną wyobraźnię. Przyciągają je idee, są wizjonerami. Lubią marzyć, tworzyć rozmaite scenariusze, często pograżają się w rozmyślaniach i bywa tak, że tracą kontakt z rzeczywistością. Z kolei jeśli przeważa u Ciebie poznanie, to znaczy, że wolisz fakty i sprawdzone argumenty. Twardo stąpasz po ziemi, skupiasz się na otaczającym Cię świecie. Wolisz mieć kontakt z tym, co namacalne, zamiast uciekać do własnych myśli.

MYŚLENIE VS ODCZUWANIE

Ten wymiar dotyczy Twojego sposobu podejmowania decyzji. Czy częściej opierasz się w takich sytuacjach na logicznym myśleniu, czy wolisz bazować na emocjach i uczuciach?

Jeśli dominuje u Ciebie nastawienie na myślenie, stawiasz na twarde argumenty. Uważasz, że emocje są złym doradcą, i starasz się je odstawić

na bok. Jeśli lepiej opisuje Cię odczuwanie, kierujesz się częściej sercem niż rozumem. Starasz się nie krzywdzić uczuć innych, nawet wtedy, kiedy uważasz, że ktoś nie ma racji.

OSĄDZANIE VS OBSERWACJA

Ten wymiar mówi o tym, jaki jest Twój stosunek do przyszłości i podejście do planowania. Czy wolisz działać według ściśle określonego i przemyślanego scenariusza, czy może chętniej stawiasz na elastyczność i nie lubisz zamykać się na możliwości, które trudno przewidzieć?

Jeśli dominuje u Ciebie obserwacja, lubisz reagować na bieżąco. Wraz z rozwojem wydarzeń spontanicznie dostosowujesz się do sytuacji. Dobrze czujesz się, kiedy musisz improwizować, nie przeszkadza Ci niepewność. Z kolei jeśli lepiej opisuje Cię osądzanie, wolisz działać według planu i jasno określonych zasad. Doceniasz przygotowania i przewidywalność.

Który typ osobowości najlepiej opisuje Ciebie?

Ocena na podstawie opisów jest bardzo trudna, dlatego można posłużyć się specjalnie przygotowanym testem. Dzięki popularności koncepcji Junga łatwo znaleźć darmowe kwestionariusze, które przeprowadzają przez cały proces. Jeden z najlepiej przygotowanych znajduje się pod adresem: www.metodateczowki.pl/typosobowosci.

Oprócz szczegółowego wyniku znajdziesz tam również sporo wskazówek dotyczących tego, jak wykorzystać mocne strony swojego typu osobowości i jak radzić sobie z tymi negatywnymi. Warto jednak pamiętać, że test MBTI nie jest wystandaryzowanym narzędziem i pokazuje uproszczony obraz rzeczywistości. Podobnie jak pozostałe koncepcje opisane w tym rozdziale, najlepiej sprawdzi się jako inspiracja, a nie ostateczny wyznacznik tego, jak należy interpretować własną osobowość.

Co mi to dało?

Mój typ osobowości to architekt, nazywany też INTJ (Introvert, iNtuitive, Thinking, Judging, czyli Introwersja, Intuicja, Myślenie, Osądzanie). Skupiam się przede wszystkim na świecie wewnętrznym, kieruję się wyobraźnią, ale decyzje podejmuję na podstawie racjonalnych argumentów, a nie emocji. Lubię planowanie, źle radzę sobie z niepewnością.

Te wnioski pokrywają się z wynikami innych testów. Rzeczywiście lubię zbierać informacje, analizować i planować, ale mam skłonność do popadania na tym polu w przesadę. Czasami jest to po prostu odruch, który nie wnosi nic praktycznego. Jako że polegam na wyobraźni i jestem introwertykiem, mam też tendencję do źle rozumianego indywidualizmu. Potwierdzają to nawet statystyki – to podobno jeden z najrzadszych typów osobowości, charakterystyczny maksymalnie dla 2% ludzi (a wśród kobiet tylko 0,8%). I faktycznie, często mam wrażenie, że inni nie do końca rozumieją mój punkt widzenia, a przez to zamykam się na pomysły, które nie wyszły ode mnie. Lubię planować i opierać się na logicznym myśleniu, ale to sprawia, że bywam przesadnie krytyczny wobec bardziej spontanicznego i emocjonalnego podejścia.

Co wynika z tego dla Ciebie?

Wartość koncepcji typów osobowości bazujących na teoriach Junga polega między innymi na tym, że są wielowymiarowe. Biorą pod uwagę różne czynniki i – podobnie jak w przypadku testu CliftonStrengths® – otrzymane wyniki różnią się w zależności od tego, jak poszczególne cechy wzajemnie na siebie wpływają. Przykładowo introwertyk, kiedy podejmuje decyzje, może kierować się zarówno emocjami, jak i logicznym myśleniem. Zależnie od tego, co częściej wybiera, tak będziemy oceniali jego osobowość. Takie podejście daje obraz mniej czarno-biały, a dzięki temu bliższy rzeczywistości.

Szersze podejście sprawia też, że te wyniki możemy odnieść do większej liczby sytuacji. Dzięki temu jesteśmy w stanie zrozumieć, dlaczego podejmujemy określone decyzje, dlaczego przyjmujemy różne postawy w relacjach z innymi, jak dochodzimy do szukania rozwiązań problemów albo jaki jest

nasz stosunek do planowania przyszłości. Łatwiej później dobierać różne narzędzia albo tworzyć własne wersje określonej metody, bo wiemy, jaki jest nasz styl i na co najlepiej zareagujemy.

ZASTANÓW SIĘ:

Przeanalizuj każdy z wymiarów i spróbuj znaleźć postawę, która najlepiej do Ciebie pasuje.

Wykonaj darmowy test i porównaj wyniki. Który z 16 typów osobowości najlepiej Cię opisuje i jakie płyną z tego wnioski?

Jakie są silne strony Twojego typu i jak możesz to wykorzystać?

Na co musisz uważać? Z czym możesz mieć problemy albo co warto poprawić?

CZYTELNICY RADZĄ

Patrycja Łata, graficzka, ilustratorka: Wiele lat temu przypadkiem trafiłam na test Myers-Briggs. Zrobiłam go z ciekawości, a okazało się, że to faktycznie, wypisz wymaluj, o mnie. Przede wszystkim test pomógł mi lepiej zrozumieć siebie i... przestać walczyć z tym, że jestem inna niż otoczenie. Od tego czasu swoje wady przekuwam w zalety i tak sobie poukładałam aktywność zawodową, żeby pasowała do mojej osobowości – bez walki z samą sobą i robienia czegoś na siłę. Czuję się z tym naprawdę szczęśliwa.

Jaki masz stosunek do przyszłości?

W ludziach wspaniałe jest to, że w obliczu problemu potrafią być naprawdę zawzięci. Jeśli na naszej drodze pojawi się jakaś przeszkoda, zrobimy wszystko, żeby ją usunąć. Sposoby, które wtedy wymyślamy, noszą dumne miano wynalazków. Orzech ma twardą skorupę? Rozłupmy go kamieniem. Utrwalanie informacji jest trudne? Proszę, oto druk. Przemieszczanie się jest czasochłonne? Zrobmy samolot. Najczęściej są to rozwiązania materialne. Możemy je poczuć, kupić, sprezentować. Jesteśmy z nich dumni, cieszymy się, że ułatwiają nam życie, szukamy ich więcej. Jest jednak takie odkrycie, którego nadal powszechnie nie doceniamy. Oczywiście zdajemy sobie sprawę z jego istnienia, ale wbrew pozorom wciąż mało świadomie podchodzimy do jego wykorzystania. A już na pewno nie stawiamy go na półce z genialnymi wynalazkami.

Tym odkryciem jest przyszłość.

Ponadczasowe odkrycie

Wiem – takie postawienie sprawy brzmi dziwnie. Przecież dla współczesnego człowieka istnienie czasu i wszystkich tego konsekwencji jest całkowicie naturalne. Już od dziecka towarzyszą nam zegary, kalendarze i daty. Jak można odkryć przyszłość?

Tutaj znowu potrzebna jest szersza perspektywa.

Przyjmuje się, że nasz gatunek powstał około 200 tysięcy lat temu. To właśnie wtedy ludzki mózg wyewoluował do postaci, którą obecnie każdy z nas się szczyci. Nasza historia zaczyna się wraz z pierwszym homo sapiens. Gdyby jednak ktoś dał nam możliwość cofnięcia się w czasie do samych początków, łatwo moglibyśmy stwierdzić, że w zasadzie podobieństwo fizyczne jest wszystkim, co łączy nas z przodkami. Pierwsi ludzie przez długie tysiące lat prowadzili życie bardzo podobne do rzeczywistości zwierząt. Priorytet był jeden: przetrwać kolejny dzień. Nikogo nie obchodziło to, co będzie jutro, bo dziś było wystarczająco niepewne. Wszystkie potrzeby nasi przodkowie starali się zaspokajać jak najszybciej i w jak najprostszy sposób. Żyli wyłącznie w teraźniejszości. Kiedy zgłodnieli, jedli to, co było pod ręką. Kiedy robili się zmęczeni, po prostu decydowali się na odpoczynek. Kiedy czuli zagrożenie lub stres, uciekali w bezpieczne miejsce. Zwlekanie i zastanawianie się były ryzykowne.

To, co nazwalibyśmy współczesnym podejściem, znamy od stosunkowo niedawna. Większość dokonań, na których dziś bazujemy, ma kilka, maksymalnie kilkanaście tysięcy lat. Dopiero wtedy na poważnie zaczęliśmy brać pod uwagę przyszłość i dopasowywać do niej kolejne innowacje. Odkryliśmy rolnictwo, żeby nie martwić się o jedzenie. Nauczyliśmy się wytwarzać papier i utrwalac informacje dla następnych pokoleń. Stworzyliśmy idee oszczędzania i inwestycji, które przecież są bezpośrednio związane z upływającym czasem. Musieliśmy odkryć, zrozumieć i docenić znaczenie przyszłości, żeby stworzyć większość współczesnych wynalazków.

W perspektywie 200 tysięcy lat naszej historii ten bardziej świadomy okres jest jednak malutkim wycinkiem. Ostatnie 10 tysięcy lat, w czasie których myślenie o przyszłości zaczęliśmy traktować poważnie, było poprzeczone 190 tysiącami lat interesowania się wyłącznie najbliższymi minutami.

To tak, jakby 20-latek był w stanie mówić dopiero od roku. Pewnie dałby radę zamówić pizzę, ale czy ma szansę zostać pisarzem? Instynkt sprzed minionych epok jest w nas nadal bardzo silny. Zaspokajanie potrzeb tu i teraz oraz przejmowanie się jedynie teraźniejszością było naszym stylem życia przez tysiące lat i jako gatunek mamy w tym znacznie większe doświadczenie niż w planowaniu i myśleniu o przyszłości.

To jeden z najważniejszych powodów, dla których nadal słabo wychodzą nam oszczędzanie, przechodzenie na dietę czy nauka i ciężka praca. Wszystkie te rzeczy dają nagrodę dopiero w przyszłości. Jeśli dziś odłożę na emeryturę kilka tysięcy złotych, to nie da mi to takiej radości jak wydanie tej kwoty na nowy komputer. Zjedzenie pączka przeważnie wywołuje większy uśmiech niż sałatka. Na nasze problemy wpływają więc historia i naturalne odruchy, których nadal nie jesteśmy w stanie stłumić, mimo upływu setek tysięcy lat.

Jeśli masz wrażenie, że trzymanie się planu, przestrzeganie terminów czy realizacja zadań sprawiają Ci wręcz fizyczny ból, to w pewnym sensie jest to uzasadnione. Nie zostaliśmy stworzeni po to, żeby inwestować, tworzyć start-upy i z uśmiechem na ustach przekopywać się przez listy zadań. Coś w środku nadal każe nam przede wszystkim przetrwać, a to nie zawsze jest zgodne z tym, czego się od nas wymaga, ani tym, co chcielibyśmy osiągnąć. Przyszłość jest ekscytująca, ale – jak zaraz się przekonasz – równie obca co powierzchnia Marsa, którego chcemy w przyszłości skolonizować.

Kim jest ten gość w lustrze?

Ile jesteś w stanie zrobić dla dobra nauki? Badacze z Uniwersytetu Princeton postawili podobny problem przed grupą studentów. Zapytano ich o to, jaką ilość obrzydliwego w smaku płynu są w stanie wypić na potrzeby eksperymentu naukowego. Okazało się, że zdolność do poświęceń zależy od terminu samego badania. Studenci, którym powiedziano, że będą musieli wypić płyn tego samego dnia, godzili się średnio na dawkę dwóch łyżek. Te osoby, które miały pić dopiero w następnym semestrze, dzielnie deklarowały pół szklanki¹⁶.

Wszyscy doskonale to znamy z doświadczenia. Im dalej do egzaminu czy na przykład dnia oddania projektu, tym większa nasza pewność siebie. Czujemy, że damy radę, że mamy jeszcze sporo czasu. Im mniej odległy jest termin, tym bardziej się stresujemy i czarniejsze piszemy dla siebie scenariusze. Zdecydowanie maleje też nasza odwaga. Skąd się to bierze? Dlaczego w taki sposób działa na nas wizja przyszłości? Oczywiście naukowcy sprawdzili także to.

Hal Hershfield, psycholog z UCLA Anderson School of Management, zastanawiał się nad podobnym problemem. Chciał się dowiedzieć, dlaczego większość z nas nie radzi sobie z oszczędzaniem pieniędzy na emeryturę. Jesteśmy przecież coraz bogatsi, a nasze życie się wydłuża. Logika podpowiada, że oszczędności emerytalne przeciętnego obywatela też powinny rosnąć. Dlaczego więc maleją?

W ramach przeprowadzanego przez swój zespół eksperymentu Hershfield poprosił uczestników badania, żeby myśleli o czterech sytuacjach: sobie w teraźniejszości, sobie w przyszłości, obcej osobie w teraźniejszości i obcej osobie w przyszłości. Jednocześnie badał aktywność mózgów uczestników w każdym z tych scenariuszy. Zgodnie z przewidywaniami mózgi były najbardziej aktywne w trakcie myślenia o sobie samym w teraźniejszości, a najmniej – kiedy badani myśleli o obcych im ludziach w przyszłości. Zdumiewające było jednak to, że mózg osoby myślącej o sobie samej w przyszłości przypominał mózg w czasie myślenia o obcej osobie w teraźniejszości¹⁷.

Brzmi to dosyć skomplikowanie, więc ujmijmy sprawę prościej: można powiedzieć, że kiedy wyobrazasz sobie siebie na przykład za 10 lat, dla Twojego mózgu jest to w pewnym sensie obca osoba. Taka jak ekspedientka w sklepie albo pasażer w tramwaju na siedzeniu obok.

To bardzo mocny argument przy próbie zrozumienia tego, dlaczego wyznaczamy sobie nieosiągalne terminy, skazujemy się na niską emeryturę albo godzimy się wypijać duże dawki obrzydliwych płynów. Tak naprawdę wszystkie te rzeczy dotyczą kogoś innego. Nie oszczędzasz, bo niby dlaczego masz oddawać własne pieniądze obcej osobie? Tworzysz nierealne plany? Bo to nie Ty będziesz je realizować. Doskonale rozumiemy ideę przyszłości i upływającego czasu. Jednak problem zaczyna się wtedy, kiedy musimy w tych realiach wyobrazić sobie nas samych. Większość z nas ma z tym duże problemy, a w świetle omawianych badań to właśnie ta umiejętność wydaje się kluczowa.

Podróż w czasie

Hershfield i inni badacze zachęcają do tego, żeby próbować dokładnie wyobrazić sobie przyszłość. W ich eksperymentach ci uczestnicy, którym pokazano zdjęcia symulujące, jak będą wyglądali za kilkadziesiąt lat, podejmowali lepsze długofalowe decyzje, na przykład oszczędzali więcej. Jeśli zaczynasz nowy projekt, opisz dokładnie, jakich efektów spodziewasz się po upływie określonego czasu. Nie bój się dodawać wielu szczegółów, niech ta wizja będzie plastyczna. Wyobraź sobie siebie po skończeniu tego zadania. Co osiągniesz? Co się zmieni? Jak będzie wyglądało Twoje życie?

Znajomy z liceum

Możesz zastosować też inną metodę. Wyobraź sobie, że spotykasz na lotnisku dawno niewidzianego znajomego z liceum. Kiedy pyta, co u Ciebie, Ty odpowiadasz, że wszystko idzie wspaniale i nie mogło być lepiej. Zastanów się, co musiałoby się stać w ciągu najbliższych pięciu lat, żeby w podobnej sytuacji Twoja odpowiedź była równie pozytywna. Co musisz zrobić, żeby za pięć lat być z siebie zadowolonym? Ten prosty test to zadanie dla przyszłych pracowników Keller Williams Realty Inc., jednej z największych agencji nieruchomości na świecie¹⁸. Nic jednak nie stoi na przeszkodzie, żeby wykorzystać je na potrzeby planowania. Kiedy spróbujesz obrazowo i z detalami opisać swoją przyszłość, stanie się ona bardziej realna.

Urodzeni optymiści

W 1994 roku 37 studentów psychologii zostało zapytanych o to, ile czasu zajmie im skończenie pracy zaliczeniowej. Uczestnicy badania zadeklarowali średnio, że potrzebują na to niecałych 34 dni. Ile zajęło im to w rzeczywistości? W praktyce potrzebowali ponad 55 dni, a tylko 30% badanych skutecznie przewidziało czas potrzebny na wykonanie zadania¹⁹.

Tego typu błędne planowanie noblista Daniel Kahneman uzasadnia przesadnym optymizmem²⁰. Lubimy wierzyć, że przyszłość będzie lepsza – będziemy mieli więcej czasu, pieniędzy albo my sami będziemy mądrzejsi lub zdolniejsi. Przeceniamy szanse, które wystąpią, i korzyści, które osiągniemy. Nie umiemy lub nie chcemy zauważać problemów i ukrytych kosztów. Nie tylko nie lubimy zakładać, że nasze decyzje będą niepoprawne, ale też wręcz mamy naturalną skłonność do wypierania takiej opcji z naszej świadomości. A patrząc na przyszłość, warto czasami zdjąć różowe okulary.

Wyłącz ego

Planowanie na podstawie klasy referencyjnej to niejasny termin, który w praktyce oznacza przewidywanie przyszłości na podstawie podobnych wydarzeń z przeszłości. Bent Flyvbjerg, duński ekonomista, który zajmował się tym zagadnieniem, ma dla nas prostą radę. Kiedy planujemy jakieś przedsięwzięcie, sprawdźmy najpierw, jak podobne zadanie zrealizował ktoś przed nami. Te przypadki trzeba potraktować jako punkt odniesienia. Nie wiesz, ile będzie kosztował remont kuchni? Zapytaj kilku znajomych o ich doświadczenia.

Przeważnie wygląda to jednak tak, że bazujemy na własnych przecuciach, a nie na faktach. Ignorujemy dane statystyczne i podobne przykłady. A nawet jeśli weźmiemy je pod uwagę, to często myślimy, że nasz przypadek jest nietypowy. Komuś to samo zajęło rok? Amatorzy! Potrzyмай mi piwo, ja zrobię to w miesiąc. Do głosu dochodzi ego, nadmierna pewność siebie. Jesteśmy przekonani o własnej wyjątkowości. Jak ujął to George Carlin: „Czy zauważyłeś, że wszyscy, którzy jadą wolniej od ciebie, to idioci, a wszyscy, którzy jadą szybciej, to szaleńcy?”. To nasza interpretacja jest tą jedyną słuszną, to nasz sposób działania jest najlepszy, a nasza wizja przyszłości – najbardziej prawdopodobna. Brakuje nam pokory, a do głosu zbyt często dochodzi ego.

Co wynika z tego dla Ciebie?

To, na ile każdy z nas jest w stanie realnie myśleć o przyszłości, jest jedną z podstawowych cech różniących ludzi między sobą. Każdy godzi się na wyrzeczenia niechętnie, ale niektórym przychodzą one trochę łatwiej. Nikt nie lubi czekać, ale są tacy, dla których brak cierpliwości nie jest największym problemem. Jedni żyją z dnia na dzień, inni mają dokładny pomysł na całe życie. Oczywiście byłoby mocnym nadużyciem uważać, że ci bardziej spontaniczni są skazani na porażkę. Nie chodzi o ocenę czyjegoś podejścia do życia ani popadanie w skrajności. Ciągłe wyrzeczenia też nie są dobrym motywatorem. Po prostu w realizacji różnych planów bardzo pomaga nastawienie na przyszłość. Warto potraktować ją realnie i uwzględnić ewentualne problemy, które mogą się pojawić. Podejście „będę się martwić później” to nie jest dobry plan.

Im lepiej wychodzi Ci wyobrażenie sobie przyszłości i działanie w taki sposób, żeby być na nią przygotowanym, tym lepsze efekty w długim okresie udaje Ci się osiągnąć. To przekłada się nawet na małe codzienne decyzje. Grupa naukowców z Uniwersytetu Pensylwanii przeanalizowała dane ze sklepu, który oferował zakupy spożywcze z dostawą do domu. Zauważyli, że to, na kiedy zamawiamy dostawę, wpływa na to, co zamawiamy. Jeśli klienci zamawiali z kilkudniowym wyprzedzeniem, wydawali mniej pieniędzy niż osoby, które wybierały dostawę następnego dnia. Im bardziej oddalony był czas dostawy, tym bardziej racjonalne były także wybory. Klienci planujący z wyprzedzeniem zamawiali na przykład więcej warzyw, a mniej słodczy²¹.

Stosunek do przyszłości jest więc ważnym czynnikiem, który pomaga Ci lub przeszkadza w osiąganiu różnych celów. Wpływa na Twoje wybory, a nawet zadowolenie z życia w długim okresie²². Hershfield zauważył, że im lepiej ktoś potrafi powiązać swoją osobę w przyszłości z tą obecną, tym bardziej skłonny będzie do wyrzeczeń i odkładania nagrody na później. Dla lubiących cieszyć się chwilą te wnioski na pewno nie są zbyt optymistyczne, ale prawda jest brutalna – najwięcej korzyści dają te przedsięwzięcia, które wymagają cierpliwości, konsekwencji i zdolności do czekania na nagrodę przez dłuższy czas.

ZASTANÓW SIĘ:

Jaki jest Twój stosunek do przyszłości? Czy w swoich planach uwzględniasz dłuższą perspektywę i starasz się na nią przygotować?

Czy Twoje założenia odnośnie do przyszłości z reguły się sprawdzają? Jeśli nie, dlaczego tak się dzieje? Czy możesz to poprawić?

Czy w trakcie planowania bazujesz częściej na faktach, czy przeczeniach?

Czy planując, tworzysz różne scenariusze, także te uwzględniające, że coś pójdzie nie tak, jak powinno?

Czy w tworzeniu skutecznych planów nie przeszkadzają Ci ego lub zbytńia pewność siebie?

CZYTELNICY RADZĄ

Dawid Kabała, grafik freelancer: Planowanie długoterminowe sprawia mi dużo frajdy! Cele na lata są bardzo ambitne i przeważnie mocno zmieniają życie, co daje mi ogromną motywację do działania. Mam w sobie coś z marzyciela, więc nigdy nie miałem problemów z wizualizowaniem przyszłości.

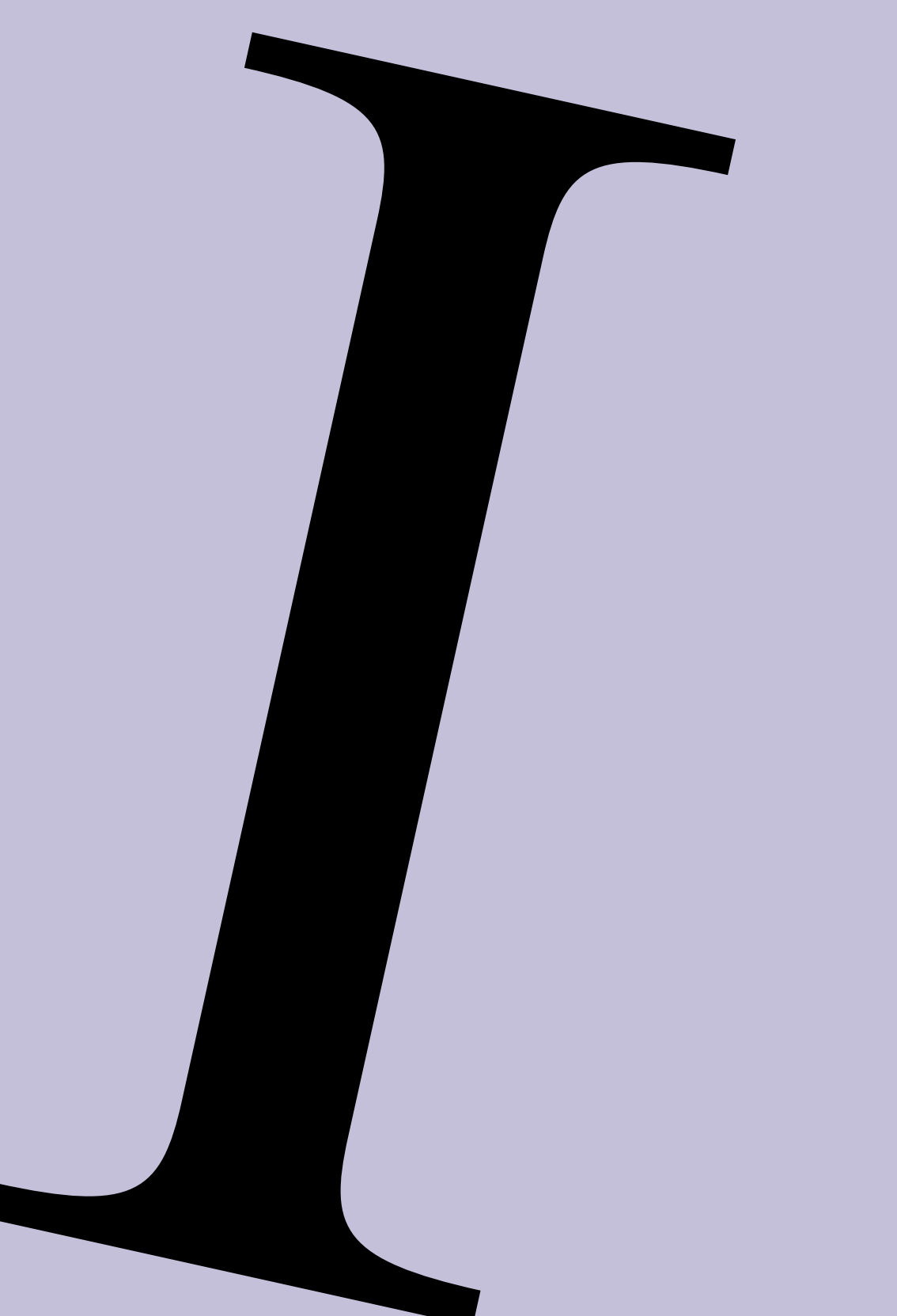
Joanna Dobrzańska, graficzka, ilustratorka, właścicielka firmy: Nie jestem zwolenniczką planowania długoterminowego. Wiele razy wyobrażałam sobie przyszłość, piękną wizję działania, życia prywatnego i biznesu. Niestety życie kilka razy dość mocno zweryfikowało moje plany, dlatego podchodzę do nich ostrożniej. Staram się nie wybiegać myślami dalej niż na dwa, trzy lata. To daje mi poczucie kontroli.

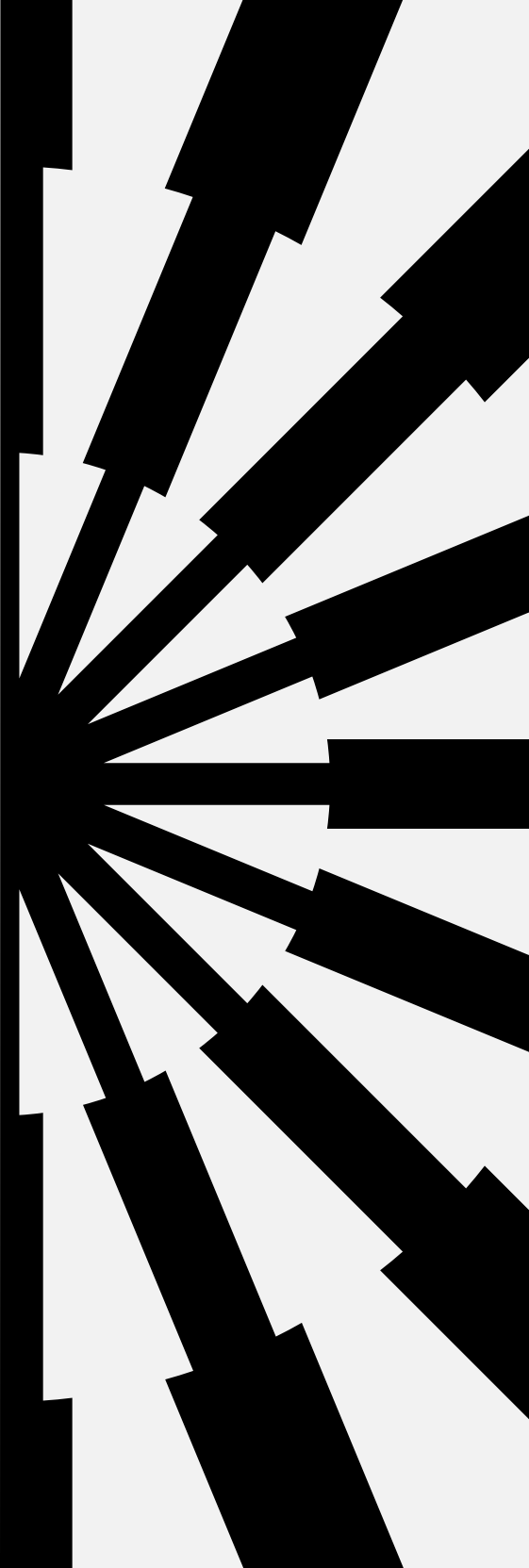
Podsumowanie

Kiedy znasz już wszystkie opisane przeze mnie koncepcje, masz dokładniejszy obraz swojego stylu, preferencji, przewag, ale też słabych punktów. Jak pewnie udało Ci się zauważyć – chociażby w moich wynikach – mimo że te testy mają różne założenia, podpowiadają zbliżone wnioski. Im więcej tego typu metod poznaję, tym bardziej potwierdza się to, co ustaliłem już wcześniej. Poznanie różnych narzędzi badawczych daje więc dużo cennych informacji, jednak nie ma sensu z tym przesadzać. Wybrałem testy, które są moim zdaniem najbardziej wartościowe, a przy tym takie, które pokazują różne perspektywy. Z pewnością można przeprowadzić jeszcze inne analizy i odkryć nowe niuanse, ale nie sądzę, żeby taki poziom szczegółowości był każdemu potrzebny.

Pamiętaj też, że dałem Ci teraz jedynie narzędzia. Pokazałem kontekst każdej metody i omówiłem jej ogólne założenia. Nie jestem jednak w stanie wykonać tych testów za Ciebie. Prawdopodobnie także samo przeczytanie tego rozdziału nie wystarczy. Na tle każdej z metod umieść siebie i spróbuj wyciągnąć z tych odkryć własne wnioski. Rozdział, który masz za sobą, potraktuj jako pierwszy krok. Zanim przejdziesz dalej, wykonaj przynajmniej kilka tych testów.

W dalszej części książki – już przy opisach konkretnych narzędzi – będziemy często korzystali z tej wiedzy. Za każdym razem, kiedy będę omawiał jakiś sposób, powiem też, w jakiej sytuacji najlepiej się sprawdzi albo jak go zmodyfikować pod kątem różnych stylów, talentów bądź osobowości. Wyniesiesz z tego dużo więcej, jeśli te rady będziesz w stanie odnieść od razu do swojej sytuacji.





Instrumenty

Instrumenty

Metoda Tęczęwki zakłada, że osiągnięcie dowolnego celu zależy od dwóch czynników. Pierwszy element to osoba, która ten plan realizuje – jej umiejętności, talenty, sposób myślenia, ograniczenia itd. Wszystkim tym zajmowaliśmy się w poprzednim rozdziale. Ważny jest jednak również drugi składnik: sposoby, techniki i narzędzia, które wykorzystujemy.

Dwoje ludzi, nawet bardzo podobnych do siebie, może podejść do konkretnego zadania na wiele różnych sposobów i, w zależności od tego, jakie narzędzia te osoby wybiorą, mogą osiągnąć zupełnie różne efekty. Dopiero te dwa czynniki jednocześnie – człowiek i jego sposoby działania – decydują o tym, czy przedsięwzięcie się powiedzie i jakie będą tego rezultaty. W dalszej części książki zajmiemy się drugim, brakującym elementem naszej układanki.

Przygotowałem dla Ciebie 5 rozdziałów, z których każdy stara się rozwiązać jeden konkretny problem związany z tworzeniem zadań, określaniem priorytetów, organizacją pracy, koncentracją oraz weryfikacją postępów. Innymi słowy: poruszymy wszystkie kwestie potrzebne do tego, żeby osiągnąć dowolny cel. Łącznie znajdziesz tu 15 podrozdziałów, ale samych technik i sposobów jest znacznie więcej. Niektóre podrozdziały opisują kilka różnych pomysłów dotyczących jakiegoś tematu. W sumie otrzymasz więc kilkadziesiąt praktycznych metod.

Nie oznacza to jednak, że możesz – ani tym bardziej musisz – korzystać od razu ze wszystkich. Wprost przeciwnie. Zgodnie z założeniami Metody Tęczęwki podpowiadam, co zrobić, żeby te narzędzia dostosować do siebie. Przy każdym z nich opisuję, w jakiej sytuacji najlepiej się sprawdzi, i wyjaśniam, jak można je przerobić. Chciałem stworzyć idealny zestaw, z którego będziesz mógł wybrać te rozwiązania, które będą najlepsze w Twojej unikalnej sytuacji.

Opierałem się przy tym na kilku zasadach.

Prostota

Lubię sport, więc niech Cię nie zdziwi takie porównanie, ale z metodami, które tutaj opisuję, jest jak z ćwiczeniami fizycznymi. Na każdej siłowni znajdziesz tony różnych sprzętów, jednak dobry trener powie Ci, że świetną formę możesz zbudować naprawdę prostymi środkami. Wystarczą Ci przysiady, podciąganie na drążku albo zwykła sztanga. Od sprzętu ważniejsza jest technika, a o sukcesie decydują detale. Samym skrętem ręki możesz sprawić, że zaangażowane będą zupełnie inne grupy mięśni. Skomplikowane maszyny to tylko dodatek.

Narzędzia, które opisuję, są jak te podstawowe ćwiczenia. Wiele z nich pewnie znasz, a ich założenia wydają się proste i intuicyjne. Ale to detale decydują o tym, czy metody będą skuteczne. Osiąganie własnych celów nie wynika z sekretnych technik znanych tylko wybranym. Tutaj nie ma filozofii ani tajemnic. Ludzie, których nazywamy „produktywnymi”, opanowali przede wszystkim podstawy. Sprawnie planują, zarządzają własnymi zadaniami, wiedzą, jak ustalić priorytety, skupić się i oceniać własne postępy. Korzystają z tych samych sposobów co inni, ale wyróżnia ich to, że dopracowali niuanse i dostosowali je do siebie. Dlatego – zupełnie tak jak w przypadku siłowni – skupimy się na doskonałym opanowaniu podstaw. Nie wymyślaj koła na nowo. Zrozum fundamenty i opanuj je do perfekcji.

Trzy stopnie zaawansowania

W każdym rozdziale metody podzieliłem według trzech stopni zaawansowania. Podstawą są proste techniki, przydatne praktycznie każdemu. Na nie – w zależności od potrzeb albo sytuacji – możesz nakładać dodatkowe niuanse. Traktuj to jako ułatwienie, a nie ograniczenia. Chciałem w ten sposób wprowadzić większą przejrzystość, pamiętaj jednak, że to tylko moje sugestie. Prawdopodobnie będzie tak, że w jednym rozdziale najbardziej trafią do Ciebie metody zaawansowane, a w innym wystarczą te proste. Ten podział nie ma nawiązywać do Twojego doświadczenia ani wiedzy. Chodzi po prostu o złożoność konkretnej metody oraz jej uniwersalność.

Żeby zacząć, nie potrzebujesz dużego doświadczenia. Poprowadzę Cię za rękę przez wszystkie etapy. Zależało mi na tym, żeby osoby początkujące nie poczuły się zagubione i rzucone od razu na głęboką wodę. Zaczynamy od podstaw. Ale nawet jeśli masz już większą wprawę w planowaniu, zarządzaniu zadaniami, ustalaniu priorytetów itp. – technik jest na tyle dużo, że powinieneś znaleźć dla siebie coś nowego.

Intensywność

Od samego początku stawiałem sobie za cel napisanie książki bardzo konkretnej i wypchanej po brzegi praktycznymi metodami. Chciałem, żeby każdy kolejny rozdział dał Ci masę inspiracji, ale wiem, że ten natłok informacji może spowodować, że poczujesz się przytłoczony. Znajdziesz tu mnóstwo rad, pomysłów i technik – często dosyć skomplikowanych. Żeby to wszystko przemyśleć i przetestować, potrzebujesz czasu. Choć ta książka nie jest przesadnie gruba, trudno będzie ją przeczytać w jeden wieczór – właśnie ze względu na tę gęstość. Zachęcam Cię do powolnego dawkowania wiedzy. Daj sobie czas na testy, wdrożenie rad i praktykę. *Metoda Tęczówki* to podręcznik, który możesz trzymać przy sobie i poznawać stopniowo, rozdział po rozdziale. Jeśli narzucisz sobie zbyt duże tempo, może się okazać, że informacji do przetrawienia jest zbyt wiele.

Otwartość

Zdaję sobie sprawę z tego, że niektóre techniki wydadzą Ci się dziwne. Przez swoje przekonania albo przyzwyczajenia odrzucisz je zaraz po przeczytaniu i nawet ich nie przetestujesz. To zupełnie normalne, chodzi przecież o to, żeby były to narzędzia, z których korzysta Ci się komfortowo. Do niczego się nie zmuszaj, nie rób niczego na siłę.

Zachęcam Cię jednak do otwartości i eksperymentów. Nie rezygnuj zbyt szybko. Jeśli założenia jakiejś metody Ci nie odpowiadają, może wystarczy lekko je zmodyfikować? Może dopiero po sprawdzeniu w praktyce

zrozumiesz przydatność narzędzia, które opisałem? Pamiętaj, że każdy sposób ma szansę zadziałać dopiero po wdrożeniu, a nie po przeczytaniu założeń. Daj im szansę. Jeśli nie spróbujesz, to się nie przekonasz.

Swoboda

Opisane przeze mnie metody są dosyć elastyczne i możesz zrealizować je na setki sposobów. Pokazuję proces, sposób myślenia o określonym problemie, pomysł na strukturę itp. W tym, jak wykorzystasz te założenia, masz zupełną dowolność. Nie narzucam konkretnych aplikacji, nie twierdzę, że najlepsze są kartka i długopis, zielony tusz czy komputer z jabłkiem. Jeśli kochasz samoprzylepne karteczki, w większości metod możesz je zastosować. Jeśli wolisz ograniczyć się do tabletu, również nie będzie z tym problemu. Jeśli jakaś kwestia zależy od indywidualnych preferencji, ostateczny wybór zawsze zostawiam Tobie. Nie dlatego, że jestem leniwy albo nie chcę zdradzić Ci jakiegoś sekretu. Po prostu w pewnych tematach uniwersalna odpowiedź nie istnieje. Wszystko zależy od Ciebie – Twojego stylu, przyzwyczajeń czy możliwości. Ułóż z tego przepis na dojście do swoich celów. Taki, który będzie skuteczny, ale też w 100% zgodny z Tobą.

Łączenie

Osiągania celów nie da się nauczyć, bo to wiele umiejętności połączonych w jedną. Podobnie jest z innymi dziedzinami, na przykład z kreatywnością albo komunikacją. Żeby się w nich odnaleźć, trzeba spojrzeć na ten problem pod różnymi kątami, zauważyć, co się na niego składa, i umieć wszystkie te elementy ze sobą połączyć.

Metody, które tutaj opisałem, są wyłącznie fragmentami większej całości. Wprowadzony przeze mnie podział na podrozdziały i tematy jest sztuczny. Zwiększa przejrzystość, jednak w praktyce wszystkie te narzędzia się ze sobą przenikają. Chodzi o stworzenie własnego systemu – zbioru różnych metod i narzędzi, które dopiero jako całość pozwolą Ci lepiej realizo-

wać Twoje plany. Żadna z pojedynczych metod nie rozwiąże wszystkich problemów. To Ty najlepiej wiesz, czego Ci brakuje i co można poprawić, ale też znasz te obszary, które nie stanowią problemu. Korzystaj więc z podsuwanych przeze mnie elementów po swojemu i poukładaj je w swój unikatowy sposób.

Nazewnictwo

Czasami używam terminów, które mogą brzmieć dla Ciebie nieprzyjemnie albo drętwo. „Realizacja projektów”, „tworzenie listy zadań” czy na przykład „ustalanie priorytetów” wydają się wyrażeniami wyjętymi z korporacyjnego żargonu. Jest niewiele osób, u których wzbudzają one ekscytację, a ja doskonale to rozumiem. Zachęcam Cię jednak do potraktowania takich określeń mocno umownie.

Każdą metodę starałem się opisać tak, żeby pokazać jej szerszy kontekst – uzasadnić, skąd się wzięła i dlaczego jest potrzebna. Jestem pewien, że w ten sposób łatwiej będzie Ci potraktować ich nazwy jak zwykły skrót myślowy, przyjętą konwencję – nic więcej. Jeśli wolisz, możesz oczywiście nazywać metody po swojemu; i pewnie faktycznie często tak się stanie, w zależności od nietypowego sposobu, w jaki je przerobisz.

Użyteczność

Pamiętaj, że te metody mają Ci pomagać rozwiązywać problemy, a nie je wywoływać. Bywa tak, że narzędzia potrafią nam bardziej przeszkadzać, niż pomagać, na przykład korzystanie z nich bywa czasochłonne. Łatwo przesadzić i za mocno wszystko skomplikować. Przy wyborze kieruj się więc zawsze kryterium użyteczności – zalety stosowania jakiegoś sposobu muszą przewyższać jego koszty.

Weź jednak pod uwagę, że nie ma rozwiązań idealnych – takich, które zawsze będą Ci w 100% odpowiadały i których stosowanie nie będzie wiązało się z wysiłkiem. Eksperymenty, testy i poszukiwania są ważne. Masz prawo zmienić zdanie albo z czegoś zrezygnować, ale nie szukaj w nieskończoność.

