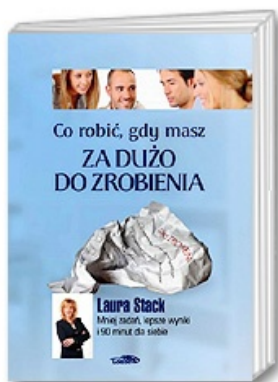


Laura Stack

Co robić, gdy masz za dużo do zrobienia

Izajasz.pl



Więcej pozytywnych opinii o książce

„Znakomita książka Laury Stack pomaga lepiej organizować działania oraz pracować szybciej i efektywniej, niż wydaje się to możliwe”.

– **Brian Tracy, autor książek *Zjedź tę żabę*** (wydanie polskie MT Biznes, Konstancin-Jeziorna 2005) i ***No Excuses!*** (Żadnych usprawiedliwień!)

„Ta książka pozwoli ci oszczędzić czas i pieniądze, a przede wszystkim zachować zdrowie psychiczne. Laura Stack dostarcza w niej użyteczną wiedzę oraz cenne inspiracje ułatwiające życie w świecie pełnym pośpiechu i wielu pilnych zadań”.

– **Tim Sanders, autor poczytnych książek i byłý dyrektor Yahoo! ds. rozwiązań systemowych**

„Nie znam nikogo, kto byłby lepiej zorganizowany niż Laura Stack, miał więcej energii, a przy tym czerpał więcej zadowolenia z załatwiania spraw. Naprawdę. To nie są teoretyczne dywagacje, lecz wnioski z osobistej praktyki życiowej. Jeśli czujesz, że masz za dużo pracy, przeczytaj tę książkę. Znajdziesz w niej wskazówki, taktyki i strategie pozwalające oszczędzić czas oraz poprawić skuteczność działań i pogłębić płynące z nich zadowolenie”.

– **Mark Sanborn, autor książek *Up, Down, or Sideways* (W górę, w dół lub na boki) i *The Fred Factor***

„Proponowana przez Laurę Formuła Produktywnego Toku Pracy (Productivity Workflow Formula) pomoże ci tworzyć 95% wartości firmy siłami 5% obecnego zatrudnienia. To kolejne cenne narzędzie oferowane przez profesjonalistkę wydajności!”

– **Jeff Bettinger, szef strategii kadrowej, HelpMyResume.com**

„Jestem gorącym zwolennikiem propozycji Laury Stack, gdyż jest ona absolutną mistrzynią efektywności działania – uczy, jak osiągać więcej mniejszym wysiłkiem. Czas stał się dla mnie, podobnie jak dla wielu, nową walutą. Zawsze można więcej zarobić, czasu nie da się jednak rozciągnąć. Laura uczy lepszego wykorzystania tego, który mamy, z korzyścią dla realizacji własnych zamierzeń. Dla mnie to rzecz bezcenna. Książka ta skłania do prostych i skutecznych działań radykalnie zwiększających produktywność i poczucie spełnienia”.

– **Joe Calloway, autor książki *Becoming a Category of One* (Stając się kategorią jedności)**

„Pomyślność w biznesie wymaga dziś zdolności przywódczych, strategii i specyficznej przenikliwości. Esencją systemu produktywności Laury Stack są strategie służące maksymalizacji tych ważnych cech. Przeczytajcie tę książkę! Wdrożenie opisanego

w niej systemu uruchamia potencjał strategicznego myślenia i efektywności, pozwalając maksymalizować rezultaty. U nas to poskutkowało i gwarantuję że u was też się sprawdzi!”

– **Mike Howard, dyrektor ds. bezpieczeństwa, Microsoft Corporation**

„W tym inspirującym i pragmatycznym przewodniku znajdujemy konkretne strategie rozwiązywania najtrudniejszego problemu świata pracy, jakim jest zarządzanie czasem. Nareszcie ktoś zdał sobie sprawę, że działamy na ostatnich obrotach. Laura Stack przekazuje użyteczne pomysły, jak je zmniejszyć, zredukować, ograniczyć”.

– **Rory Vaden, współzałożyciel Southwestern Consulting oraz autor bestsellera „New York Times’a” *Take the Stairs* (Wchodźmy schodami)**

„Jeśli masz tyle do zrobienia, że nie wiesz, od czego zacząć, to kup tę książkę!”