Użyteczność metody będzie zawsze rachunkiem zysków i strat. Żeby osiągnąć korzyści, trzeba coś poświęcić, na przykład czas albo zaangażowanie.

Satysfakcja

Metoda Tęczówki ma tę dużą zaletę, że zmusza do modyfikacji i robienia wszystkiego po swojemu. A to jest nie tylko skuteczne, ale też po prostu przyjemne. Bardziej doceniamy i chętniej wykorzystujemy te rzeczy, w które włożyliśmy wysiłek i które stworzymy przynajmniej częściowo samodzielnie. Psychologowie nazywają to Efektem IKEA, nawiązując w ten sposób do konieczności własnoręcznego składania mebli z tego sklepu.

Dotyczy to jednak nie tylko przedmiotów – każdy projekt albo pomysł, który powstanie przy naszym sporym udziale, ma dla nas szczególne znaczenie. Jeśli stworzysz własny system, będziesz korzystać z niego chętniej niż z takiego, który został Ci narzucony z góry i na który nie masz wpływu. Weź elementy, które opisałem w kolejnych rozdziałach, i przerabiaj, sprawdzaj, eksperymentuj, testuj, ale też po prostu ciesz się tym, że robisz coś po swojemu i dla siebie.

Legenda

Wszędzie tam, gdzie to możliwe, omawiane metody starałem się wytłumaczyć również wizualnie. Dzięki temu, że większość narzędzi to różne warianty operowania tymi samymi pojęciami (na przykład „zadanie”, „projekt” czy „lista”), mogłem pokazać je zawsze w taki sam sposób. Schematy są na tyle proste, że pewnie intuicyjnie zrozumiesz ich znaczenie. Jednak w przypadku wątpliwości poniżej znajdziesz legendę, która objaśnia wykorzystane przeze mnie oznaczenia.



ZADANIE



PROJEKT



LISTA ZADAŃ

Planujemy

„Opisać język dzieciola”, „upomnieć się o wyniki pomiarów słońca”, „przeprowadzić obserwację nogi gęsi” – to tylko niektóre z wielu zadań, które zanotował dla siebie Leonardo da Vinci²³. Setki zapisanych stron w jego dziennikach pokazują, że papier traktował tak, jak my dziś traktujemy różne narzędzia do zarządzania projektami. Tworzył kosztorysy, harmonogramy, zapisywał rzeczy, które trzeba zrealizować, i podsumowywał postępy. Dla wielu osób jest przykładem typowego artysty – natchnionego geniusza, który sypał pomysłami prosto z rękawa. Jednak im dokładniej przyjrzymy się sposobie jego pracy, tym wyraźniej zauważymy, że cenił sobie porządek i metodyczne podejście.

Tworzenie list zadań, realizowanie projektów czy zarządzanie sobą w czasie wydają nam się pojęciami bardzo współczesnymi, ale tak naprawdę już od setek lat ludzie starają się wykorzystywać różne metody, które mają pomóc im w osiągnięciu własnych celów. Paradoksalnie dotyczy to nawet wielkich artystów, którzy – podobnie jak da Vinci – kojarzą nam się raczej ze spontanicznością i chaosem.

Porządek bardzo pomaga. Jeśli chcemy ułatwić sobie pracę, warto zacząć od wprowadzenia przejrzystości i stworzenia wyraźnej wizji tego, co zamierzamy osiągnąć. Wiele przedsięwzięć kończy się porażką właśnie dlatego, że plany z nimi związane były chaotyczne i mało precyzyjne. Z tego powodu zaczniemy od omówienia narzędzi, które zamienią niewyraźny cel na konkretne kroki do wykonania. Zajmiemy się stworzeniem systemu, który pozwoli nam opanować różne napływające zadania, nauczymy się rozbijać duże wyzwania na mniejsze części i spróbujemy osadzić nasze plany w czasie. To pomoże nam zapanować nad bałaganem i jasno określić, co musimy zrobić, żeby każdy nasz projekt zaliczał się do udanych.

Przechowalnia

Na pewno znasz tę sytuację: wpadasz do restauracji z pustym żołądkiem, głód jest nieznośny, a cel jeden – zjeść coś jak najszybciej. Jednak kiedy kelner wręcza długie menu, dopada Cię dziwny paraliż. Wszystkie dania zapowiadają się wspaniale! Masz tyle możliwości, a każda jest tak kusząca, że bardzo trudno się zdecydować. Zamiast złożyć zamówienie, analizujesz po raz kolejny pozycję po pozycji. Oprócz świdrowania w żołądku pojawiają się frustracja i przeładowanie.

Psychologowie nazywają ten problem zmęczeniem decyzyjnym. Zauważyli, że duży wybór wcale nam nie pomaga. Kiedy w pewnym eksperymencie klientom zaproponowano 24 smaki dżemu, na zakup zdecydowali się znacznie rzadziej niż wtedy, gdy tych smaków było tylko 8²⁴. Na pierwszy rzut oka to wydaje się nielogiczne. Większe możliwości wyboru powinny pomóc przekonać większą liczbę ludzi. Dzieje się jednak zupełnie odwrotnie. Kiedy wariantów jest zbyt wiele i mamy problemy z decyzją, często rezygnujemy z jakiegokolwiek wyboru. Dlaczego? Przez zbyt małe moce obliczeniowe. Nasza pamięć krótkotrwała ma stosunkowo niewielką pojemność, która bardzo szybko się zapelnia. Szacuje się, że jesteśmy w stanie analizować w danym momencie tylko około czterech grup informacji jednocześnie²⁵. Dodawanie kolejnych danych do przetrawienia daje taki sam efekt jak otwieranie kolejnego programu na komputerze. Być może Twój ukochany laptop wytrzyma 20 otwartych aplikacji, ale uruchamianie każdej następnej spowalnia jego działanie, aż wreszcie zawiesza go kompletnie. Ludzki mózg działa podobnie, tyle że jego tolerancja na ilość analizowanych informacji jest znacznie mniejsza niż możliwości nawet bardzo słabego komputera.

Są też inne czynniki, które jeszcze bardziej wszystko utrudniają. W przypadku menu w restauracji słowo „wybór” ma uzasadnienie. Czytamy kartę dań, żeby na coś się zdecydować. Niestety w codziennym życiu często nie mamy komfortu wybierania sygnałów, które otrzymujemy. Dzwoni telefon, dziecko prosi o pomoc, szef wzywa na spotkanie, Facebook wyświetla powiadomienie, nauczyciel zapowiada klasówkę, a żona wymownym spojrzeniem

sugeruje konieczność domowych porządków. Nie dość, że jest tego za dużo, to jeszcze wszystkie te rzeczy ktoś nam narzuca. Wybór zamienia się w wymagania, oczekiwania, obowiązki i polecenia. Życie skutecznie ogranicza naszą wolę, ale problem pozostaje taki sam – musimy zająć się długą listą różnych spraw, a nasze możliwości pamiętania o nich wszystkich nie są zbyt spektakularne. Na szczęście da się temu zaradzić, a sposób na rozwiązanie tego problemu ponownie znajdziemy w restauracjach.

Na początku XX wieku psychologowie Bluma Zeigarnik i jej przełożony, profesor Kurt Lewin, zauważyli, że kelnerzy nie mają najmniejszego problemu z zapamiętaniem nawet najbardziej skomplikowanego zamówienia, pod warunkiem że klient wciąż je i jeszcze nie zapłacił. Już kilka chwil po rozliczeniu kelnerki nie były w stanie przypomnieć sobie większości szczegółów dotyczących obsługiwanej osoby.

Psychologowie doszli do wniosku, że kiedy w naszej głowie pojawia się jakieś zadanie, mózg, chcąc uniknąć przeładowania, co chwilę nam o nim przypomina i motywuje nas do jego zamknięcia. Ma to swoje dobre i złe strony. Taki system pozwala nam pamiętać o różnych sprawach, ale przeładowanie nimi stresuje podobnie jak zbyt długie menu w restauracji. Im więcej otwartych wątków, tym bardziej zaczynamy się frustrować. Czujemy się przytłoczeni i bezradni.

Rozwiązanie jest proste i kelnerzy wpadli na nie już dawno: wszystkie sprawy do załatwienia można przechowywać gdzieś poza swoją głową. Wystarczy nawet zwykły, mały notatnik, chociażby taki, jaki zobaczysz w rękach osoby obsługującej Cię w restauracji. Wielu ludzi nawet dziś nosi takie w kieszeni i nigdy się z nimi nie rozstaje – to ich zewnętrzny dysk twardy. Warto podobny system stworzyć również dla siebie.

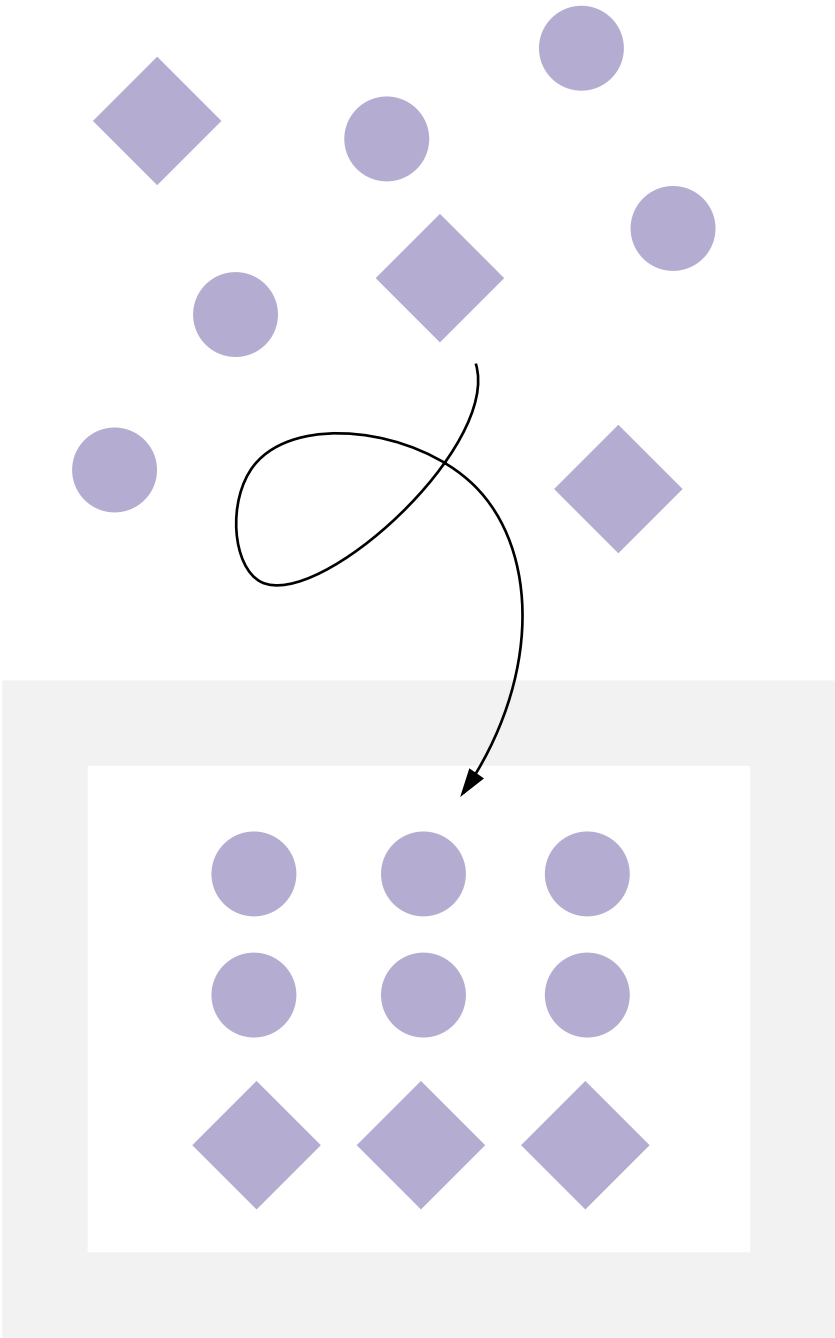
W praktyce

Do odciążenia pamięci wystarczą Ci dwa proste kroki:

1. — Wybierz formę gromadzenia w jednym miejscu wszystkich rzeczy, którymi trzeba się zająć. Czy będzie to aplikacja, notes, kartka na lodówce, czy jeszcze coś innego? To powinno być coś, do czego masz łatwy i szybki dostęp.
2. — W tym wybranym miejscu zapisuj na bieżąco wszystkie zadania i sprawy do załatwienia, które przyjdą Ci do głowy albo pojawią się z zewnątrz.

Dobrym porównaniem będzie przechowalnia bagażu. To miejsce, w którym zostawiasz swoje walizki na krótki okres, żeby nie trzeba było o nich myśleć i się nimi przejmować. Bagaż poczeka tam kilka godzin, a Ty możesz ruszyć na zwiedzanie miasta bez konieczności dźwigania ze sobą niepotrzebnych kilogramów. Walizki nie mogą tam jednak zostać na zawsze. W pewnym momencie trzeba je wyjąć i się nimi zająć.

Podobnie powinna działać Twoja przechowalnia spraw do załatwienia. Wybierz jedno miejsce, w którym będzie można umieścić wszystkie napływające zadania i zostawić na krótki okres, do czasu aż znajdziesz chwilę, żeby się nimi zająć. Dzięki temu nie będziesz musiał ciągle o nich myśleć i martwić się, że o czymś zapomnisz. Oczywiście samo wyrzucenie zadania z pamięci nie sprawi, że będziesz bliżej jego zakończenia, ale to ważny krok, który wprowadza porządek. Zamiast starać się pamiętać o wszystkich sprawach, wystarczy notować te rzeczy „na później” w jednym miejscu i regularnie opróżniać taką przechowalnię.



PRZYKŁADY

1. — Pracujesz nad ważnym raportem, kiedy nagle odzywa się telefon. Podnosisz słuchawkę – to Twój kolega z innego działu prosi o podesłanie potrzebnego mu dokumentu. Zamiast przerywać pracę na dłużej, notujesz w przechowalni, żeby zająć się tym później, i wracasz do tworzenia raportu.
2. — W drodze do sklepu przypomina Ci się, że musisz zapłacić rachunek za prąd. Zapisujesz w przechowalni, że trzeba się tym zająć.
3. — Organizujesz wesele i ktoś podsyła Ci adres strony internetowej z inspiracjami. Nie masz czasu jej teraz przeglądać, więc zapisujesz, żeby zająć się tym w weekend.

POMYSŁY

W jakiej formie możesz wykorzystać u siebie ideę przechowalni?

Aplikacja – Twórcy narzędzi elektronicznych starają się, by dodawanie do nich zadań było bezproblemowe. Jeśli Twoja aplikacja nie ma specjalnego miejsca na szybkie zapisywanie nowych spraw, stwórz na to osobną listę. Warto szukać rozwiązania z wersją na urządzenia mobilne. Dzięki temu dostęp do przechowalni będziesz mieć zawsze pod ręką.

Notes – Wiele osób nadal woli kartkę i coś do pisania. Na rynku jest tak dużo różnych form notesów, że łatwo znaleźć taki, który będzie pasował do naszych potrzeb.

Dziennik – Osoby prowadzące dziennik mogą wydzielić w nim miejsce na zapisywanie wszystkich pojawiających się spraw, którymi trzeba się zająć. Jest to o tyle lepsze od notesu, że nawyk tworzenia prze-

chowałni można wyrobić sobie przy okazji utrwalonego już nawyku prowadzenia dziennika. Sam robię podobnie i raz dziennie przenoszę zapisane w ten sposób zadania do aplikacji.

Pojemnik – Miejscem na gromadzenie zadań może być też bardziej dosłownie rozumiana przechowalnia, na przykład skrzynka, słoik itp. Możemy notować rzeczy do załatwienia na małych fiszkach, a następnie wrzucać je do zbiorczego pojemnika.

Tablica – Dla wielu osób optymalnym sposobem są różnego rodzaju tablice, do których przypina się notatki. Taką tablicę można rozumieć dosłownie (na przykład jako tablicę korkową i pinezki), ale też jako karteczki samoprzylepne umieszczane na ścianie, monitorze itp. Trzeba jednak uważać, żeby takie notatki nie rzucały się mocno w oczy. Chodzi o zwolnienie głowy z pamiętania o tych sprawach, a nie umieszczanie ich na widoku. Forma pojemnika lub tablicy jest też oczywiście mniej mobilna, więc trudno mieć tego typu rozwiązanie zawsze pod ręką.

Dla kogo jest ta metoda?

Znakomita większość z nas nie jest w stanie zapamiętać wszystkich spraw, którymi trzeba się zająć. Jeśli przytłacza Cię liczba obowiązków, często o czymś zapominasz albo notorycznie spóźniasz się z wykonaniem różnych zadań, prawdopodobnie potrzebujesz zewnętrznego systemu, który odciąży Twoją pamięć i wprowadzi większą przejrzystość.

Wprowadzenie przechowalni daje poczucie kontroli i panowania nad sytuacją, a to sprawia, że docenia ją internaliści. Pomaga to również osobom, które lubią dokładnie wiedzieć, co, kiedy i jak musi zostać zrobione (przykładem są prymusi według Czterech Tendencji Gretchen Rubin albo planujący według Carson Tate). Jeśli boisz się, że coś Ci umknie, taki system jest dla Ciebie niezbędny.

Osoby o talentach związanych ze strategicznym myśleniem (na przykład wizjonerzy) także doceniają kompletność informacji, którą można dzięki temu osiągnąć. Ludzie ci mają naturalną skłonność do wybiegania w przyszłość i tworzenia scenariuszy, a zapisywanie informacji daje im poczucie, że te-
raźniejszość i sprawy bieżące również są pod kontrolą.

ZRÓB PO SWOJEMU

Zastanów się, w jakiej formie możesz wprowadzić u siebie pomysły przechowalni.

Spróbuj przez tydzień zapisywać w jednym miejscu wszystkie sprawy do załatwienia, które będą się na bieżąco pojawiać.

Zdecyduj, jak często będziesz przeglądać listę i zabierać się do tych spraw. Czy potrzebujesz codziennych przeglądów, czy może wystarczy zrobić to raz w tygodniu?

Sprawdź, czy dzięki przechowalni działa Ci się łatwiej. Jeśli nadal masz problemy z zarządzaniem swoimi zadaniami, wykorzystaj bardziej zaawansowane sposoby, które opisałem w kolejnych rozdziałach.

Głos rozsądku

Ta metoda jest tak prosta i naturalna, że łatwo ją zlekceważyć. Nie popełniaj tego błędu. Nawet jeśli wydaje Ci się, że wszystko zapamiętasz i takie zapisywanie nie jest Ci potrzebne, daj temu szansę i spróbuj stosować przechowalnię chociaż przez tydzień. Przekonasz się, jak wiele rzeczy Ci uciekało, ale też jak bardzo taka zewnętrzna pamięć ułatwia życie. Zapisywanie zadań nie bez powodu jest podstawą większości istniejących podejść do planowania i organizacji własnego czasu. Określa się to czasami mianem „skrzynki odbiorczej” albo „skrzynki spraw”, ale nazwa nie ma większego znaczenia. Dla uproszczenia możesz korzystać z porównania do bagażu i nazywać ten system „przechowalnią”. Najważniejsze są święty spokój i przejrzystość, które dzięki temu osiągamy.

CZYTELNICY RADĄ

Tomasz Palak, radca prawny, blogger: Ze wszystkich kanałów kontaktu (telefon, SMS, Facebook itp.) przekierowuję zadania na skrzynkę mailową i zarządzam nimi w postaci maili. Natychmiast po otrzymaniu maila robię z nim jedną z trzech rzeczy: odpisuję od razu, jeśli to zajmie chwilę i nie oderwie mnie od bieżącego zadania; deleguję, forwardując, jeśli nie muszę tego robić osobiście; wrzucam do listy zadań. Zadania układam według tematów i dat.

Pudełka i drabina

Wyobraź sobie, że rozsypałem przed Tobą mnóstwo klocków z wielkiego worka. To pięć zestawów, które rozłożyłem na pojedyncze części i zmieszałem ze sobą. Złożenie każdego z nich zajmie teraz sporo czasu – między innymi dlatego, że trzeba będzie przekopywać się przez setki różnych klocków, zanim znajdziesz te, których potrzebujesz. Znacznie łatwiej byłoby, gdyby leżały przed Tobą klocki wyłącznie z zestawu, który obecnie składasz. Dzięki takiemu porządkowi zyskałbyś sporo czasu. Z naszymi celami jest podobnie.

Przechowalnia, którą omawialiśmy w poprzednim rozdziale, bardzo pomaga, ale niestety w momencie, gdy taka lista staje się zbyt długa, przestaje być użyteczna. Jeśli wszystkie rzeczy do zrobienia mieszają się ze sobą i tworzą wielką, chaotyczną stertę, znacznie trudniej jest skutecznie działać. Nasz system możemy jednak ulepszyć poprzez podzielenie podobnych zadań na mniejsze grupy. Te grupy są jak pudełka, do których wrzucalibyśmy klocki z tego samego zestawu. Im więcej spraw znajduje się na Twojej liście, tym bardziej potrzebujesz takiego wyraźnego podziału.

W dalszej części książki te pudełka będę nazywał „projektami”, ale nie przejmuj się, jeśli brzmi to dla Ciebie bardzo biznesowo i oficjalnie. To prawda, że zarządzanie projektami kojarzy się z formalnym podejściem i tematyką zawodową, warto jednak skupić się na idei, która za tym stoi. Chodzi po prostu o zbieranie powiązanych ze sobą czynności w większe grupy. Jeśli wolisz, możesz nazywać to „tematem”, „pudełkiem”, „zestawem” albo w jeszcze inny wygodny dla Ciebie sposób.

W praktyce

Najprościej mówiąc – wprowadzenie do swojego systemu metody pudełek polega po prostu na sortowaniu. Każdą sprawę do załatwienia i każdy cel musimy jakoś uporządkować. Najpierw spisz wszystkie rzeczy, którymi chcesz się zająć, albo przejrzyj swoją przechowalnię. Potem przeanalizuj każdą pozycję na liście pod kątem trzech pytań:

1. Czy ta sprawa do załatwienia to zadanie czy projekt (grupa zadań)?

Być może zastanawiasz się, czym różni się zadanie od projektu. Załóżmy, że na Twojej liście rzeczy do zrobienia znajduje się pozycja „przygotowanie prezentacji”. To nie jest zadanie. To zestaw kilku czynności, które składają się na większą całość. Żeby przygotować prezentację, trzeba zebrać informacje, zastanowić się nad ich strukturą i sposobem pokazania, zaprojektować slajdy, skonsultować całość z szefem lub klientem, wprowadzić poprawki itd. Jest tu dużo etapów, a każdy z nich jest unikalny i czasochłonny. Wszystkie takie sprawy, które składają się z kilku kroków, nazywamy projektami.

Z kolei jeśli na Twojej liście spraw do załatwienia znajduje się rzecz, którą da się wykonać jednorazowo i bez dodatkowych etapów, masz do czynienia z zadaniem. Kiedy na przykład musisz „zadzwonić do Marka” albo „zrobić pranie”, będzie to z reguły pojedyncza czynność, która nie dzieli się na istotne mniejsze części. Oczywiście można to rozpisać jako kolejne kroki, które trzeba przejść, ale są one na tyle intuicyjne i mało złożone, że rozkładanie tego na detale bardziej by przeszkadzało, niż pomagało.

2. Jeśli jest to zadanie, do jakiego projektu należy?

W tym pytaniu w oczy rzuca się sugestia, że każde zadanie powinno należeć do jakiejś większej grupy. To bardzo pomaga zachować przejrzystość całego systemu. Na przykład „zakup mleka”, mimo że jest pojedynczym zadaniem, powinniśmy umieścić w jakimś pudełku. Może to być grupa zadań nazwana „obowiązki domowe”, „rzeczy do kupienia” czy „organizacja rodzinnego śniadania”. Często pojawia się pokusa stworzenia pudełka z napisem „inne” i wrzucania tam wszystkiego, co nie pasuje do żadnego projektu. Jeśli takie podejście się u Ciebie sprawdzi, możesz się tego trzymać, ale przeważnie im wyraźniejszy podział, tym łatwiej później działać.

Zadania możesz przypisywać do projektów według dowolnego kryterium. Zrób tak, jak najbardziej Ci pasuje. Najpopularniejsze sposoby to:

Podział wg klientów – na przykład lista zadań dla klienta X, lista zadań dla klienta Y itd.

Podział według przedsięwzięcia/projektu/celu – na przykład zadania związane z urodzinami synka, zadania związane z wycieczką do Londynu, zadania związane ze stworzeniem raportu itd.

Podział według tematów – na przykład zadania związane z finansami, zadania związane z marketingiem, zadania związane z obsługą klienta itd.

Podział według miejsca – na przykład rzeczy do zrobienia w pracy, rzeczy do zrobienia w domu, rzeczy do zrobienia na uczelni itd.

Podział według czasu – na przykład zadania na rano, zadania na wieczór, zadania na weekend itd.

Nie trzeba trzymać się tylko jednego sposobu. Zadania możemy dzielić według tematów, ale też zarazem według czasu. Sposób powinien być przede wszystkim intuicyjny i naturalny. Przeważnie im bardziej go skomplikujemy, tym trudniej będzie z niego korzystać. Dzielimy po to, żeby ułatwić sobie działanie, a nie żeby sztucznie się ograniczać.

3. Jeśli jest to projekt, jak go nazwę i jakie zadania w nim umieszczę?

Tworzenie projektów i rozpisywanie w ich ramach zadań sprawia najczęściej kłopotów. Wydaje się to dosyć skomplikowane, ale jest niezbędne. Dlaczego? Bo do większości celów, które sobie stawiamy, nie jesteśmy w stanie się zabrać. Nie dlatego, że są takie trudne albo niedostępne, tylko dlatego, że są skrótem myślowym dla zestawu różnych czynności. Weźmy na przykład popularne przechodzenie na dietę. W danej chwili nie możesz „zajmować się dietą”, bo co dokładnie miałyby to oznaczać? Możesz ćwiczyć, gotować, liczyć kalorie

albo czytać książkę o zdrowym odżywianiu, ale nie możesz usiąść na kanapie i dosłownie „zabrać się do diety”.

Ten mechanizm działa w przypadku większości celów, tylko nie przy każdym jest tak wyraźny. „Zajmowanie się gotowaniem obiadu” brzmi bardziej praktycznie niż „zajmowanie się dietą”, ale w pewnym sensie taka czynność jak „gotowanie obiadu” również nie istnieje. Składa się na nią masa różnych zadań – robisz zakupy, kroisz, przyprawiasz, smakujesz, smażysz, sprzątasz itd. Dopiero wykonanie tych zadań w odpowiedniej kolejności i w odpowiednim czasie daje efekt, który nazwalibyśmy gotowym obiadem. To spostrzeżenie wydaje się banalne, ale właśnie przez to, że nie doceniamy złożoności różnych celów, czasami tak trudno przychodzi nam ich osiągnięcie. Dlatego jeśli chcemy sobie ułatwić działanie, warto rozбивać zadania na mniejsze części. Jak to zrobić?

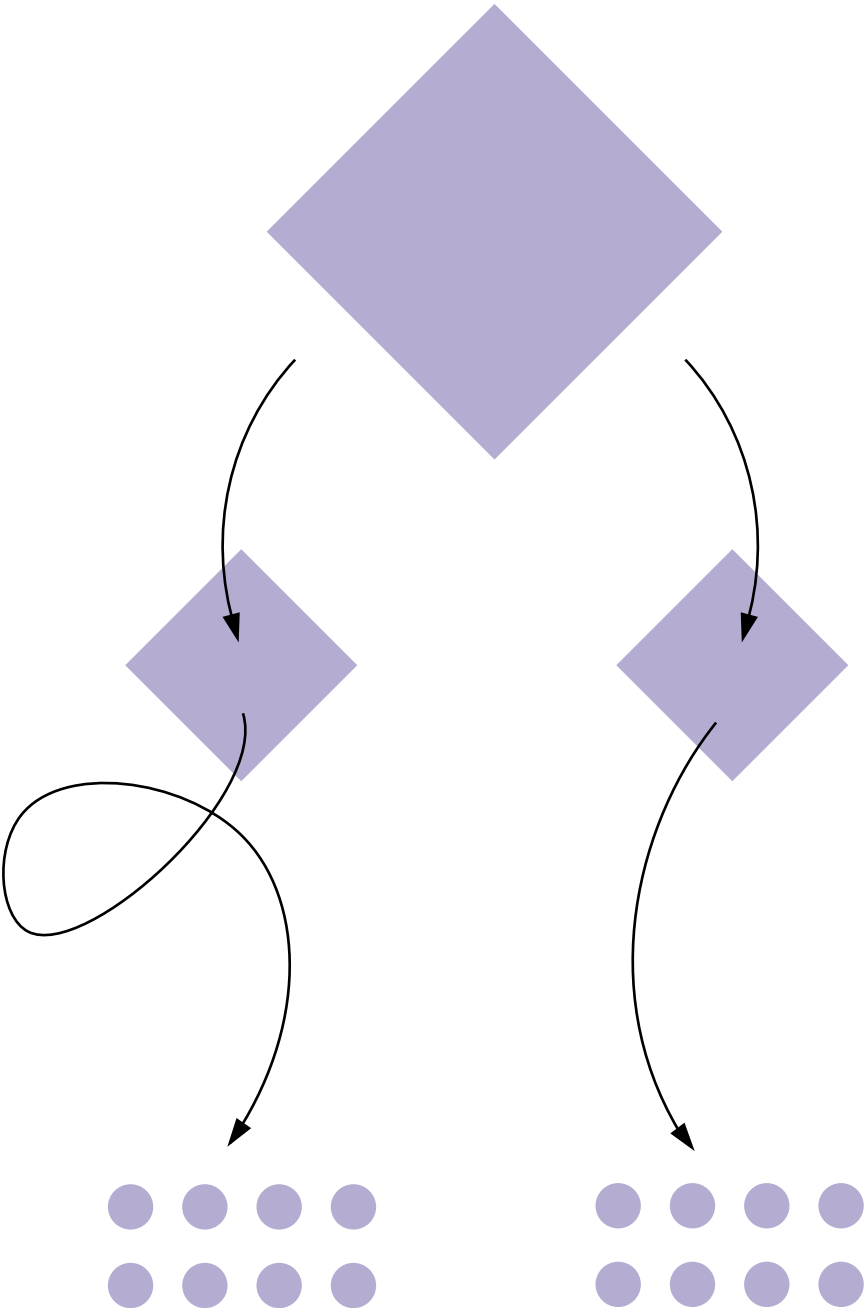
Wszystko zaczyna się zawsze od większego celu. Jego skala ani tematyka nie mają dużego znaczenia. To może być zarówno przebiegnięcie maratonu, jak i zdobycie pozycji lidera na danym rynku. Możesz rozpoczynać porządki w kuchennych szafkach, ale też tworzyć ofertę dla nowego klienta. W kontekście metody, którą omawiamy, mechanizmy są te same. Wychodzimy od większego wyzwania i dzielimy je na szereg mniejszych etapów. Czasami rozбивanie będziemy musieli powtarzać kilka razy, zanim określimy zadania wystarczająco szczegółowo, żeby dało się je sprawnie realizować.

Żeby to zrozumieć, wyobraź sobie schodzenie po drabinie. Na samym szczycie stawiasz swój ogólny cel, a na kolejnych stopniach zadania, które do niego prowadzą. Załóżmy przykładowo, że zabierasz się do organizacji przyjęcia urodzinowego. Kiedy tak sformułujesz cel, zdajesz sobie sprawę z tego, co chcesz osiągnąć, ale nie do końca wiesz, co konkretnie pozwoli Ci uzyskać ten efekt. Musisz więc zejść szczebel niżej. Kolejnym, bardziej skonkretyzowanym poziomem będzie rozpisanie zadań, jak na przykład zaproszenie gości, ustalenie menu i sprzątnięcie mieszkania. Są to dokładniejsze etapy, ale nadal dosyć ogólne. Robisz więc następny krok w dół. Zaproszenie gości możesz rozpisać jako stworzenie listy gości i zaprojektowanie zaproszeń, a ustalenie

menu możesz doprecyzować jako przejrzanie książek kucharskich i przeszukanie ulubionych blogów kulinarnych. Dzięki temu zdołasz przejść od mętnych i niejasnych etapów, takich jak zapraszanie gości, do konkretnych zadań, jak wybór koloru zaproszenia.

Im bardziej złożony albo niejasny jest cel, tym więcej szczebli będziemy potrzebowali. Liczba niezbędnych stopni to kwestia mocno indywidualna. Niektóre cele (albo osoby) wymagają bardzo dokładnego rozpisania, dla innych wystarczy ogólniejszy kierunek. Nie ma tutaj sztywnych zasad ani konkretnych wytycznych, które będą mówiły, ile etapów takiego doprecyzowania potrzeba. Najważniejszym kryterium jest użyteczność, a nie jak najbardziej szczegółowe rozpisanie czynności. Prawdopodobnie sformułowanie zadania „zadzwoń do Marka” będzie dla Ciebie wystarczająco szczegółowe, mimo że można je rozpiąć też jako chwycenie telefonu, wystukanie numeru, oczekiwanie na połączenie itd. Takie zagłębianie się w niuanse bardziej utrudniałoby dojście do celu, niż pomagałoby w jego sprawnym osiągnięciu.

Optymalny dla siebie poziom szczegółowości łatwiej dobrać, kiedy zrozumiemy, po co rozkładamy zadania na mniejsze etapy. Zależy nam na tym, żeby zamienić abstrakcyjny skrót myślowy na konkretne działanie, które można podjąć. Dobrym kryterium jest więc subiektywne poczucie, że to, w jaki sposób sformułowaliśmy zadanie, nie zostawia wątpliwości odnośnie do tego, co i jak trzeba zrealizować. Nie musimy precyzować, co oznacza „zadzwoń do Marka”, jeśli to nasz stary znajomy i mamy jego numer. Jeśli jednak jest to obca nam osoba i nie wiemy, jak się z nią skontaktować, zadanie „zadzwoń do Marka” może być mało konkretne. Jego realizacja może wymagać na przykład wysłania maila do koleżanki z prośbą o numer do Marka, nawiązania kontaktu z jego sekretarką w celu umówienia rozmowy, ustalenia spraw do przedyskutowania itd. Dopiero taka lista wiąże się z konkretnymi działaniami, które należy podjąć – bez nich nie będziemy w stanie po prostu „zadzwoń do Marka”.



Podsumowanie

Regularnie przeglądaj swoją listę spraw, którymi trzeba się zająć (przechowalnię). Każdą pozycję na tej liście przeanalizuj pod kątem tego, czy jest projektem, czy zadaniem. Zadania, czyli czynności, które nie składają się z kilku etapów, przypisz do projektów. Projekty, czyli sprawy, które można podzielić na etapy, wydziel i traktuj jako osobne pudełka, przechowujące mniejsze kroki do wykonania.

Dzięki temu przenosisz zadania z zabalaganionej zbiorczej listy do konkretnych wątków. Pomyśl o tym jak o suszarce na ubrania. Wieszasz na niej pranie na krótki czas, a później przenosisz suche rzeczy na konkretne miejsca w szafie. Oba te etapy są potrzebne i każdy ma swoją funkcję. Przechowalnia zadań (suszarka) zbiera je w jednym miejscu na krótki czas, a podział na projekty (półki w szafie) pomaga zachować porządek i przejrzystość.

Jak często prowadzić taką selekcję? To zależy wyłącznie od Twoich potrzeb. Niektórym osobom wystarczy kilka minut tygodniowo, inne potrzebują codziennych przeglądów. Najważniejszym kryterium jest poczucie panowania nad sytuacją. Jeśli masz wrażenie, że Twoja przechowalnia zadań pęka w szwach i rządzi nią chaos, najwyższy czas na selekcję. Pamiętaj, że Twoim głównym celem na tym etapie jest większa przejrzystość.

Metodę drabiny warto stosować też zawsze wtedy, kiedy rozpoczynasz pracę nad jakimś dużym celem. Postaraj się rozbić go na mniejsze części i wyodrębnić konkretne etapy, które trzeba przejść, żeby go osiągnąć.

PRZYKŁADY

1. — Klient prosi Cię o przygotowanie plakatu promującego jego koncert. To typowy przykład projektu, ponieważ realizacja takiego zlecenia składa się z kilku etapów. Tworzysz więc osobną listę, zbierającą wszystkie zadania dotyczące tylko tego tematu. Dodajesz tam pierwsze zadania z tym związane (na przykład ustalenie wymagań), ale też wszystkie, które pojawią się w przyszłości (na przykład

klient za dwa tygodnie poprosi o wysłanie plików przygotowanych do druku).

2. — Mama dzwoni i pyta, czy wytłumaczysz jej w weekend, jak obsługiwać nowy telefon. To typowe zadanie, ponieważ nie widzisz sensu rozpisywania tej czynności na mniejsze etapy. Dodajesz to zadanie do istniejącego projektu (pudelka) zbierającego listę rzeczy do zrobienia w sobotę.
3. — Postanawiasz podreperować swoją formę. Zamiast stawiać sobie ogólny cel „rozpocząć treningi na siłowni”, rozbijasz go na mniejsze części. Zapisujesz, że musisz pójść na zakupy po strój sportowy, zadzwonić wieczorem do koleżanki z prośbą o numer telefonu do jej trenera i przez system online wykupić członkostwo w pobliskim klubie fitness.
4. — Wasz zespół ma problemy z trudnym klientem. Od roku zamierzacie coś z tym zrobić, ale sprawa utknęła w miejscu. Żeby ułatwić Wam wyjście z tej sytuacji, Twój kolega zaproponował rozpisanie konkretnych działań, które możecie podjąć. Dzięki temu umówiliście się na spotkanie z szefem, wysłaliście do prawników prośbę o konsultacje i przygotowaliście listę argumentów stojących za rozwiązaniem umowy o współpracy. Były to konkretne zadania, które złożyły się na większy projekt „rozwiązać sprawę trudnego klienta”.

POMYSŁY

→ Najłatwiejszym sposobem na korzystanie z tej metody będzie używanie aplikacji. Praktycznie każda z nich umożliwia podział zadań na projekty, a niektóre są wręcz tak skonstruowane, że to wymuszają.

W większości wypadków będzie to najwygodniejsze i najbardziej elastyczne.

- Na podobnej zasadzie możesz wykorzystać także rozwiązania papierowe. Zamiast wypełniać jedną zbiorczą listę zadań w swoim organizerze albo kalendarzu, stwórz różne listy tematyczne dla osobnych projektów. Możesz mieć nawet oddzielne organizery, notesy lub kartki.
- Ideę pudełek możesz potraktować dosłownie. Jeśli do zapisywania zadań wykorzystujesz fiszki, wrzucaj je do osobnych pojemników albo przypinaj na tablicy jako osobne listy, podzielone według tematów.
- Możesz wykorzystać też rozróżnienia wizualne. Osobne listy zadań mogą mieć swoje specjalne kolory – na przykład wybierane w programie – albo inne odcienie papieru, jeśli mowa o notowaniu. Niektóre narzędzia pozwalają wybrać dla każdego projektu osobną ikonę lub inny obrazek, który pomaga odróżnić poszczególne tematy na długiej liście.
- Jeśli nie potrafisz zdecydować jednoznacznie, czy coś jest zadaniem, czy większym projektem, możesz przyjąć, że zadanie to cel, który jesteś w stanie osiągnąć za jednym razem, bez przerywania. Na przykład napisanie maila będzie zadaniem, jeśli możesz stworzyć go w 15 minut. Jeśli do napisania maila musisz zebrać jakieś informacje, skonsultować treść z szefem i zdobyć adres osoby, do której chcesz napisać, to nie dasz rady zrobić tego w kilka ani nawet kilkanaście minut – więc będzie to raczej projekt.
- Alternatywnym sposobem myślenia o rozbijaniu na etapy jest idea mapy myśli. Jeśli wolisz rozpisywać swoje cele w formie rozgałęziającego się drzewka, możesz skorzystać z wielu narzędzi, które to umożliwiają, na przykład Milanote.
- Możesz przyjąć, że przy formułowaniu zadań będziesz używać haseł z bezokolicznikami, na przykład „omówić z zespołem maila do Kasi”

zamiast samego „mail do Kasi”. W drugiej wersji może chodzić o masę różnych zadań, pierwsza jest znacznie bardziej konkretna.

Dla kogo jest ta metoda?

Im więcej różnych zadań i wątków pojawia się w Twoim życiu, tym bardziej docenisz taki podział. Jeśli masz duży dom, trójkę dzieci i pracujesz na dwa etaty, to prawdopodobnie codziennie czeka na Ciebie setka spraw do załatwienia i dotyczą one wielu różnych kontekstów. Zamiast tworzyć jedną długą listę, lepiej wprowadzić podział na pudełka.

Jeśli z kolei jesteś maturzystą na utrzymaniu rodziców i skupiasz się głównie na nauce, to Twoja lista codziennych obowiązków może być na tyle mało różnorodna, że jej dzielenie nie wprowadzi rewolucji. Zwróć więc uwagę, że kryterium dotyczy tu raczej różnorodności. Nie chcę powiedzieć, że maturzystka ma mało spraw na głowie. Po prostu liczba różnych kontekstów, ról i sytuacji przeważnie będzie w jego przypadku mniejsza niż u pracującego rodzica trójki dzieci.

Szczegółowe rozpisywanie zadań przyda się osobom, których problemem jest odkładanie spraw na później, czyli prokrastynacja. Często trudno nam podjąć działanie właśnie dlatego, że nie do końca wiemy, co mamy zrobić. Teoretycznie znamy cel, ale za słabo go sprecyzowaliśmy i nie wiemy, jak zacząć.

Przetestuj różne sposoby dzielenia zadań również wtedy, kiedy lubisz widzieć wyraźne postępy w tym, co robisz. Im mniejsze zadania, tym łatwiej je wykonać. To daje poczucie posuwania się do przodu i pomaga w motywacji. Śledzenie postępów to bardzo potężne narzędzie – poświęćmy mu cały osobny rozdział.

Być może masz też wrażenie błędzenia. Nie wiesz dokładnie, w którą stronę pójść, albo udało Ci się sporo zrobić, ale nadal nie widać końca. Rozbicie projektu na mniejsze części pomaga pokonać stagnację. Nadaje wyraźny

kierunek, pokazuje nie tylko cel na końcu drogi, ale też konkretny sposób jego osiągnięcia.

Kolejnym kryterium jest rodzaj zadań. Jeśli na co dzień wykonujesz głównie powtarzalne, jasno określone czynności, to ich precyzowanie raczej nie przełoży się na lepsze efekty. Motorniczy tramwaju prawdopodobnie nie musi rozpisywać w ten sposób szczegółów swojej pracy. Z kolei im większe i mniej powtarzalne zadanie przed Tobą, tym większa będzie potrzeba jego rozbicia. Jeśli tego nie zrobisz, szybko pogrążysz się w chaosie. Łatwo wtedy przeoczyć ważne etapy oraz zmarnować czas i energię, skupiając się na przypadkowych i do-
rażnych kwestiach.

Im większy jest zespół, w którym pracujesz, tym ważniejsza szczegółowość zadań. Samodzielne realizowanie projektu nie wymaga aż tak dużej dokładności – łatwiej się połapać w przebiegu prac. Kiedy jednak w działanie są zaangażowane dodatkowe osoby, bardzo pomaga precyzyjne rozpisanie całego procesu. Każdy wie wtedy, jakie kroki trzeba przejść, żeby zrealizować projekt. Mniej jest wątpliwości, nieporozumień i niepotrzebnych różnic w interpretacji.

ZRÓB PO SWOJEMU

Jak możesz wykorzystać ideę dzielenia zadań w swoim systemie?

Jak często będziesz tworzyć taki podział?

Według jakich kryteriów podzielisz zadania?

Z jakiego narzędzia albo sposobu skorzystasz?

Czy w przypadku zadań, które na co dzień wykonujesz, pomocne będzie ich bardziej szczegółowe rozpisanie?

Czy zdarza Ci się odkładać na później jakiś cel albo problem, bo nie wiesz do końca, co zrobić, żeby zacząć? Spróbuj rozbić go na mniejsze części.

Przetestuj różne sposoby dzielenia zadań. Eksperymentuj ze stopniem szczegółowości i liczbą podzadań, które rozpisujesz.

Głos rozsądku

Eksperyment przeprowadzony przez Sashę Cagen, autorkę książki *To-Do List*, pokazał, że 23% osób poświęca więcej czasu na tworzenie listy zadań niż na ich późniejszą realizację. Pamiętaj o kryterium użyteczności. Metody, z których korzystasz, mają Ci pomagać i ułatwiać działanie. Wiele systemów zarządzania zadaniami się nie sprawdza, ponieważ ich stosowanie wymaga sporo czasu, a korzyści, które dostajemy w zamian, nie są tego warte. Nie odrzucaj jednak metody tylko dlatego, że wymaga trochę dodatkowych działań. Czasami warto poświęcić chwilę, żeby później reszta pracy poszła szybko i sprawnie. Szukaj najlepszego kompromisu między czasem poświęcanym na planowanie a tym, który przeznaczasz na działanie.

CZYTELNICY RADZĄ

Katarzyna Suszkiewicz, mama, wiceprezes fundacji: Zadania spisuję w aplikacji Wunderlist, wcześniej korzystałam z Todoist. Obie polecam. Zapisuję je od razu, jak tylko przyjdą mi do głowy. Mam je uporządkowane według projektów, na przykład: praca zawodowa, fundacja, lista zakupów, książki do przeczytania. Zapisuję to od razu z dwóch powodów: żeby mi nic nie umknęło i żeby nie tkwiło w pamięci, w mózgu. Jeśli to możliwe, wyznaczam termin zadania i datę przypomnienia. Nie robię tego bezmyślnie – jeśli wiem, że na przykład w czwartek będę miała więcej czasu, to na ten dzień wyznaczam więcej zadań; jeśli wiem, że w niedzielę sklepy są zamknięte, nie wpisuję zakupów jako zadania na niedzielę itd.

Adriana Strączkowska, wirtualna asystentka: Każde zadanie, na które składa się więcej niż jedna czynność, traktuję jako projekt. Staram się, żeby projekt składał się z BARDZO małych zadań (do 5 minut). Dzięki temu mogę łatwo przerwać pracę (na przykład kiedy dziecko się obudzi) i nie tracię czasu na zastanawianie się, na czym to ja skończyłam.

Ola Foryś, UX designer, przedsiębiorca: Wielokrotnie okazywało się, że nie doszacowałam, ile czasu potrzebuję na realizację konkretnego zadania, bo nie uwzględniłam wszystkich drobnych czynności, które się na nie składają. Dlatego teraz staram się dzielić zadania na podzadania.

Osadzenie w czasie

Poznaliśmy dwie metody pomagające rozbić złożone projekty na mniejsze części i określić zadania, do których trzeba się zabrać, żeby je zrealizować. Czy to wystarczy? Niestety istnieje jeszcze jedna kwestia, która sprawia, że poprawne dzielenie na etapy jest trudniejsze, niż mogłoby się wydawać. Tym czynnikiem jest czas. Musimy go uwzględnić praktycznie w każdym planie, a to powoduje przynajmniej dwa problemy.

Po pierwsze czas ma różną skalę. Inaczej traktujemy perspektywę roku, inaczej sytuację, gdy mowa o kilku następnych dniach, a jeszcze inaczej planujemy najbliższą godzinę. Mimo że czas wydaje się stały i jednakowy dla każdego, to – w zależności od przyjętej perspektywy – będą zmieniały się nasze priorytety i możliwości. Inaczej rozplanujemy projekt, na który mamy tydzień, a inaczej będziemy myśleć o takim, który potrwa rok.

Drugim problemem jest różna częstotliwość zadań. Jeśli chcemy znaleźć nową pracę, to do „przygotowania się do rozmowy kwalifikacyjnej” będziemy zabierali się prawdopodobnie kilka razy, a do „aktualizacji CV” – tylko raz. Dotyczy to oczywiście nie tylko zadań, ale także samych celów. Do naszych obowiązków może należeć zarówno zorganizowanie konferencji, jak i pisanie bloga. Praca nad konferencją to jednorazowy projekt, który ma swój początek i wyraźny koniec. Pisanie bloga jest cykliczne i nie ma konkretnego terminu zakończenia. Praktycznie każdy z nas musi codziennie zonglować pomiędzy projektami, które są jednorazowe (na przykład remont łazienki), a tymi, które są ciągle (na przykład robienie zakupów spożywczych).

W praktyce

Opowiem Ci o metodach, które pomagają radzić sobie z problemami różnej perspektywy czasowej i różnej częstotliwości zadań. Dzięki nim łatwiej umieścić swoje zadania i cele w ramach czasowych. Nie są to jednak dokładne wytyczne mówiące o tym, jak rozłożyć w czasie każde przedsięwzięcie, bo tego nie da się sprowadzić do wspólnego mianownika. Każdy cel jest trochę inny i wymaga wyjątkowego podejścia. Sposoby, które opisałem, są jednak dosyć uniwersalne i będą pasowały do zdecydowanej większości sytuacji.

PLANOWANIE TYGODNIOWE

Jeśli Twój cel zakłada sporo pracy i nie da się go osiągnąć w kilka dni, zachęcam Cię do tworzenia planów z podziałem na tygodnie. Dlaczego to lepsze niż dni, miesiące albo lata?

Dzień to za mała jednostka czasu. Przy dłuższych projektach dzielenie pracy na dni byłoby zbyt skomplikowane i szczegółowe. Projekt trwający kilka miesięcy to setki dni, które trzeba zaplanować. Wszelkie zmiany i przesunięcia są wtedy bardzo problematyczne. Z kolei miesiące są przedziałem zbyt dużym. Przydają się do ogólnego planowania, ale przeważnie potrzebujemy czegoś bardziej dokładnego. Podział na tygodnie jest idealnym kompromisem. W praktyce to właśnie tydzień jest pełną i zamkniętą jednostką pracy. Weekendy w naturalny sposób wyznaczają nam rytm. Każdy piątek to zamknięcie jednego okresu, a poniedziałek jest nowym startem. Przeważnie odczuwamy to znacznie bardziej niż na przykład zakończenie miesiąca. Dzięki takiej zamkniętej strukturze nasze projekty możemy dzielić na tygodniowe fragmenty, które są z jednej strony na tyle długie, że da się zrobić w ich trakcie wyraźne postępy, a z drugiej – na tyle krótkie, że można je szczegółowo zaplanować.

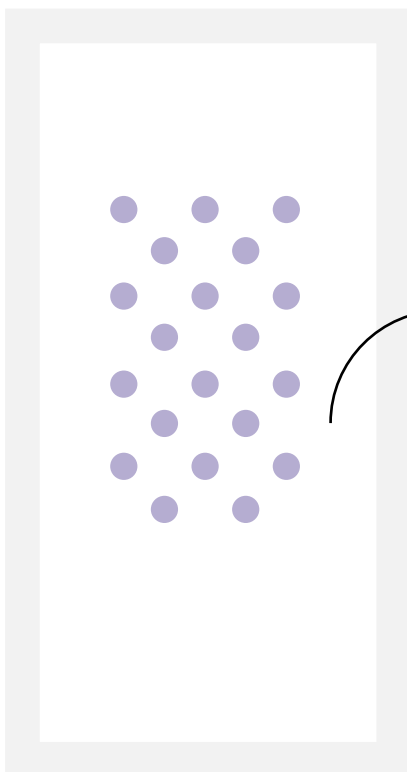
Kiedy projekty są już podzielone na etapy, dla każdego tygodnia określ, które z etapów w jego trakcie zrealizujesz. Każdy tydzień będzie miał wtedy swoje dokładne cele składowe. Takie podejście oczywiście nadal nie wyklucza planowania konkretnego dnia, ale przyjęcie

tygodniowej perspektywy jest bardziej odporne na nieprzewidziane wydarzenia. Jeśli nagle się przeziębisz albo zepsuje Ci się komputer, tygodniowy kryzys nie zachwieje całym planem. Stawianie sobie tygodniowych celów jest dużo bardziej elastyczne przy tego typu problemach.

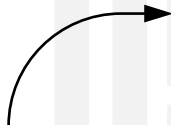
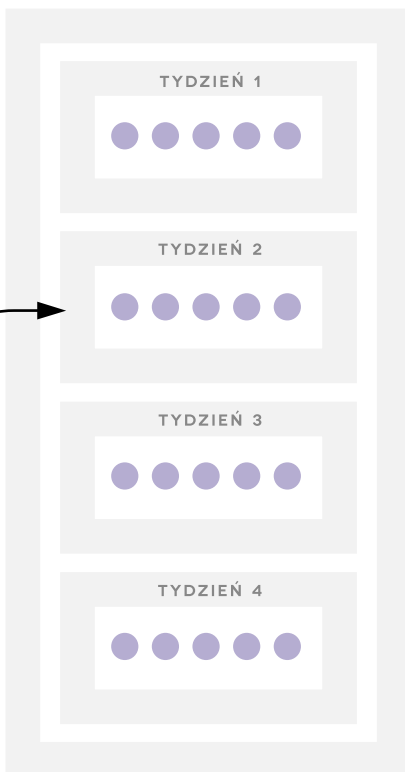
Tygodniowe interwały pomagają też w utrzymaniu dobrego rytmu. Kiedy każdy tydzień ma swój cel, łatwiej jest kontrolować harmonogram. Przy celach miesięcznych (albo dłuższych) można rozminąć się z założeniami. Cykl siedmiodniowy daje po prostu więcej szans na szybką reakcję.

PODZIAŁ NA TYGODNIE

PLAN NA MIESIĄC



PLAN NA MIESIĄC



PROJEKT VS PROGRAM

Planowanie projektów jest łatwe wtedy, kiedy znamy i rozumiemy końcowy efekt, na który będziemy pracowali. Przeprowadzenie sesji zdjęciowej, organizacja konferencji prasowej albo zakup auta to cele, które da się stosunkowo łatwo osadzić w czasie. Wiemy, od czego się zaczynają, z jakich etapów się składają i jaki moment można uznać za ich koniec. Niestety nie wszystkie nasze przedsięwzięcia można opisać w ten sposób. Załóżmy na przykład, że chcemy promować swoją firmę poprzez prowadzenie bloga. W praktyce wiemy, co to oznacza, ale bardzo trudno ustalić, kiedy takie zadanie miałyby zostać zakończone, a to sprawia, że mamy problemy z jego zaplanowaniem. Właśnie z tego powodu w metodach zarządzania projektami wprowadza się dodatkowe pojęcie – programu.

„Program” to termin szerszy niż „projekt”. W jego ramach zamiast na wyraźnym celu skupiamy się raczej na wartości, którą chcemy osiągnąć. W naszym przykładzie prowadzenie bloga jest właśnie typowym programem. Takie przedsięwzięcie nie ma wyraźnego końca, ale wnosi wartość do naszej firmy, na przykład poprzez dodatkową promocję.

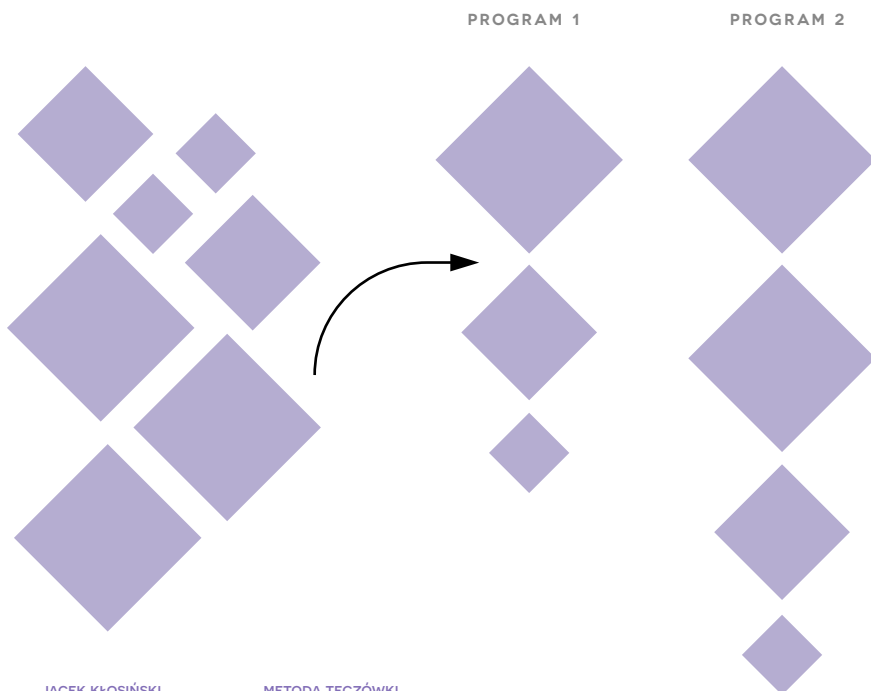
Kiedy więc koniec jakiegoś działania będzie dla Ciebie trudny do określenia, możesz przyjąć, że masz do czynienia z programem. Tego ogólnego celu nie musisz wtedy osadzać w czasie ani dokładnie planować. Skup się na wartości, jaką ma wnieść. Dopiero dla poszczególnych projektów, które składają się na ten program, określ ramy czasowe.

Przykładowo program „prowadzenie bloga” może składać się z różnych projektów – napisania konkretnego artykułu, zaprojektowania podstrony newslettera albo przeprowadzenia wywiadu z ekspertem. W planie czasowym nie osadzamy wtedy samego „prowadzenia bloga”, ponieważ traktujemy to jako ogólny program, którego celem jest wnoszenie wartości, a nie zakończenie do określonej daty. W czasie osadzamy tylko poszczególne etapy projektów, związane z tworzeniem nowych treści, projektowaniem podstron itd.

Możesz też spojrzeć na to inaczej: jeśli projekty są pudełkami zbierającymi zadania, to programy są pudełkami zbierającymi projekty. Jeśli jakieś przedsięwzięcie jest Ci trudno osadzić w czasie, zastanów się, czy to w ogóle możliwe. Być może to właśnie program i trzeba podzielić go na projekty, a dopiero wtedy zaplanować ich wykonanie w kontekście czasowym.

Taki podział nie tylko wprowadza porządek, ale też pomaga inaczej podchodzić do tych dwóch rodzajów celów. Programy mają charakter bardziej strategiczny. Warto patrzeć na nie przez pryzmat rozwoju i wartości. Kiedy o nich myślimy, skupiamy się raczej na długofalowych korzyściach, które chcemy w ten sposób osiągnąć. A te mogą być trudne do zmierzenia albo przewidzenia. Z kolei projekty mają bardziej zadaniowy charakter. Są związane z konkretnym celem, mają swój produkt końcowy, który da się jasno opisać. Ich efekt powinien być bardziej namacalny, wyraźny i mierzalny.

PROJEKT VS PROGRAM



KONTRASTOWANIE

Kiedy próbujemy osadzić w czasie jakiś cel, skupiamy się z reguły na tym, w jaki sposób ma przebiegać droga do jego osiągnięcia. Mamy zadanie, określamy, jak można je wykonać, i zastanawiamy się, ile czasu nam to zajmie. Gabriele Oettingen, psycholog zajmująca się tematem motywacji, uważa, że takie podejście to za mało. Dlaczego? Ponieważ nie skupiamy się wystarczająco na przewidywaniu ewentualnych problemów. Zaproponowana przez nią Metoda Kontrastowania (Mental Contrasting)²⁶ uwzględnia także ten aspekt. Polega ona na zestawieniu ze sobą założeń pozytywnych i negatywnych.

Najpierw zastanawiamy się, jakie będą korzyści z osiągnięcia celu: co dzięki temu zyskamy, jak zmieni się nasza sytuacja? Potem kontrastujemy to z czarnymi scenariuszami. Wypisujemy wszystkie rzeczy, które mogą nas powstrzymać przed zdobyciem tych korzyści: jakie będą przeszkody, co będzie nas ograniczało? Dopiero z taką wiedzą podchodzimy do układania terminarza.

Ta technika może wydawać się oczywista, ale wiele badań udowodniło, że takie podejście pomaga osiągać różne cele. Osoby stosujące Kontrastowanie otrzymują wyższe oceny na egzaminach i poświęcają więcej czasu na przygotowania²⁷, lepiej radzą sobie z utrzymaniem diety²⁸, a nawet chętniej rzucają palenie²⁹. Przede wszystkim jednak zwiększa to szanse na bardziej realistyczne planowanie. Nie tylko skupiamy się na opisanu idealnego sposobu realizacji planu, ale też bierzemy pod uwagę ewentualne problemy i uwzględniamy to w naszych szacunkach, również tych czasowych.

PRZYKŁADY

1. — Planujesz zorganizowanie dużej kampanii reklamowej. To złożone przedsięwzięcie, które składa się z wielu etapów, na przykład spisania briefu, wyboru linii kreatywnej, przygotowania materiałów graficznych, kon-

taktu z mediami itd. Czas realizacji takiego projektu szacujesz na mniej więcej 3 miesiące, ale osadzasz to w perspektywie tygodniowej, więc zakładasz, że całość potrwa 12 tygodni.

Rozpisując kolejne kroki, dla każdego tygodnia wybierasz jeden pomniejszy cel składowy. Dopiero kiedy realizacja kampanii jest rozłożona na 7-dniowe cykle, zaczynasz dokładniej rozpisywać zadania w każdym tygodniu i przyporządkowywać je do różnych dni. Ten drugi podział traktujesz jednak bardziej elastycznie, licząc się z tym, że będziesz przesuwając zadania pomiędzy dniami, w zależności od potrzeb. Najważniejsze jest osiągnięcie celów tygodniowych.

2. ————— W ramach awansu stajesz się osobą odpowiedzialną za budowanie i utrzymywanie relacji z klientami. Szef w rozmowie z Tobą stwierdził, że Twoim głównym obowiązkiem jest utrzymanie stabilnego wzrostu liczby nowych klientów.

Osiągnięcie takiego celu da się mierzyć, ale trudno osadzić je w czasie. To długofalowy proces, który nie ma wyraźnego końca. Uznajesz, że taki cel warto potraktować jako program. Jego największą wartością jest wzrost – to na zwiększaniu liczby klientów musisz się skupić. Dopiero po przeanalizowaniu, jak możesz uzyskać tę wartość, tworzysz kilka projektów o wyraźnym celu, na przykład zwycięstwo w przetargu rządowym czy przedłużenie umowy o współpracy z trzema największymi klientami. To właśnie te składowe projekty dokładnie planujesz i osadzasz w czasie. Dla celu postawionego w programie (wzrost liczby klientów) nie tworzysz harmonogramu.

POMYSŁY

- Programy to z reguły duże i wymagające przedsięwzięcia, dlatego nie warto realizować ich zbyt wielu jednocześnie. Ja staram się nie przekraczać trzech, ale Ty wypracuj własny limit.
- Kontrastowanie działa dobrze jako technika realizowana przy udziale innych osób. W większym zespole łatwiej zauważyć różne punkty widzenia. Problemy, które nam umykają, dla innych bywają ewidentne. Warto konsultować swoje plany.
- Pamiętaj, że dla różnych projektów możesz przyjąć różne perspektywy czasowe. Niektóre projekty łatwiej będzie rozpiszać w ujęciu tygodniowym, a inne z dokładnym podziałem na konkretne dni. Możesz stosować oba te konteksty jednocześnie, w zależności od potrzeb.
- Kontrastowanie dobrze działa w połączeniu z metodą planowania na podstawie klasy referencyjnej (s. 73), którą opisałem w rozdziale o stosunku do przyszłości.

Dla kogo jest ta metoda?

Podział na projekty i programy przyda się przede wszystkim osobom, które mają sporo długofalowych planów. Większość celów będzie wtedy zbyt złożona i trudna do osadzenia w czasie, więc wprowadzenie programów pomoże to uporządkować.

Jeśli nie lubisz niepewności i zbyt dużej spontaniczności, ramy czasowe będą dla Ciebie niezbędne. Być może właśnie brak dokładnego planu czasowego Cię stresuje i przeszkadza Ci w działaniu. Z kolei osoby lubiące większą elastyczność mogą podejść do tworzenia harmonogramu ogólniej, ale nie powinny zupełnie z niego rezygnować. Swoboda wcale nie musi być przeszkodą w osiąganiu celów, jeśli zostanie ujęta w nieco sztywniejsze ramy.

Im więcej zauważasz u siebie problemów wynikających z różnych perspektyw czasowych (na przykład przesadny optymizm z rozdziału o stosunku do przyszłości, s. 72), tym dokładniej musisz osadzić zadania w harmonogramie. Jeśli często nie dotrzymujesz terminów albo Twoje założenia czasowe się nie sprawdzają, musisz poświęcić więcej uwagi testowaniu różnych sposobów z tego rozdziału. Spróbuj na przykład szacować realizację projektów w różnych perspektywach – miesięcznej, tygodniowej, dziennej itp. – i sprawdź, co zadziała najlepiej.

Kontrastowanie przyda się osobom, które mają problemy z planowaniem długoterminowym i przewidywaniem przyszłości albo zbyt rzadko uwzględniają tę perspektywę. Szukanie możliwych przeszkód wymusza na nas zastanawianie się nad różnymi scenariuszami, a dzięki temu jesteśmy lepiej przygotowani.

Kontrastowanie ułatwia eksternalistom podjęcie działania. Kiedy zastanawiają się oni nad wszystkimi możliwymi przeszkodami pojawiającymi się z zewnątrz, łatwiej jest im się na nie przygotować i zyskują poczucie większego panowania nad sytuacją.

ZRÓB PO SWOJEMU

Stosując planowanie tygodniowe, sprawdź, jaki okres sprawdzi się u Ciebie najlepiej. Ja lubię przedział 12 tygodni. W tym czasie da się zrobić naprawdę dużo, ale zarazem jest to na tyle krótki okres, że można go dosyć dobrze przewidzieć i kontrolować. Co 12 tygodni rozpisuję dokładne cele i zaczynam nowe projekty.

Które z Twoich celów da się potraktować jako program? Czy jakieś przedsięwzięcie trudno jest Ci osadzić w czasie właśnie przez brak wyraźnego momentu jego zakończenia?

Przy planowaniu następnego projektu zastosuj Metodę Kontrastowania. Oprócz przewidywanego sposobu realizacji weź też pod uwagę wszystkie przeszkody, które mogą się pojawić.

Głos rozsądku

Te metody warto stosować elastycznie, nie zawsze są one potrzebne. Sprawdzają się raczej w sytuacjach złożonych, gdy mamy dużą odpowiedzialność i potrzebę kontroli.

Przykładowo projekty nie zawsze łączę w programy, mimo że teoretycznie mógłbym to zrobić. Treningi na siłowni, piłka nożna, joga i inne sporty dają mi dużą wartość i podejmuję się ich realizacji długofalowo, ale nie mam ochoty tego formalizować, rozpisywać na zadania itp. Robię to dla własnej satysfakcji, nie realizuję żadnego konkretnego planu innego niż zdrowie i dobre samopoczucie. Nie chcę o tym myśleć jak o wymaganiach, terminarzach i obowiązkach.

Ale są takie tematy, przy których formalizacja i wyraźny podział mi pomagają. Kiedy tworzę nowy produkt, chcę wszystko dokładnie rozpisać i zaplanować, żeby uniknąć błędów i móc kontrolować przebieg prac. Znam jednak ludzi, którzy mają zupełnie odwrotnie. Do ćwiczeń motywują ich dokładne mierzenie postępów, częste spotkania z trenerem i wyraźnie rozpisany plan. Z kolei nowe produkty wolą tworzyć spontanicznie, dając sobie przyzwolenie na zmianę planu i eksperymenty. Poszukaj swojego optimum.

CZYTELNICY RADZA

Agnieszka Skupieńska, właścicielka małej firmy: Testowałam sporo internetowych narzędzi do planowania, ale ostatecznie wróciłam do tradycyjnego notesu. Najlepiej sprawdza się u mnie planer biurowy w układzie tygodniowym. Raz w tygodniu planuję, co mam do zrobienia w ciągu najbliższych dni, i cały czas mam ten plan przed oczami. Zakreślanie wykonanych zadań kolorowymi mazakami pomaga mi w realizacji planu. To taki wyścig z samą sobą – co jakiś czas mogę spojrzeć i zobaczyć, jak dużo już mam wykreślone, a ile jeszcze przede mną. Motywuje mnie to do działania. Sporą zaletą jest też to, że podczas planowania zadań nie muszę patrzeć w monitor. Zawsze to jakaś odskocznia od normalnej pracy.

Joanna Dobrzańska graficzka, ilustratorka, właścicielka firmy: Tworzę sobie plany tygodniowe i roczne. W moim przypadku zupełnie nie sprawdzają się za to miesięczne i kwartalne. To dla mnie już zbytne rozdrobnienie i strata czasu. Lubię widzieć, co mam do zrobienia w krótkim okresie i co czeka mnie w ciągu całego roku.

Ola Foryś, UX designer, przedsiębiorca: Pracuję na etacie, a po godzinach rozwijam swój biznes – dlatego potrzebowałam rozwiązania, które pozwoli mi iść do przodu z moją firmą, ale jednocześnie zabezpieczy mnie przed zajechaniem się. Rok temu odkryłam pracę w trybie 12 tygodni. To dla mnie idealny sposób na pogodzenie tych dwóch założeń. Staram się mieć trzy cele/projekty związane z danym cyklem i realizować je tydzień po tygodniu. Od kiedy wdrożyłam ten system, rzeczy w końcu zaczęły się dziać. Myślę, że nie będzie przesadą, jeśli napiszę, że dzięki temu przez ostatni rok zrobiłam więcej niż przez poprzednie trzy lata.

Jak określić zadania, które trzeba wykonać, żeby osiągnąć cel?

•

PRZECHOWALNIA

Stwórz miejsce, gdzie będziesz na bieżąco zbierać wszystkie sprawy, którymi trzeba się zająć.

• •

PUDEŁKA I DRABINA

Większe tematy wydzielaj jako projekty i przypisuj do nich wszystkie zadania.

• • •

OSADZENIE W CZASIE

Swoje plany rozkładaj w przedziałach tygodniowych.

Dla celów cyklicznych lub niemających wyraźnej daty końcowej twórz programy.

Stosuj Kontrastowanie, żeby przewidzieć możliwe problemy i przeszkody.

Wybieramy

W poprzednim rozdziale robiliśmy porządki. Czyściliśmy naszą pamięć ze stosu spraw czekających na załatwienie i dzieliliśmy te zadania na osobne projekty. To pomogło nam dokładnie określić, co trzeba zrobić, żeby osiągnąć nasze cele. Czy jednak to wystarczy? Nawet gdy rozpiszemy wszystko ze szczegółami, często trudno zdecydować, od czego zacząć albo co jest najważniejsze. Jeśli dobrze się nad tym nie zastanowimy, kolejne sprawy do załatwienia wybierzemy przypadkowo albo według tego, co jest dla nas w danym momencie najwygodniejsze. Noblista Herbert Simon nazywa to Regułą Satysfakcji (Satisficing). Zauważył on, że kiedy mamy przed sobą dużą liczbę opcji do wyboru, decydujemy się na pierwszy wariant, który okaże się satysfakcjonujący. Dlaczego? Bo nie mamy ani czasu, ani ochoty analizować wszystkich szczegółów. Przeważnie wygrywa to, co jest wystarczająco dobre w danym momencie. W wielu wypadkach to bardzo rozsądne podejście. Kiedy mamy ochotę na jabłko, nie będziemy przecież analizowali każdej sztuki dostępnej w sklepie, żeby wybrać to idealne. Zdecydujemy się na pierwszy owoc, który będzie wystarczająco dobry. Jednak gdy sprawy robią się nieco bardziej skomplikowane, z reguły warto się zatrzymać i poświęcić więcej czasu na decyzję.

Zalóżmy przykładowo, że musisz przygotować na jutro ważny raport. Doskonale wiesz, co trzeba zrobić, żeby uznać go za gotowy, ale nadal są różne sposoby zabrania się do tego zadania. Możesz kierować się Regułą Satysfakcji i po prostu zacząć od tych etapów pracy nad raportem, które akurat w danym momencie wpadną Ci w ręce. Skoro i tak trzeba to zrobić, po co się nad tym dłużej zastanawiać? Możesz też zatrzymać się na chwilę i zastanowić, jak najlepiej podejść do tego zadania, na przykład przeglądając listę spraw i wybierając, które z nich są ważne, a które mniej istotne. Część elementów na liście możesz uznać za niepotrzebne i skreślić, a jeszcze inne przekazać koledze z zespołu. Oba te podejścia doprowadzą Cię do celu – gotowego raportu. W drugim wariantcie praca zajmie Ci jednak prawdopodobnie mniej czasu, jest mniejsza szansa, że

zaskoczy Cię coś nieprzewidzianego, i będziesz mieć większe poczucie panowania nad sytuacją.

Oprócz szczegółowego rozpisania Twojego celu często potrzebujesz więc także etapu selekcji. To moment, w którym ustalasz priorytety i szukasz najlepszego sposobu realizacji zadań. Dzięki temu będziesz wybierać je świadomie i nie rzucisz się na ślepo w wir pracy.

**Spontaniczność czasami wystarczy,
ale im trudniejsze wyzwanie przed
Tobą, tym gorszym jest ona doradcą.**

Priorytet

Potrzebę selekcji zadań idealnie tłumaczy słynna metafora słoika i kamieni. Wyobraź sobie, że masz przed sobą kilka dużych kamieni, trochę średnich i kupkę piasku. Jak wrzucić te elementy do pustego słoika, aby mieć pewność, że wszystko się zmieści? Najlepiej będzie zacząć od największych kamieni, później dodać te średniej wielkości, a na końcu wsypać piasek, żeby wypełnił wolne szczeliny. Jeśli zaczniemy od piasku i średnich kamieni, to osadzą się one na dnie, a na duże kamienie nie będzie już miejsca.

Z Twoimi zadaniami jest podobnie. Warto wziąć poprawkę na to, że nie wszystkie sprawy są tak samo ważne i kolejność ich realizacji ma duże znaczenie. Jeśli skupisz się na mniej istotnych rzeczach, nie wystarczy Ci już czasu i siły, żeby zająć się zadaniami, które są naprawdę ważne. Dlatego by ułatwić sobie działanie, warto stworzyć nawet prostą hierarchię.

Zastosowanie

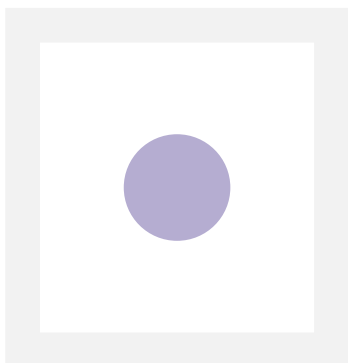
Stosując selekcję w najmniej skomplikowanym wariantcie, zakładamy po prostu, że wybrane sprawy, którymi mamy się zająć, są ważniejsze od innych. Przeglądamy swoje zadania i staramy się przypisać im priorytet. Można to zrobić na dwa sposoby:

Radykalnie – Uznajemy, że priorytet może być tylko jeden. Wybieramy jedno konkretne zadanie lub jeden cel, na którym chcemy się skupić. Jest to dla nas sprawa absolutnie najważniejsza, a wszystko inne jest jej podporządkowane. To może dotyczyć zarówno planu na najbliższe godziny (co mam dziś zrobić), jak i całych projektów (czy uczyć się fotografii, czy angielskiego).

Stopniowo – Wprowadzamy kilka stopni ważności, na przykład: wysoki, średni i niski. W zależności od potrzeb w takiej hierarchii może być

oczywiście więcej szczebli niż trzy, ale każdy kolejny wyraźnie komplikuje cały system.

RADYKALNIE



vs

STOPNIOWO



Pamiętaj, że wprowadzenie priorytetów nie oznacza, że do tych mniej istotnych zadań nie trzeba (albo nie warto) się w ogóle zabierać. Twoim priorytetem może być na przykład zdobywanie nowych klientów, ale nie możesz przecież skupić się wyłącznie na tym, jeśli chcesz, żeby Twoja firma sprawnie działała. Chodzi raczej o to, żeby na kluczowe sprawy znaleźć wystarczająco dużo miejsca. Niestety często bywa tak, że bez wprowadzenia wyraźnej hierarchii wygrywają zadania doraźne, a na tematy, które pchają nas do przodu i na których naprawdę nam zależy, nie wystarcza już czasu albo energii. Staraj się więc nie dopuścić do przyjęcia złej kolejności. Sprawy priorytetowe stawiaj na pierwszym miejscu, a dopiero pozostały czas wypełniaj zadaniami dodatkowymi. W większości wypadków hierarchia będzie dobrym wyznacznikiem kolejności, w jakiej powinniśmy się zabierać do poszczególnych spraw. Najważniejsze plany realizujemy najpierw, a te mniej istotne – po zakończeniu większych. Dzięki temu mamy pewność, że na nasze największe kamienie zawsze znajdzie się miejsce.

PRZYKŁADY

1. — Na początku roku stwierdzasz, że chcesz podszlifować swój angielski, zrzucić parę kilogramów, wynająć nowe mieszkanie i założyć firmę. Byłoby wspaniale, gdyby to wszystko się udało, prawda? Możesz zacząć styczeń od kursowania pomiędzy korepetycjami, siłownią, biurami nieruchomości i urzędami, ale prawdopodobnie skończy się to frustracją i przeładowaniem. Decydujesz, że Twoim priorytetem jest nowe lokum. W nim założysz swoje domowe biuro, od jego lokalizacji zależeć będzie, na którą siłownię pójdziesz i w jakiej dzielnicy poszukasz korepetycji. Dopiero kiedy wprowadzasz się pod nowy adres, zabierasz się do realizacji reszty planów.

2. — Jesteś fotografem i planujesz swój dzień. Musisz przygotować umowę dla klienta, wybrać nowy obiektyw i obrobić zdjęcia z ostatniej sesji. Zamiast zaczynać od tego, co pierwsze wpadnie Ci w ręce (albo wyda się najprzyjemniejsze), zastanawiasz się przez chwilę nad priorytetami dla swoich zadań. Najważniejsze okazuje się obrobienie zdjęć. Jeśli od tego nie zaczniesz, możesz nie zdążyć na czas. W drugiej kolejności szybko tworzysz umowę według standardowego szablonu i ostatnią godzinę dnia poświęcasz na czytanie recenzji sprzętu, który zamierzasz kupić.

POMYSŁY

→ Jeśli tworzenie kilkustopniowej hierarchii wydaje Ci się skomplikowane, zacznij od prostego podziału na rzeczy ważne i mniej ważne. Dołóż kolejne stopnie dopiero wtedy, kiedy to przestanie wystarczać.

- Gdy masz problem z wyborem priorytetu, możesz wykorzystać metaforę domina, którą podpowiada Gary Keller w książce *Jedna rzecz*. Keller radzi zadać sobie wtedy pytanie o to, jaka jedna rzecz sprawi, że inne zadania będą łatwiejsze lub nieistotne. Co jest pierwszym klockiem domina, który przewróci pozostałe, oparte na nim? Jeśli nie wiesz, czy lepiej powiększać zespół, inwestować w reklamę, czy tworzyć nowe produkty, spróbuj ocenić, która z tych rzeczy w największym stopniu ułatwi wszystkie pozostałe cele.
- Kiedy nie wiem, od czego rano zacząć pracę, zastanawiam się, co muszę zrobić, żeby uznać ten dzień za udany. Które zadanie da mi poczucie najlepiej wykorzystanego czasu? Jeśli świadomie tego nie określę, mogę przez cały dzień być bardzo zajęty, ale wieczorem mieć poczucie, że tak naprawdę nie zrobiłem niczego ważnego.
- Pamiętaj, że selekcja sprawdzi się w skali zarówno makro, jak i mikro. Możesz ustalać priorytety dla pojedynczych zadań w ramach projektu (na przykład jak zabrać się do remontu łazienki), ale też dla całych projektów (na przykład czy najpierw zrobić remont, czy pojechać na wakacje).
- Przy określaniu priorytetów w wersji radykalnej nie zajmujemy się niczym, co nie będzie dla nas wystarczająco ważne. Tylko gdzie postawić tę ostateczną granicę i jak właściwie ocenić, które sprawy są warte naszej uwagi? Przedsiębiorca i autor Derek Sivers angażuje się tylko w takie projekty, które już na samym początku go ekscytują, wywołują pozytywne emocje i wydają się świetnym pomysłem. Wszystko inne odrzuca. Tę prostą zasadę nazywa „Hell Yeah or No”.
- Jeśli poleganie na spontanicznych odczuciach Cię nie przekonuje, wypróbuj metodę „szybkie »nie«, wolne »tak«”. Trzymając się tej zasady, zaczynamy tylko te rzeczy, które możemy dokładnie przemyśleć i co do których mamy komplet informacji. Nasze „tak” powinno więc być zawsze mało spontaniczne. Jeśli ktoś wymaga od nas szybkiej

decyzji albo nie znamy wystarczająco dużo szczegółów, standardową odpowiedzią powinno być „nie”.

→ W większości aplikacji swoim zadaniom możesz przypisać różne stopnie priorytetów. Niektóre narzędzia pozwalają nawet samodzielnie wybrać dla tych wariantów oznaczenia kolorystyczne. Również przy planowaniu w notesie albo na kartce warto ułatwić sobie pracę, stosując kolory, symbole lub różne rozmiary napisów.

Dla kogo jest ta metoda?

Im więcej różnych zadań na Twojej głowie, tym bardziej potrzebna Ci będzie ich selekcja. Podział według priorytetów to idealne rozwiązanie. Tworzy wyraźną hierarchię zadań i jest na tyle prosty, że łatwo go wdrożyć i regularnie stosować.

Jeśli jesteś typem prymusa, naturalnie wysoka motywacja sprawia, że nie masz problemu z prokrastynacją i po prostu działasz. Jednak, mimo pracy na wysokich obrotach, nie zawsze realizujesz wszystkie zadania z listy i przez to kończysz dzień z poczuciem porażki. Określenie do trzech priorytetowych zadań na dany dzień pozwoli Ci wieczorem zyskać poczucie dobrze wykorzystanego czasu i zdejmie z Ciebie niepotrzebną presję.

ZRÓB PO SWOJEMU

Czy dzielisz swoje zadania lub projekty według ich ważności?

Ile szczebli takiej hierarchii potrzebujesz? Wystarczy Ci podział na ważne i mniej ważne, czy może wprowadzisz kolejne stopnie?

Czy lepiej sprawdzi się u Ciebie rozpoczynanie od zadań najważniejszych (co rekomenduję), czy jednak potrzebujesz najpierw wykonać kilka mniejszych spraw na rozgrzewkę?

Jeśli nie możesz ustalić priorytetów dla projektów, zastanów się, który z nich uda Ci się zrealizować najpierw, żeby pozostałe były dzięki temu łatwiejsze.

Jeżeli nie możesz ustalić priorytetu dla zadania, zastanów się, która ze spraw da Ci poczucie najlepiej wykorzystanego czasu.

Czy wolisz wybierać zadania lub projekty spontanicznie, czy lepiej się czujesz, kiedy wszystko dobrze przemyślisz? Przetestuj zasady „Hell Yeah or No” oraz „szybkie »nie«, wolne »tak«”.

Głos rozsądku

Kiedy znajdę swoje najważniejsze zadanie, od niego zaczynam. Dopiero gdy je skończę, zabieram się do innych spraw. Takie podejście sprawdza się u mnie, ale znam osoby, które wolą działać inaczej. Dzień zaczynają od załatwienia kilku mniejszych spraw, na przykład odpisania na maile. Takie proste czynności sprawiają, że łatwiej jest im złapać rytm i przejść do ważniejszych zadań. Innymi słowy – potrzebują rozgrzewki, zanim zajmą się priorytetami. To trochę bardziej ryzykowne, bo małe rzeczy mogą nas za bardzo pochłonać, jednak koniecznie przetestuj, który wariant zadziała lepiej u Ciebie. Priorytet nie zawsze musi być pierwszy w kolejce.

CZYTELNICY RADZĄ

Patrycja Łata, graficzka, ilustratorka: Wszystko zbieram w aplikacji Nozbe – wszelkie nowe pomysły wrzucam jako nowe zadania na niedzielę, bo tego dnia robię przegląd i planuję zadania na kolejny tydzień, więc mam czas na przemyślenie, co zrobić z nowymi projektami. Planując, staram się na każdy dzień wrzucać jedno albo dwa priorytetowe zadania i kilka mniejszych, które w razie czego można przesunąć. Zadania zupełnie niepilne – takie, które warto zrobić, ale się nie pali – wrzucam na sobotę; jeśli w tygodniu starcza mi czasu, to po nie sięgam.