– **Randy Gage, autor książki *Prosperity Mind* (Umysł oddany pomysłności)**

„Jesteś przepracowany, zestresowany i przytłoczony, a mimo to wciąż nieefektywny? Laura Stack może ci pomóc. Kup tę książkę i przestuduj ją. Osiągniesz więcej, pracując mniej i w mniejszym stresie. To jest możliwe! Zobacz, jak to robić”.

– **Darren Hardy, wydawca magazynu „Sukces” i autor bestsellera „New York Times’a” *The Compound Effect***

„Laura Stack jest znakomitym mówcą i nauczycielem, inspirującym ludzi do doskonalenia działań. Ta książka to obowiązkowa lektura dla wszystkich pragnących skończyć z »nieefektywnym urabianiem się« i »osiągać więcej mniejszym kosztem«”.

– **Dr Nido R. Qubein, rektor High Point University i prezes Great Harvest Bread Company**

„Laura Stack poprawiła tok naszej pracy, sposoby porozumiewania się, koordynację działań, dokumentację i współpracę w zespołach. Zawdzięczamy jej trwałe zmiany na lepsze. Nie znajduję słów dla wyrażenia, jak bardzo jej wiedza i treningi okazały się pomocne”.

– **Montague Boyd, starszy wiceprezes ds. inwestycji, UBS Financial Services**

„Najcenniejszy wpływ najnowszej książki Laury Stack polega na podważeniu mojego dotychczasowego przekonania, iż »osiągnięcie maksymalnej produktywności wymaga przytłoczenia ogromem pracy«. Laura dowodzi, że to, czego *nie* robisz, bywa często równie ważne, a nawet ważniejsze od tego, co *robisz*. Cała książka poświęcona jest problemom wydajności pracy oraz optymalnemu wykorzystaniu czasu, którego wszystkim nam brakuje. Znajdź go na jej lekturę, a będziesz zdumiony sprawdzonymi postulatami, które autorka w niej przedstawia”.

– **Tim Jackson, prezes oraz dyrektor naczelny i finansowy, Colorado Automobile Dealers Association**

CO ROBIĆ, GDY MASZ ZA DUŻO DO ZROBIENIA

Mniej zadań, lepsze wyniki
i 90 minut dla siebie

Laura Stack



Tytuł oryginału:

*What to do when there's too much to do
Reduce tasks, increase results, and save 90 minutes a day*

Przekład:

Marek Czekański

Redakcja i korekta:

Barbara Nowak

Projekt okładki i skład:

RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2012 by Laura Stack

Copyright for the Polish edition © 2014
by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.

Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego przekazu dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.

W sprawie zezwoleń należy zwracać się do

Oficyny Wydawniczej LOGOS

01-913 Warszawa, ul. Szekspira 4/386

tel./fax (22) 772 95 27; tel. (22) 793 09 04

tel. kom. 0 609 680 132

e-mail logos@logos.warszawa.pl

www.logos.warszawa.pl

ISBN 978-1-60994-540-4

Mojemu synowi

JAMESOWI STACKOWI

*Kiedy mam zbyt dużo pracy,
czas spędzony z tobą nadaje memu życiu
właściwą perspektywę
i wszystko czyni lepszym.*

Kocham cię.

SPIS TREŚCI

PRZEDMOWA	8
WSTĘP: ZDEJMIJ NOGĘ Z GAZU!	14
Ratujmy własne życie	17
Brutalna rzeczywistość	18
Rozwiązanie	19
Całkiem nowy model: Formuła Produktywnego Toku Pracy (FPTP)	22
Formuła Produktywnego Toka Pracy (FPTP)	24
1. USTALANIE ISTOTNYCH ZADAŃ	25
Dlaczego masz tak wiele do zrobienia?	26
Co jest miarą wydajności pracy?	29
Szukanie złodziei czasu	37
Którędy czas ci ucieka?	45
Listy zadań – co w nich pozostawić?	50
Wyznaczanie priorytetów w stylu wojennym	57
Podsumowanie pierwszego etapu FPTP	62
2. TWORZENIE HARMONOGRAMÓW DZIAŁAŃ	64
Idea czterogodzinnego tygodnia pracy	65
Harmonogramy	69
Dalsze ograniczanie czasu pracy	77
Sztuka konsekwentnej odmowy	79
Jak nie marnować czasu na zebraniach	86
Decyzyjne dylematy	90
Podsumowanie drugiego etapu FPTP	93
3. KONCENTRACJA UWAGI	95
Zakłócenia toku pracy	96
Eliminacja zakłóceń zewnętrznych	97