Maja Chojnacka, projektantka graficzna: Zaczynam od tego, co jest najprzyjemniejsze. Potem przeklinam siebie, wykonując końcowe 10–20% zadania, ale gdybym odwróciła kolejność, chyba w ogóle nie udałooby mi się zacząć. Jestem z natury bardzo leniwą osobą, stosuję więc pewne sztuczki, które sprawiają, że duże zadania nie przerastają mnie na starcie, paraliżując i negatywnie wpływając na kreatywność

Adam Bartkiewicz, bloger, specjalista marketingu: Jedno duże zadanie dziennie – to idealna wersja, do której chciałbym zmierzać. Kiedy się to udaje, wiem, że mam kontrolę nad tym, co się dzieje. Kiedy wpada dużo nieprzewidzianych rzeczy, mam świadomość tego, że do pracy wdziera się pewien chaos. I mogę na to zareagować.

Jarek Nowak, menedżer, przedsiębiorca: We wszelkiej maści poradnikach autorzy sugerują, by najwyżej na liście priorytetów stawiać zadania najtrudniejsze. Jest to mądra rada, lecz niestety nie zawsze się sprawdza. Gdy ustalam priorytety, odpowiadam sobie na dwa pytania:

1. Czy mój klient ucierpi, jeżeli nie wykonam tego zadania w tej chwili? Czasami może być to coś tak pro-

stego jak wysłanie krótkiej odpowiedzi. Gdybym tego nie zrobił teraz, to klient nie miałby na przykład ważnej informacji dotyczącej budżetu, potrzebnej na spotkanie biznesowe, które odbędzie się za godzinę.

2. Czy praca mojego zespołu ucierpi, jeżeli nie wykonam tego zadania w tej chwili? Jeżeli moje natychmiastowe działanie wobec klienta nie jest konieczne, na pierwszym miejscu stawiam zespół, który oczekuje ode mnie wiadomości/instrukcji/materiałów potrzebnych do kontynuacji pracy. Nie mogę sobie pozwolić na dłuższy przestój z uwagi na terminy i dobro klienta.

Dopiero gdy znikną z listy zadania, w przypadku których odpowiedzi brzmiały „tak”, przechodzę do zadań najtrudniejszych, które jeszcze pozostały.

Macierze

Czasami segregowanie zadań według priorytetów nie wystarczy. Bywa tak, że tych naprawdę ważnych jest bardzo dużo – i nadal nie wiemy, od czego zacząć. Często zdarza się też, że zadania o mniejszym priorytecie zabierają nam sporo czasu, ale nie możemy z nich zrezygnować. Musimy spróbować wtedy innych sposobów segregacji. Wprowadzają one kilka dodatkowych kryteriów, które sprawiają, że ocena jest dokładniejsza.

W praktyce

Metody, o których będzie mowa, sprowadzają się do tego, że przy tworzeniu hierarchii każą brać pod uwagę inne czynniki niż to, na ile coś jest ważne. Jakie dodatkowe kryteria można przyjąć? Opowiem Ci o kilku sposobach, którymi możesz się zainspirować.

MACIERZ EISENHOWERA

Popularny sposób segregowania zadań wymyślił prezydent USA Dwight Eisenhower. Wszystkie sprawy, którymi miał się zająć, dzielił według ich ważności i pilności. Każde zadanie oceniał pod kątem obu tych kryteriów jednocześnie. Dzięki temu powstawała macierz (nazywana często Macierzą Eisenhowera) zawierająca cztery pola:

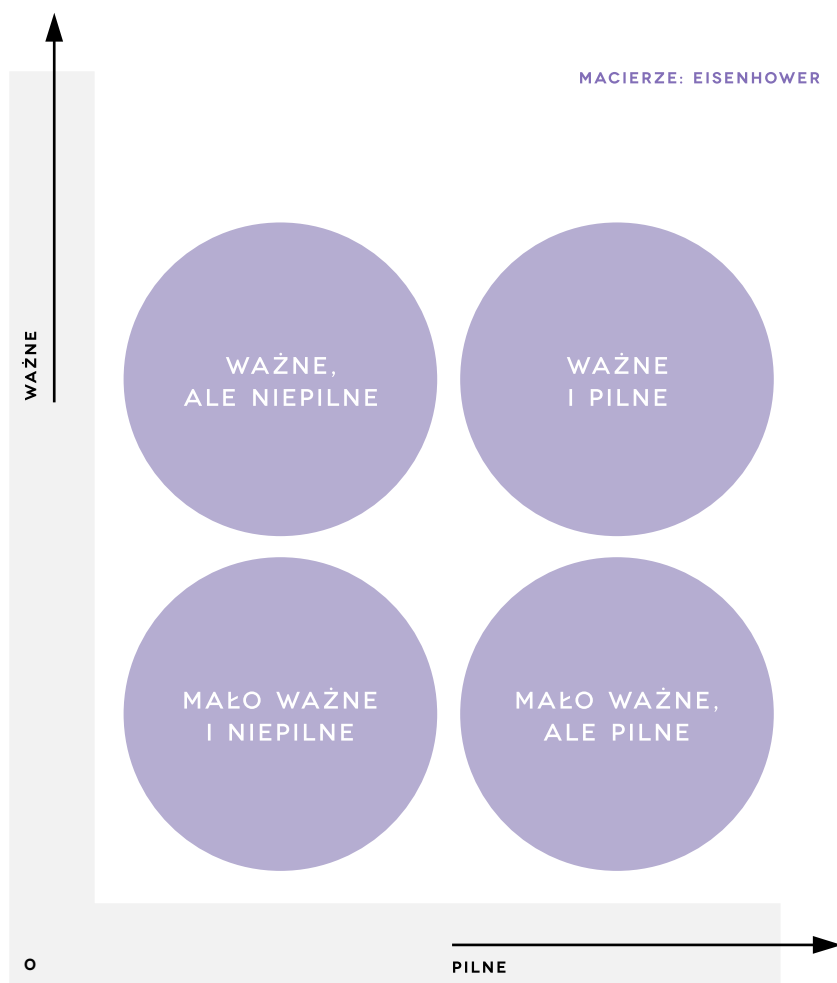
Zadania ważne i pilne – tymi sprawami Eisenhower zajmował się osobiście w pierwszej kolejności.

Zadania ważne, ale niepilne – te odkładał do zrobienia w drugiej kolejności, nie zaczynał od nich, ale planował ich wykonanie przy najbliższej okazji.

Zadania mało ważne, ale pilne – tego typu zadania starał się delegować.

Zadania mało ważne i niepilne – rzeczy z tej kategorii z reguły skreślał i nie robił ich w ogóle albo wracał do nich w dalszej przyszłości.









Do spraw, którymi masz się zająć, możesz podejść w identyczny sposób. Przejrzyj swoją listę i dla każdej rzeczy określ, czy jest ona pilna i ważna. Dzięki temu automatycznie trafi do jednego z czterech opisanych wyżej obszarów. To z kolei podpowie konkretną decyzję, co robić dalej z tym zadaniem.



METODA SUG

Podobnym podejściem jest metoda nazywana SUG. Jest ona trochę bardziej skomplikowana, ale dzięki temu jeszcze dokładniejsza. Oprócz ważności zadania (ang. *seriousness*) i jego pilności (ang. *urgency*) dodatkowo analizujemy także narastanie (ang. *growth*), czyli oceniamy, czy (lub jak bardzo) zadanie będzie się komplikowało, utrudniało działanie lub powodowało kłopoty, jeśli się nim teraz nie zajmujemy. Ten ostatni czynnik pasuje przede wszystkim do zadań, które mają określony termin wykonania, na przykład jeśli nie wyślesz raportu szefowi w ciągu trzech dni, narobisz sobie problemów. Możesz dodać ten element, jeśli Macierz Eisenhowera nie daje Ci wystarczających odpowiedzi. Każde swoje zadanie oceniaj wtedy także pod kątem narastania problemów, które pojawiłyby się przez odkładanie go w czasie.

SUG

	WAŻNE	PILNE	NARASTA
			
			
			

METODA 4D

Jeśli dwie metody, które zaproponowałem, są dla Ciebie zbyt skomplikowane albo mało zachęcające, możesz wykorzystać prostszą wersję, nazywaną 4D (od angielskich słów: *do*, *delegate*, *defer*, *delete*). Ta metoda zakłada, że każdemu zadaniu na naszej liście musimy przypisać jeden z czterech rodzajów działań:

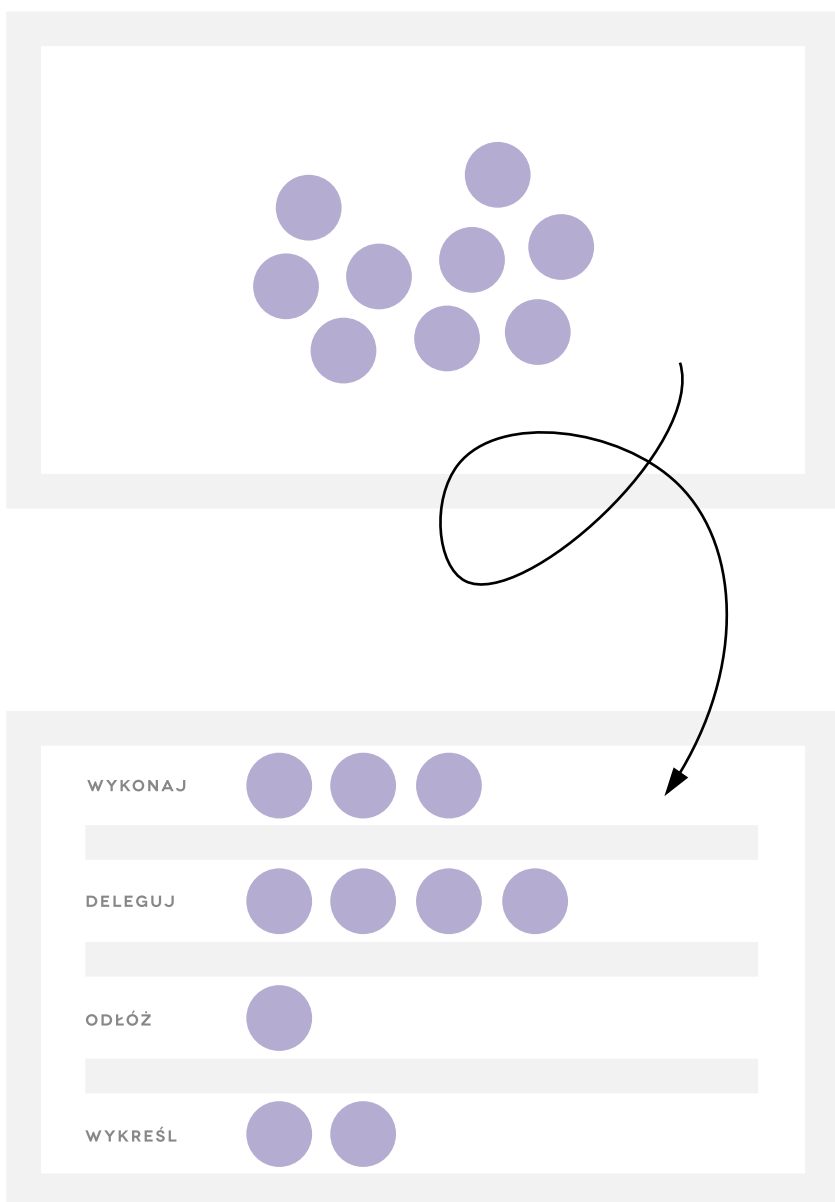
Wykonaj (ang. *do*) – kiedy zadanie trzeba zrobić jak najszybciej.

Deleguj (ang. *delegate*) – kiedy to zadanie może wykonać za nas ktoś inny (albo na przykład program).

Odlóż na potem (ang. *defer*) – kiedy zadanie trzeba zrobić, ale można zająć się tym później. Określ kiedy.

Wykreśl (ang. *delete*) – kiedy postanawiasz usunąć zadanie ze swojej listy i w ogóle go nie robić.

Analizujemy więc każde zadanie i decydujemy, którą z tych czterech akcji do niego przypiszemy. Dzięki temu powstają cztery konkretne listy, a każda jest związana z wyraźnym działaniem.



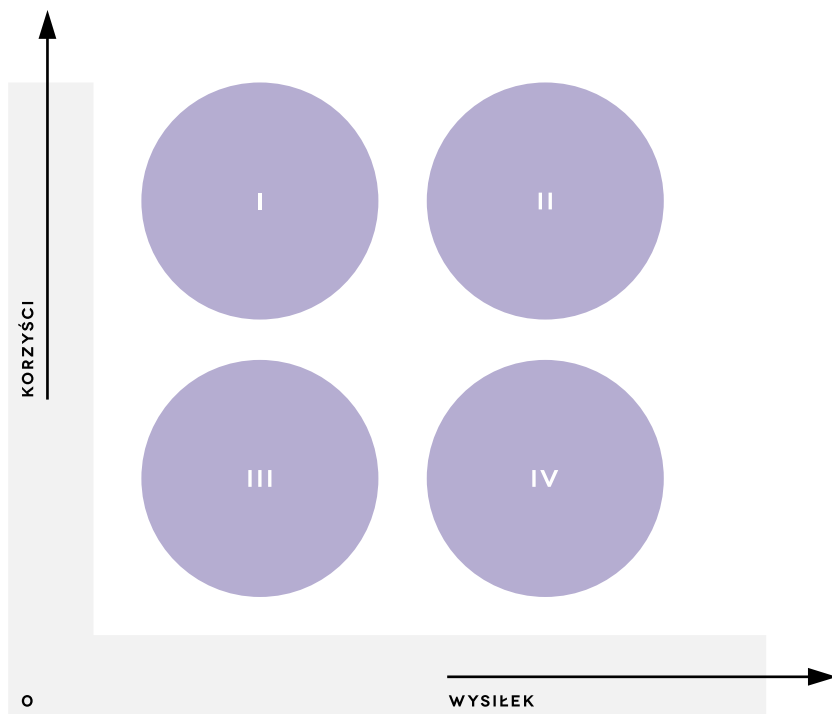
ACTION PRIORITY MATRIX (APM)

Ta metoda sprawdzi się w sytuacjach, w których najważniejsza jest efektywność. Kiedy masz mało czasu, wtedy nie możesz zrobić wszystkiego i chcesz, żeby Twój wybór był optymalny.

Stosując Action Priority Matrix, analizujesz zadania według dwóch kryteriów:

Wysiłku, jaki trzeba włożyć w wykonanie zadania: ile pracy i zaangażowania ono wymaga?

Korzyści, które możesz osiągnąć, kiedy zrealizujesz zadanie: co zyskasz?



Ćwiartka I – Szybkie wygrane – ideały, których chcielibyśmy jak najwięcej. Przy małym wysiłku dają duże korzyści, więc warto od nich zacząć.

Ćwiartka II – Główne projekty – większość zadań wpadnie do tej kategorii. Największe korzyści dają te rzeczy, które są trudne i czasochłonne.

Ćwiartka III – Wypełniacze – łatwo je wykonać, ale też korzyści z nich płynące są niewielkie. To przeważnie wszystkie te sprawy, którymi zajmujemy się dlatego, że trzeba, a nie dlatego, że chcemy.

Ćwiartka IV – Harówka – działania, które nie dają nam zbyt wielu korzyści, a przy tym są trudne i czasochłonne.

Ta metoda poprawia przede wszystkim naszą świadomość. Wydaje się co prawda, że nadal zostawia nas z problemem decyzji, ale czasami dopiero spokojna ocena zysków i strat pokazuje, przy czym marnujemy swój czas, a w co warto go zainwestować więcej.

PRZYKŁADY

1. — Chcesz dziś poświęcić cały dzień na zadania związane ze stworzeniem nowej strony internetowej dla Twojej firmy. Na Twojej liście są cztery rzeczy do zrobienia: wybór zdjęć, które przesłała firma projektująca stronę, napisanie tekstów, dokończenie kursu na temat pozycjonowania w wyszukiwarkach oraz skonsultowanie projektu z wszystkimi osobami w zespole.

Wybór zdjęć uznajesz za mało ważny, wszystkie są ciekawe i nie ma większego znaczenia, które ostatecznie pojawią się na stronie. Jest to jednak pilne, ponieważ

firma tworząca Twoją stronę potrzebuje tej decyzji do dalszych prac. Zlecasz to zadanie swojemu pracownikowi.

Napisanie tekstów jest bardzo ważne, bo to kluczowy element strony. Jest też pilne, ponieważ – podobnie jak zdjęcia – są one niezbędne do dalszych prac. Postanawiasz zająć się tym samodzielnie i od tego zacząć pracę.

Dokończenie kursu na temat pozycjonowania jest ważne, bo wiedza, którą dzięki niemu zdobędziesz, pozwoli Ci napisać lepsze teksty i lepiej promować stronę w przyszłości. Nie jest to jednak tak pilne jak pozostałe dwa zadania, więc decydujesz, że zrobisz to wieczorem.

Spotkanie z całym zespołem w celu omówienia projektu postanawiasz odwołać. Takie konsultacje zajęłyby zbyt dużo czasu i odciągnęłyby pracowników od ich pozostałych zadań. Ich opinie prawdopodobnie podsunęłyby jakieś nowe pomysły, ale na tym etapie prac nie jest to ani na tyle ważne, ani na tyle pilne, żeby angażować kolejne osoby. Wolisz poświęcić ten czas na skupienie się na sprawach bardziej priorytetowych.

2. ————— Twoje dziecko wreszcie zasnęło, a Ty masz wolną godzinę. Zastanawiasz się, czy lepiej zająć się opłaceniem rachunków, czy może poszukać prezentu na przyjęcie urodzinowe, które odbędzie się za dwa dni. Obie te sprawy są ważne i pilne, mają swój konkretny termin realizacji. Którą z nich zająć się w pierwszej kolejności? Dodajesz do tego kryterium narastania z metody SUG i oceniasz, że rachunkami możesz zająć się jutro. Termin płatności jest jeszcze dość odległy i nie grożą Ci dodatkowe odsetki za zwłokę. Z kolei czasu na zamówienie prezentu jest już bardzo mało. Jeśli teraz się tym nie zajmiesz, kurier nie będzie w stanie dostarczyć go w porę i zostaniesz z pustymi rękami. Brak szybkiego działania w tym wypadku narobi Ci dodatkowych problemów.

POMYSŁY

→ Dzięki temu, że opisane tutaj metody mają formę prostej tabelki (albo macierzy), do ich stosowania możesz wykorzystać zwykły arkusz kalkulacyjny, na przykład Arkusze Google. W metodzie Eisenhowera zadania, którymi masz się zająć, możesz wtedy wpisywać do czterech różnych komórek. W metodzie SUG zadania wypiszesz w jednej kolumnie, a w kolumnach obok oznaczysz, czy są pilne, ważne i czy będą narastały, jeśli nie zaczniesz ich realizować.

→ Jeśli potrzebujesz, możesz oczywiście wszystkie te metody trochę bardziej skomplikować, na przykład jeśli wykorzystujesz SUG, to stopień pilności i ważności możesz oceniać w skali trzystopniowej. Kiedy się na to zdecydować? Gdy podstawowa wersja się nie sprawdza. Być może skala dwustopniowa (wysoki/niski) nie daje wystarczających odpowiedzi i nadal zbyt wiele zadań domaga się szybkiej realizacji.

Dla kogo jest ta metoda?

Docenisz te narzędzia, jeśli czujesz potrzebę selekcji, ale prosta hierarchia ważne / mało ważne nie wystarcza. Jeśli przytłacza Cię liczba rzeczy, które czekają na wykonanie, a czasu jest zbyt mało, żeby zrealizować je wszystkie, posegreguj je według różnych kryteriów. To powinno dać Ci sporo odpowiedzi.

Opisane metody są mocno sformalizowane – mamy tu wyraźne kryteria, tabelki i wytyczne. Są osoby, które bardzo lubią takie podejście, ale innym ono przeszkadza i wydaje się zbyt ograniczające. Stosuj te metody, kiedy doceniasz jasne zasady i bardzo dokładne rozpisanie wszystkich „za” i „przeciw”. Jeśli wolisz większą elastyczność, możesz ograniczyć się do technik z poprzedniego podrozdziału.

Zobligowani notorycznie przedkładają cele narzucone przez innych nad własne zadania i potrzeby. Z tego powodu często sprawy pilne przychodzące

z zewnątrz (kolejny projekt od szefa lub nagła prośba klienta) zabierają im cenny czas. Wykorzystanie Macierzy Eisenhowera pomaga podnieść poziom asertywności. Łatwiej wtedy o obiektywne decyzje i uwzględnienie innych argumentów niż tylko oczekiwania z zewnątrz.

Niektórzy lubią działać szybko. Niestety – czasami za szybko. Wykorzystanie macierzy i zastanowienie się nad priorytetami pomoże zacząć od tych rzeczy, które faktycznie warto zrobić w pierwszej kolejności.

Inni mają skłonność do przesadnego analizowania, często kosztem działania. Nadawanie priorytetów (na przykład metodą SUG) pozwoli na większą dyscyplinę. Łatwiej wtedy zrozumieć, jakie problemy zaczną się pojawiać, jeśli będziemy nadal zwlekać, a to zachęca do startu.

Jeśli masz problemy z dzieleniem się zadaniami, bo wydaje Ci się, że nikt nie zrobi tego lepiej niż Ty, opisane tu techniki pomogą znaleźć te sprawy, które spokojnie możesz przekazać dalej.

ZRÓB PO SWOJEMU

Spróbuj podzielić swoją listę zadań według kryterium nie tylko ważności, ale także pilności. Czy podsunęło Ci to lepsze odpowiedzi?

Przetestuj również kryterium narastania. Być może większość spraw, którymi masz się zająć, będzie się pogarszać. W jaki sposób możesz wprowadzić te kryteria w swoim narzędziu do planowania? Czy wykorzystasz do tego kolejność na liście, różne kolory itd.?

Kiedy zadań jest zbyt dużo i nie możesz zrobić wszystkiego, zastosuj kryterium korzyści z metody APM. Co da Ci największą wartość?

Głos rozsądku

Rozpisywanie w macierzach i ocenianie każdego zadania wydaje się pracochłonne i formalne. Czy naprawdę potrzebujemy aż tak sztywnych metod? Nawet najlepiej skonstruowana macierz nie da nam jednoznacznych odpowiedzi. To po prostu narzędzia, które mają dostarczyć kolejnych argumentów i pokazać nowy punkt widzenia. Ostateczny wybór i tak leży zawsze po naszej stronie. Jeśli nie masz pewności, co wybrać i jak ustalić swoje priorytety, warto szukać pomocy w tych metodach. Nie traktuj ich jednak jak wyroczni ani tym bardziej jako czegoś, z czego musisz skorzystać za wszelką cenę, żeby podjąć dobrą decyzję.

CZYTELNICY RADZĄ

Tomasz Dziuda, programista: Do zbierania własnych zadań, które chcę wykonywać regularnie, przygotowałem sobie kilka lat temu bardzo proste rozszerzenie do przeglądarki Chrome. Dzięki niemu widzę zadania podzielone na grupy tematyczne, gdy otwieram nową zakładkę (są też takie gotowe rozwiązania w galerii rozszerzeń). Dodatkowo pokazuje mi ono, jak dawno wykonałem konkretne zadanie, oraz podświetla na czerwono te rzeczy, które robię za rzadko. Siła tego rozwiązania tkwi w tym, że z uwagi na swój zawód programisty widzę tę listę bardzo często, co motywuje mnie, by wrócić do zagadnień, które już są podświetlone na czerwono.

MoSCoW

Nieco inne podejście do ustalania priorytetów podpowiada nam świat IT. Twórcy oprogramowania toczą tę samą walkę co większość z nas: mają zbyt dużo możliwości, a zbyt mało czasu. Oprogramowanie może mieć setki funkcji, ale nie wszystkie z nich da się wpasować w mocno napięty terminarz lub budżet. W naszym życiu jest podobnie. Mamy zbyt ograniczone zasoby, żeby zrobić wszystko, co byśmy chcieli. Jak wybrać to, co najważniejsze? Popularnym rozwiązaniem tego problemu jest metoda MoSCoW, zaproponowana przez Daia Clegga z firmy Oracle. Mimo że znana jest głównie w świecie IT, możemy z powodzeniem wykorzystać ją bardziej uniwersalnie. Sprawdza się przede wszystkim wtedy, kiedy cel da się osiągnąć na wiele różnych sposobów, ale nie ma możliwości, by wypróbować je wszystkie jednocześnie.

Przez różne ograniczenia
(na przykład czas albo
pieniądze) musimy
zdecydować się
na jakieś kompromisy.

W praktyce

Podobnie jak w poprzednim rozdziale nasze zadania albo projekty będziemy analizowali pod kątem różnych kryteriów. Jakich? Odpowiedź kryje się już w samej nazwie metody. Litery M, S, C i W oznaczają cztery grupy, pomiędzy które rozdzielamy zadania prowadzące do celu (litera *o* dodano w nazwie tylko dla ułatwienia wymowy).

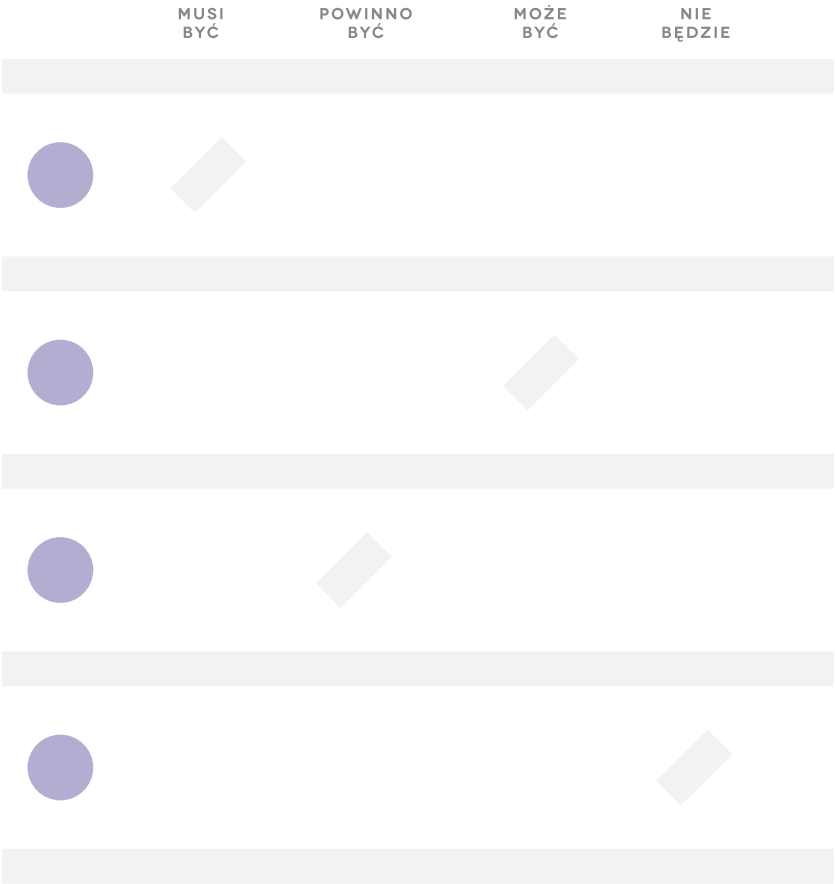
Musi być (ang. *must*) – Zadanie, którego nie można wykreślić. Trzeba je zrealizować. Bez niego całe przedsięwzięcie, którego dotyczy, nie ma sensu.

Powinien być (ang. *should*) – Drugi stopień priorytetów. Można obyć się bez tych zadań, ale ich realizacja wyraźnie poprawi efekt. Do nich zabieramy się od razu, kiedy pojawiają się takie możliwości.

Może być (ang. *could*) – Takie zadania dobrze byłoby zrealizować, ale to raczej tylko dodatek. Nie są niezbędne, żeby osiągnąć zadowalający efekt. Realizujemy je na samym końcu, tylko wtedy, kiedy zostanie nam trochę czasu (albo innych zasobów). To taka wisienka na torcie.

Nie będzie (ang. *won't*) – Zadanie, które możemy wykreślić. Jest szansa, że wrócimy do niego w przyszłości, ale w tym momencie nie bierzemy go w ogóle pod uwagę.

Zaczynamy od wypisania wszystkich zadań albo kroków, które trzeba poczynić, żeby osiągnąć cel. W drugiej kolejności ustalamy priorytety zgodnie z regułą MoSCoW. Zaczynamy od wybrania zadań niezbędnych. Potem określamy rzeczy drugorzędne, następnie dodatki i na końcu odcinamy to, z czego zupełnie rezygnujemy.



PRZYKŁADY

1. —————
- Postanawiasz promować swoją firmę poprzez podcast, który jednocześnie chcesz udostępnić jako nagrania wideo. Masz masę obowiązków związanych z obsługą klienta, formalnościami i tworzeniem nowych produktów,

dlatego Twoje możliwości czasowe są mocno ograniczone. Nie masz też w tej dziedzinie dużego doświadczenia.

Przeglądasz popularne podcasty biznesowe i wypisujesz listę elementów, o które musisz zadbać. Notujesz, że trzeba wybrać nazwę, kupić mikrofon, nagrać pierwsze odcinki, zaprojektować oprawę graficzną, przygotować transkrypcję, stworzyć specjalną stronę internetową i udostępnić materiały wideo.

Masz wrażenie, że cała ta lista wykracza poza Twoje możliwości, dlatego stosujesz technikę MoSCoW, żeby ustalić priorytety. Oceniasz, że nazwa, sprzęt i pierwsze odcinki to niezbędne elementy, którymi zajmiesz się najpierw (*must*). Bez tego nie uda Ci się wystartować.

Dopiero w drugiej kolejności, jeśli wystarczy Ci czasu, zajmiesz się oprawą graficzną i transkrypcją. To ważne elementy, które wyraźnie podniosą jakość, ale nie są niezbędne (*should*).

Specjalna strona internetowa byłaby ciekawym rozwiązaniem, ale nie jest kluczowa. Możesz ograniczyć się do profilu w serwisie społecznościowym (*could*). Podcasty słuchane są przecież i tak głównie w aplikacjach.

Nagrania wideo uznajesz w tym momencie za zbyt duży wysiłek. Ich stworzenie to masa dodatkowej pracy, na którą nie masz czasu, umiejętności ani budżetu (choćbyś na podwykonawcę). Odrzucasz ten pomysł i wykreślasz go z listy. Być może wrócisz do tego później, kiedy podcast się rozkręci (*won't*).

POMYSŁY

→ Uproszczonym wariantem jest metoda ToToTo. W jej ramach tworzymy trzy listy: „Dziś” (ang. *today*), „Jutro” (ang. *tomorrow*), „W nocy” (ang. *tonight*). Nazw nie traktujemy jednak dosłownie. Lista „Dziś” ma zawierać najważniejsze elementy projektu, bez których się on nie uda, a nie sprawy do zrobienia w ciągu najbliższych godzin. Lista „Jutro” wskazuje dodatkowe zadania, których wykonanie nie jest niezbędne, ale które warto uwzględnić, jeśli będzie taka możliwość. Lista „W nocy” to dodatki, urozmaicenia. Takie rzeczy, które zdołasz zrobić przy okazji, mając godzinkę wolnego czasu, na przykład w weekend.

→ Wykorzystaj MoSCoW, kiedy wspólnie z klientem analizujesz zakres Waszej współpracy. Przeważnie jest tak, że z różnych względów nie możecie zrealizować wszystkich pomysłów. To dobra technika jako tło dla wspólnego spotkania. Ułatwia dyskusję nad elementami, które trzeba wstrzymać lub okroić, a to przekłada się na stworzenie realistycznej specyfikacji.

Dla kogo jest ta metoda?

MoSCoW sprawdza się przede wszystkim w sytuacjach, w których daną rzecz można zrobić na wiele różnych sposobów. Idealnie pasuje do planowania nowych projektów albo produktów. Pomaga określić ich najważniejsze elementy i oddzielić je od spraw, które są drugorzędne albo stanowią jedynie dodatek.

Wypróbuj tę metodę także wtedy, gdy nie lubisz odpuszczać i zdarza Ci się przeholować z pracą. Pomoże Ci to w odróżnieniu tego, co warto i trzeba zrobić, od tego, co będzie tylko dodatkiem i nie przełoży się w istotny sposób na rezultaty. Pracuj mądrze, a nie ciężko.

ZRÓB PO SWOJEMU

Przed rozpoczęciem kolejnego projektu spróbuj go przeanalizować, wykorzystując MoSCoW. Które elementy muszą się pojawić? Co jest następne w kolejce? Jakie etapy byłyby mile widziane, ale da się bez nich obejść? Z czego zupełnie zrezygnujesz?

Głos rozsądku

Niekiedy warto złamać schemat i wykonać na przykład jedno zadanie z listy „Może być” (*could*). Jako że są to raczej urozmaicenia i dodatki, często da się je wdrożyć stosunkowo szybko (albo „w nocy”, jak sugeruje metoda ToToTo). Takie małe rzeczy mogą wyróżnić nasz projekt, pozytywnie zaskoczyć klienta, który się tego nie spodziewał, albo dać nam trochę oddechu przy pracy nad dużymi, trudnymi zadaniami. Szukaj dla siebie idealnego balansu. Nie traktuj podziału na listy jako ostatecznej wyroczni nie do ruszenia.

CZYTELNICY RADZĄ

Jarek Nowak, menedżer, przedsiębiorca: Pomimo ustalonego rozkładu jazdy na dany dzień liczba zadań przewidzianych i nieprzewidzianych bywa przytłaczająca. Powoduje to u mnie rozproszenie, bo mam poczucie, że do końca jeszcze daleko, a czasu za mało. Pojawia się pokusa prokrastynacji, a to już jest równia pochyła do katastrofy. W takich sytuacjach wizualizuję sobie, że dzisiejszy dzień to mecz tenisa. Nie mogę skupiać się na wszystkich piłkach, które tego dnia będę musiał odbić. Mam w głowie tylko jedną, która w tej chwili zmierza w moją stronę. Przymierzenie, zamach, game, set, match!

Jak wybrać to, co najważniejsze?

•

PRIORYTET

Wprowadź priorytety – Swoje zadania podziel według ich ważności. Wybierz jeden priorytet lub wprowadź kilkustopniową hierarchię.

• •

MACIERZE

Macierz Eisenhowera – Określ, jak ważne i jak pilne jest każde zadanie. Do zadań ważnych i pilnych zabierz się od razu; ważne, ale niepilne odłóż na potem; nieważne, ale pilne deleguj; nieważne i niepilne – wykreśl.

Metoda SUG – Do pilności i ważności zadania dodaj kryterium narastania, czyli oceń, czy (lub jak bardzo) będzie się ono komplikowało, utrudniało Ci działanie lub powodowało kłopoty, jeśli się nim teraz nie zajmiesz.

Metoda 4D – Każdemu z zadań na liście przypisz jeden z czterech stanów: wykonaj, deleguj, odłóż na później, wykreśl.

Action Priority Matrix – Przeanalizuj zadania według dwóch kryteriów: wysiłku, jaki trzeba włożyć w ich wykonanie, i korzyści, które możesz osiągnąć, kiedy je zrealizujesz.



MOSCOW

Metoda MoSCoW – Wszystkim swoim zadaniom (albo celom) do realizacji przypisz jeden z czterech rodzajów: musi być, powinien być, może być, nie będzie.

Działamy

Możesz mieć teraz wrażenie, że Twoje cele nadal stoją w miejscu. Stworzyliśmy różne listy zadań, zaprowadziliśmy na nich porządek, ustaliliśmy priorytety, ale nie przekłada się to na działanie. Mimo ciężkiej pracy wciąż nie posuwamy się do przodu. A przecież efekty biorą się z akcji, samo planowanie nie wystarczy. Zwlekając lub odkładając na później, nie tylko pozabwiamy się rezultatów, na których nam zależy, ale też realnie oddalamy prawdopodobieństwo, że w ogóle wystartujemy.

Znany amerykański autor Jim Rohn nazwał to Prawem Malejącej Intencji (Law of Diminishing Intent). Mówi ono o tym, że im częściej zadanie jest przekładane, tym mniejsza nasza intencja jego wykonania. Często mamy wrażenie, że nawet jeśli nie zrobimy czegoś ważnego teraz, to później jeszcze będzie na to odpowiednia pora. Dokładnie rozpisaliśmy cały plan, wyraźnie określiliśmy, co trzeba wykonać, ale czekamy na dobry moment, żeby wystartować. Niestety bywa tak, że on nigdy nie nadchodzi. Między innymi dlatego, że przyzwyczailiśmy się do przekładania. Odsuwając termin realizacji, odsunęliśmy też szansę, że ta realizacja w ogóle nastąpi.

Ale nawet kiedy udaje nam się wystartować, łatwo zgubić dobry rytm. Co chwilę pojawiają się nowe sprawy do załatwienia, tracimy motywację albo przytłacza nas liczba obowiązków. Dlatego w tym rozdziale poznamy różne techniki, które pomagają nie tylko w rozpoczynaniu, ale także w sprawnym zarządzaniu zadaniami. Pokażę Ci, jak rozłożyć pracę w ciągu dnia i jak radzić sobie z kilkoma listami różnych spraw do załatwienia, a następnie wyjaśnię, na czym polegają podział na bloki czasowe i stara japońska metoda o nazwie Kanban.

Jedna lista

Zaczynasz dzień z mocnym postanowieniem załatwienia wszystkich spraw, które na to czekają. Pomimo że naprawdę się starasz i dajesz z siebie wszystko, udaje Ci się zrobić co najwyżej połowę. Kiedy próbujesz następnego dnia trochę to nadrobić, sytuacja się powtarza, a frustracja rośnie proporcjonalnie do liczby tematów, które pozostają nieruszone. Brzmi znajomo? Zapytałem kiedyś czytelników mojego bloga o to, czy udaje im się zrealizować wszystko to, co zaplanowali na dany dzień. Na pytanie odpowiedziało kilkaset osób, a ponad dwie trzecie z nich przyznało, że praktycznie codziennie zostają z zaległościami. Z czego to wynika? Bardzo często przeszkadzają nam ambicja albo przecenianie własnych możliwości. Staramy się zrobić zbyt wiele, a nasze listy zadań są zbyt długie. Wydaje nam się, że pracujemy nieefektywnie albo marnujemy czas, a tak naprawdę w większości wypadków po prostu narzuciliśmy sobie zbyt wysokie tempo.

Metody opisane w tym rozdziale idealnie odpowiadają na ten problem. Dzięki nim dowiesz się, jak ograniczyć listę celów na dany dzień i wykorzystać priorytety, które już wcześniej określiłeś. To pomoże Ci skupić się na zadaniach, które chcesz wykonać, i nie rozpraszać się przeskakiwaniem pomiędzy dziesiątkami innych. Nie będziesz czuć się tak przeładowany, za to zyskasz wyraźną wizję tego, co trzeba zrobić.

W praktyce

Narzędzia, które znajdziesz poniżej, pomagają w ograniczeniu liczby spraw, którymi staramy się zająć każdego dnia. Wprowadzają też prostą segregację ich ważności.

METODA 3 + 2

Ten sposób zakłada, że na dany dzień możesz wybrać tylko pięć zadań do zrobienia. Trzy z nich niech będą duże i znaczące (na przykład praca nad projektem dla klienta), a dwa – małe (na przykład oddanie do serwisu zepsutej drukarki).

Dobrym wyznacznikiem tego, do której grupy przypisać zadanie, będzie czas potrzebny na jego realizację, na przykład duże zadania to takie, na które musisz przeznaczyć godzinę, a małe będzie to, na które wystarczy 15 minut. Kolejność jest dowolna. Możesz przeplatać duże zadania tymi mniejszymi albo nie ruszać niczego innego, jeśli nie zrobisz najpierw trzech priorytetów. To podejście jest przydatne szczególnie wtedy, kiedy musisz pracować nad zadaniami trudnymi i wymagającymi skupienia, ale nie możesz zupełnie zrezygnować z innych, mniej ważnych obowiązków.

ZASADA JEDNEGO PRIORYTETU

Radykalnym podejściem do limitowania listy zadań jest zasada jednego priorytetu. Wybieramy wtedy jedną najważniejszą rzecz na dany dzień i na niej się skupiamy. Wszystko inne jest dodatkiem i nie ma znaczenia, dopóki nasz priorytet nie zostanie wykonany. Brzmi to może dosyć skrajnie, ale nieraz znajdowałem się w sytuacji, kiedy takie podejście mnie ratowało. Jeśli gonią Cię terminy albo nie wychodzi Ci realizacja jakiegoś ważnego projektu przez ciągle rozpraszanie się, takie zdecydowane postawienie sprawy może być jedynym rozwiązaniem.

METODA 1-3-5

Nie wiesz, który z dwóch poprzednich sposobów będzie dla Ciebie lepszy? Możesz spróbować ich obu jednocześnie. Metoda 1-3-5 jest w pewnym sensie połączeniem metody 3 + 2 i zasady jednego priorytetu. Zadania dzielimy tutaj na trzy kategorie. Wybieramy jeden duży priorytet, trzy zadania średnio skomplikowane oraz pięć prostych

i szybkich. Ponownie przy podejmowaniu decyzji możesz przyjąć kryterium czasowe. Priorytet pewnie zajmie Ci nawet kilka godzin, a zadania średnie i proste – po kilkanaście lub tylko kilka minut. Takie podejście przydaje się szczególnie wtedy, kiedy musimy zajmować się wieloma różnymi wątkami i często łączymy duże i wymagające zadania z małymi przerywnikami.

METODA IVY’EGO LEE

Kolejnym pomysłem, opierającym się na podobnych zasadach, jest metoda zaproponowana przez Ivy’ego Lee – pioniera branży public relations. Radził on, żeby na każdy dzień wybierać sześć zadań i sortować je od najważniejszego do najmniej istotnego. Kolejność występowania na liście ma duże znaczenie, ponieważ do następnego zadania można przejść tylko po zakończeniu poprzedniego. Wymusza to więc nie tylko wprowadzenie priorytetów, ale też koncentrację na jednym zadaniu aż do jego pełnego zamknięcia. A jeśli nadal nie uda się zrobić wszystkiego, co zaplanowaliśmy? Niewykonane zadania przechodzą na następny dzień, z tym że rano musimy od nowa ustalić priorytety.