Eliminacja zakłóceń wewnętrznych	101
Jak się urwać z elektronicznej smyczy	113
Czynniki ułatwiające skupienie	118
Unikanie zakłóceń	129
Podsumowanie trzeciego etapu FPTP	131
4. PRZETWARZANIE NOWYCH INFORMACJI	133
Oswajanie zalewu informacyjnego	134
Przechowywanie i porządkowanie dokumentacji	141
Osobisty system zarządzania czasem	145
Porządkowanie informacji podstawowych	150
System zarządzania informacją 6-D	152
E-mailowe drzewo decyzji	164
Podsumowanie czwartego etapu FPTP	168
5. ZAMYKANIE PĘTLI	170
Zorganizowana implementacja	171
Problemy z ludźmi	173
Przesadna ingerencja przełożonych w szczególności pracy podwładnych	180
Usuwanie nieefektywności i wąskich gardeł	184
W poszukiwaniu ciągłego doskonalenia się	194
Stały postęp wymaga ciągłych weryfikacji	198
Podsumowanie piątego etapu FPTP	200
6. ZARZĄDZANIE WŁASNYMI MOŻLIWOŚCIAMI	202
Energia osobista	203
Sen	211
Dieta	215
Ćwiczenia fizyczne	218
Uczynić siebie szczęśliwszym	220
Podtrzymywanie wysokiego poziomu energii	225
Podsumowanie szóstego etapu FPTP	228
UWAGI KOŃCOWE	230
Dodatkowa godzina – lub więcej	232
Formuła Produktywnego Toku Pracy – samoocena	237
Przypisy	238
Indeks	242
O autorce	248

PRZEDMOWA

Pewnego ranka, gdy tylko weszłam do sali, w której miałam wygłosić ważny wykład dla firmy telekomunikacyjnej notowanej w pierwszej setce magazynu „Fortune”, podeszła do mnie zatrudniona tam kobieta, niewyglądająca na zadowoloną. – Muszę pani coś powiedzieć – zaczęła ze mną rozmowę. – Nie jestem zachwycona pani obecnością tutaj.

Trochę mnie to speszyło, bo nie miałam jeszcze szansy otworzyć ust. – Doprawdy? – odrzekłam. – A może mi pani powiedzieć, dlaczego?

– Owszem. Nie chcę pracować wydajniej. Pracuję tak ciężko, jak potrafię. Tyram dwanaście godzin dziennie i mój zakres obowiązków jest już wystarczająco przeładowany. Nie chcę, by jakaś konsultantka „od wydajności pracy” mówiła mi, jak więcej pracować za te same pieniądze. Chciałabym mniej pracować, a więcej z tego mieć.

– To dokładnie to, w czym chciałabym pani pomóc – zdążyłam ją zapewnić, gdy zapalały się już światła nad mównicą przed moim wystąpieniem.

W 1992 roku założyłam firmę The Productivity Pro®, Inc., by pomagać ludziom w uzyskiwaniu maksymalnych rezultatów pracy w minimalnym czasie (Maximum Results in Minimum

Time®). Życzenie mojej rozmówczynie, by „mniej pracować” i „więcej z tego mieć” wyrażało dokładnie sens mojej zawodowej misji realizowanej od dwudziestu lat, a także zasugerowało mi tytuł tej książki.

Mówiąc szczerze, zwiększanie ilości pracy nie zawsze daje dobre efekty. Co zrobiłoby na twoim szefie większe wrażenie: wykonanie w ciągu jednego dnia trzydziestu siedmiu mało istotnych zadań, czy wykonanie siedmiu prac o doniosłym znaczeniu dla firmy? Czy ktoś, kto pracuje osiem godzin dziennie, może być bardziej wydajny od siedzącego w pracy dwanaście godzin? Odpowiedzi są znane. Liczą się *rezultaty*, a nie odfajkowane sprawy i godziny spędzone za biurkiem. Zapracowanie nie musi być równoznaczne z efektywnością. Nikogo naprawdę nie interesuje, ile godzin przebywałeś w miejscu pracy i czy zaznaczyłeś jako wykonane wszystkie pozycje z jakiejś długiej listy zadań. Istotne jest to, co potrafisz wyprodukować, oraz jaką wartość mają rezultaty twoich starań.

Napisałam tę książkę, by pomóc w uzyskiwaniu rezultatów *znaczących*, a nie *liczniejszych*. Zdaję sobie też sprawę z ironii związanej z dodawaniem kolejnej takiej książki do wielkiej kolekcji już istniejących. Jej lektura zajmie trochę czasu, lecz wdrażanie rzeczy wartościowych zawsze go pochłania, zachęcam więc do jego zainwestowania, by móc w przyszłości wiele czasu zaoszczędzić.

Skupimy uwagę na zwiększaniu osiągnięć z jednoczesnym zmniejszaniem nakładu czasu i pracy, stąd podtytuł: *Mniej zadań, lepsze wyniki i 90 minut dla siebie*. W książce tej pokażę, jak stać się bohaterem w pracy, nie rezygnując z życia. Osiągniesz rewelacyjne rezultaty w zawodzie i lepszą równowagę życiową. Skorzysta również twój pracodawca, ponieważ nie będziesz

się musiał zwolnić z jego firmy, by ratować życie pozazawodowe. Zyskasz większą satysfakcję i wzmocnisz morale, a w firmie zmniejszy się rotacja kadr.

Produktywność to scenariusz, w którym wszyscy wygrywają!

Zmniejszenie nakładu pracy wymaga zmiany wewnętrznego nastawienia, dającego się wyrazić hasłem: „Pracuj, pracuj, pracuj!” W dzisiejszych środowiskach zawodowych powszechnymi zjawiskami są pośpiech i intensywna presja wymuszająca sześćdziesiąt, siedemdziesiąt, osiemdziesiąt, a nawet więcej godzin pracy w tygodniu. Zwiększaniu ich ilości towarzyszy jednak spadek wydajności, ponieważ ludzie przepracowani i zmęczeni nie funkcjonują na optymalnym poziomie. W takich warunkach popełniamy więcej błędów, których poprawianie pochłania dodatkowy czas. Biegniemy coraz szybciej, usiłując nadrobić zaległości, ale w efekcie nie posuwamy się do przodu. Powstaje w ten sposób przytłaczające błędne koło, z którego wielu z nas nie potrafi się wyzwolić.

Skoro jednak kupiłeś tę książkę, znaczy to, że jesteś zdecydowany próbować. Zatrzymaj się więc na chwilę i spytaj siebie: „Czy naprawdę muszę pracować tak długo i ciężko, by załatwić wszystko, co należy, czy też może moje działania są nieefektywne?” Przyglądając się uczciwie swoim codziennym nawykom dotyczącym toku pracy i związanych z nią procesów, odkryjesz, być może, źródło tej nieefektywności.

Co robić, gdy masz za dużo do zrobienia – taki tytuł nadałam mojej książce stawiającej na głowie tradycyjne zasady zarządzania czasem, ponieważ stare metody są już dzisiaj nieprzydatne. Kiedy rozpoczynałam studia pod koniec lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku, wykładowca prowadzący mój pierwszy kurs zarządzania czasem polecał sporządzanie dziennych harmono-

gramów działań przydzielających czas poszczególnym zadaniom. Tworzyłam pilnie drobiazgowo plany zajęć, z których wynikało, że od godziny 8:00 do 8:30 mam robić to, od 8:30 do 9:10 tamto, itd. W tamtych czasach metoda ta dość dobrze funkcjonowała. Gdy pojawiała się coś nieoczekiwanego, potrafiłam łatwo dopasować nowy element do swoich planów.

Później wszystko zaczęło się zmieniać. Zjawily się faksy, poczta głosowa, Internet i poczta elektroniczna, i doszło do technologicznej eksplozji urządzeń informacyjnych mieszczących się w dłoni oraz związanych z nimi najróżniejszych aplikacji. Styl walki o produktywność nieodwracalnie się zmienił. Jeśli ktoś dzisiaj planuje zagospodarowanie każdej minuty dnia, to jego misterne plany legną w gruzach po pierwszych pięciu minutach wdrażania.

Radykalnie wzrosła ilość dostępnych i przetwarzanych informacji, a wraz z nimi ilość zadań. Wzrosły też wymagania w zakresie wydajności pracy, której przyzwoity poziom coraz trudniej utrzymać. Dlatego właśnie czujemy się bardziej zajęci i zagonieni niż kiedykolwiek. W takiej sytuacji pojawiła się recesja. Wzrosły oczekiwania, ale skurczyły się zasoby. Jesteśmy zmuszani do dłuższej i intensywniejszej pracy, spędzamy więc coraz więcej godzin w biurach, nie mając czasu dla siebie i swoich najbliższych.