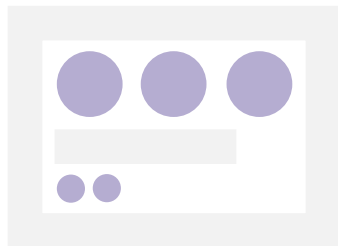
CZTERY PALNIKI

Żonglowanie zadaniami w ciągu dnia można porównać do gotowania. Wyobraź sobie kuchenkę, która ma cztery palniki, a na każdym z nich stoi garnek. Nie możesz za długo skupiać się na mieszanin w jednym z nich, ponieważ wtedy w pozostałych jedzenie zacznie się przypalać. Czasami właśnie tak wygląda nasz dzień. Nie możemy skupić się na jednym zadaniu, bo w kolejce czekają na nas inne sprawy, którymi trzeba się zająć. Każdemu tematowi musimy poświęcać część naszej uwagi, a jeśli zostawimy go na zbyt długo, poczujemy nieprzyjemny zapach spalenizny. Pamiętaj jednak, że o ile samo gotowanie na czterech palnikach jednocześnie brzmi jak wyzwanie, o tyle dodanie kolejnego jest po prostu niemożliwe. Na kuchence nie ma już miejsca. Kiedy próbujesz ciągle przeskakiwać między pięcioma albo sześcioma

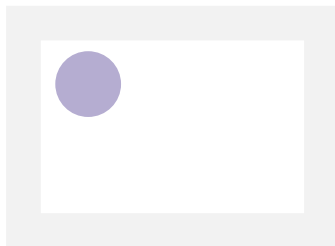
różnymi tematami, prawdopodobnie niczego nie zrobisz do końca.

Jeśli takie kulinarne porównanie przemawia do Ciebie bardziej niż poprzednie metody albo dobrze opisuje Twoją sytuację, spróbuj rozłożyć swoje sprawy w ciągu dnia właśnie na cztery palniki. Wybierz cztery najważniejsze tematy albo projekty, którymi chcesz się zająć (ale nie więcej!), staraj się żonglować pomiędzy nimi i żadnego nie zaniedbywać zbyt długo. Tę metodę stosuj jednak tylko wtedy, kiedy naprawdę musisz zająć się czterema tak samo ważnymi sprawami. Efektywne gotowanie na wszystkich palnikach jednocześnie wymaga niezłej wprawy i w dłuższej perspektywie jest bardzo męczące. Cztery wątki to absolutne maksimum, choć dla niektórych zadań to i tak będzie za dużo, bo ciągle przeskakiwanie między czterema garnkami rozproszy Cię i sprawi, że nie będziesz robić postępów.

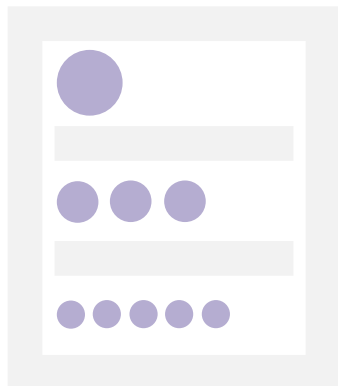
3+2



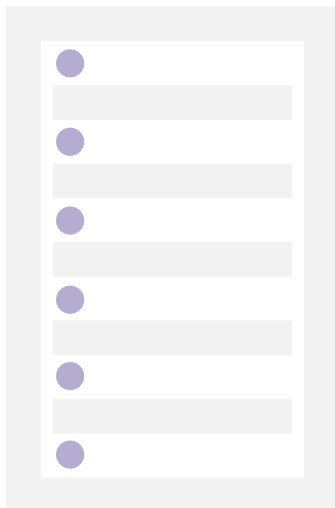
1 PRIORYTET



1-3-5



IVY LEE



PRZYKŁADY

1. — Kierując się metodą 3 + 2, decydujesz, że zaczniesz i skończysz dzień małym zadaniem, a pomiędzy nimi skupisz się na trzech większych wyzwaniach. Trzymając się tego planu, rano robisz 20-minutowy przegląd maili, później przez 3 kolejne godziny przygotowujesz konspekt, piszesz treść i wprowadzasz poprawki do nowego artykułu na blogu. Na koniec dzwonisz do kolegi, żeby przedyskutować kilka pytań dotyczących Waszego wspólnego projektu.
2. — Jutro rano musisz oddać gotowy tekst, a nie udało Ci się napisać jeszcze ani słowa. Zgodnie z zasadą jednego priorytetu decydujesz, że przez cały dzień skupisz się na pisaniu. Nie będziesz odpowiadać na maile ani na przykład zaglądać do social mediów, dopóki nie postawisz ostatniej kropki.
3. — Masz na głowie sporo różnych tematów i musisz pomiędzy nimi przeskakiwać. Swój dzień planujesz więc z wykorzystaniem metody 1–3–5. Priorytetem będzie przygotowanie oferty dla klienta, z kolei na zadania o średniej ważności wybierasz odpisanie na zaległe maile, zamówienie biletów lotniczych na weekendowy wyjazd i telefon do koleżanki z pytaniem o biznesową radę. Przepatasz to pięcioma mniejszymi sprawami, które zajmują kilka minut, jak na przykład wymiana żarówki w kuchni.
4. — Przy porannej kawie ustalasz plan na rozpoczynający się dzień. Przeglądasz swoje zadania we wszystkich projektach i wybierasz sześć spraw, którymi chcesz się dziś zająć (na przykład kierując się zasadami z poprzedniego rozdziału). Stosując metodę Ivy’ego Lee, ustawiasz te

zadania od najbardziej do najmniej pilnego i zabierasz się do nich po kolei, jedno po drugim. Pilnujesz, żeby nie przeskakiwać między zadaniami, a jedną sprawę, do której nie udało Ci się zabrać, przenosisz na następny dzień.

POMYSŁY

- Do tworzenia list wykorzystaj taki sposób, który będzie szybki i wygodny. Samo rozpisywanie zadań nie powinno zajmować Ci zbyt wiele czasu. Z doświadczenia wiem, że to musi być aplikacja albo na przykład notes, które naprawdę lubisz i z których masz ochotę korzystać kilka razy dziennie.
- Przyznaję, że nie mam jednej metody tworzenia listy zadań, z której korzystam codziennie. Stosuję różne podejścia, w zależności od konkretnego dnia lub projektu, który realizuję. Czasami wystarczy mi jeden priorytet na cały dzień, a czasami żongluję różnymi zadaniami. Warto przetestować wszystkie sposoby rozpisywania zadań i dobrać je do zmieniających się potrzeb.

Dla kogo jest ta metoda?

Te metody docenią ci, którzy lubią działać według konkretnego planu. Jeśli wolisz elastyczność i reagowanie na bieżąco, takie dokładne rozpisanie zadań będzie Cię ograniczało.

Stworzenie dokładnej listy zadań pomaga w działaniu. Przyda się każdemu, kto ma problemy z rozpoczynaniem. Kiedy wiemy, co trzeba zrobić, łatwiej jest nam się zmotywować i po prostu ruszyć.

Opisane sposoby sprawdzają się, kiedy w ciągu dnia musisz zajmować się sprawami o różnym priorytecie i tematyce. Stworzenie dokładnej listy zadań,

która uwzględni ich wagę, pomaga zmniejszyć uczucie przeładowania i wprowadza zdrowy balans. Wiesz, że bierzesz na siebie tylko tyle, ile jesteś w stanie zrobić, i masz pewność, że znajdziesz czas zarówno na najważniejsze tematy, jak i na te bardziej przyziemne, ale równie niezbędne.

Być może wydaje Ci się, że Twój typowy dzień jest na tyle nieprzewidywalny, że tworzenie tak jasno określonych list się nie sprawdzi. Weź jednak pod uwagę, że wiele tych metod narzuca wybranie przynajmniej jednego dużego priorytetu (na przykład metoda 1–3–5), a to bardzo pożądana sytuacja. Jeśli tego nie zrobisz, niewykluczone, że zabierzesz się wyłącznie do tych mniejszych, nie tak istotnych spraw. Zastosowanie opisanych przeze mnie sposobów motywuje do szukania w każdym dniu zadań o różnej skali. Dzięki temu pamiętamy o realizacji spraw nie tylko bieżących, ale też tych mniej pilnych, choć bardzo potrzebnych. Jeśli czujesz, że wiecznie brakuje Ci czasu na projekty strategiczne albo rozwojowe, te metody pomogą Ci w każdym dniu znaleźć czas na tego typu obowiązki.

ZRÓB PO SWOJEMU

Jaka liczba zadań w ciągu dnia będzie dla Ciebie optymalna? Czy możesz skupić się na kilku, na przykład trzech najważniejszych sprawach, czy może jest ich z reguły znacznie więcej?

Czy musisz mieszać w ciągu dnia zadania o dużym priorytecie z tymi mniej istotnymi? Jak najlepiej połączyć ze sobą te dwa rodzaje?

Jak możesz znaleźć w ciągu dnia lepszy balans pomiędzy zadaniami ważnymi, ale mniej pilnymi, które prawdopodobnie za często odkładasz, a tymi pilnymi, ale niepowodującymi Cię istotnie do przodu? Znajdź miejsce dla obu rodzajów działań.

Głos rozsądku

Mimo że za każdym razem padają konkretne liczby zadań, które trzeba wybrać, traktuj to raczej jako inspirację. Nie musisz za wszelką cenę trzymać się opisanych zasad. To ma być przede wszystkim ułatwienie, które dopasujesz do swoich potrzeb. Na przykład metodę 1–3–5 możesz przerobić na wariant 1–3–4 albo 1–2–2. Testuj różne układy, żeby znaleźć ten, który będzie Ci najbardziej odpowiadał.

CZYTELNICY RADZĄ

Maciek Godawa, projektant graficzny: Mam kalendarz i notes. W pierwszym są wypisane deadline'y i lista dużych zadań. W drugim codziennie notuję listę rzeczy do zrobienia – dzielę je na te, które koniecznie muszę wykonać, zanim zamknę dzień pracy, i te, które dobrze byłoby gdzieś wpleść. Nigdy nie idę według kolejności punktów, pozwalam sobie na dowolność i wybieranie tych zadań, na które mam w tej chwili ochotę. Staram się też rzeczy nadprogramowe lub bez twardego deadline'u wplatać pomiędzy te pilne (jeśli tylko pozwala mi na to czas). Wiem, że jeśli wyrobię się ze wszystkimi pilnymi rzeczami, to pod koniec dnia pracy bardzo ciężko

będzie mi się zabrać do tych nadprogramowych – po kilku godzinach muszę już czuć presję czasu, żeby pozostać skoncentrowanym.

Maja Chojnacka, projektantka graficzna: Codziennie tworzę sobie karteczkę, z której skreślam kolejne zadania. Zwykle znajduje się na niej kilka albo kilkanaście pozycji. Wykreślanie zadań bardzo mnie relaksuje i jest swego rodzaju nagrodą. Nie ma dla mnie nic piękniejszego niż wszystkie skreślone pozycje na koniec dnia.

Wiele list

Metody, które opisałem w poprzednim rozdziale, są skuteczne, ale nie w każdej sytuacji. Działają przede wszystkim wtedy, kiedy zadania zajmują stosunkowo mało czasu (maksymalnie kilka godzin) i wystarczy nam określenie tylko dwóch stanów: zrobione lub nie. Jeśli pomiędzy startem a zakończeniem są inne ważne etapy wykonywania zadania, przyda nam się coś dokładniejszego. Stworzenie nowej funkcji programu może obejmować na przykład etapy konsultacji, projektowania, testów, wdrażania itd. Oczywiście moglibyśmy rozpiścić te kroki jako podzadania na naszej liście (na przykład zgodnie z metodą drabiny), jednak są także inne sposoby warte wykorzystania. Jeden z nich to wynaleziona w Japonii metoda o nazwie Kanban. Powstała początkowo jako narzędzie pomagające w zarządzaniu produkcją, ale jej założenia są na tyle elastyczne, że pasują do każdego projektu, który składa się z wielu etapów.

W praktyce

Pomysł jest prosty – tworzymy kilka list, zamiast dzielić jedną. Najpopularniejszym kryterium podziału jest to, na jakim etapie realizacji znajduje się zadanie. Wyobraź sobie tę sytuację jako tabelkę z trzema różnymi kolumnami:

- zadania czekające na realizację,
- zadania będące w trakcie wykonywania,
- zadania zakończone.

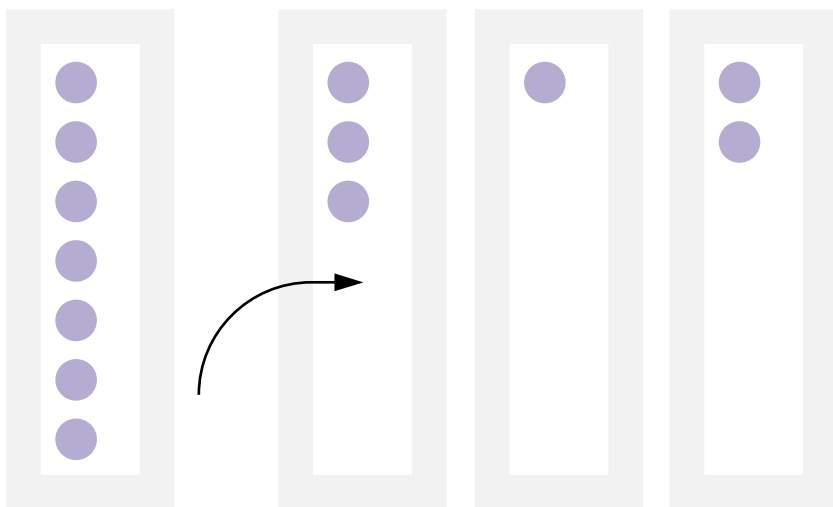
Na bieżąco przenosisz zadania z jednej listy na drugą, aż wszystkie znajdą się po stronie tych zrealizowanych. Dzięki temu dokładnie widać postępy prac. Możesz ocenić, co jest jeszcze do zrobienia, nad czym obecnie się skupiasz i ile już masz za sobą. Ta metoda jest lubiana głównie ze względu na swój wizualny charakter. Wystarczy jeden rzut oka, żeby ocenić, na jakim etapie jesteśmy. Przesuwanie zadań z lewej strony na prawą jest też prostą meta-

forą ich realizacji, a to daje poczucie ruchu i robienia postępów. Kiedy lista „Zrobione” rośnie, zyskujemy dodatkową motywację.

Ważne jest też, że podział na trzy kolumny to tylko podstawa i najprostsze podejście. Najważniejsza idea polega na osadzeniu zadań w procesie. Przesuwamy je z lewej strony do prawej przez poszczególne etapy. To, ile kroków będzie po drodze (i jak je nazwiemy), jest sprawą drugorzędną. Na przykład studio graficzne może przygotować na swój użytek dodatkowe listy na zadania czekające na komentarz od klienta albo będące na etapie poprawek.

Elastycznie możesz podejść też do samej idei zadania na Twojej liście. To niekoniecznie sprawy do wykonania. Mogą to być chociażby nazwiska osób, które wysłały zapytanie do działu obsługi klienta i których problem jest na różnych etapach wyjaśniania. Ja często korzystam z Kanban do sortowania pomysłów. Kolejne koncepcje przechodzą przez weryfikację, rozmowy, testowanie i tylko niektóre wybieram do realizacji. Osobne listy dla każdego z tych etapów wprowadzają porządek. Kanban sprawdzi się więc wszędzie tam, gdzie jest mowa o procesie. Kolumny tabeli i sam rodzaj zadań w nich zawartych możesz określić dowolnie.

WIELE LIST



PRZYKŁADY

1. — Za tydzień masz ważny egzamin. Musisz opanować materiał podzielony na dziewięć tematów. W trakcie nauki postanawiasz wykorzystać Kanban. Tworzysz następujące listy:

nie umiem,
uczę się,
do powtórki,
umiem.

Do tych list przypisujesz każdy z dziewięciu tematów, które masz opanować. Część z nich trzeba powtórzyć, część już umiesz, a niektórych nie udało Ci się nawet zacząć. Dzięki rozpisaniu nauki w takiej formie widzisz, jakie robisz postępy i czego jeszcze Ci brakuje.

2. — Postanawiasz wykorzystać Kanban w procesie rekrutacji na nowe stanowisko w Twojej firmie. Zamiast zadań będziesz wpisywać nazwiska 10 kandydatów, którzy przeszli przez selekcję CV, a nazwy list dopasujesz do procesu rekrutacji. Wypisujesz pięć etapów:

wysłali CV,
zaproszeni na rozmowę kwalifikacyjną,
odrzućeni po rozmowie,
wybrani do testowego projektu,
negocjują umowę.

W trakcie spotkań i rozmów przenosisz kandydatów pomiędzy listami, aż finalnie dochodzisz do wyboru jednej osoby.

3. ————— Dużo czytasz, masz masę książek i wszystkie je uwielbiasz, ale czujesz, że warto byłoby jakoś uporządkować swoją biblioteczkę. Wykorzystujesz Kanban i tworzysz cztery listy:

do przeczytania,
przeczytane,
pożyczone,
na sprzedaż.

Na te listy wpisujesz tytuły posiadanych książek. Dzięki temu panujesz nad sytuacją i wiesz, co dzieje się na Twoich półkach.

POMYSŁY

- Jeśli na Twojej liście „Do zrobienia” jest bardzo dużo zadań, możesz podzielić ją na kilka mniejszych, na przykład lista „W tym tygodniu”, „W tym miesiącu” itp. Segregujemy wtedy zadania czekające na realizację na mniejsze podgrupy i wstępnie planujemy, kiedy je wykonać.
- Kanban możesz połączyć też z ideą list, o których pisałem we wcześniejszym rozdziale (s. 151). Na przykład jedną z Twoich list w Kanban może być „Na dziś” i tam codziennie rano będziesz umieszczał zadania zgodnie z metodą 3 + 2 albo inną spośród tych, które zaproponowałem.
- Na swoich listach w Kanban możesz również wprowadzić priorytety dla zadań. Warto wtedy wyróżnić kolorami poszczególne stopnie hierarchii. Na przykład lista „Do zrobienia” może mieć trzy zadania o różnym priorytecie. Każde będzie miało przypisany kolor odpowiadający jego ważności, na przykład czerwone dla najważniejszych, żółte dla mniej istotnych, a zielone dla tych, które mogą jeszcze chwilę poczekać.

- Jeśli pracujesz w zespole albo realizujesz sporo projektów wspólnie z klientami, może przydać Ci się lista na zadania, które czekają na działanie innej osoby. Na przykład jeśli wyślesz szefowi do zaopiniowania tekst reklamy, to zadanie napisania tego tekstu możesz przerzucić na listę „Czeka na zatwierdzenie”, dopóki Twoja praca nie zostanie ostatecznie zaakceptowana. Przyda się to w większości sytuacji, w których realizujesz projekt z innymi osobami i czekasz na efekt ich działań, żeby ruszyć dalej ze swoją częścią.
- Zaletą stosowania Kanban jest nie tylko elastyczność, ale też prostota. Żeby zacząć, wystarczy Ci kartka i coś do pisania, a samą formę możesz dopasować do siebie. Bardzo często stosuje się samoprzylepne karteczki, które można przepinać między listami w miarę postępu prac (na przykład na tablicy, stole lub ścianie). Dzięki temu, że takie karteczki są dostępne w różnych kolorach, można wykorzystać je do oznaczania na przykład różnych priorytetów dla zadań.
- Kanban jest wprowadzony również w wielu aplikacjach do zarządzania zadaniami. Najbardziej popularne rozwiązanie oparte na tej metodzie to Trello, ale tę opcję znajdziesz też na przykład w Asanie albo Notion.

Dla kogo jest ta metoda?

Kanban przydaje się przede wszystkim wtedy, kiedy zajmujesz się procesem, który ma przynajmniej kilka etapów. Pasuje również do zadań, których realizacja trwa wiele dni albo dłużej. W takiej sytuacji przyda Ci się kontrola tego, na jakim etapie jesteś, co zostało zrobione, a czego jeszcze brakuje.

Kanban to także wygodny system segregowania – nawet kiedy robisz porządki w szafie. Przyda się, gdy musisz sortować albo połączyć w proces nie tylko czynności, ale także jakieś konkretne elementy, rzeczy, osoby itp.

Zastosuj tę metodę, kiedy masz problemy z wyobrażeniem sobie ram czasowych dłuższych projektów. Dzięki niej stworzysz prosty proces, który ułatwi zrozumienie przebiegu realizacji całego przedsięwzięcia.

Kanban świetnie sprawdza się w pracy zespołowej. Kiedy macie wspólne listy zadań, szybko można się zorientować, kto nad czym pracuje, na jakim jest etapie i jak bardzo jest obłożony. Przyspiesza to komunikację oraz ułatwia podział obowiązków.

ZRÓB PO SWOJEMU

Jakie swoje cele lub projekty możesz zrealizować przy użyciu Kanban?

Czy Kanban ułatwi Ci codzienną pracę nad zadaniami, na przykład przy rekrutacji albo w trakcie nauki?

Na jakie listy możesz podzielić swój proces w Kanban?

Czy zamiast zadań możesz umieścić na listach coś innego, na przykład nazwiska osób?

Czy na listach wprowadzisz dodatkowo rozróżnienie priorytetów dla zadań?

W jakiej formie możesz wykorzystać Kanban, żeby było to dla Ciebie najwygodniejsze? Czy lepiej sprawdzą się papier, karteczki, aplikacja czy może jeszcze coś innego?

Głos rozsądku

Pomysł na wiele list z zadaniami daje dużo możliwości, ale łatwo z tym przesadzić. Często kusi nas, żeby dodać kolejną listę, a w praktyce trafia tam później jedno, góra dwa zadania. Pamiętaj, że podstawowa forma to trzy listy: do zrobienia, w trakcie i zrobione. Dodawaj kolejne tylko wtedy, kiedy wniesie to do Twojego systemu faktyczną wartość. Im bardziej go skomplikujesz, tym trudniej będzie Ci z niego korzystać.

CZYTELNICY RADZĄ

Adriana Strączkowska, wirtualna asystentka: Używam dwóch narzędzi. Pierwszym jest Trello do zarządzania projektami. Tworzę tablicę, a na niej listy jako główne etapy projektu. Każda lista dzieli się na bardzo drobne zadania. Na przykład moja procedura dodania wpisu na bloga ma 35 punktów. Drugim narzędziem jest notes. Tam wpisuję listę zadań na dany dzień. Wybieram konkretne zadania z Trello.

Podział na bloki

Jakość bardzo często wynika ze świętego spokoju. W wielu dziedzinach nie zrobimy ani kroku, jeśli wcześniej nie osiągniemy tego stanu. Czy potrafisz pisać książkę, kiedy ktoś co kilka minut Ci przeszkadza? Czy możesz komponować muzykę jedną ręką, a odbierać telefony drugą? Geniusze i złote dzieci pewnie nie przejmują się takimi rzeczami, ale my, śmiertelnicy, musimy szukać sposobów na walkę z rozpraszaniami uwagi. Tym bardziej że te zakłócenia przeważnie wydają się niegroźne. Zerknięcie jednym okiem na maile czy sprawdzenie powiadomień na Instagramie to przecież żaden grzech, prawda? Niestety, koncentracja nie lubi nawet takich wyjątków. Specjaliści z Uniwersytetu Kalifornii obliczyli, że po każdym takim rozproszeniu powrót do pełnego skupienia zajmuje średnio prawie 24 minuty³⁰.

Nie jestem wyjątkiem. Najlepsze efekty osiągam, gdy udaje mi się wejść w tak zwany stan flow i utrzymać go na dłużej. To ten moment, kiedy zapominam o całym świecie, czas zaczyna biec szybciej i skupiam się w 100% na jednej rzeczy. Nie byłbym nawet blisko takiego rytmu, gdybym co chwilę przenosił swoją uwagę na coś innego.

Oczywiście wiele osób nie ma takiego komfortu i na co dzień działa w środowisku, które ciągle im przeszkadza. Jeśli pracujesz na przykład w dziale obsługi klienta lub masz wielu pracowników, którzy czekają na Twoje decyzje, prawdopodobnie nie będziesz mieć wyjścia – przeskakiwanie pomiędzy tematami to dla Ciebie jedyny możliwy sposób działania. Jeśli jednak możesz pozwolić sobie na odcięcie się na dłuższy czas i skupienie wyłącznie na jednej rzeczy, jest bardzo duża szansa, że znacząco poprawi to efekty Twojej pracy. W tym rozdziale zajmiemy się metodą, która to ułatwia.

W praktyce

Time Boxing, czyli dzielenie czasu na bloki, pomaga zarezerwować konkretne przedziały czasu na dłuższe skupienie. Zamiast szatkować swój dzień na małe kawałeczki, staramy się ustalić długie bloki czasowe, w ramach których skupimy uwagę na jednym konkretnym temacie.

W poprzednich rozdziałach pokazywałem metody, które na pierwszym planie stawiały zadania. Tworzyliśmy listę spraw i pracowaliśmy aż do zakończenia każdej z nich (lub wyczerpania się dostępnego czasu). Praca w blokach to podejście odwrotne. W pierwszej kolejności dzielimy na fragmenty swój czas i do nich dopasowujemy zadania. Można do tego podejść na kilka różnych sposobów.

WIELE ZADAŃ W JEDNYM BLOKU

Tworzymy bloki czasowe i w każdym z nich umieszczamy zadania, które są do siebie podobne. To podobieństwo możemy rozumieć różnie, chociażby jako wspólny temat (na przykład sprawy dotyczące marketingu) lub sposób wykonania (na przykład rozmowy telefoniczne).

Jak to działa w praktyce? Załóżmy, że chcesz pracować przez 5 godzin. Możesz ten czas podzielić na trzy bloki po 90 minut (łącznie 4,5 godziny), a po dwóch pierwszych blokach zrobić 15 minut przerwy (łącznie 30 minut). Teraz do każdego z tych bloków dopasowujesz zadania tak, żeby były do siebie jak najbardziej podobne. Na przykład decydujesz, że jeden z 90-minutowych bloków poświęcisz na księgowość, i starasz się w tym bloku załatwić wszystkie sprawy z tym związane. Dzięki temu, że pozostajesz w ramach jednej dziedziny, przeskakiwanie pomiędzy zadaniami nie rozprasza Cię aż tak bardzo.

JEDNO ZADANIE W JEDNYM BLOKU

Idealem jest skupienie się w ramach bloku czasowego tylko na jednej rzeczy. Na przykład decydujemy, że przez kolejne 90 minut będziemy pisać artykuł, i nie robimy nic innego, dopóki nie upłynie ten czas.

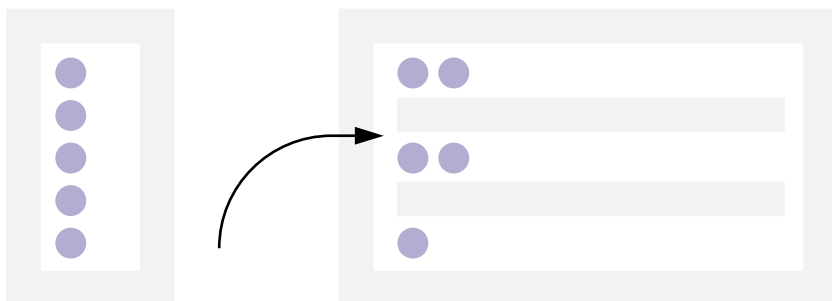
Nawet jeśli nie uda nam się stworzyć tekstu do końca, przechodzimy potem do następnego bloku. Możemy oczywiście założyć, że kolejny blok poświęcimy na to samo zadanie co poprzednio, ale z reguły nie mamy takiego komfortu, ponieważ w kolejce czekają inne sprawy, którymi musimy się zająć.

W praktyce najczęściej łączymy ze sobą te dwa różne rodzaje bloków czasowych. Mój dzień z reguły wygląda właśnie w ten sposób. Przykładowo: z samego rana wydzielam 2-godzinny blok wyłącznie na pisanie (jedno zadanie), a po nim zajmuję się przez godzinę różnymi zadaniami, ale o podobnym charakterze, na przykład odpisywaniem na wiadomości.

POMODORO

Bardzo popularnym wariantem pracy w blokach czasowych jest technika Pomodoro³¹ (nazwa wzięła się od kształtu kuchennego czasomierza, z którego korzystał jej autor). W tej metodzie swój czas dzielimy na bloki po 25 minut każdy. Wybieramy zadanie, ustawiamy licznik czasu (na przykład w telefonie lub właśnie na kuchennym czasomierzu) i skupiamy się wyłącznie na tej jednej wybranej rzeczy. Kiedy sygnał podpowie nam, że czas się skończył, przerywamy pracę i robimy krótką, 5-minutową przerwę. Po czterech takich cyklach – czyli po mniej więcej 2 godzinach – robimy dłuższą przerwę, najlepiej w przedziale 20–30 minut.

PODZIAŁ NA BLOKI



PRZYKŁADY

1. — Rano przed pracą siadasz do zaplanowania swojego dnia. Dostępne 8 godzin dzielisz na cztery bloki po 90 minut, co daje łącznie 6 godzin pracy w skupieniu. Godzinę poświęcasz na przerwy, a pozostały czas pomiędzy blokami rezerwujesz na ewentualne spotkania i rozmowy. Spośród tych czterech bloków do zagospodarowania dwa poświęcisz na skończenie ważnej oferty na jutro. Jeden blok przeznaczysz na odpisywanie na maile, a ostatni – na przeczytanie i selekcję CV, które wpłynęły w odpowiedzi na Twoje ogłoszenie.

2. — Jutro ważny egzamin, ale nie możesz skupić się na nauce. Postanawiasz opanować ostatni rozdział książki za pomocą techniki Pomodoro. Minutnik w telefonie ustawiasz na 25 minut i starasz się w czterech takich blokach przeczytać cały materiał i go powtórzyć. W trakcie każdego z bloków nie rozpraszasz się ani nie przełączasz na inne sprawy (na przykład chwytanie za telefon). Uczysz się w skupieniu, aż licznik wybijie koniec bloku i zacznie się przerwa.

POMYSŁY

→ Jeśli nie możesz pozwolić sobie na to, żeby cały swój czas dzielić na bloki, spróbuj zastosować to chociaż w wersji minimum. Możesz na przykład z samego rana zarezerwować blok czasu na jedno konkretne zadanie, a w dalszej części dnia pozwolić sobie na więcej rozproszeń i spontaniczności. Doradca biznesowy Robin Sharma poleca podobną metodę, którą nazywa 90/90/1. Sugeruje, żeby przez 90 kolejnych dni poświęcić pierwsze 90 minut swojego dnia na pracę nad jednym najważniejszym projektem. Jeśli nie możesz skończyć swojej strony

internetowej albo na przykład zabrać się do pisania pracy magisterskiej, zarezerwuj na to jeden konkretny blok czasowy i trzymaj się tego codziennie przez 90 dni. Zobaczysz, jak wiele można dzięki temu zrobić.

→ Radykalną wersją stosowania bloków czasowych są tak zwane dni tematyczne. Ta metoda zakłada wybieranie jednego tematu przewodniego na cały swój dzień. Żeby ją zastosować, musisz mieć dużo swobody w układaniu swojego planu dnia, ale tak silna koncentracja potrafi zdziałać cuda. Moja praca składa się z wielu różnych wątków. Piszę, nagrywam, tworzę produkty, prowadzę szkolenia, zajmuję się promocją itd. Zamiast łączyć wszystko w ramach jednego dnia, staram się to podzielić. Jednego dnia zajmuję się tylko pisanem, a innego od rana aż do późnego popołudnia nagrywam itd.

Dla kogo jest ta metoda?

Praca w blokach dobrze się sprawdza, kiedy masz problemy z koncentracją, nie możesz skupić się na jednej rzeczy i co chwilę przeskakujesz pomiędzy różnymi zadaniami. Jeśli zaplanujesz tylko pół godziny na stworzenie oferty i zdecydujesz, że koncentrujesz się wyłącznie na tym, będziesz miał mniejszą ochotę na rozpraszanie się.

W tym systemie warto działać, jeśli przesadzasz z perfekcjonizmem. Marnujesz czas, bo... możesz. Nic Cię nie ogranicza i na przykład przez godzinę dopieszczasz niepotrzebne detale. Wybranie sztywnego bloku czasu na zadanie daje wyraźne ramy, których musisz się trzymać. W ten sposób łatwiej jest rozłożyć pracę i nie wydłużać jej ponad to, co niezbędne.

Czy ciągle nie wyrabiasz się z pracą? Być może dzieje się tak właśnie dlatego, że brakuje Ci kontekstu czasowego. Robisz listę zadań, ale nie ustalasz, ile czasu poświęcisz na każde z nich. Jeśli podzielisz dostępny czas na bloki i w ich ramach rozmieścisz rzeczy do zrobienia, łatwiej nad wszystkim zapanujesz.

Bloki czasowe dobrze pasują do projektów, które składają się z wielu etapów. Te kolejne kroki można rozpisać właśnie jako bloki czasowe i pracować w ich ramach, na przykład dla pisania artykułu: 1 godzina na research, 3 godziny na pisanie, 2 godziny na redagowanie i poprawki.

Być może zajmujesz się różnymi drobnymi sprawami, które zabierają Ci dosłownie chwilę, a które da się pogrupować tematycznie. Takie krótkie zadania nie nadają się z reguły na poświęcanie im całego bloku, ale mogą zostać połączone z innymi podobnymi.

ZRÓB PO SWOJEMU

Zastanów się, czy Twoich zadań nie łączy jakiś wspólny wątek, na przykład temat albo sposób wykonania. Czy możesz na tej podstawie stworzyć konkretne grupy o podobnej zawartości?

Przetestuj różne warianty – spróbuj stworzyć bloki czasowe tylko na jedno zadanie oraz takie, które będą zbierały różne podobne sprawy.

Potraktuj technikę Pomodoro jako punkt wyjścia do szukania idealnej dla siebie długości bloków i przerw pomiędzy nimi. Zacznij od 25 minut w jednym bloku i zobacz, jak zmienia się styl Twojej pracy, poziom skupienia i szybkość działania.

Czy możesz wprowadzić u siebie dni tematyczne? Czy uda Ci się przypisać do każdego dnia jakiś konkretny temat, na którym się skupisz?

Jeśli dzielenie całego czasu wydaje Ci się zbyt radykalne lub trudne, spróbuj pracować w blokach tylko przy niektórych projektach albo tylko w pewnej części dnia.

Głos rozsądku

Długość idealnego bloku czasowego to sprawa indywidualna. Weźmy na przykład technikę Pomodoro, która narzuca 25-minutowe interwały. Znam wielu ludzi, którym ten podział odpowiada, ale jest też masa innych, którym takie przedziały będą wyłącznie przeszkodzą. Sam zaliczam się do tej drugiej grupy. Dla mnie 25 minut to za krótko, czasami tyle trwa u mnie rozgrzewka, zanim złapię odpowiednią koncentrację. Badania, o których wspomniałem na początku tego rozdziału, tylko to potwierdzają. Wszystko zależy od konkretnej sytuacji – każdy z nas ma inne zadania, inny styl pracy i zdolności do koncentracji. Techniki takie jak Pomodoro są popularne dzięki swojej prostocie i chwytliwej nazwie, ale warto traktować je raczej jako punkt wyjścia do własnych eksperymentów. Daj szansę pracy w blokach i poeksperymentuj z różnymi przedziałami czasowymi. Postaraj się dopasować te metody do siebie.

CZYTELNICY RADZĄ

Joanna Dobrzańska, graficzka, ilustratorka, właścicielka firmy: Mój czas zawsze jest podzielony. Wypełnia go praca realizowana w blokach, pomiędzy którymi są przerwy na posiłki, odpoczynek, sport czy hobby. Z reguły są to trzy bloki po 2–3 godziny i – powiedzmy – godzinne przerwy między nimi. Czasem te granice się przesuwają i oczywiście w weekend ten podział zupełnie nie obowiązuje.

Uśka Kita, fotograf: Pracuję w blokach czasowych. Pierwszy trwa między 7.30 a 10 i jest najważniejszy! W nim robię najtrudniejsze zadania. Kiedy jestem wypoczęta,

pracuje mi się najlepiej, więc po pierwszym śniadaniu (godzina 7) wchodzi kawa i wtedy zaczynam pracę bez rozpraszaczy. Po 10 jem drugie śniadanie i to jest czas odpisywania na maile, publikowania postów, nagrywania instastories, aktualizowania bloga. Koło 12 jem obiad, po nim wracam na obroty i wykonuję drugie duże zadanie tego dnia, ale jest ono już łżejsze niż to z rana, czasem to pakowanie przesyłek, a czasem obróbka zdjęć.

Jak najlepiej zabrać się do realizacji zadań?

•

JEDNA LISTA

Metoda 3 + 2 – wybierz trzy duże zadania i dwa mniejsze.

Zasada jednego priorytetu – wybierz tylko jedną najważniejszą rzecz.

Metoda 1–3–5 – wybierz jedno najważniejsze zadanie, trzy średnie i pięć drobnych.

Metoda Ivy’ego Lee – wybierz sześć zadań do zrealizowania, ustaw je w kolejności od najważniejszego do najmniej ważnego i realizuj po kolei.

• •

WIELE LIST

Kanban – zamiast przypisywać zadanie do jednej listy, przesuwaj je po różnych listach pokazujących proces lub etapy jego realizacji.

• • •

PODZIAŁ NA BLOKI

Swój czas podziel na bloki czasowe i przypisz do nich zadania według jednej z dwóch metod:

- wiele zadań w jednym bloku,
- jedno zadanie w jednym bloku.

Skupiamy się

Psychologowie Matthew A. Killingsworth i Daniel T. Gilbert z Uniwersytetu Harvarda oszacowali, że prawie połowę czasu w ciągu dnia myślimy o czymś zupełnie innym niż o tym, co obecnie robimy³². Gotujesz obiad, ale w głowie analizujesz sprzeczkę z pracy. Niby bawisz się z dzieckiem, a tak naprawdę w myślach porównujesz miejsca na najbliższą wycieczkę. Ciągłe błędzisz, marzysz i się zastanawiasz. Takie rozmyślania same w sobie nie są złe, jednak bardzo utrudniają koncentrację na jednej rzeczy przez dłuższy czas.

Według niektórych badań w trakcie typowego, 8-godzinnego dnia pracy jesteśmy w pełni skupieni tylko przez niecałe 3 godziny. Resztę wypełniają nam rozmowy, przerwy, posiłki i media społecznościowe³³. Takie podejście nie przeszkadza, jeśli naszym celem jest po prostu wysiedzieć niezbędne godziny w biurze. Kiedy jednak sami jesteśmy sobie szefem i chcemy organizować pracę we własnej firmie albo po prostu lepiej wykorzystać swój czas, brak koncentracji zaczyna być dużym problemem.

Sprawy komplikują się jeszcze bardziej, kiedy zauważymy, jak bardzo to, co intelektualne, jest związane z tym, co fizyczne. Nawet jeśli mamy jak najlepsze intencje i chcemy skupić się na zadaniu, organizm potrafi odmówić posłuszeństwa. Gdy jesteśmy zmęczeni, głodni albo niewyspani, nie uda nam się nawet najlepszy plan, nie pomogą doskonale rozpisane priorytetów ani dziesiątki technik tworzenia list zadań. Te metody pozwolą lepiej zorganizować się w czasie, ale nam go nie wydłużą. Doba trwa zawsze tyle samo. Trzeba przyznać, że lubimy marzyć o dodatkowych godzinach w ciągu dnia. Przeważnie jednak tym, czego bardziej potrzebujemy, są energia i skupienie w czasie, który mamy do dyspozycji.

Blokowanie rozproszeń

Pamiętasz flippery? To ta gra, w której odbijamy metalową piłeczkę, starając się jak najdłużej utrzymać ją na planszy. Po każdym uderzeniu kulka trafia w różne przeszkody, przeskakując pomiędzy nimi w ułamkach sekund. Z naszą uwagą w ciągu dnia dzieje się to samo. Czytamy maila, ale w połowie przerywamy i chwytamy ze telefon, który wyświetlił powiadomienie. Nagle słyszymy pytanie zza biurka obok i zaczynamy rozmowę, którą już po chwili wstrzymuje dzwonek do drzwi. Co chwilę zmieniamy to, na czym się skupiamy, ale przy niczym nie zatrzymujemy się wystarczająco długo. Odbijamy się od jednej sprawy do drugiej, naszą koncentracją kierują rozproszenia, a nie świadome decyzje.

Żeby zrozumieć, jak wiele informacji walczy o naszą uwagę, wystarczy wyobrazić sobie liczbę 10 podniesioną do 30. potęgi, a potem spróbować pomnożyć wynik przez 2,5. Właśnie tyle bajtów danych pojawia się rocznie w samym tylko Internecie³⁴. Większość jest dostępna dla nas wszystkich dosłownie na wyciągnięcie ręki. A z każdym kolejnym rokiem dokładane są kolejne dane i tworzone nowe urządzenia do ich odbierania. Tylko dzięki małemu smartfonowi w swojej kieszeni możemy skontaktować się z miliardami ludzi i skupić na praktycznie nieskończonej ilości informacji. Coraz chętniej z tego korzystamy, a to zmienia nasz sposób myślenia.

Według różnych analiz tak zwany *attention span* – czyli średni czas, w trakcie którego jesteśmy w stanie skupić się na jednej rzeczy – każdego roku maleje i obecnie wynosi zaledwie kilka sekund³⁵. Tymczasem dużo zadań, z którymi musimy sobie codziennie radzić, wymaga stuprocentowej koncentracji. Potrzebujemy skupienia, które można liczyć w godzinach, a nie sekundach. Jeśli nie nauczymy się blokować otaczającego nas szumu, w wielu sytuacjach nie zdołamy posunąć naszych zadań ani o milimetr do przodu.

W praktyce

Tym, co najczęściej nam przeszkadza, jest szeroko rozumiana technologia, ale rozproszenia mają w rzeczywistości dwa źródła. Mogą być:

- zewnętrzne – czyli takie, które pochodzą z otoczenia, na przykład dzwoni telefon;
- wewnętrzne – czyli takie, które rodzą się w głowie, na przykład przypominamy sobie nagle o wczorajszym meczu i sprawdzamy wynik.

Z żadnymi z nich nie wygramy raz na zawsze. Na dłuższą metę nie jesteśmy w stanie odciąć się ani od otoczenia, ani od własnych myśli. I absolutnie nie chcę powiedzieć, że to jest konieczne. Kompletna asceza informacyjna dałaby pewnie jeszcze gorsze skutki niż ciągle rozpraszanie się. Jedyne, czego potrzebujemy, to umiejętność przejęcia kontroli. Musimy nauczyć się odcinać i podtrzymywać skupienie tak długo, jak tego potrzebujemy. W zależności od sytuacji możemy starać się to osiągnąć na różne sposoby.

REGUŁA 20 SEKUND

Czasem nasze lenistwo się przydaje. Rozpraszamy się przeważnie dlatego, że różne pokusy są łatwo dostępne. Facebook jest otwarty w zakładce obok, a telefon leży w zasięgu ręki. Kiedy jednak musimy trochę bardziej się wysilić, jest mniejsze prawdopodobieństwo, że zrobimy to, czego akurat teraz robić nie powinniśmy. O jak dużym wysiłku mowa? Profesor Brian Wansink przekonuje, że ta magiczna granica wynosi już nawet 20 sekund³⁶. Kiedy musimy starać się o coś dłużej niż 20 sekund, większość z nas się zniechęca. Jeśli zjedzenie batonika wymaga wycieczki do kuchni i szperania w szafce, decydujemy się na podjadanie znacznie rzadziej niż wtedy, kiedy słodczyce leżą na biurku. Z innymi pokusami jest podobnie. Chcesz spędzać mniej czasu w social mediach? Utrudnij sobie logowanie. Chcesz oglądać

mniej telewizji? Schowaj pilota. Zadbaj o to, żeby od Twojego wroga dzieliło Cię przynajmniej 20 sekund wysiłku.

ZAPLANOWANIE ROZPROSZEŃ

Rozpraszenie się samo w sobie nie jest złe. Nie ma nic strasznego w sprawdzaniu powiadomień czy przeglądaniu Facebooka. Problem pojawia się, gdy robimy to nieświadomie, zbyt często lub w złym momencie. W zerkaniu na telefon co 2 minuty szkodliwa jest częstotliwość, z jaką to robisz, a nie sam fakt zerkania. Dlatego łatwym rozwiązaniem jest dodanie do swojej listy zadań czasu na rozproszenie. Kiedy je zaplanujesz... nie będą już rozproszeniami. Nie będą przerywały Ci tego, czym aktualnie się zajmujesz, ani odciągały Twojej uwagi. Po zaplanowaniu będą miały swoje stałe miejsce w rozkładzie dnia. Dzięki temu łatwiej będzie Ci walczyć z pokusą przerywania tego, co akurat robisz, żeby na przykład „tylko rzucić okiem na skrzynkę pocztową” – bo już na wstępie wiesz, że będziesz mieć na to czas później. Spontaniczność przeszkadza w koncentracji.

NOTOWANIE ROZPROSZEŃ

Kontrolę pomaga odzyskać też notowanie rozproszeń. Wystarczy nawet prosty krzyżyk stawiany na kartce za każdym razem, kiedy stracisz koncentrację, na przykład sięgniesz po telefon czy uciekniesz myślami do piątkowej imprezy. Kiedy zobaczysz czarno na białym, jak często Twoja uwaga wędruje w te rejony, zaczniesz bardziej to kontrolować, a Twoje skupienie wzrośnie. Tę metodę warto wypróbować nawet jako jednorazowy eksperyment. Większość z nas nie zdaje sobie sprawy z tego, jak często się rozprasza i jak bardzo potrafi to przeszkadzać przy pracy nad zadaniami wymagającymi skupienia.

ZASADA 5 MINUT

Jeśli pomimo starań co chwilę się rozpraszasz, spróbuj zastosować zasadę 5 minut. Na czym ona polega? Za każdym razem, kiedy masz ochotę przerwać i zająć się czymś innym, postaraj się wytrzymać jeszcze 5 minut. Tak – to naprawdę takie proste. Uczysz się, ale strasznie Cię kusi, żeby włączyć na chwilę konsolę? Spróbuj utrzymać koncentrację jeszcze przez 5 minut. To na tyle krótko, że łatwo jest siebie samego do tego przekonać, ale na tyle długo, że da się w tym czasie znowu złapać dobry rytm i zapomnieć o rozproszeniu. Ochota na przerwanie to czasami tylko chwilowy impuls. Jeśli wytrzymamy nawet 5 minut i go zagłuszymy, okaże się, że to pewnie wystarczy do utrzymania skupienia.

Brzmi banalnie, ale ma to swoje podłoże neurologiczne. Problemy z koncentracją wynikają często ze zbytowego polegania na podświadomych impulsach. Jeśli zmusimy się do tego, żeby chwilę poczekać, damy sobie więcej czasu na uruchomienie procesów związanych z racjonalnym myśleniem. W pewnym sensie mózg może wtedy w całości zaangażować się w podjęcie decyzji o dalszej pracy.

Ta metoda nie działa, kiedy jesteśmy już naprawdę zmęczeni, zniechęceni albo rozkojarzeni, ale zadziwiająco dobrze pomaga zwalczać chwilowe pokusy.

ZASADA 5 SEKUND

O ile impulsy przeszkadzają nam w koncentracji, o tyle są bardzo potrzebne do tego, żeby cokolwiek w ogóle rozpocząć. Kiedy nie możemy zabrać się do działania, bo cały czas coś nas od tego odciąga, policzmy w myślach do pięciu i... zacznijmy działać. Dlaczego to pomaga? Gdybyśmy dali sobie więcej czasu, nasz racjonalny mózg tym razem przeszkadzałby nam – zacząłby negować pomysł i podpowiadać setki innych możliwości³⁷. Przypomnijmy sobie o niewstawionym praniu, nowym odcinku ulubionego serialu albo dawno niewidzianej przyjaciółce, do której nagle mamy ochotę zadzwonić. Dlatego jeśli tylko poczujesz

impuls do tego, żeby wreszcie wystartować, daj sobie maksymalnie 5 sekund i po prostu zacznij to robić. W przeciwnym wypadku jest spore prawdopodobieństwo, że szybko wymyślisz dziesiątki powodów, żeby jednak odłożyć to na później.

POINTING AND CALLING

Możesz zainspirować się też maszynistami z japońskich pociągów. Żeby zmniejszyć ryzyko błędów, korzystają oni z metody o nazwie Pointing and Calling. Chodzi w niej dosłownie o to, co sugeruje nazwa – pokazywanie i nazywanie.

Maszyniści przed wciśnięciem jakiegoś przycisku pokazują go palcem i mówią na głos, co chcą zrobić. Z boku może to wyglądać dziwnie, ale pomaga podejmować lepsze decyzje. Powód jest ten sam co w przypadku zasad 5 minut i 5 sekund. Kierowca wyłącza w ten sposób działanie impulsywne i podejmuje decyzje świadomie, a to minimalizuje liczbę pomyłek.

Jak już sobie powiedzieliśmy, problemy z koncentracją bardzo często biorą się z działania na autopilocie. Nie zastanawiamy się nad tym, co robimy, tylko na przykład beztrwako buszujemy po Internecie od jednego linku do drugiego. Kiedy na chwilę się zatrzymamy i na głos powiemy, co właśnie robimy (na przykład oglądamy tańczące koty przebrane za pluszowe banany), zdamy sobie sprawę, że marnujemy czas. Takie oprzytomnienie często wystarczy, żeby zabrać się do czegoś pożyteczniejszego.

STWÓRZ WŁASNY RYTUAŁ

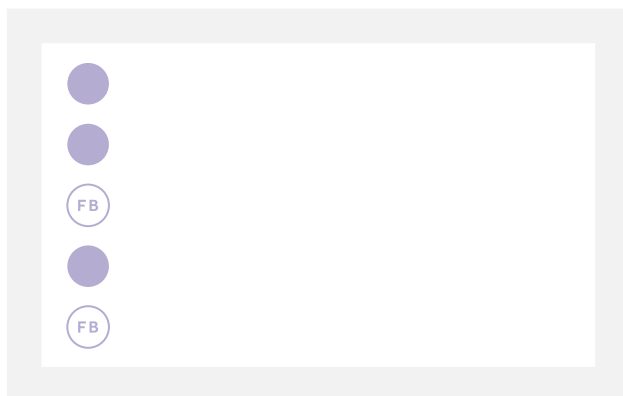
Znani twórcy i sportowcy mają wypracowane przez lata własne sekwencje czynności, które wprowadzają ich w dobry rytm. Legendarny pływak Michael Phelps przed każdym startem rozciągał się w określony sposób, słuchał tej samej muzyki i jadł podobne posiłki³⁸. Beethoven podobno codziennie parzył kawę dokładnie z 60 ziaren³⁹. Rytuał, nawet ten najdziwniejszy, pozwala przełączyć się na odpowiedni tryb.

To taka minirozgrzewka, która przygotowuje nas do działania. Spróbuj znaleźć jakieś przyzwyczajenia, które możesz powiązać z koncentracją. Prostą sekwencję czynności, przedmiotów, miejsc albo wszystkiego po trochu. To może być coś naprawdę drobnego – konkretny napój, płyta ulubionego wykonawcy czy ukochany kąt w Twoim domu, gdzie nikt Ci nie przeszkadza. Już nawet takie małe rzeczy, ale powtarzane regularnie, potrafią wysłać wyraźny sygnał, że przyszła pora na skupienie.

CYFROWE BLOKADY

Korzystanie z technologii jest najpopularniejszą przyczyną utraty koncentracji, ale też należy do takich rozprożeń, jakie najłatwiej blokować. Mamy do dyspozycji wiele rozmaitych aplikacji, które wyłączają określone funkcje komputera albo wstrzymują dostęp do niektórych stron internetowych. Najpopularniejszym przykładem jest Freedom – narzędzie dostępne dla wszystkich popularnych platform i systemów operacyjnych. Jego działanie jest bardzo proste: wybieramy programy i strony internetowe, które chcemy zablokować, a także określamy czas, w trakcie którego mają być niedostępne. Dzięki temu, nawet jeśli najdzie nas ochota na zerkanie w telefon lub media społecznościowe, nie będziemy w stanie uruchomić aplikacji ani serwisów, które to umożliwiają. Być może brzmi to radykalnie, ale potrafi zdziałać cuda. Jeśli ciągle przeskakiwanie pomiędzy programami albo niechciane surfowanie w Internecie mocno Ci przeszkadzają, uruchomienie takiej blokady skutecznie Cię z tego wyleczy.

ZAPLANOWANIE ROZPROSZEŃ



PRZYKŁADY

1. — Musisz skupić się na nauce do ważnego egzaminu. Chcesz na to poświęcić wolny wieczór. Niestety w tym samym czasie odbywają się rozstrzygające mecze w lidze, którą śledzisz. Wiesz, że ciągle sprawdzanie wyników nie pozwoli Ci się skupić, dlatego rozkładasz naukę na 30-minutowe bloki. Po każdym z nich robisz kilkuminutową przerwę na sprawdzenie wydarzeń boiskowych. Żeby nie polegać wyłącznie na silnej woli, po każdej takiej przerwie ustawiasz w komputerze blokadę stron pokazujących wyniki i wyłączasz telefon.
2. — Żeby ułatwić sobie koncentrację, każdy dzień zaczynasz od prostego rytuału. Denerwuje Cię bałagan, więc w pierwszej kolejności sprzątasz biurko. Zaraz po tym przygotowujesz sobie kawę i szklankę wody. Na słuchawkach włączasz playlistę ze spokojną muzyką, która odcina Cię od otoczenia, ale nie jest na tyle absorbująca, żeby skupiała Twoją uwagę. Czyste biurko, zapach kawy

i stonowana melodia dają Ci zawsze jasny sygnał, że pora na skupienie.

POMYSŁY

- Koncentrację na pracy można porównać do prowadzenia samochodu. Wtedy też staramy się unikać wszystkiego, co niepotrzebnie nas rozprasza. Możemy oczywiście słuchać muzyki albo z kimś rozmawiać, ale mamy cały czas wysoki poziom uwagi. Kiedy zabierasz się do jakiegoś zadania, podejdź do tego w podobny sposób.
- W metodach 5 minut i 5 sekund przedziały czasu są oczywiście umowne. Nie musisz odmierzać ich zegarkiem, a jeśli w myślach wolisz policzyć do trzech zamiast do pięciu, to też nic złego się nie stanie. Skup się na idei, która stoi za tymi metodami, a szczegóły dobierz samodzielnie.

Dla kogo są te metody?

Zdolność do skupienia może zależeć od masy czynników, często bardzo prozaicznych. Bywają dni, kiedy łatwo wpadamy w dobry rytm, ale też takie, kiedy zupełnie nie możemy zebrać myśli. Niektóre zadania przychodzą nam łatwo, inne wydają się drogą przez mękę. Techniki, które opisałem, sprawdzą się, gdy potrzebujemy konkretnego impulsu ułatwiającego nam skupienie. To inspiracja do testów i szukania koła ratunkowego, które zadziała u nas najlepiej. Mają one przede wszystkim pomóc nam odzyskać kontrolę i świadomiej sterować własną uwagą.

Opisane metody docenią przyzwyczajeni do działania w rozproszeniu, osoby, które dużo czasu spędzają na spotkaniach, często korzystają z social mediów, smartfona itp. Czasami potrzebujemy się odciąć i przejąć kontrolę nad naszą uwagą. Jeśli stosuje się te metody, łatwiej to zrobić.

Techniki takie jak Pointing and Calling czy zasada 5 sekund sprawdzają się przy problemach z motywacją, które mogą dopadać eksternalistów albo zobligowanych. Potrzebujemy wtedy jakiegoś impulsu do startu, czegoś, co popchnie nas do przodu albo oderwie od mniej produktywnych zajęć. Czasami takie proste sposoby wystarczą, żeby zrobić pierwszy krok i złapać dobry rytm.

ZRÓB PO SWOJEMU

Jakie jest Twoje główne źródło rozproszeń? Co najczęściej wybija Cię z rytmu? Co możesz zrobić, żeby z tym walczyć?

Spróbuj zaplanować czas na rozproszenia. Nie tylko sztywno określ to, co musisz zrobić i kiedy wymagana jest koncentracja, ale też wybierz konkretną porę na momenty rozproszenia. Kiedy w Twoim planie dnia będzie czas na social media, spotkania czy pocztę e-mail?

Jak często tracisz koncentrację? Zrób eksperyment i przez jeden dzień zaznaczaj (na przykład na kartce) wszystkie swoje rozproszenia.

Czy masz jakiś rytuał, który ułatwia Ci koncentrację? A może warto byłoby taki stworzyć? Jakie czynności ułatwiają Ci skupienie? Czy są rzeczy lub miejsca, które kojarzą Ci się jednoznacznie z koncentracją? Co mogłoby być Twoją rozgrzewką, która wprowadza w dobry rytm?

Czy są jakieś konkretne aplikacje lub strony internetowe, które szczególnie odciągają Twoją uwagę? Skorzystaj z aplikacji monitorujących wykorzystanie komputera (na przykład RescueTime) i sprawdź, w jakie rejony najczęściej uciekasz, marnując czas.

Głos rozsądku

Długa koncentracja na jednej rzeczy bardzo nam pomaga, ale z nią też można przesadzić. Profesor Alejandro Lleras z Uniwersytetu Illinois udowodnił to, co wszyscy podświadomie czujemy – zbyt długie skupianie się na problemie sprawia, że zaczynamy zauważać coraz mniej niuansów z nim związanych⁴⁰. Przerwanie skupienia i reset pomagają wrócić do tematu ze świeżą głową i nową perspektywą. Rozpraszanie się także bywa skuteczną metodą, jeśli zrobimy to strategicznie.

Są też takie momenty, w których koncentracja po prostu nie jest już możliwa. Bywamy zmęczeni, poirytowani albo zniechęceni. W takich sytuacjach walka o skupienie tylko pogarsza sprawę i jest z góry przegrana. Wtedy trzeba odpuścić i spróbować ponownie za jakiś czas.

CZYTELNICY RADZĄ

Marcin Gofryk, bloger, przedsiębiorca: Jako naczelny leń odkryłem, że najlepszym sposobem na radzenie sobie z rozproszeniem nie jest dla mnie planowanie czasu, kiedy będę pracował, tylko kiedy nie będę. Takie małe oszustwo – zamiast wracać do pracy po przerwie, wracam do przerwy po pracy. Jest mi z tym lepiej!

Świadomy czas

Wokół nas codziennie zachodzą zmiany. Jedne są duże i powolne, jak na przykład pory roku czy cykle koniunkturalne w gospodarce, ale sporo jest też tych małych i szybkich, jak pory dnia. Można mieć wrażenie, że te procesy dotyczą głównie otoczenia, jednak praktycznie wszystkie organizmy funkcjonują według określonego rytmu. Ludzie nie są tutaj żadnym wyjątkiem. Naszym zegarem biologicznym steruje bardzo mały fragment mózgu nazywany „jądrem nadskrzyżowaniowym”. Ten ośrodek zbiera informacje z otoczenia (na przykład o ilości światła) i stara się synchronizować z nimi ciało. Przykładowo: kiedy zbliża się noc, wycisza nas i uspokaja, a kiedy czuje, że zaczyna się dzień, steruje hormonami tak, żeby nas wybudzić. To z kolei przekłada się na nasze możliwości i samopoczucie w ciągu dnia⁴¹.

Dokładny rytm, z jakim się to odbywa, jest nieco inny dla każdej osoby. Niektórzy z nas czują się najbardziej aktywni wieczorem, inni sprawniej działają rano. Niezależnie od tego, do której z tych grup się zaliczasz, warto wsłuchać się we własny zegar biologiczny i uwzględnić go przy układaniu planów. To może brzmieć jak detale, ale w praktyce pora dnia ma duże znaczenie. Jak duże? Chronobiolodzy szacują, że zdolności poznawcze w ciągu doby zmieniają się nawet o 20%⁴². Potwierdzają to badania psychologów, analizy rozmów telefonicznych, a nawet ocena ładunku emocjonalnego tweetów⁴³. Rytm dobowy wpływa na nasze samopoczucie, możliwości i nastawienie. Znaczenie ma więc nie tylko to, co robisz, ale także *kiedy*.

W praktyce

Swój zegar biologiczny możemy wykorzystać przynajmniej w dwóch perspektywach: przy wyborze najlepszej pory dnia na określone zadania i dopasowaniu do siebie długości idealnego cyklu pracy.

PORA DNIA

W niektórych porach dnia łatwiej się skoncentrować, w innych jesteśmy bardziej kreatywni, a w jeszcze innych istnieje na przykład większe ryzyko, że się z kimś pokłócimy⁴⁴. Na szczęście nie musimy przyjmować tego z dokładnością co do minuty. Znaczenie mają trzy główne fazy. Jakie? Gdyby wyobrazić sobie wykres rozkładu energii w ciągu dnia, dla większości z nas wyglądałby on jak bardzo spłaszczona litera U. Najwięcej siły i koncentracji mamy rano i przed południem, około południa następuje spory spadek formy, która odbudowuje się wieczorem. To trzy kluczowe momenty w ciągu doby i każdy z nich możemy inaczej wykorzystać. Mimo że na początku i pod koniec dnia mamy teoretycznie największy potencjał, badania pokazują, że nasza skuteczność w tych porach zależy od rodzaju zadania, które musimy wykonać.

Z problemami analitycznymi, wymagającymi skupienia i dużej dokładności, najlepiej radzimy sobie rano. Ekonomiści z Uniwersytetu Chicago przeanalizowali wyniki dwóch milionów uczniów i zauważyli, że otrzymują oni lepsze oceny z takich przedmiotów jak matematyka wtedy, kiedy zajęcia te odbywają się na początku dnia. Lekcje popołudniowe skutkowały wyraźnie gorszymi osiągnięciami w testach⁴⁵. Kiedy musisz coś dokładnie przemyśleć, poszukać zależności albo skoncentrować się na jednej rzeczy przez dłuższy czas, zaplanuj to na początek dnia.

Zadania powtarzalne i mniej wymagające najlepiej przełożyć na czas spadku energii w okolicach południa. To dobry moment na odpisywanie na proste wiadomości, różnego rodzaju porządki i szybkie spotkania. Mamy wtedy najmniej siły i najtrudniej jest nam się skupić.

Po południu nasza forma znowu zaczyna rosnąć, ale zmieniają się zdolności poznawcze. Mimo że nie myślimy tak jasno jak rano, wzrastają spostrzegawczość i umiejętność nieszablonowego łączenia faktów. To najlepszy moment na zadania kreatywne, w ramach których rozluźnienie i błędzenie myślami będzie zaletą, a nie wadą⁴⁶.

Jeśli teraz kręcisz z niedowierzaniem głową, bo masz wrażenie, że u Ciebie wygląda to zupełnie odwrotnie, to prawdopodobnie... masz rację. Chronobiolodzy szacują, że jedna czwarta z nas to tak zwane sowy, czyli osoby, które najlepiej czują się wieczorem. Ranki są dla nich trudne i sporo czasu zajmuje im pełne wybudzenie się. Również dopada je południowy spadek formy, ale zdolności do skupienia i kreatywnego myślenia rozkładają się odwrotnie niż u pozostałych. Sowom koncentracja przychodzi najłatwiej wieczorem⁴⁷, a rankiem są one najbardziej pomysłowe.

Pamiętaj jednak, że podział na aktywne rano skowronki i lubiące wieczór sowy to duże uproszczenie. Te określenia łatwo zapadają w pamięć, ale rzeczywistość jest trochę bardziej skomplikowana. Każdy ciąży w którąś ze stron, lecz z reguły nie przejawia się to tak skrajnie, jak mogłoby się wydawać. Jeśli ktoś działa sprawniej rano, to wcale nie oznacza, że powinien wstawać o 4.30. Być może znacznie lepsza będzie dla niego na przykład godzina 7.

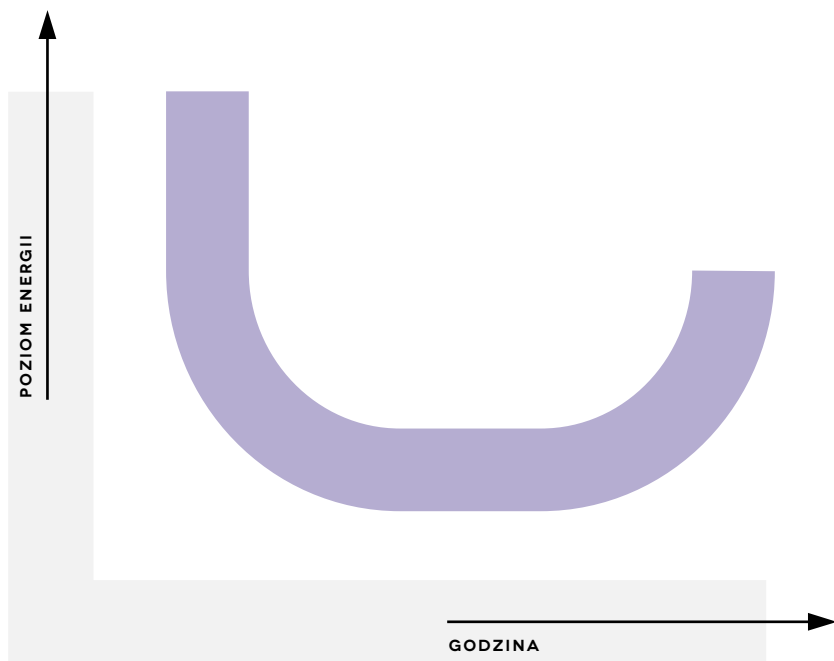
Potraktuj te informacje jako punkt wyjścia. Być może nie uważasz się ani za skrajnego skowronka, ani za typową sowę, ale na pewno czujesz, że Twoje energia rozkłada się różnie w ciągu doby. Jeśli masz trochę swobody w układaniu własnego planu dnia, przetestuj kilka wariantów. Te same zadania spróbuj wykonywać o różnych porach i zobacz, jak reaguje Twój organizm. Kiedy próbowałem ćwiczyć na siłowni wieczorami, kompletnie mi to nie wychodziło. Nie miałem energii i trudno mi było się zmotywować. Sama zmiana pory treningu na wczesny ranek (zaczynam przeważnie o 6) sprawiła, że bez problemu ćwiczę parę razy w tygodniu. Przeprowadź własne eksperymenty!

CYKLE 90/20

W 1939 roku amerykański fizjolog Nathaniel Kleitman opublikował przełomową książkę *Sleep and Wakefulness*, która pozwoliła lepiej zrozumieć to, co dzieje się z organizmem, kiedy śpimy. Właśnie jemu zawdzięczamy odkrycie, że sen dzieli się na fazy, czyli następujące po sobie 90-minutowe cykle. Przez to, że Kleitman interesował się głównie snem i na jego opisie się skupiał, często umyka nam jego inne, równie ważne odkrycie. Naukowiec zauważył, że ciało funkcjonuje w 90-minutowych cyklach w ciągu całej doby – także wtedy, kiedy jesteśmy w pełni świadomi. W trakcie każdego z takich cykli przechodzimy od wysokiego do niskiego poziomu energii i koncentracji. Po mniej więcej 90 minutach organizm przełącza się w tryb regeneracji, która trwa w przybliżeniu kolejne 20 minut. Ten moment przerwy sprawia, że trudniej jest nam się skoncentrować i czujemy zmęczenie. Cały taki cykl nosi nazwę Rytmu Ultradianńskiego⁴⁸.

Słynne badanie przeprowadzone przez profesora Andersa Ericssona z Uniwersytetu Stanu Floryda pokazało, że muzycy, sportowcy, aktorzy czy gracze szachowi, którzy osiągają najlepsze rezultaty w swoich dziedzinach, trenują w podobnych blokach czasowych. Zaczynają rano, ćwiczą przez jakieś 90 minut, po czym robią krótką, mniej więcej 20-minutową przerwę. W trakcie dnia z reguły przechodzą przez trzy, cztery podobne cykle⁴⁹.

Mimo że taki sposób działania organizmu jest naturalny dla każdego z nas, typowy dzień pracy od 9 do 17 wygląda zupełnie inaczej. Decydujemy się przeważnie na jedną większą przerwę między dwoma długimi, około 4-godzinnymi blokami pracy. Kiedy mniej więcej w połowie każdego z takich bloków przychodzi chwila kryzysu i zmęczenia, na siłę staramy się utrzymać koncentrację. A przecież istnieje inne rozwiązanie. Możesz podzielić dzień na 90-minutowe części, a pomiędzy każdą z nich zaplanować 20 minut przerwy. Przez kilka pierwszych dni postaraj się znaleźć moment, w którym masz najwyższą koncentrację i najwięcej energii. To początek Twojego cyklu 90/20. Po 90 minutach zrób 20-minutową przerwę, a po niej zacznij kolejny cykl.



PRZYKŁADY

1. — Pracujesz jako copywriter i chcesz dopasować zadania realizowane w ciągu dnia do swojego chronotypu. Nie wstajesz o świcie, ale zdecydowanie więcej energii masz rano niż wieczorem. Mając to na uwadze, dzień zaczynasz od stworzenia oferty dla potencjalnego nowego klienta. Musisz przeanalizować brief, zastanowić się nad wyceną i zaproponować wzór umowy. Do tego wszystkiego przydadzą Ci się skupienie i dokładność.

Po południu masz zawsze dołek energetyczny, więc zostawiasz ten czas na dłuższą przerwę, po której zabierasz się do podsumowania faktur z całego miesiąca i przekazania ich księgowym. To proste zadanie, które nie wymaga wiele uwagi.

Pod koniec dnia roboczego siadasz do pracy nad sloganem dla jednego z nowych klientów. To wstępna faza projektu, szukasz dobrego pomysłu, więc wypisujesz to, co wpadnie Ci do głowy. Luźniejsze popołudnie wpłynęło na to, że masz teraz dobry humor i wymyślasz kilka ciekawych propozycji.

2. ———— Swoj typowy dzień pracy postanawiasz zaplanować zgodnie z cyklem 90/20. Tworzysz cztery bloki po 90 minut (razem 6 godzin), a pomiędzy nimi robisz trzy przerwy 20-minutowe (łącznie godzina). Pozostały czas zostawiasz jako zapas. Dzięki temu nie martwisz się, kiedy nieco przedłuży się któraś z przerw albo praca w ramach bloku potrwa nieco więcej czasu.

POMYSŁY

- Pracę w cyklach 90/20 można idealnie połączyć z techniką Time Boxing, którą opisałem w poprzednim rozdziale (s. 167). Dla każdego takiego cyklu zaplanuj zadania o podobnym temacie lub charakterze, co jeszcze bardziej ułatwi Ci koncentrację.
- Twórcy aplikacji DeskTime, mierzącej czas pracy przy komputerze, zauważyli, że osoby, które najrzadziej się dekoncentrują, pracują w skupieniu średnio przez 52 minuty, po czym robią sobie 17-minutową przerwę⁵⁰. O ile nie ma sensu inspirować się tym co do minuty, o tyle muszę przyznać, że u mnie wygląda to bardzo podobnie. Najlepiej działam w godzinnych blokach koncentracji, rozdzielonych mniej więcej 15 minutami przerwy. Znajdź własne optimum.
- Jednym z najpopularniejszych obszarów dostosowywania pory dnia do specyfiki zadań są wszelkiego rodzaju spotkania. Z reguły są one czasochłonne, wymagają przygotowań, dojazdu itd. Kiedyś nie zwraca-

całem uwagi na to, o jakiej porze się na nie umawiam, ale kilka rozbitych dni zainspirowało mnie do eksperymentów. Od tamtego czasu praktycznie nigdy nie planuję spotkań w środku dnia, staram się też unikać poranków. Spotkaniami lubię zamykać dzień pracy, bo wtedy najmniej ingerują one w inne sprawy, a z reguły nie wymagają najwyższego poziomu koncentracji, który u mnie zaczyna się wcześniej rano i spada z każdą godziną.

Dla kogo są te metody?

Szukanie optymalnego rozkładu dnia, dopasowanego do własnego chronotypu i cyklu dobowego, przyda się osobom, którym często brakuje energii, a zmęczenie utrudnia koncentrację. Bardzo często wynika to z faktu, że źle dobraliśmy zadanie lub czas pracy do potrzeb i możliwości organizmu.

Metody, które opisałem, w dużym stopniu kłócą się z popularnie przyjętym rozkładem dnia, na przykład w większości firm pracujących od 9 do 17. Z tego powodu sprawdzą się przede wszystkim wtedy, kiedy masz dosyć dużą swobodę w planowaniu własnego dnia albo elastyczne godziny pracy.

ZRÓB PO SWOJEMU

O jakiej porze dnia masz najwięcej energii i najłatwiej jest Ci się skupić?

Wolisz pracować (lub na przykład uczyć się) wieczorem czy rano?

Czy zauważasz spadek energii w okolicach południa?
O której dokładnie godzinie z reguły się on zaczyna?

Jak zsynchronizujesz plan dnia ze swoim naturalnym rytmem dobowym? Czy możesz lepiej dopasować swoje zadania do pory dnia?

Czy w trakcie dnia czujesz, że Twoja energia i zdolność do koncentracji rozkładają się w cyklach? Kiedy z reguły zaczyna się u Ciebie moment największego skupienia?

Jak zdołasz wykorzystać cykle 90/20? Czy swój plan dnia możesz wpisać w takie bloki czasowe?

Głos rozsądku

Swoj zegar biologiczny bardzo trudno zmienić. Znacznie łatwiej jest się do niego dopasować, niż próbować z nim walczyć. Nie warto zmuszać się na przykład do wczesnego wstawania tylko dlatego, że takie podejście uważa się potocznie za „bardziej produktywnie”, albo starać się za wszelką cenę skoncentrować wtedy, kiedy organizm woła o przerwę.

Wspomniane tutaj fazy, cykle i przedziały minutowe mogą wydawać się skomplikowane albo ograniczające. Planowanie zgodne z porą dnia czy odmierzanie czasu na przerwę z zegarkiem w ręku brzmi jak dodatkowa praca, a nie ułatwienie. Pamiętaj, że są to granice umowne. Powołuję się na badania naukowe, ale moje doświadczenie i testy pokazują, że trzeba je przefiltrować przez swoją sytuację. Nie trzymaj się sztywno podanych minut. Najważniejszą inspiracją ma być wsłuchanie się we własny organizm i naturalny rytm, a nie walka z nimi. Wszystkie pozostałe wskazówki to dodatek, który ma być punktem wyjścia do własnych eksperymentów.

CZYTELNICY RADZĄ

Uśka Kita, fotograf: Staram się bardzo manewrować rodzajami zadań – jednego dnia selekcja reportażu ślubnego i przygotowywanie przesylek, innego dnia szkice postów na bloga plus popołudniowa sesja itd. Moje zadania mają swoją kolejność ze względu na terminy, ale też moje samopoczucie. Kiedy wiem, że mam gorszy dzień, nie wrzucam tam zadań, które wymagają ode mnie skupienia lub kreatywności, tylko biorę się do obróbki lub odpoczywam.

Agnieszka Skupieńska, właścicielka małej firmy: Zawsze dostosowuję plan dnia do tego, kiedy mam najwięcej energii, a kiedy mniej. Do najważniejszych zadań zabieram się rano, a po obiedzie właściwie nie planuję już żadnej kreatywnej pracy. Podobnie planuję zadania na tydzień – jeśli coś jest ważne i wymaga skupienia, zapisuję to na pierwsze trzy dni tygodnia. W czwartek i piątek, o ile to możliwe, zajmuję się mniej wymagającymi zadaniami.

Joanna Dobrzańska, graficzka, ilustratorka, właścicielka firmy: Zdecydowanie najlepiej pracuje mi się rano. Wówczas potrafię się najbardziej skupić, mam mnóstwo energii i zapału. Zawsze więc planuję na tę część dnia najcięższe zadania i pracę wymagającą ode mnie kreatywności i skupienia. Na wieczór zwykle zostawiam już tylko zajęcia odpężające, prywatne zajęcia hobbystyczne, czytanie i prace, w których nie muszę dawać z siebie 100% możliwości.

Maja Chojnacka, projektantka graficzna: Zwyczajnie pracuję nocami; najlepszy czas, w którym moja kreatywność sięga zenitu, to godziny 20–2. Dlatego najbardziej wymagające zadania staram się wykonywać właśnie wtedy. Rano

działam na zasadzie automatu – zajmuję się raczej odpowiadaniem na maile, pisanem dokumentacji.

Katarzyna Wytykowska, psycholog, edukator: Dostrzegam dużą różnicę, gdy uwzględniam w planowaniu zmiany poziomu energii w ciągu dnia. Rano potrafię się skoncentrować i działać bardziej aktywnie. Popołudnie jest dla mnie czasem na odpoczynek, momentem wyciszenia i działań nawykowo-rutynowych (to moment w ciągu dnia, kiedy poziom energii znacznie mi się obniża). Wieczorem wzrasta moja kreatywność, mam więcej energii, a myślenie nabiera bardziej twórczego wymiaru. W przypadku pracy popołudniowej, gdy muszę wykrzesać z siebie koncentrację i energię około godziny 16–17, jestem zmęczona o wiele bardziej, niż gdy dostosowuję aktywności do tego, ile o danej porze dnia mam energii.

Tomasz Dziuda, programista: Przez lata pracy zdalnej i obserwacji własnego samopoczucia nauczyłem się dużo o swoim rytmie dobowym i tygodniowym. Przykładowo odkryłem, że najmniej efektywne w moim wykonaniu są środy, zatem na ten dzień nie planuję żadnych wymagających intelektualnie zadań.

Styl życia

Jeśli chodzi o dbanie o własne samopoczucie i poziom energii, najwięcej możemy nauczyć się od... dzieci. Dużo ruchu, regularne posiłki i przerwy na drzemkę to zestaw, który naturalnie wybiera każdy maluch. Im starsi jesteśmy, tym rzadziej z niego korzystamy. Ale decyduje o tym nie wiek, tylko styl życia, na jaki się decydujemy. Zarywamy noce, żywimy się batonikami i nie ruszamy się zbyt często sprzed komputera. Zaniedbany w ten sposób organizm jest bardziej zestresowany, mniej skłonny do skupienia i szybciej się męczy.

Coraz więcej osób zauważa toksyczność takiego podejścia i nawet wielkie korporacje próbują z tym walczyć. Eksperyment przeprowadzony przez Ernst & Young pokazał, że dodatkowe godziny wolnego w ciągu roku powodują wzrost ocen pracowników w rocznych podsumowaniach⁵¹. Mimo to odpuszczanie nadal wydaje się najgorszym sposobem na realizację planu. Odpoczynek kojarzy się z lenistwem, a produktywny czas to taki, który jest przepracowany. Jednak to czas na przerwę i ładowanie baterii potrafi dać więcej korzyści niż wyciskanie maksimum z każdej minuty. W tym rozdziale zastanowimy się więc, jak skutecznie nie pracować, żeby później praca była łatwiejsza.

W praktyce

AKTYWNOŚĆ

To, że ruch jest dla nas korzystny, wie praktycznie każdy, ale często kojarzy nam się on z dużym wysiłkiem. Nie mamy ochoty ćwiczyć, pocić się i stękać. Tymczasem większość badań pokazuje, że wystarczają proste i krótkie ćwiczenia⁵². Naukowcy z Uniwersytetu São Paulo zauważyli, że już 10 minut treningu podnosi zdolność do zapamiętywania i poziom skupienia⁵³. Podobne efekty zaobserwowano u osób, które ćwiczyły tylko 75 minut tygodniowo⁵⁴. Taka prosta aktywność nie tylko nie przemęcza, ale też wręcz sprawia, że mamy więcej energii.

W jednym z badań uczestników podzielono na trzy grupy – członkowie pierwszej w ogóle nie ćwiczyli, druga trenowała mało intensywnie, a trzecia na średnim poziomie. Obie ćwiczące grupy zadeklarowały wzrost energii w ciągu dnia, ale lepsze efekty w tym zakresie zanotowała grupa o mniejszej intensywności treningu. U tych osób już 20 minut aktywności trzy razy w tygodniu przełożyło się na wzrost energii w ciągu dnia o 65%⁵⁵. Jeśli to dla Ciebie nadal zbyt wiele, wypróbuj przynajmniej dłuższe spacery. Badacze z Uniwersytetu Stanforda udowodnili, że chodzenie poprawia wyniki w testach na kreatywność nawet o 81%⁵⁶.

PRZYRODA

Kiedy w Wielkiej Brytanii zapytano osoby przebywające w parkach o to, co czują, najczęściej pojawiającą się odpowiedzią był „relaks”⁵⁷. Kontakt z naturą wycisza, obniża poziom stresu i negatywnych emocji. Dlaczego przyroda tak dobrze na nas działa? Spacerowanie wśród zieleni nie wymaga dużej koncentracji ani nie wystawia nas na wiele bodźców (w przeciwieństwie chociażby do spacerowania po ruchliwych ulicach miasta), a jednocześnie zapewnia na tyle ciekawe otoczenie, że umysł jest zajęty i nie szuka na siłę innej rzeczy, na której może się skupić. To z kolei podnosi zdolność do koncentracji. Według badań skupienie

najlepiej poprawia się po mniej więcej 40 minutach takiego spaceru⁵⁸, ale – podobnie jak w przypadku ćwiczeń – możemy też ograniczyć się do wersji krótszej. Jeśli zadbamy o regularność, pozytywne skutki będziemy zauważać już po 15 minutach⁵⁹.

Jeśli nie mamy możliwości wyjścia albo w pobliżu trudno o zieleni, możemy zaprosić przyrodę do swojego domu lub biura. Kiedy testowano wpływ roślin na pracowników, okazało się, że obecność zieleni zwiększyła zadowolenie z pracy, postrzeganą jakość powietrza i zdolność do koncentracji, a wydajność wzrosła o 15%⁶⁰.

Bywa jednak i tak, że opieka nad roślinami brzmi jak zadanie ponad nasze siły. Prawdopodobnie każdy z nas postawił kiedyś na biurku pięknego kwiatka, który szybko zamienił się w suchy patyk. Na szczęście pomaga już nawet samodzielne zaaranżowanie przestrzeni. Pracownicy, którzy mają możliwość udekorowania pomieszczeń własnymi przedmiotami i zdjęciami, są średnio o 30% bardziej wydajni⁶¹.

MEDYTACJA

Kiedy przeanalizujemy pozytywne skutki medytacji, można odnieść wrażenie, że to złoty środek na większość współczesnych problemów. Badania pokazują, że zmniejsza ona stres⁶², poprawia jakość snu⁶³, zwiększa odporność na niektóre choroby⁶⁴ i przede wszystkim ułatwia koncentrację⁶⁵. A do tego jest bardzo prosta. Większość wspomnianych efektów można osiągnąć już dzięki kilkunastu minutom medytacji parę razy w tygodniu.

Żeby spróbować, nie musisz zamieniać się w buddyjskiego mnicha. Wystarczy usiąść wygodnie, zamknąć oczy i skupić się na jednym wybranym elemencie, na przykład własnym oddechu czy dźwiękach za oknem. Najważniejsze to nie pozwolić swoim myślom błądzić. W głowie od razu zaczną pojawiać się różne pomysły – przypomnisz sobie o niezapłaconych rachunkach albo książce, którą masz oddać do biblioteki. Cała sztuka polega na tym, żeby nie skupiać się na takich myślach i dać im spokojnie minąć. To brzmi banalnie, ale w praktyce jest bardzo trudne, ponieważ jesteśmy przyzwyczajeni do

ciągłego błędzenia myślami. Jednak kiedy nabierzesz trochę wprawy, zauważysz, że nawet kilkanaście minut medytacji szybko Cię uspokaja i poprawia Twoją koncentrację.

SEN

Cheri D. Mah z Uniwersytetu Stanforda zauważyła, że koszykarze, którzy śpią w nocy 10 godzin, mają średnio o 9% lepsze wyniki w rzutach wolnych i rzutach za trzy punkty⁶⁶. Większość z nas nie może pozwolić sobie na luksus tak długiego snu, ale zarywanie nocy jest jednym z najpopularniejszych powodów słabej koncentracji. Dlaczego sen jest tak ważny? Badanie przeprowadzone przez Uniwersytet Rochester pokazało, że w czasie aktywności mózgu w ciągu dnia gromadzą się w nim białka. Podczas snu przepływ płynu mózgowo-rdzeniowego zwiększa się i wymywa toksyny. Bez tego procesu mózg nie może działać z pełną wydajnością⁶⁷. Żeby to czyszczenie w pełni się udało, organizm potrzebuje czasu. Optymalna długość snu dla osoby dorosłej to około 7,5 godziny, ponieważ w tym czasie jesteśmy w stanie przejść przez pięć pełnych cykli 90-minutowych.

Pozytywne efekty regeneracyjne daje już jednak nawet bardzo krótka drzemka. Jeśli masz mało czasu, wystarczy 20–26 minut. To za krótko, żeby wejść w głęboki sen, więc z takiej drzemki stosunkowo łatwo się wybudzić, ale daje ona spory zastrzyk energii i poprawia koncentrację. Drzemka, która trwa 45 minut, dodatkowo usprawnia pamięć i ułatwia uczenie się. Po niej lepiej wychodzą także zadania wymagające kreatywności. Jeszcze lepsze efekty da nam sen w przedziale od 60 do 90 minut. Osoby po takiej regeneracji osiągają w testach pamięciowych wyniki zbliżone do rezultatów tych osób, które spały przez 8 godzin⁶⁸.

PRZYKŁADY

1. — Rano, zaraz po obudzeniu, wkładasz strój sportowy i idziesz na 20-minutowy szybki marsz. To na tyle krótki i mało wymagający wysilek, że nie masz problemu z motywacją, ale to wystarczająca aktywność, żeby poczuć więcej energii. Szczególnie jeśli powtarzasz ją regularnie.
2. — Wiesz, że około godziny 14 masz najmniej energii. Pracujesz z domu, więc zamiast kolejnej kawy starasz się zregenerować dzięki 20-minutowej drzemce.

POMYSŁY

- Jeśli chcesz spróbować medytacji, ale nie wiesz, jak się do niej zabrać, możesz skorzystać z aplikacji, które przeprowadzą Cię przez cały proces. Rozwiązania, które testowałem i polecam, to Headspace i Waking Up. Wystarczy założyć słuchawki i zastosować się do poleceń narratora.
- Zaczynij od małych kroków. Do planu dnia dodaj spacer, postaraj się spać pół godziny dłużej albo poświęć kilka minut na medytację. Sprawdź, jak reagujesz na te zmiany, i stopniowo podnoś poprzeczkę.
- Medytacji nie trzeba traktować bardzo dosłownie i stereotypowo – nie musisz w jej trakcie siedzieć w bezruchu. Dla wielu osób formą medytacji jest na przykład joga albo nawet bieganie. Jeśli w ćwiczeniu skupienia przeszkadza Ci bierność, przetestuj bardziej aktywne warianty.

Dla kogo jest ta metoda?

Jeśli masz dużą motywację do działania, ale czujesz, że brakuje Ci energii, prawdopodobnie Twój organizm domaga się przerwy. Regularna

aktywność fizyczna i zdrowy sen pozytywnie wpływają nie tylko na ciało, ale też na zdolności poznawcze. Pomogą Ci przy braku koncentracji, problemach z pamięcią czy na przykład kreatywnością.

Jeśli czujesz, że nic z zewnątrz Cię nie rozprasza, ale nadal trudno jest Ci się skupić, najłatwiejszym lekarstwem bywają takie proste sposoby jak sport czy medytacja. Często szukamy skomplikowanych przyczyn, korzystamy z zaawansowanych metod i aplikacji, a rozwiązanie jest prostsze, niż nam się wydaje.

ZRÓB PO SWOJEMU

Poszukaj czasu na aktywność fizyczną. Wystarczy już nawet 20 minut trzy razy w tygodniu.

Czy każdej nocy śpisz przynajmniej 7,5 godziny? Jeśli nie, co możesz zrobić, żeby zadbać o dłuższy sen?

Czy masz doświadczenia z medytacją? Sprawdź, czy taki trening skupiania uwagi Ci pomoże.

Głos rozsądku

Wiem, że dla wielu osób sport albo sen nie mają dużo wspólnego z realizacją planów czy zarządzaniem projektami. Sam przez długi czas tak uważałem. Wszystkie rady sugerujące drzemki albo medytację wkładałem

między bajki, jako sposoby zbyt miękkie, żeby mogły działać. Dałem im jednak szansę i teraz mam wrażenie, że są to rzeczy nie tylko pomocne, ale też wręcz niezbędne. Kreatywność, skupienie, zapamiętywanie i masa innych umiejętności zależą wprost od kondycji fizycznej. Kiedy zacząłem ćwiczyć, lepiej jeść i się wysypiać, poczułem gigantyczną różnicę w swoim samopoczuciu, a ten pozytywny efekt przełożył się na wszystko, co robię.

Warto być otwartym. Dla mnie też medytacja długo brzmiała mało zachęcająco. Kojarzyła mi się z przesiadywaniem ze skrzyżowanymi nogami wśród aromatu kadzidełek. Z różnych stron docierały do mnie jednak sygnały, że wielu osobom pomaga ona w koncentracji. Kiedy spróbowałem, pierwsze próby były katastrofą. Nie dlatego, że medytacja okazała się nieskuteczna. To ja zwyczajnie nie potrafiłem odciąć się od błędzenia myślami nawet na 5 minut. Udowodniło mi to, jak bardzo przydatny może być dla mnie taki trening. Nadal nie jestem mistrzem koncentracji, ale medytacja pozwoliła mi zrozumieć skalę problemu. Nie widzę w niej niczego mistycznego ani tajemniczego. To zwykły trening skupiania uwagi, który przyda się każdemu. Przy pierwszych próbach podpierałem się aplikacjami, ale najlepsze efekty dała mi prostota. Wystarczy mi kilkanaście minut skupienia na oddechu i odrzucenia wszelkich napływających myśli.

Ruch też nie musi oznaczać wycisku na siłowni. Uwielbiam przerzucać ciężary albo wyżywać się na piłce, ale nie jest to niezbędne, żeby wykorzystać pozytywne skutki aktywności. Możesz spróbować małych rzeczy – wstaść jeden przystanek wcześniej, wybrać schody zamiast windy albo pójść na spacer z dzieckiem. Jeśli poczujesz, że masz siłę na dodatkowe obciążenie, zawsze możesz je później dołożyć.

CZYTELNICY RADZĄ

Maciek Godawa, projektant graficzny: Z czasem nauczyłem się, że muszę sobie planować czas na wypoczynek – jeśli tego nie zrobię, prawdopodobnie uznam, że byłem za mało produktywny, muszę coś jeszcze dokończyć, coś poprawić. W praktyce rezygnowanie z odpoczynku nie pomaga w produktywności. Zauważyłem też, że ma to działanie mobilizujące: muszę skończyć wszystkie

obowiązki do danej godziny lub dnia. Potem już nie mogę się nimi zajmować – wypoczywam. Robię to, żeby być zdrowym i zrelaksowanym człowiekiem. Czy to wpływa na produktywność? Oczywiście. Natomiast dobrze pamiętać – tak mi się wydaje – że produktywność sama w sobie nie jest celem ostatecznym. Jasne, że można mieć ambicje, projekty, nawet obsesje, ale ludzkość przez wieki pracowała, żeby móc sobie pozwolić na spokojny sen, dostatek zdrowego i smacznego jedzenia i wolny czas na własne aktywności. Jesteśmy swoim przodkom winni to, żeby nie zapracować się na śmierć.

Tomek Kozłowski, grafik: Gdy nadchodzi moment, w którym mój mózg odmawia posłuszeństwa i przestaje skupiać się na projekcie, wstaję od komputera na parę minut. Wtedy wiem, że moje oczy wołają o pomoc. Podchodzę do okna, patrzę w dal, parę razy szybciej mrugam, biorę głęboki oddech i to naprawdę pomaga, mogę pracować dalej. Nazywam to resetem oczu – spróbuj koniecznie.

Łukasz Jamros, fotograf: Na mnie bardzo działa sport. Wysiłek fizyczny niesamowicie pobudza mój mózg. Dla przykładu historia sprzed dwóch dni. Cały dzień wykopywałem starą ziemię w ogrodzie, a następnie przywoziłem nową. Przekopane 4–5 ton ziemi. Wieczorem mimo ogromnego zmęczenia nie mogłem zasnąć, ponieważ mój mózg nie mógł przestać myśleć. Co chwilę przychodziły mi pomysły na nowe produkty i ulepszenia tych istniejących.

Maja Chojnacka, projektantka graficzna: Dość często organizuję sobie coś w stylu medytacji z ewaluacją. Lubię wnioski, które przychodzą mi do głowy po takich sesjach. Pomagają mi nie popełniać tych samych błędów.

Co ułatwia koncentrację?



BLOKOWANIE ROZPROSZEŃ

Reguła 20 sekund – Niech od tego, co Cię rozprasza, dzieli Cię 20 sekund.

Planowanie rozproszeń – Określ, kiedy możesz pozwolić sobie na rozkojarzenie się.

Notowanie rozproszeń – Kontroluj to, jak często tracisz koncentrację.

Zasada 5 minut – Zanim przzerwiesz, spróbuj pozostać skoncentrowanym jeszcze przez 5 minut.

Zasada 5 sekund – Odlicz w myślach do pięciu i zacznij działać.

Zbuduj rytuał – Znajdź swoją sekwencję czynności, która ułatwia Ci skupienie.

Cyfrowe blokady – Korzystaj z aplikacji, które blokują rozproszenia.



ŚWIADOMY CZAS

Pora dnia – Określ swój chronotyp i dopasuj do niego plan dnia.

Cykle 90/20 – Zadania rozkładaj zgodnie z naturalnym rytmem Twojego organizmu, który potrzebuje 20-minutowej przerwy co mniej więcej 90 minut.



STYL ŻYCIA

Aktywność – Wysiłek fizyczny wcale nie musi być duży. Pozytywne efekty można zauważyć już przy 20 minutach ćwiczeń trzy razy w tygodniu.

Przyroda – Spacer w otoczeniu natury relaksuje i poprawia zdolność koncentracji.

Medytacja – Postaraj się ćwiczyć skupienie uwagi przynajmniej przez kilka minut dziennie.

Sen – Zadbaj o to, żeby każdej nocy spać przynajmniej 7,5 godziny.

Sprawdzamy

Psycholog Steven Kramer i Teresa Amabile, dyrektor wydziału badań w Harvard Business School, postanowili sprawdzić, czy da się znaleźć jeden czynnik, który pomaga nam utrzymać produktywność i zaangażowanie w długim odcinku czasu. Poprosili 238 osób pracujących w różnych zespołach o prowadzenie dziennika podsumowującego każdy dzień ich pracy. Uczestnicy eksperymentu zapisywali w nim swoje emocje, spostrzeżenia i motywacje. Poproszono ich również o opisanie w każdym dniu jednego wydarzenia, które szczególnie zapamiętali. Badacze zebrali w ten sposób ponad 12 tysięcy stron notatek do analizy.

Kiedy porównali najlepsze i najgorsze dni uczestników (ocenione na podstawie ich deklarowanego nastroju, emocji, poziomu motywacji itd.), zauważyli, że pozytywne momenty w zdecydowanej większości wypadków były związane z poczuciem robienia postępów. I odwrotnie – najpopularniejszym powodem spadku nastroju i motywacji była stagnacja⁶⁹.

To właśnie świadomość posuwania się do przodu, nawet małymi krokami, jest jednym z najważniejszych czynników pomagających nam w osiągnięciu celu. Już sam ten element potrafi odróżnić świetny dzień od zupełnie nieudanego. I, co równie ważne, ten efekt się kumuluje – im bliżej naszego celu jesteśmy, tym większą mamy motywację, żeby wytrwać do końca. Niestety często o tym zapominamy. Skupiamy się na planowaniu i działaniu, a mierzenie i kontrolowanie efektów schodzą na dalszy plan. Za rzadko się zatrzymujemy, nie dajemy sobie chwili na weryfikację. W tym rozdziale postaramy się to naprawić. Opowiem o trzech technikach, które pomagają prowadzić regularne podsumowania, podpowiadają, jak sformułować zadania, żeby łatwiej mierzyć ich realizację, i ułatwiają monitorowanie postępów. Dzięki nim będziemy mogli trzymać rękę na pulsie, zachować motywację i poczucie zbliżania się do celu.

Przeglądy

Załóżmy, że chcesz przejść na dietę. Czy zaczniesz ją w połowie dnia? Prawdopodobnie wystartujesz razem z jakimś nowym otwarciem: kolejnym dniem, tygodniem albo rozpoczynającym się rokiem. Ta tendencja dotyczy praktycznie każdego większego lub mniejszego projektu, do którego się zabieramy. Klasyczne postanowienia, jak rozpoczęcie treningów na siłowni czy rzucanie palenia, rozpoczynamy przeważnie w poniedziałki albo w pierwszych dniach miesiąca⁷⁰. Efekt Świeżego Startu – bo tak nazywa się to zjawisko – mówi o tym, że zmiany lubimy łączyć z początkiem jakiegoś okresu, który dzieje się wokół nas. Każdy nowy tydzień, miesiąc czy kwartał to zamknięcie pewnego rozdziału i rozpoczęcie kolejnego. Większość z nas skupia się wtedy na tym, co czeka nas w przyszłości, a lekceważy sam proces zamykania tego, co było. Przyszłość nas ekscytuje, a przeszłość chcielibyśmy mieć jak najszybciej za sobą. Tymczasem ważne jest nie tylko startowanie i działanie, ale też chwila na zatrzymanie się i podsumowania.

W jednym z eksperymentów część pracowników pewnej firmy poproszono o poświęcenie ostatnich 15 minut każdego dnia na krótką refleksję. Mieli oni zapisać najważniejsze wnioski i starać się zauważyć to, czego się nauczyli, z czym mieli problemy i jak mogą to poprawić. Już po miesiącu wyniki takich osób w testach wydajności były o prawie 23% lepsze od rezultatów koleżanek i kolegów, którzy po prostu wychodzili po pracy do domu⁷¹.

Potęgę podsumowań potwierdzają też inne badania. Profesor Robert Duke z Uniwersytetu Austin postanowił sprawdzić, jak to się dzieje, że wśród uczniów można zauważyć wyraźne różnice w poziomie umiejętności. Nawet jeśli chodzą na wspólne zajęcia i są prowadzeni przez tych samych nauczycieli, to zawsze w danej grupie będą lepsi i gorsi. Dlaczego? Na potrzeby swojego eksperymentu Duke nagrał osoby ćwiczące grę skomplikowanego utworu na fortepianie, a następnie podzielił je według poziomu, który prezentowały. Okazało się, że nie ma związku pomiędzy jakością wykonania a tym, jak długo lub jak często dany uczeń ćwiczył swoją partię. Najwyraźniejsza różnica między najsłabszymi a najlepszymi muzykami brała się z tego, jak

podchodzili oni do popełnianych błędów. Najlepsi uczniowie świadomie wyłapywali miejsca, w których się mylili, i trenowali do skutku te krytyczne fragmenty, zanim przechodzili do dalszej części. Słabsze osoby częściej ignorowały pomyłki albo w ogóle ich nie zauważały. Innymi słowy: różnica brała się z umiejętności wyciągania wniosków i skutecznego naprawiania zauważonych w ten sposób problemów⁷².

Niezależnie od tego, czym się zajmujesz, już nawet krótka chwila na podsumowania pomaga zauważyć miejsca do poprawy. Oprócz tworzenia ambitnych planów i sprawnego działania potrzebujemy też regularnych przeglądów, które pokażą, w którym miejscu jesteśmy, co poszło zgodnie z założeniami i gdzie są ewentualne problemy. To także podstawa uczenia się. Dzięki wyciąganiu wniosków mamy szansę zauważyć to, co działa, i później sprawniej to wykorzystywać.

W praktyce

Podsumowania najlepiej dostosować do rytmu otoczenia i robić je pod koniec konkretnego okresu. Dla mnie są to trzy momenty: koniec roku, koniec kwartału i koniec każdego tygodnia.

1. **Raz w roku** – To pewnie najpopularniejszy sposób na podsumowania u większości osób. Praktycznie każdy przynajmniej raz w roku wyciąga wnioski z ostatnich miesięcy i stawia sobie nowe cele.
2. **Raz na kwartał** – Planuję w cyklach 12-tygodniowych, ale to w praktyce po prostu kwartał. Staram się wybierać cele, które mogę osiągnąć w takim czasie.
3. **Raz w tygodniu** – Plan kwartałny dzielę na tygodnie. Każdy tydzień to kolejny miniokres, który staram się podsumować i z którego wyciągam wnioski.

Mimo różnych przedziałów czasowych każde takie podsumowanie opieram na podobnych zasadach:

Konkretna data – Podsumowanie wpisuję do kalendarza, tak jak wszystkie inne zadania. Ustalam dzień, godzinę i trzymam się tych założeń. Traktuję te spotkania z samym sobą jak wszystkie inne. Nie spóźniam się ani nie odwołuję ich z byle powodu.

Konkretne miejsce – Oczywiście wystarczy, jeśli usiądziesz z kawą przy komputerze, ale nie zaszkodzi zrobić kroku dalej. To szczególnie ważne w przypadku planowania kwartalnego i rocznego. Lubię wtedy zmienić otoczenie, oderwać się od codziennego środowiska i spojrzeć na wszystko z dystansu.

Czysta głowa – Kolejny podstawowy cel takich podsumowań, szczególnie tych tygodniowych, to reset. Musisz zadbać o wyczyszczenie głowy oraz porządek na listach projektów i zadań. Innymi słowy, trzeba zapanować nad bałaganem, który codziennie narasta. Odpisz na zaległe maile, sprawdź, do których rzeczy nie udało Ci się zabrać. Jakkolwiek śmiesznie to brzmi, pomaga nawet wyczyszczenie biurka – zarówno wirtualnych, jak i tych zupełnie realnych. Chodzi po prostu o to, żeby nie pozwolić na narastanie szeroko rozumianego bałaganu i niezakończonych spraw. Jeśli damy im się za długo gromadzić, to stracimy nad nimi kontrolę i przegramy z chaosem. Czy jest coś, co przez ostatni czas ciągle odkładasz? To dobra chwila, żeby pozamykać wszystkie takie tematy.

Konkretne wnioski – Co się udało? Co poszło źle? Co warto zapamiętać na przyszłość? Na co dzień nie ma czasu na takie analizy. Rozwiązywanie pojawiających się problemów zajmuje nas tak bardzo, że nie zastanawiamy się zbyt długo nad ich powodami i sposobami na uniknięcie podobnych błędów w przyszłości. Zatrzymaj się na chwilę i wyciągnij wnioski.

Nowy plan – Na koniec pora na planowanie. Co trzeba zrobić w nadchodzącym tygodniu, kwartale albo roku? Do czego muszę się przygotować? Czego mi brakuje, żeby zacząć? Przejrzyj listy projektów i wybierz działania, którymi trzeba się zająć, żeby zrobić postępy. Dzięki temu mniej czasu zmarnujesz później na zastanawianie się, co robić. Nowy okres rozpocznesz z wyraźnym planem i łatwiej będzie Ci wejść w dobry rytm.



Jeśli nie masz pomysłu na to, jak przeprowadzić takie podsumowanie, możesz skorzystać z tych pytań pomocniczych:

Czy trzymasz się założonego planu? Czy idziesz w zakładanym kierunku? Czy Twoje postępy Cię zadowolają? Jeśli nie – co musisz zmienić?

Czy od czasu ostatniego podsumowania stało się coś, co zmusza Cię do zmiany planu albo założeń?

Które rzeczy nie działają? Co powoduje problemy, ogranicza Cię albo zatrzymuje w miejscu? Co możesz zrobić, żeby tego uniknąć?

Czy plan był zbyt ambitny i musisz go ograniczyć? A może poszło zbyt łatwo i możesz trochę podnieść poprzeczkę?

Co możesz zrobić, żeby mieć jeszcze lepsze efekty?

Czego nauczyłeś się od czasu ostatniego podsumowania?
Jak możesz to wykorzystać?

Czego musisz się nauczyć? Czego Ci brakuje? Jak możesz to poprawić?

Czy masz jakieś zaległości? Z czego one wynikają?

PRZYKŁADY

1. — Na cotygodniowe podsumowanie wybierasz niedzielny wieczór. To koniec tygodnia, masz wtedy najwięcej spokoju i trochę wolnego czasu. Zawsze przechodzisz przez trzy kroki: zaległości, refleksję i planowanie. Po pierwsze nadrabiasz wszystkie drobne sprawy, którymi nie udało się zająć w tygodniu – odpisujesz na wiadomości, zamawiasz książkę, która wpadła Ci w oko, i podliczasz wydatki z paragonów. Po drugie sprawdzasz, co poszło nie tak – gdzie pojawiły się problemy i niedociągnięcia, co się nie udało. Określasz, z czego to wynika, i zastanawiasz się, jak można w przyszłości tego unikać. Na koniec przeglądasz swoje projekty i zadania oraz układasz plan na najbliższe dni.
2. — Wieczór traktujesz jako okazję do krótkiego podsumowania dnia. Starasz się wtedy wyciągnąć wnioski z ostatnich godzin, sprawdzasz, co udało się zrobić, i domykasz ewentualne mniejsze niedokończone sprawy (na przykład krótkiego maila do kolegi). Potem przechodzisz do planu następnego dnia. Ustalasz, co zrobisz rano, dzięki czemu nowy dzień zaczynasz od działania.

POMYSŁY

→ Moim ulubionym sposobem na wyciąganie wniosków jest prowadzenie dziennika. Codziennie zapisuję tam między innymi, co się udało, a co mogło pójść lepiej. Już po kilku dniach można zauważyć powtarzające się problemy, ale też wyłapać powody, dla których pewne działania się sprawdzają, i później to wykorzystać. Raz w tygodniu przeglądam notatki z ostatnich dni i staram się przełożyć je na konkretne zmiany, które mogę wprowadzić. Używam do tego stworzonych przez siebie notesów (nts.klosinski.net), ale Ty możesz skorzystać także z dowolnej aplikacji do edycji tekstu (takiej jak na przykład Word), którą masz zawsze pod ręką. Kiedy wpadnie Ci do głowy jakiś wniosek albo zauważysz problem, zanotuj to. Dzięki temu dużo łatwiej będzie Ci do niego wrócić.

Jeśli jeszcze tego nie robisz, spróbuj wprowadzić ten sposób chociaż na kilka dni, a zobaczysz, jak wiele pomysłów i spostrzeżeń do tej pory Ci umykało przez brak zapisania.

Dla kogo jest ta metoda?

Podsumowania przydadzą Ci się szczególnie wtedy, kiedy w ciągu typowego dnia nie masz czasu nawet na chwilę się zatrzymać. Dzięki nim przynajmniej raz w tygodniu znajdziesz moment na wyciągnięcie wniosków i zrobienie porządków.

Regularny przegląd pomaga też osobom, które marnują sporo czasu na ciągle zastanawianie się nad tym, jaki jest następny krok. Wprowadza porządek i wyraźną wizję tego, co trzeba zrobić.

ZRÓB PO SWOJEMU

Określ częstotliwość swoich podsumowań. Jak często ich potrzebujesz? Raz na tydzień? Raz na dwa tygodnie? Być może wystarczy, że będziesz to robić raz w miesiącu. Przetestuj różne warianty.

Oceń, kiedy w Twoim planie tygodnia jest najlepszy czas na podsumowania. Wolisz piątek, weekend, a może poniedziałek rano? Dodaj do planu tygodnia konkretny termin.

Odpowiedz sobie na pytanie, co mogłoby Ci pomóc w robieniu takich podsumowań. Czy jest jakieś miejsce albo pora, które w Twoim przypadku będą szczególnie pasowały? Jak możesz się bardziej zmotywować do takich podsumowań? Na przykład wybierz dla siebie jakąś nagrodę.

Zrób listę kroków, które chcesz przejść w trakcie każdego takiego podsumowania, i realizuj ją punkt po punkcie. Zrobienie z podsumowania prostej procedury znacznie przyspiesza jego prowadzenie. Nie zastanawiamy się nad tym, co jeszcze powinniśmy przemyśleć, tylko po prostu przechodzimy sprawnie przez kolejne kroki, które wcześniej określiliśmy. Wykorzystaj i rozbuduj listę pytań, którą zaproponowałem.

Głos rozsądku

Jeśli na robienie takich podsumowań patrzysz niechętnie, doskonale Cię rozumiem. Szczerze mówiąc, też niespecjalnie to lubię. Traktuję to trochę jak sprząatanie mieszkania. Nie jest przyjemne, ale bez tego... również nie jest

zbyt miło. Czasami trzeba po prostu usiąść i zadbać o porządek. Zamknąć niektóre sprawy, naprawić bałagan i zastanowić się, co zrobić, żeby w przyszłości było go mniej. Dla niektórych cotygodniowy cykl może być zbyt częsty. Nie traktuj tego jako coś, co musisz zrobić na siłę. Jeśli czujesz, że panujesz nad sytuacją, albo jeśli nie masz zbyt wielkiego materiału do podsumowań, możesz spróbować za jakiś czas. Jednak nie rezygnuj z przeglądów całkowicie. Lepiej robić je nawet w najprostszej wersji, niż nie robić ich w ogóle.

CZYTELNICY RADZĄ

Tomasz Palak, radca prawny, blogger: Przede wszystkim codziennie podsumowuję dzień – bez tego miałbym wrażenie, że nie wykonałem zadań. Lubię też planować, jeżdżąc pociągiem, więc pokrywa się to nieraz z początkiem nowego roku, majówką itp.

Joanna Dobrzańska, graficzka, ilustratorka, właścicielka firmy: Bardzo lubię planować w okresie świątecznym. Grudzień ma w sobie zawsze coś, co sprawia, że tworzę miliony list, realizuję rzeczy, których w ciągu roku jeszcze nie zrobiłam, zamykam pewne sprawy, żeby w nowy rok wejść z czystą kartą.

Dawid Kabała, grafik freelancer: Nie zawsze potrafię docenić własne osiągnięcia – żyjąc z dnia na dzień, mam wrażenie, że stoję w miejscu. Regularne podsumowania uświadamiają mi, ile pracy wykonałem i ile osiągnąłem w dłuższym okresie. To bardzo motywuje do dalszych działań.

Mierniki

W wypadku niektórych celów, takich jak na przykład organizacja przyjęcia urodzinowego czy treningi na siłowni, stosunkowo łatwo przychodzi mierzenie postępów. Nie możemy jednak zapominać, że istnieje wiele wyzwań, których sposób realizacji nie jest taki oczywisty. Załóżmy, że chcesz zwiększyć sprzedaż w swojej firmie. Trudno będzie w praktyce ocenić, czy zbliżasz się do swojego celu, a nawet ciężko wskazać moment, w którym tak postawiony cel zostaje osiągnięty. Przydałby się system, który nie tylko dokładnie powie, co mamy zrobić, ale też pozwoli mierzyć i oceniać postępy. Wiele metod zarządzania projektami stara się rozwiązać ten problem.

Najpopularniejszym określeniem z tym związanym są kluczowe wskaźniki efektywności, nazywane w skrócie KPI (ang. *key performance indicators*). Są to liczbowe wskaźniki, które pozwalają ocenić, czy robimy postępy lub osiągamy zakładane cele. Wskaźnikiem KPI może być na przykład: liczba klientów na koniec roku, średni czas realizacji projektu czy liczba pobrań e-booka. Takie podejście miewa swoje różne nazwy i warianty, w zależności od metody, w której jest stosowane⁷³. Podstawowe założenia są jednak podobne. Omówimy teraz metodę, którą można nazwać zaawansowaną wersją rozbijania celów z pierwszego rozdziału (s. 95). Będziemy trzymali się idei dzielenia, ale nałożymy na to więcej szczegółów, które pozwolą nam realizować bardziej ogólne zadania i lepiej mierzyć postępy. Ważne będzie więc nie tylko samo rozbicie na mniejsze części, ale też sposób, w jaki to robimy.

W praktyce

Początek jest taki sam jak w metodzie drabiny – nasz ogólny cel rozkładamy na mniejsze zadania. Dodatkowo dbamy jednak o to, żeby każde zadanie spełniało cztery główne założenia:

Liczbowy charakter – Musimy być w stanie zmierzyć, czy zadanie udało się zrealizować albo na jakim etapie jesteśmy.

Związek z celem – Zadanie, które wybierasz, musi w jakimś stopniu przekładać się na osiągnięcie nadrzędnego celu. Wykonanie tego działania musi pomagać Ci w realizacji Twoich założeń.

Osadzenie w czasie – To może być zarówno termin realizacji zadania, jak i częstotliwość wystąpienia jakiejś czynności. Czyli na przykład „do końca roku” albo „po każdym spotkaniu”.

Nastawienie na działanie – Szukamy zadań związanych z akcją, jakimś działaniem, które da się podjąć. To w pewnym sensie polecenia do wykonania.

Może to nadal brzmieć dla Ciebie dosyć abstrakcyjnie, ale wystarczy prosty przykład, żeby zrozumieć cały mechanizm.

PRZYKŁADY

1. ————— Załóżmy, że szef postawił przed Tobą zadanie poprawy jakości obsługi klienta. To bardzo ogólny cel, a sposób jego osiągnięcia nie jest oczywisty. Jak zmierzysz swoje postępy? Idealnie pasuje tu omawiana metoda. Postanawiasz podzielić ten cel na mniejsze części. Razem z zespołem rozmawialiście o tym, co sprawdzi się najlepiej, i wypisaliście trzy pomysły:

- Zebranie pięciu pozytywnych opinii od klientów każdego miesiąca.
- Obniżenie do końca pierwszego kwartału średniego czasu oczekiwania na odpowiedź do 24 godzin.
- Zwiększenie do końca roku średniej oceny w ankietach satysfakcji klienta do poziomu pięciu punktów na sześć możliwych.

Wszystkie te działania są mierzalne, dzięki czemu można będzie zweryfikować, czy udało się osiągnąć dany cel albo jak blisko jego realizacji jesteście. Są osadzone w czasie, dlatego wiecie, do kiedy (lub jak często) zamierzacie je zrealizować. Wpływają też na ogólny cel, który postawił przed Wami szef, ponieważ poprawa każdego z wypisanych wskaźników przełoży się na wyższy poziom obsługi klienta.

Ostatni cel nie jest jednak bezpośrednio związany z działaniem. Dlaczego? Ponieważ nie można zajmować się „zwiększaniem oceny w ankietach satysfakcji”. Jak miałyby wyglądać takie zadanie? Czy dałoby się je delegować? Nadal pojawia się sporo pytań. Z kolei zbieranie pozytywnych opinii czy praca nad szybkością odpowiedzi dają jasne wytyczne. Większa szczegółowość raczej nie jest potrzebna.

Czy to oznacza, że trzeci punkt jest źle sformułowany? Niekoniecznie. Pamiętaj o metaforze drabiny z pierwszego rozdziału (s. 95). Tak ogólnie sformułowane zadania da się rozbijać dalej na mniejsze części, na przykład można każdemu klientowi, który wypełni ankietę, zaoferować dodatkowy rabat albo przed wysłaniem ankiety kontaktować się z klientem, proponując dodatkowe konsultacje i odpowiedzi na jego ewentualne

pytania. To zwiększałoby szanse na pozytywne oceny w ankietach. Zwróć uwagę na to, że – mimo braku liczb – realizację tych dwóch nowych zadań da się mierzyć. Jesteś w stanie sprawdzić, czy każdy klient otrzymał rabat lub propozycję konsultacji. Spełniamy więc wszystkie cztery kryteria.

Jeśli na początku nie przychodzą Ci do głowy rozwiązania związane z akcją, nie oznacza to, że coś robisz źle. Czasami potrzebne są etapy pośrednie, które naprowadzą Cię na bardziej konkretne zadania. Dla dwóch pierwszych punktów z naszego przykładu wystarczył jeden szczebel drabiny, za to dla trzeciego potrzebna była większa konkretyzacja.

Zadania niezwiązane z akcją są również dobrymi dodatkowymi wskaźnikami postępów. Nie możemy zajmować się bezpośrednio „poprawianiem ocen w ankietach satysfakcji”, ale taka średnia ocena, sprawdzana na przykład raz w miesiącu, mówi nam o tym, czy robimy postępy w dążeniu do ogólnego celu, jakim jest podniesienie poziomu obsługi klienta.

POMYSŁY

→ Trzymając się tej metody, możesz stworzyć także różne wskaźniki, które nie będą zadaniami do wykonania, ale raczej punktami kontrolnymi na drodze do realizacji większego etapu. Wystarczy, że nie będziesz przejmować się kryterium nastawienia na działanie przy rozpisywaniu na mniejsze części. Zupełnie tak jak w przykładzie wyżej „poprawa oceny w ankietach satysfakcji” jest słabym zadaniem do wykonania, jednak świetnym wskaźnikiem tego, czy poprawia się jakość obsługi.

→ Jeśli kierujesz zespołem, zadбай o to, żeby każdy jego członek był zaangażowany w określanie zadań prowadzących do większego celu,

jaki przed sobą stawiacie. Gdy mamy wpływ na sposób realizacji własnych obowiązków, łatwiej o motywację i zaangażowanie. To kolejna wielka zaleta dzielenia na etapy. Możesz wyznaczyć ogólny cel, ale sposób jego realizacji jedynie koordynować albo nawet zupełnie oddać w ręce innych członków zespołu.

→ Porównuj dane z poprzednimi okresami. Dodaj ten punkt do podsumowania tygodniowego. Przeważnie postępy najlepiej widać, jeśli oceniamy je w dłuższej perspektywie.

→ Jeśli pracujesz na etacie, wprowadzenie mierników może dać Ci dobre argumenty w trakcie negocjacji podwyżki. Nawet jeśli Twoi przełożeni nie rozliczają Cię sztywno z różnych zadań, poprzez dokładniejsze śledzenie własnych postępów możesz udowodnić swój wpływ na osiągnięte przez zespół efekty. Zastanów się, jak możesz mierzyć swoją skuteczność.

→ Możesz wprowadzić oznaczenia kolorystyczne. Jeśli przykładowo chcesz każdego tygodnia wysłać 10 ofert, swoje postępy co siedem dni możesz podsumowywać kolorem: na przykład zielonym dla przedziału od 7 do 10 wysłanych ofert, żółtym dla przedziału od 3 do 7 i czerwonym, jeśli ofert było mniej niż 3. Każdy taki zakres będzie dawał Ci konkretną informację. Zielony kolor pokazuje, że dobrze Ci idzie i trzeba utrzymać to tempo, żółty zapala lampkę ostrzegawczą, a czerwony pokazuje, że plan jest zbyt trudny lub źle realizowany.

→ Pokazałem przykład biznesowy, ale ta metoda jest bardzo elastyczna. Twoim celem może być zaplanowanie urlopu, a zespołem – członkowie rodziny, którzy jadą razem z Tobą. W takiej sytuacji ten mechanizm zadziała równie dobrze.

Dla kogo jest ta metoda?

To narzędzie, które przydaje się przede wszystkim w przypadku ogólnych, abstrakcyjnych celów. Proste zadania, jak na przykład stworzenie prezentacji, nie będą wymagały takiej szczegółowości. Możesz łatwo rozbić je na etapy i zacząć działać. Jeśli jednak masz przed sobą duże wyzwanie, na przykład zdobycie udziałów w zagranicznym rynku czy zostanie uznany ekspertem w branży, potrzebujesz nie tylko konkretnych etapów osiągnięcia tych założeń, ale też powiązania ich z akcją, osadzenia w czasie, jak również wartości liczbowych, które możesz mierzyć i weryfikować. Korzystaj z tego sposobu zawsze wtedy, kiedy zwykła technika drabiny przestaje się sprawdzać.

To także bardzo skuteczna metoda osiągania celów w większym zespole. Im więcej osób realizuje dany plan, tym trudniej o jasną wizję tego, co trzeba zrobić. Do głosu dochodzą różne pomysły i punkty widzenia. Takie precyzyjne rozpisanie poszczególnych etapów nie zostawia zbyt wiele miejsca na wątpliwości. Łatwiej jest rozliczać realizację i wspólnie trzymać się wybranego kursu. Możesz też sprawniej przypisywać odpowiedzialność za określone cele i delegować obowiązki.

Wyraźne mierzenie postępów jest ważne u osób, które szybko tracą motywację i lubią przeskakiwać pomiędzy różnymi zadaniami i projektami. Często robią to dlatego, że zaczynają się nudzić. Wprowadzenie mierników daje im poczucie wyzwania i dłużej utrzymuje ich zaangażowanie.

ZRÓB PO SWOJEMU

Które z Twoich planów można zrealizować opisaną metodą? Na jakie etapy lub zadania możesz rozłożyć cel?

Jeśli realizujesz plan w zespole, jak możesz wykorzystać inne osoby do zebrania dodatkowych pomysłów na dojście do celu?

Czy każdy z etapów spełnia kryteria mierzalności, związku z celem, osadzenia w czasie i nastawienia na akcję?

Jeśli danego etapu nie da się powiązać z akcją, czy możesz rozbić go na mniejsze części?

Jeżeli zadania nie możesz (albo nie chcesz) powiązać z akcją, to czy możesz wykorzystać je do mierzenia postępów?

Głos rozsądku

Bardzo często tracimy motywację dlatego, że nasz cel jest zbyt duży. Z poprzednich rozdziałów wiemy już, że warto rozbijać go na mniejsze części, ale jeszcze raz należy podkreślić, że każdy z takich kroków może być naprawdę niewielki. Wykonanie jednego telefonu albo napisanie pierwszego akapitu artykułu to zadania tak mało wymagające, że wydają się nieistotne, jednak nawet tak drobne działanie pomaga ruszyć z miejsca. Dzieje się tak właśnie dlatego, że widzimy wtedy postępy i mamy poczucie zrealizowania części pracy. Jeśli odkładasz coś od wieków, znajdź pierwszy, choćby bardzo mały element, od którego możesz zacząć. Jego wykonanie da Ci dodatkową motywację do dalszego działania.

CZYTELNICY RADZĄ

Jenny Dawid, psychoedukatorka i podcasterka: Kocham wszelkie podsumowania, wykresy, tabele – aż do przesady. Dobrą stroną tego jest fakt, że swoje postępy w każdej dziedzinie monitoruję na bieżąco i mam możliwość dość szybkiego reagowania na niepokojące przesłanki. Muszę jednak bardzo się pilnować, żeby te wszystkie podsumowania i weryfikowanie postępów nie zamieniły się

w prokrastynację. Dlatego takie działania mam na sztywno wpisane w kalendarz – w wyznaczonym na to czasie mogę się delektować liczbami do woli.

Joanna Dobrzańska, graficzka, ilustratorka, właścicielka firmy: Czasami cele da się zmierzyć, czasem nie. Stawiam sobie na przykład za cel przejść dziennie 10 tysięcy kroków i cieszę się, jeśli uda mi się to zrealizować. Ale są również takie cele, które nie mają miary. Nie bardzo mam jak zmierzyć to, czy jestem już na takim poziomie, że mogę wysłać ilustracje do wydawnictwa. Jeżeli coś da się zmierzyć, planuję to w konkretnej liczbie; jeśli nie – raczej ogólnie.

Katarzyna Suszkiewicz, mama, wiceprezes fundacji: Ostatnio coraz bardziej staram się, żeby moje cele były konkretne i mierzalne. Na przykład jedna nowa potrawa w tygodniu, jedno rodzinne wyjście na miesiąc, 20 minut czytania dziennie. Nie tworzę żadnych specjalnych mierników, ale staram się maksymalnie skonkretyzować cel.

Adam Bartkiewicz, blogger, specjalista marketingu: Polecam stosowanie metryk i wskaźników świadczących o wykonaniu lub niewykonaniu zadania. Nie po to, aby biczować się, gdy coś nie wyjdzie. Chodzi tu o filozofię eksperymentowania, testowania i mierzenia wyników w celu ciągłej nauki i poprawy. Bez tego albo wciąż będziemy żyli z poczuciem, że wszystko idzie świetnie (nawet kiedy nie idzie), albo będziemy mieć wrażenie, że wszystko jest nie tak (kiedy w naszych działaniach są rzeczy pozytywne). Jedna i druga skrajność jest zła. Liczby, metryki i mierzalne cele pozwalają uniknąć skrajności.

Maciek Godawa, projektant graficzny: Najczęściej dopiero kiedy widzę, że w jakimś temacie utknąłem, rozbijam go na mierzalne jednostki (w postaci koniecznego na nie czasu lub efektów do osiągnięcia – częściej tego pierwszego, bo dotyczy to zwykle rzeczy, do których ciężko mi się zabrać). Wyznaczam sobie jakiś interwał czasowy (z reguły kilka dni, żeby móc sobie pozwolić na gorszy moment, ale żeby nie zdążyć narobić sobie zaległości). Rozpisuję to i przypinam do monitora, żeby wisiało jak wyrzut sumienia, którym w istocie jest. Stosuję tę metodę dość rzadko, bo taka codzienna presja mnie stresuje, wypalam się i sposób traci swoją skuteczność.

Timetracking

Na pewno znasz przykłady certyfikatów, którymi oznacza się różne produkty. Symbole na opakowaniach zapewniają nas, że owoce nie były modyfikowane genetycznie, kosmetyków nie testowano na zwierzętach, a ubrania uszyto w fabrykach, które uczciwie płacą swoim pracownikom. Dbamy o środowisko, inne gatunki i prawa człowieka. Ale czy nie powinniśmy zadbać też o nasz czas? Czy mniej materialne produkty, takie jak na przykład Netflix, Facebook czy Instagram, nie powinny troszczyć się o to, jaką jakość oferują w zamian za nasze cenne minuty? Te pytania stały się podstawą ruchu Time Well Spent, zainicjowanego przez Tristana Harrisa, byłego pracownika Google⁷⁴. Harris przekonuje, że projektowanie aplikacji powinno być etyczne. Twórcom powinno zależeć na tym, żeby czas, który inwestujemy w korzystanie z ich rozwiązań, był spędzany w sposób wartościowy. Celem ma być nie tylko przyciąganie i utrzymywanie naszej uwagi, ale również oferowanie w zamian dobrej jakości treści. Zupełnie tak, jak interesem producentów ekologicznych warzyw jest nie tylko własny zysk, ale też troska o środowisko i zdrowie klientów.

Ten problem zaczęły zauważać nawet wielkie korporacje technologiczne. Kiedy jesienią 2018 roku Apple wprowadziło nową wersję swojego systemu operacyjnego na urządzenia mobilne, każdy użytkownik otrzymał możliwość szczegółowej analizy czasu, który spędza z własnym iPhone'em albo iPadem. Narzędzie o nazwie Screen Time mierzy w tle, z których aplikacji korzystamy, a nawet pozwala wprowadzić dzienne limity. Nie tylko jesteśmy dzięki temu bardziej świadomi, ale również możemy lepiej zaplanować swój czas przed ekranem. Nie powinniśmy jednak oczekiwać, że ten problem w całości rozwiążą autorzy narzędzi, z których korzystamy. Światowa korporacja nigdy nie zadba o nasz czas tak dobrze, jak moglibyśmy zrobić to sami. Pojawia się tu zbyt duży konflikt interesów. Dla Facebooka czy Google uwaga odbiorców jest produktem, który sprzedają, dlatego cele biznesowe zawsze będą dla nich priorytetem.

Musimy też pamiętać, że temat „dobrze spędzonego czasu” jest znacznie szerszy niż uzależnienie od technologii, na którym skupia się Harris. Wpatrywanie się w telefon zabiera nam czas, ale to samo dotyczy przecież wypadu do pubu z kolegami, stania w kolejce czy pójścia na studia. Każda minuta naszego życia to inwestycja. Możemy kontrolować je tak samo, jak robimy to z domowym budżetem czy liczbą spożywanych kalorii. Świat biznesu zauważył to już dawno, dlatego większość z nas dokładne mierzenie czasu stawia w jednym szeregu z taśmą produkcyjną, podbijaniem kart zakładowych albo wycenianiem pracy na podstawie czasu jej trwania, a nie na przykład jakości. Tymczasem człowiek nie jest maszyną, której działanie da się zaprogramować co do minuty. Nie musimy panować nad każdą minutą swojego życia, żeby skutecznie realizować własne plany. Warto jednak spróbować w jakimś stopniu wprowadzić u siebie strategię mierzenia czasu. Licznik odmierzający czas trwania randki będzie naprawdę kiepskim pomysłem, ale kontrolowanie godzin poświęcanych na pracę nad projektem dla nowego klienta brzmi już całkiem racjonalnie. Kiedy więc podejmiemy do mierzenia czasu rozsądnie – dopasujemy tę metodę do sytuacji, własnych potrzeb, możliwości i stylu działania – dostaniemy w zamian sporo korzyści.

W praktyce

Nie chodzi mi oczywiście o zwykłe patrzeć na zegarek. Tak zwany Timetracking to metoda, która polega na świadomym podliczaniu i zapisywaniu czasu, który poświęcamy na różne czynności. Do takiego mierzenia możemy podejść na wiele sposobów. Możemy skupić się na każdym detalu, ale też działać bardziej ogólnie. Możemy korzystać z technologii albo ograniczyć się do kartki papieru. Wszystko to jednak sprowadza się do jednej z dwóch głównych metod:

Mierzenie ręczne – Przed rozpoczęciem zadania zaczynasz mierzyć czas i zatrzymujesz licznik, gdy skończysz albo przerwiesz. Na przykład uruchamiasz stoper, kiedy zaczynasz pisać artykuł, i zatrzymujesz, kiedy postawisz ostatnią kropkę. Najczęściej stosujemy do tego spe-

cialne aplikacje, dzięki czemu wynik, bez większego wysiłku z naszej strony, zapisuje się w bazie danych. To my wybieramy, dla jakich zadań włączamy licznik, i sami dbamy o jego uruchamianie i zatrzymywanie.

Mierzenie automatyczne – Istnieją też rozwiązania, które starają się całą pracę wykonać za nas. Podobnie jak wspomniane narzędzie Screen Time działają w tle i na bieżąco zliczają czas poświęcany na różne aktywności. Same tworzą też raporty na podstawie zebranych danych, na przykład dzielą aplikacje na kategorie tematyczne. Najpopularniejszym rozwiązaniem tego typu jest RescueTime.

Każda z tych metod ma swoje wady i zalety. Mierzenie ręczne jest bardziej wymagające – musimy pamiętać o uruchamianiu i zatrzymywaniu licznika i samodzielnie wpisywać zadania, dla których mierzymy czas. Daje to jednak znacznie większą elastyczność niż mierzenie automatyczne. To my decydujemy o każdym elemencie tego procesu. Zostawienie całej pracy w rękach aplikacji jest wygodne, ale musimy zgodzić się na sporo uproszczeń. Program nie rozpoznaje konkretnych zadań, tylko analizuje ogólnie, z których aplikacji korzystamy. Kiedy na przykład widzi, że używamy programu do prowadzenia telekonferencji, nie jest w stanie rozpoznać, czy za jego pomocą odbywa się ważne spotkanie biznesowe, czy dyskusja na temat ostatniego meczu. Automaty są też przypisane do komputera (lub innego urządzenia), na którym je zainstalujemy. Nie potrafią zmierzyć czasu spędzonego chociażby w biurze księgowej na drugim końcu miasta.

W praktyce można oczywiście korzystać z obu tych metod. Od wielu lat sam tak robię. Mierzę czas pracy nad konkretnymi projektami i zadaniami, samodzielnie włączając i wyłączając licznik. Oprócz tego zainstalowałem aplikację działającą w tle. Dzięki temu mam dokładne wyniki wyświetlane w narzędziu ręcznym, ale też ogólny obraz z aplikacji automatycznej. Brzmi to jak dodatkowa praca, jednak aplikację działającą w tle instaluje się raz i nie wymaga ona dodatkowej obsługi. Wystarczy, że co jakiś czas przejrzymy raporty, które tworzy.

Wiesz już *jak*, ale zastanawiasz się pewnie – *po co*. Jak takie mierzenie czasu miałyby Ci pomóc?

MASZ ŚWIADOMOŚĆ

Lubimy uważać, że panujemy nad własnym czasem, ale dopiero jego zmierzenie daje nam pełny obraz. Pokazuje ewentualne problemy i ślepe uliczki, z których nie zdajemy sobie sprawy. Przykładowo: może nam się wydawać, że nie korzystamy przesadnie często ze smartfona, ale po zmierzeniu średnia dzienna wychodzi nam na poziomie 2 godzin. To miesiąc w ciągu roku! Bez dokładnego podliczenia prawdopodobnie nie będziemy tego świadomi.

WIDZISZ TRENDY

Gdy porówna się podobne dane dla różnych okresów, łatwiej zrozumieć trendy i schematy. To pomaga zauważyć możliwe słabe punkty. Dzięki temu, że od kilku lat mierzę swój czas pracy, zauważyłem, że najgorzej idzie mi w kwietniu. Wtedy pracuję najmniej, mam problemy ze skupieniem i motywacją. Powtarza się to przez ostatnie lata, ale zdałem sobie z tego sprawę niedawno, przeglądając raporty w programie do mierzenia czasu. Mając taką wiedzę, mogę lepiej zaplanować następny rok. Wiem, że kwiecień nie jest u mnie najlepszym momentem na ambitne cele i duże wyzwania. Najtrudniejsze projekty przesunę na jesień, kiedy moja wydajność jest zawsze największa. Gdy zacznie się kolejna wiosna, będę mógł też świadomiej próbować poprawić swoją produktywność, bo wiem już, że to dla mnie słabszy okres.

LEPIEJ WYCENIASZ

Kiedy wykorzystujesz mierzenie czasu przy realizacji własnych usług, łatwiej jest Ci później je wyceniać. Na przykład jeśli zajmujesz się projektowaniem logo i mierzysz przy tym czas, będziesz w stanie sprawdzić, ile średnio zajmuje Ci tego typu zlecenie. Dzięki temu możesz trafniej przewidzieć, jak długo potrwa realizacja następnego takiego

projektu, a to z kolei jednoznacznie wpływa na wycenę. Jest mniejsze prawdopodobieństwo, że źle dopasujesz stawki albo zaproponujesz nierealny harmonogram.

LEPIEJ PLANUJESZ

Mierzenie czasu może być dobrym pretekstem do dokładniejszego planowania. Kiedy zabieramy się do zadania z użyciem licznika, łatwo nam dobrać kontekst czasowy. Na przykład zamiast po prostu „odpowiadać na maile”, określamy, że teraz mamy „godzinę na odpowiadanie na maile”. Działający w tle licznik pomaga to kontrolować i trzymać się założeń.

MASZ MOTYWACJĘ

Narzędzia są przeważnie skonstruowane tak, że pozwalają mierzyć czas tylko jednej czynności naraz. Tykający w tle zegar motywuje do tego, żeby skupić się na zadaniu, dla którego mierzymy czas, i zniechęca do przeskakiwania pomiędzy różnymi tematami. Działamy bardziej liniowo – od zadania do zadania.

Nawet jeśli przemawiają do Ciebie te korzyści, mierzenie czasu nadal może Cię odstraszać. Może Ci się wydawać, że to rozwiązanie zarezerwowane dla dużych korporacji, brzmi bardzo formalnie i generuje dodatkową pracę. Weź jednak pod uwagę, że to Ty decydujesz, w jakim zakresie z tego skorzystasz. Możesz szczegółowo mierzyć każdą minutę swojego życia (czego nie polecam), ale możesz też stosować tę metodę tylko przy wybranych projektach albo obszarach.

Ja korzystam z Timetrackingu tylko w czasie pracy. Używam narzędzia o nazwie Timeneye, w którym odnotowałem wszystkie swoje projekty. Określiłem też najważniejsze zadania, które się na taki projekt składają. Siadając

do pracy, wybieram w narzędziu nazwę zadania i uruchamiam licznik. Kiedy skończę daną rzecz i chcę przejść do czegoś innego, zapisuję czas i po prostu przełączam się na kolejną sprawę do załatwienia. Przykładowo: dla projektu „pisanie bloga” mam takie zadania, jak: research, pisanie, redagowanie i promowanie. Dzięki temu wiem, ile średnio zajmuje mi przygotowanie tekstu z podziałem na różne fazy. Widzę też wyraźnie, kiedy na przykład przesadzam z przygotowaniami, szlifowaniem każdego słowa albo zaniedbuję promocję. Spróbuj dostosować mierzenie czasu do siebie i sprawdź, jakie da to efekty.

PRZYKŁADY

1. ————— Jesteś fotografem i chcesz lepiej wyceniać własną pracę. Momentem, przy którym najczęściej tracisz rachubę, jest obróbka zdjęć. Z reguły zajmuje Ci to więcej czasu, niż wynikało z założeń. Przy kolejnych 10 zleceniach mierzysz dokładnie czas obróbki zdjęć. Dzięki temu obliczasz, ile średnio trwa takie zadanie. Okazało się, że zajmuje więcej czasu, niż uzasadniałoby to wycena, dlatego w kolejnych ofertach podnosisz stawkę za ten element.

2. ————— Od niedawna pracujesz z domu i masz problemy z koncentracją. Dzień zaczynasz bardzo późno i przeważnie robisz znacznie mniej, niż zakładasz. Chcesz to zmienić, a pierwszym krokiem jest zbadanie skali problemu. Postanawiasz przez miesiąc mierzyć, ile dokładnie pracujesz. Nie skupiasz się na konkretnych zadaniach. Podliczasz jedynie faktyczny czas pracy, po odjęciu wszystkich przerw i rozproszeń. Okazuje się, że mimo 8-godzinnego dnia pracy, który sobie zakładasz, w skupieniu pracujesz średnio około 5 godzin.

POMYSŁY

- Pamiętaj o łączeniu ze sobą różnych metod. Mierzenie czasu idealnie pasuje do pracy w blokach czasowych, o których mówiłem w poprzednim rozdziale (s. 167). Dla takich technik jak Pomodoro mierzenie czasu jest wręcz niezbędne. Przegląd raportów z aplikacji do mierzenia czasem warto dodać też do cyklicznych podsumowań.
- Najłatwiej będzie Ci wykorzystać jedną z wielu specjalnych aplikacji do mierzenia czasu. Popularne rozwiązania to między innymi: Toggl, Timely, DeskTime czy Timeneye. Jeśli zakładanie konta w dodatkowym narzędziu Cię nie przekonuje, możesz korzystać po prostu ze stopera (na przykład w telefonie) i zapisywać wyniki w Excelu albo Arkuszach Google.
- Jeśli starasz się mierzyć czas, ale zapominasz o uruchomieniu licznika, spróbuj najpierw popracować nad wyrobieniem nawyku. Możesz skorzystać z aplikacji budzika, która co godzinę będzie przypominała Ci dźwiękiem o upływającym czasie. Mnie pomogło ustawienie strony aplikacji do mierzenia czasu jako strony startowej w przeglądarce. Dzięki temu zawsze przed rozpoczęciem pracy aplikacja przypomina mi o sobie.

Dla kogo jest ta metoda?

Dokładne mierzenie przyda się osobom, które często łapią się na tym, że czas przelatuje im przez palce. Bywa, że siadamy do zadania i tak nas ono pochłania, że zapominamy o upływających godzinach. To, co wydawało się chwilą, okazuje się ciągnąć w nieskończoność. Jeśli stosuje się licznik, łatwiej zachować kontrolę.

Skorzystaj z tej metody również wtedy, kiedy szukasz możliwości ulepszeń i optymalizacji. Dzięki mierzeniu czasu dostaniesz sporo danych do przeanalizowania. Zauważysz różne problemy, ale też okazje.

Mierzenie czasu jest również dobrym motywatorem dla osób, które często się rozpraszają albo nie mogą wystartować z pracą. Uruchomienie licznika to sygnał do tego, że teraz pora na skupienie.

ZRÓB PO SWOJEMU

Ustal wyraźnie swoje zasady mierzenia czasu. Przy jakich zadaniach, obszarach albo tematach chcesz to wykorzystać, a w jakich momentach tego nie potrzebujesz?

Od czego możesz zacząć? Jaki jest najmniejszy krok, który pozwoli Ci przetestować tę metodę?

Z jakiej formy mierzenia czasu skorzystasz? Czy wybierasz mierzenie ręczne czy automatyczne? A może obie te metody?

Głos rozsądku

Jeśli spróbujesz, na początku może iść słabo. Pewnie będziesz zapominać o ustawieniu licznika, a efektów prawie w ogóle nie będzie widać. Pamiętaj jednak, że jest to metoda, której największe korzyści zauważysz w długim okresie, kiedy zbierzesz więcej danych. Nie chodzi o samo mierzenie, bo to nigdy nie będzie przyjemne ani pożyteczne samo w sobie. Ważne jest wyciąganie wniosków. Każda kolejna zmierzona godzina powie Ci więcej o Twoim sposobie działania, nowych okazjach do wykorzystania, ale też o momentach, w których coś nie idzie tak, jak powinno. Najtrudniej jest na początku, gdy musimy przyzwyczaić się do aplikacji, skonfigurować je i zebrać pierwsze dane. Kiedy wyrobisz sobie nawyk, całość będzie znacznie łatwiejsza i zajmie Ci dziennie dosłownie pół minuty.

CZYTELNICY RADZĄ

Katarzyna Markowska, copywriterka, właścicielka firmy: W niektórych sytuacjach działa u mnie ustawienie stopera. Motywuje mnie do sprawniejszego działania. Widzę, jak czas leci, nie mam odgórnego ograniczenia czasowego, a jeśli uda mi się skończyć wyznaczoną część zadania w wyjątkowo krótkim czasie, czuję satysfakcję. Dla mnie to takie ściganie się z samą sobą, ale bez presji, że muszę skończyć na przykład w godzinę, co sprawia, że mocno koncentruję się na napisaniu tekstu lub realizacji innego zadania.

Tomasz Palak, radca prawny, blogger: Dzięki uświadomieniu sobie, ile na co poświęcam czasu, zwiększyłem swoją asertywność w odmawianiu uczestnictwa w nieproduktywnych zebraniach i spotkaniach (zwłaszcza wymagających dojazdu) oraz wspomogłem koncentrację na zadaniach – trudniej było „na chwilę wejść na Fejsa” ze świadomością, że zgodnie z moim licznikiem miałem poświęcić ten czas na umowę. Zwłaszcza że nieraz dzieliłem się tym licznikiem z klientem.

Tomasz Dziuda, programista: Wszystkie swoje zadania mam zapisane w Trello. Gdy zaczynam zadanie, notuję godzinę w karcie. Gdy je kończę, notuję całkowity poświęcony czas. Na koniec dnia wszystko trafia do arkusza zawierającego planowany przeze mnie czas pracy. Poza zadaniami stricte zawodowymi mierzę też czas poświęcany na poboczne projekty, ale tylko te, które w jakiś sposób wiążą się z rozwojem zawodowym.

Jak weryfikować postępy?

•

PRZEGLĄDY

Wprowadź regularne przeglądy swoich projektów i planów. Jak Ci idzie? Co warto poprawić?

• •

MIERNIKI

Zadania formułuj tak, żeby łatwo dało się mierzyć postępy. Zadbaj o ich liczbowy charakter, osadzenie w czasie, związek z celem i nastawienie na działanie.

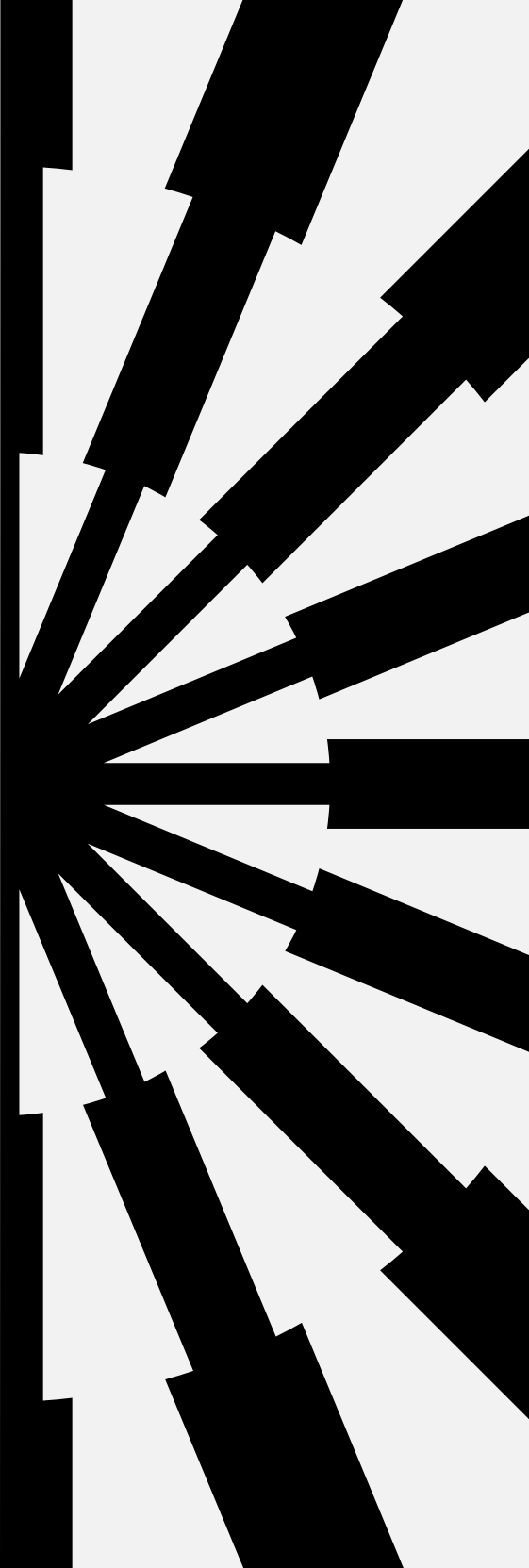
• • •

TIMETRACKING

Mierz, ile czasu poświęcasz na wykonanie różnych zadań. Możesz zastosować sposoby ręczne lub automatyczne.

S

Stosowanie



Twój plan na najbliższe cztery tygodnie

Choć ta książka powoli się kończy, prawdziwa praca dopiero się zaczyna. Niewielu autorów przyznaje to wprost, ale ja nie boję się tego napisać: nawet najbardziej dokładne przeczytanie wszystkich rozdziałów nic Ci nie da bez przełożenia zdobytej wiedzy na praktykę. Musisz przejść przez wszystkie etapy Metody Tęczy i zawarte w nich elementy odnieść do siebie. To jak z uczeniem się jazdy na rowerze. Możesz przeczytać na ten temat książkę albo obejrzeć poradnik wideo, ale i tak prędzej czy później musisz wsiąść na rower i samodzielnie przekonać się, co trzeba zrobić, żeby utrzymać równowagę i posuwać się do przodu. To nie znaczy, że książka albo poradnik nie są potrzebne. Po prostu najważniejsza część zależy wyłącznie od Ciebie.

Zdaję sobie sprawę z tego, że możesz czuć się przytłoczony liczbą różnych technik, rad i informacji. Szczególnie jeśli to Twój pierwszy kontakt z tematyką opisaną w książce. Może się wydawać, że wszystkiego jest zbyt dużo, możesz mieć problemy z wyborem tego, co najlepsze. Możesz też czuć, że nadal trudno jest odnieść Ci to do sytuacji i problemów, jakie spotykasz na co dzień. To normalne. Dopiero dzięki stopniowemu wdrażaniu rozwiązań, które proponowałem w różnych miejscach książki, zaczniesz nabierać pewności siebie. Zauważysz korzyści, o których wspominałem, i poczujesz, że to naprawdę działa.

Żeby ułatwić Ci ten trudny początek, mam dla Ciebie propozycję kilku kroków, które możesz przejść. Rozpisałem dla Ciebie plan na cztery najbliższe tygodnie. To oczywiście tylko moja sugestia. Mam nadzieję, że wiesz już, że jeśli u Ciebie tych tygodni wyjdzie jednak pięć, to będę Ci bił brawo za dostosowanie metody do siebie, a nie krzywił się na złamanie jakiegoś rytmu. Zaczynij we własnym tempie, ale przede wszystkim – zacznij.

1

Z rozdziału o rozpoznaniu (s. 24) wybierz trzy różne testy i postaraj się odnieść je do swojej sytuacji. Najlepiej będzie, jeśli wybierzesz testy dotyczące obszarów, które znasz u siebie najmniej albo które najbardziej Cię zaskoczyły. Sprawdź, co te techniki Ci podpowiadają, i postaraj się przez pierwszy tydzień skupić na tych wnioskach. Czy w codziennych sytuacjach, Twoich wyborach i problemach widzisz wpływ tych technik? Jak możesz wykorzystać Twoje silne strony, które udało Ci się w ten sposób znaleźć? Jak zminimalizować to, że niektóre cechy Ci przeszkadzają? Czy ta nowa wiedza pomaga Ci lepiej zrozumieć zachowanie innych ludzi, na przykład Twojej rodziny, współpracowników, klientów? W jaki sposób? Podejdź do tego z otwartą głową i obserwuj wszystko uważnie przez ten nowy filtr.

2

Wybierz jedną technikę opisaną w sekcji z narzędziami (s. 78) i zastosuj ją u siebie. Nie ma większego znaczenia, czego będzie dotyczyła albo jak zaawansowana będzie. Daj sobie cały tydzień na jej testowanie, modyfikowanie i eksperymenty. Nawet jeśli pierwszego dnia zupełnie Ci nie wyjdzie, próbuj dalej. Nie staraj się wyłącznie odtworzyć kroków, które zaproponowałem. Szukaj korzyści, ale jeśli coś nie działa, to zmieniaj elementy i próbuj inaczej. Czasami wystarczy bardzo mała modyfikacja, żeby jakiś sposób nabrał zupełnie nowego sensu. Twoja sytuacja, możliwości i wymagania są wyjątkowe, więc potrzebujesz wyjątkowego, dobranego do siebie podejścia. Ale to już doskonale wiesz, prawda?

3

Spróbuj połączyć ze sobą dwie różne techniki z sekcji o narzędziach. Na przykład wykorzystaj jeden ze sposobów z rozdziału o priorytetach (s. 120) do ułożenia hierarchii zadań i opierając się na tej wiedzy, ułóż plan na następny dzień – wykorzystaj do tego jedną z metod pomagających tworzyć listy spraw do załatwienia. Takich kombinacji mogą być jednak dziesiątki, na przykład rozpisanie projektu przy wykorzystaniu metody drabiny i jednocześnie zastosowanie mierników pomagających śledzić postępy itp. Wybierz to, czego najbardziej potrzebujesz i co wydaje Ci się najbardziej interesujące.

4

Kiedy nabierzesz już wprawy w obserwowaniu, wyciąganiu wniosków i przerabianiu technik, dokładaj kolejne elementy. Uzupełnij swój system o dodatkowe narzędzia, łącz je ze sobą, a przy okazji nie zapominaj o obszarze rozpoznania – sprawdzaj, jak reagujesz, co lubisz, z czym masz problemy, i nad tym też cały czas pracuj. Traktuj to jako ciągły proces. Patrz na to jak na nawyk regularnego szukania, dostosowywania i poprawiania, a nie na zadanie, które trzeba zrobić raz i o którym można zapomnieć. Nieustannie się zmieniamy, a razem z nami – otaczający nas świat. Nasze sposoby i podejście powinny się do tego cały czas dostosowywać.

Staralem się skonstruować tę książkę tak, żeby mogła Ci w tym wszystkim towarzyszyć. Rozdziały są krótkie i konkretne, łatwo jest do nich wracać i przypominać sobie opisane tam rady. Na końcu każdego z nich umieściłem podsumowanie – można powiedzieć, że wykonałem za Ciebie notatki i dałem Ci ściągę. Skorzystaj z tego! Nie odkładaj tej książki na półkę, nie zapominaj o niej ani nie wracaj do starych przyzwyczajeń. Nie dlatego, że chcę jak najdłużej utrzymać Twoją uwagę, ale dlatego, że takie podejście po prostu niewiele Ci da.

Jeśli masz zapamiętać jedno przesłanie z wszystkiego, co tutaj napisałem, to mam nadzieję, że będzie nim zachęta do własnych poszukiwań. A to wiąże się z praktyką, eksperymentowaniem, brudzeniem sobie rąk, wchodzeniem w ślepe uliczki i znajdowaniem prawdziwych skarbów, które naprawdę ułatwią Ci życie. Wniosek ma więc jedynie trzy litery: RÓB. Po swojemu, w zgodzie ze sobą, na własnych warunkach, ale przede wszystkim – RÓB.

Ró
Bó

Zastanawiasz się, co dalej?
Poniżej podpowiadam kilka
miejsc, w których znajdziesz
dodatkowe materiały.

DOŁĄCZ DO NASZEJ SPOŁECZNOŚCI

Poznaj więcej sposobów czytelników książki na skuteczne
działanie i podziel się swoimi doświadczeniami na:

metodateczowki.pl/ogarniamy

ODWIEDŹ MOJEGO BLOGA

Regularnie publikuję nowe artykuły na tematy
poruszane w książce (i nie tylko). Zajrzyj na:

klosinski.net

POBIERZ BONUSOWE TREŚCI

Stworzyłem specjalną stronę, którą uzupełniam o dodatkowe materiały nawiązujące do książki. Wejdź na:

metodateczowki.pl/plus

PODZIEL SIĘ OPINIĄ NA TEMAT KSIĄŻKI

Podziel się w mediach społecznościowych swoją opinią. Na pewno ją zobaczę i będę mógł na nią odpowiedzieć, jeśli dodasz hashtag

[#metodateczowki](https://twitter.com/metodateczowki)

-
- 1 – S.E. DeVoe, J. House, *Time, money, and happiness. How does putting a price on time affect our ability to smell the roses?*, „Journal of Experimental Social Psychology” 2012, vol. 48 (2), s. 446–474.
-
- 2 – C. Nevill, *„These changes show that WFP loves us”*, World Food Programme Insight, 19.03.2018, [online] <https://insight.wfp.org/these-changes-show-that-wfp-loves-us-247f0c1ebcf> (dostęp: 31.08.2019).
-
- 3 – *Probing the uniqueness and randomness of IrisCodes. Results from 200 billion iris pair comparisons*, „Proceedings of the IEEE” 2006, vol. 94 (11), s. 1927–1935.
-
- 4 – L. Masek, *Recognition of human iris patterns for biometric identification*, 2003, [online] <http://staffhome.ecm.uwa.edu.au/~00011811/studentprojects/libor/LiborMasekThesis.pdf> (dostęp: 31.08.2019).
-
- 5 – K. Dupere, *Some Syrian refugees can now pay for food just by scanning their eyes*, Mashable, 16.02.2016, [online] <https://mashable.com/2016/02/16/syrian=-refugees-iris-scan/?europe=true> (dostęp: 31.08.2019).
-
- 6 – V.A. Benassi, P.D. Sweeney, C.L. Dufour, *Is there a relation between locus of control orientation and depression?*, „Journal of Abnormal Psychology” 1988, vol. 97 (3), s. 357–367.
-
- 7 – J. Yip, *Attachment theory at work. A review and directions for future research*, „Journal of Organizational Behavior” 2018, vol. 39 (2), s. 185–198.
-
- 8 – C. Hazan, P. Shaver, *Romantic love conceptualized as an attachment process*, „Journal of Personality and Social Psychology” 1987, vol. 52 (3), s. 511–524.
-
- 9 – Y. Berson, O. Dan, F. Yammarino, *Attachment style and individual differences in leadership perceptions and emergence*, „Journal of Social Psychology” 2006, vol. 146 (2), s. 165–182.
-
- 10 – D. Doverspike i in., *Correlations between leadership styles as measured by the Least Preferred Co-Worker scale and adults’ attachment styles*, „Psychological Reports” 1997, vol. 81 (3), s. 1148–1150.

11 – R.C. Fraley, P.R. Shaver, *Attachment theory and its place in contemporary personality theory and research* [w:] *Handbook of personality. Theory and research*, eds. O. John, R.W. Robins, New York 2008, s. 518–541.

12 – C. Hazan, P. Shaver, *Love and work. An attachment-theoretical perspective*, „*Journal of Personality and Social Psychology*” 1990, vol. 59 (2), s. 270–280.

13 – Positive Psychology Center, Martin Seligman Speech, 28.09.1999, [online] <https://ppc.sas.upenn.edu/sites/default/files/PP%20Summit%201999%20Seligman%20Speech.docx> (dostęp: 31.08.2019).

14 – K.A. Arnold, N. Turner, J. Barling, *Leading well. Transformational leadership and well-being* [w:] *Positive psychology in practice*, eds. P.A. Linley, S. Joseph, Hoboken, NJ 2004, s. 241–255.

15 – Ceny aktualne w momencie pisania książki, czyli w sierpniu 2019 r.

16 – E. Pronin, C.Y. Olivola, K.A. Kennedy, *Doing unto future selves as you would do unto others. Psychological distance and decision making*, „*Personality and Social Psychology Bulletin*” 2008, vol. 34 (2), s. 224–236.

17 – H.E. Hershfield, *Future self-continuity. How conceptions of the future self transform intertemporal choice*, „*Annals of the New York Academy of Sciences*” 2011, vol. 1235 (1), s. 30–43.

18 – P. Flynn, *Will It Fly? How to Test Your Next Business Idea So You Don't Waste Your Time and Money*, Flynnindustries 2016, [online] <https://www.smartpassiveincome.com/will-it-fly> (dostęp: 31.08.2019).

19 – R. Buehler, D. Griffin, M. Ross, *Exploring the „Planning Fallacy”. Why people underestimate their task completion times*, „*Journal of Personality and Social Psychology*” 1994, vol. 67 (3), s. 366–381.

20 – D. Kahneman, *Pułapki myślenia. O myśleniu szybkim i wolnym*, tłum. P. Szymczak, Poznań 2012.

21 – K.L. Milkman, T. Rogers, M.H. Bazerman, *I'll have the ice cream soon and the vegetables later. A study of online grocery purchases and order lead time*, „Marketing Letters” 2010, vol. 21 (1), s. 17–35.

22 – J.S. Reiff, H.E. Hershfield, J. Quoidbach, *Identity over time. Perceived similarity between selves predicts well-being 10 years later*, „Social Psychological and Personality Science” 2019, DOI: 10.1177/1948550619843931.

23 – W. Isaacson, *Leonardo da Vinci*, tłum. M. Strąkow, Kraków 2019.

24 – S.S. Iyengar, M.R. Lepper, *When choice is demotivating. Can one desire too much of a good thing?*, „Journal of Personality and Social Psychology” 2000, vol. 79, no. 6, s. 995–1006.

25 – Grupy informacji, nazywane też pakietami, to takie skojarzenia albo symbole, które jesteśmy w stanie szybko sobie wyobrazić. Jeśli trzymać się przykładu restauracji, pakietami będą: hamburger, pizza, spaghetti i sałatka. Jesteśmy w stanie w miarę płynnie żonglować pomiędzy tymi czterema rzeczami, ale dodanie piątej i kolejnych zaczyna powodować stres i przeładowanie. Zob. D. Rock, *Twój mózg w działaniu. Strategie pokazujące, jak walczyć z rozproszeniem, odzyskiwać koncentrację i pracować mądrzej przez cały dzień*, tłum. A. Gomola, Poznań 2015.

26 – Czasami tłumaczona jako: Dwójmyślenie.

27 – A.L. Duckworth i in., *Self-regulation strategies improve self-discipline in adolescents. Benefits of mental contrasting and implementation intentions*, „Educational Psychology. An International Journal of Experimental Educational Psychology” 2011, vol. 31 (1), s. 17–26.

28 – M.A. Adriaanse i in., *When planning is not enough. Fighting unhealthy snacking habits by mental contrasting with implementation intentions (MCII)*, „European Journal of Social Psychology” 2010, vol. 40 (7), s. 1277–1293.

29 – G. Oettingen, D. Mayer, J. Thorpe, *Self-regulation of commitment to reduce cigarette consumption. Mental contrasting of future with reality*, „Psychology and Health” 2010, vol. 25 (8), s. 961–977.

30 – G. Mark, D. Gudith, U. Klocke, *The cost of interrupted work. More speed and stress*, Proceedings of the 2008 Conference on Human Factors in Computing Systems, CHI 2008, Florence, Italy, 5–10.04.2008.

31 – The Pomodoro Technique® Core Process, [online] <https://francescocirillo.com/pages/pomodoro-technique> (dostęp: 31.08.2019).

32 – M.A. Killingsworth, D.T. Gilbert, *A wandering mind is an unhappy mind*, „Science” 2010, vol. 330, s. 932.

33 – *How many productive hours in a work day? Just 2 hours, 23 minutes...*, vouchercloud, [online] <https://www.vouchercloud.com/resources/office-worker-productivity> (dostęp: 31.08.2019).

34 – *Data never sleeps 5.0*, infografika, [online] https://web-assets.domo.com/blog/wp-content/uploads/2017/07/17_domo_data-never-sleeps-5-01.png (dostęp: 31.08.2019).

35 – *Microsoft attention spans research report*, 2015, [online] <https://pl.scribd.com/document/265348695/Microsoft-Attention-Spans-Research-Report> (dostęp: 31.08.2019).

36 – J.E. Painter, B. Wansink, J.B. Hieggelke, *How visibility and convenience influence candy consumption*, „Appetite” 2002, vol. 38 (3), s. 237–238.

37 – M. Robbins, *The 5 Second Rule. Transform your life, work, and confidence with everyday courage*, New York 2017.

38 – M.L. Rose, *What does Michael Phelps do before a race?*, SportsRec, 16.11.2018, [online] <https://www.livestrong.com/article/1002130-michael-phelps-before-race> (dostęp: 31.08.2019).

39 – M. Currey, *Codzienne rytuały. Jak pracują wielkie umysły*, tłum. A. Napiórkowska, Warszawa 2015.

40 – A. Atsunori, *Brief and rare mental „breaks” keep you focused. Deactivation and reactivation of task goals preempt vigilance decrements*, „Cognition” 2011, vol. 118 (3), s. 439–443.

41 – M.H. Lewandowski, *Zegar biologiczny u ssaków. Struktura i funkcja*, „Postępy Higieny i Medycyny Doświadczalnej” 1999, vol. 53 (3), s. 405–422.

42 – C.B. Hines, *Time-of-day effects on human performance*, „Journal of Catholic Education” 2004, vol. 7 (3), s. 390–413.

43 – Szereg badań na ten temat przytacza Daniel Pink w książce *Kiedy. Naukowe tajniki doskonałego wyczucia czasu*, tłum. M. Małecka, Warszawa 2018.

44 – J. Chen, E.A. Demers, B.I. Lev, *Oh what a beautiful morning! Diurnal influences on executives and analysts. Evidence from conference calls*, „Management Science” 2018, vol. 64 (12), s. 5899–5924.

45 – N.G. Pope, *How the Time of Day Affects Productivity: Evidence from School Schedules*, „The Review of Economics and Statistics” 2016, vol. 98 (1), [online] http://econweb.umd.edu/~pope/morning_afternoon.pdf (dostęp: 31.08.2019).

46 – M.B. Wieth, R.T. Zacks, *Time of day effects on problem solving. When the non-optimal is optimal*, „Thinking and Reasoning” 2011, vol. 17 (4), s. 387–401.

47 – T. Roenneberg, *Epidemiology of the human circadian clock*, „Sleep Medicine Reviews” 2007, vol. 11 (6), s. 429–438.

48 – E.L. Rossi, D. Nimmons, *The 20-minute break. Reduce stress, maximize performance, and improve health and emotional well-being using the new science of ultradian rhythms*, Los Angeles–New York 1991.

49 – K.A. Ericsson, R.T. Krampe, C. Tesch-Romer, *The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance*, „Psychological Review” 1993, vol. 100 (3), s. 363–406.

50 – J. Gifford, *The secret of the 10% most productive people? Breaking!*, DeskTime, 14.05.2018, [online] <https://deskttime.com/blog/17-52-ratio-most-productive-people> (dostęp: 31.08.2019).

51 – E. Loehr, T. Schwartz, *The power of full engagement*, Gurgaon 2008.

52 – *Physical activity may strengthen children's ability to pay attention*, University of Illinois at Urbana-Champaign, „Physical Activity May Strengthen Children's Ability To Pay Attention”, ScienceDaily, 1.04.2009, [online] www.sciencedaily.com/releases/2009/03/090331183800.htm (dostęp: 31.08.2019).

53 – R.R. Christiano, *Influence of acute high-intensity aerobic interval exercise bout on selective attention and short-term memory tasks*, „Perceptual and Motor Skills” 2014, vol. 118 (1), s. 63–72.

54 – E.D. Vidoni i in., *Dose-response of aerobic exercise on cognition. A community-based, pilot randomized controlled trial*, „PLoS ONE” 2015, vol. 10 (7), nr art. e0131647.

55 – T.W. Puetz, *A randomized controlled trial of the effect of aerobic exercise training on feelings of energy and fatigue in sedentary young adults with persistent fatigue*, „Psychotherapy and Psychosomatics” 2008, vol. 77 (3), s. 167–174.

56 – M. Oppezzo, D.L. Schwartz, *Give your ideas some legs. The positive effect of walking on creative thinking*, „Journal of Experimental Psychology. Learning, Memory, and Cognition” 2014, vol. 40 (4), s. 1142–1152.

57 – M.R. Marselle, K.N. Irvine, S.L. Warber, *Examining group walks in nature and multiple aspects of well-being. A large-scale study*, „Ecopsychology” 2014, vol. 6 (3), s. 1142–1152.

58 – S. Kaplan, *The restorative benefits of nature. Toward an integrative framework*, „Journal of Environmental Psychology” 1995, vol. 15, s. 169–182.

59 – K.N. Irvine, *Understanding urban green space as a health resource. A qualitative comparison of visit motivation and derived effects among park users in Sheffield, UK*, „International Journal of Environmental Research and Public Health” 2013, vol. 10 (1), s. 417–442.

60 – M. Nieuwenhuis, *The relative benefits of green versus lean office space. Three field experiments*, „Journal of Experimental Psychology. Applied” 2014, vol. 20 (3), s. 199–214.

61 – C. Knight, S.A. Haslam, *The relative merits of lean, enriched, and empowered offices. An experimental examination of the impact of workspace management strategies on well-being and productivity*, „Journal of Experimental Psychology. Applied” 2010, vol. 16 (2), s. 158–172.

62 – M. Goyal i in., *Meditation programs for psychological stress and well-being. A systematic review and meta-analysis*, „JAMA Internal Medicine” 2014, vol. 174 (3), s. 357–368.

63 – J. Martires, M. Zeidler, *The value of mindfulness meditation in the treatment of insomnia*, „Current Opinion in Pulmonary Medicine” 2015, vol. 21 (6), s. 547–552.

64 – Z. Bai i in., *Investigating the effect of transcendental meditation on blood pressure. A systematic review and meta-analysis*, „Journal of Human Hypertension” 2015, vol. 29 (11), s. 653–662.

65 – A. Sood, D.T. Jones, *On mind wandering, attention, brain networks, and meditation*, „Explore” 2013, vol. 9 (3), s. 136–141.

66 – J. Hamilton, *Brains sweep themselves clean of toxins during sleep*, Shots. Health News from NPR, 17.10.2013, [online] <https://www.npr.org/sections/health-shots/2013/10/18/236211811/brains-sweep-themselves-clean-of-toxins-during-sleep?t=1556196551512> (dostęp: 31.08.2019).

67 – L. Xie i in., *Sleep drives metabolite clearance from the adult brain*, „Science” 2013, vol. 342 (6156), s. 373–377.

68 – S.C. Mendick, M. Ehrman, *Take a nap! Change your life*, New York 2006.

69 – T. Amabile, S. Kramer, *Zasada postępu. Małe zwycięstwa kluczem do radości, zaangażowania i kreatywności w pracy*, tłum. M. Czub, Gliwice 2013.

70 – H. Dai, K.L. Milkman, J. Riis, *The fresh start effect. Temporal landmarks motivate aspirational behavior*, „Management Science” 2014, vol. 60 (10), s. 2563–2582.

71 – G. Di Stefano i in., *Making experience count. The role of reflection in individual learning*, „Harvard Business School NOM Unit” 2016, nr art. 14-093.

72 – R.A. Duke, A.L. Simmons, C. Davis Cash, *It's not how much; it's how. Characteristics of practice behavior and retention of performance skills*, „Journal of Research in Music Education” 2009, vol. 56 (4), s. 310–321.

73 – Przykładowo: w technice OKR określa się je jako Kluczowe Rezultaty (Key Results), a podejście 4 Disciplines of Execution nazywa to Przewodnimi Miernikami (Lead Measures).

74 – Center for Humane Technology, [online] <https://humanetech.com> (dostęp: 31.08.2019).

listę dodatkowych materiałów znajdziesz
pod adresem metodateczowki.pl/plus

Autor:
Jacek Kłosiński
klosinski.net

Książkę możesz
kupić pod adresem:
metodateczowki.pl

Koordinacja:
Martyna Kłosińska

Redakcja:
Ewa Popielarz
ewapopielarz.pl

Projekt graficzny i skład:
Martyna Wędzicka-Obuchowicz
wedzicka.com

Korekta:
Natalia Michalczyk
i Łukasz Mackiewicz
eKorekta24.pl

Druk i oprawa:
Drukarnia MISIURO
misiuro.pl

Copyright © 2019
by Jacek Kłosiński
klosinski.net

Wszystkie prawa zastrzeżone.
Wydanie I, Gdańsk 2019

ISBN 978-83-952496-3-1

Opisałem metodę,
dzięki której zaczniesz
działać sprawniej
i lepiej zorganizujesz
swoje zadania.

Wspólnie stworzymy
od podstaw system
dopasowany do Ciebie.

1.

NAJPIERW POKAZĘ CI, JAK
LEPIEJ ZROZUMIEĆ SWOJĄ
SYTUACJĘ, MOŻLIWOŚCI,
OGRANICZENIA, STYL I POTRZEBY.
CO LUBISZ? JAK DZIAŁASZ?
CO NIE JEST DLA CIEBIE?

2.

DOPIERO DO TEGO DOBIERZEMY
TAKIE SPOSOBY, KTÓRE BĘDĄ
NAJLEPSZE DLA CIEBIE
I DOSTOSOWANE DO TWOJEGO
KONKRETNIEGO PRZYPADKU.

DZIĘKI TEJ KSIĄŻCE:

SPRAWNIE ZREALIZUJESZ
WŁASNE PLANY

BĘDZIESZ DZIAŁAĆ PO SWOJEMU,
WE WŁASNYM TEMPIE

POZNASZ PROSTE METODY, KTÓRE
USPRAWNIĄ CODZIENNĄ PRACĘ

WRESZCIE ZNAJDZIESZ
CZAS NA TO, CO WAŻNE

LEPIEJ SIĘ ZORGANIZUJESZ