Przeciętny amerykański pracownik jest dziś zdesperowany i bardziej zestresowany niż kiedykolwiek w krótkiej historii Stanów Zjednoczonych, zalewają go bowiem informacje z licznych źródeł, które rozpaczliwie próbuje śledzić i organizować. Kontaktujemy się z pomocą coraz liczniejszych urządzeń z coraz większą liczbą ludzi, którym musimy jakoś odpowiadać.

Gdybyśmy oszacowali czas potrzebny do wykonania wszystkich potencjalnych zadań, okazałoby się, że byłyby to setki go-

dzin. „Planowanie” i „ustalanie priorytetów” zajęłoby więcej czasu niż sama praca! Wobec oszałamiającej szybkości przepływu informacji tworzenie gigantycznych list spraw do załatwienia jest już dzisiaj stratą czasu. Zamiast tego trzeba organizować własne życie wokół spraw naprawdę ważnych. Musimy zaprojektować proces porządkowania toku pracy sprzyjający definiowaniu zadań o najwyższym priorytecie, chronić czas potrzebny do ich wykonywania i na nich się koncentrować.

Jeśli masz zdecydowanie za dużo do zrobienia i rozpaczliwie pragniesz odzyskać część swego czasu, wiedz, że jest to możliwe pod warunkiem podjęcia rzetelnych wysiłków w tym kierunku. Stosując logiczny, intuicyjny proces kontrolowania toku pracy prezentowany w tej książce, zyskasz zdolność panowania nad swoimi harmonogramami i w efekcie uratujesz każdego dnia aż dziewięćdziesiąt minut (a może i więcej) dla siebie.

Zanim przejdę do szczegółowego opisu proponowanego systemu, chciałabym podziękować niektórym osobom za ich cenną pomoc. Dziękuję najpierw Bogu za dar ich pojawienia się w moim życiu!

Pragnę następnie podziękować mojemu mężowi Johnowi, który jest moim najwierniejszym fanem, za niezawodne wsparcie, a zwłaszcza za zrozumienie i pogodę ducha, z jakimi przyjmuje moje karkołomne podróże i przedsiębiorczy styl życia. Masz moją dozągną wdzięczność i miłość, John.

Z moich dzieci – Meagan, Johnny’ego i Jamesa – jestem tak dumna, że duma wręcz mnie rozpiera.

Dziękuję mojej fantastycznej kierownicze biura Becce Fletcher, mogącej być wzorem nowoczesnej produktywności. Becca, to

wielkie dla mnie szczęście, że cię spotkałam; nie wiem, co bym bez ciebie zrobiła. Każdy potrzebuje kogoś takiego jak ty!

Jestem wdzięczna mojej cudownej teściowej Eileen Stack, niestrudzenie pomagającej naszej rodzinie i opiekującej się dziećmi, gdy oboje z mężem jesteśmy w podróżach. Dziękuję ci za twą niezawodną miłość.

Mark i Darla Sanborn to moi serdeczni przyjaciele, z którymi łączy mnie wiele pięknych chwil. Czas z wami spędzony przypomina mi, że życie to znacznie więcej niż praca!

Czuję dług wdzięczności wobec Dianny Booher, CSP, CPAE, autorki czterdziestu pięciu książek, która od ośmiu lat jest moją mentorką i która poświęciła mi z miłością wiele godzin prywatnego czasu. Dziękuję ci za przedstawienie mnie zespołowi wydawnictwa Berrett-Koehler, którego członkowie natychmiast uwierzyli we mnie i w moją książkę. Dziękuję też redaktorowi Nealowi Mailletowi za przewodnictwo w realizacji tego przedsięwzięcia.

Dziękuję korektorowi Floydowi Largentowi za jego sokole oczy i wybitne umiejętności redakcyjne.

Wyrażam głęboką wdzięczność setkom klientów, którzy dali nam możliwość wspólnej pracy nad strategiami opisanymi w tej książce, uczenia się z ich doświadczeń, obserwowania rezultatów i przeżywania radości z sukcesów. Dziękuję wam za entuzjastyczne wsparcie mojej działalności.

W latach 2011-2012 miałam zaszczyt przewodniczyć Narodowemu Stowarzyszeniu Mówców. W niemal dwudziestoletnim okresie członkostwa w tej organizacji zyskałam wielu cudownych przyjaciół, zbyt wielu, by ich tutaj wymieniać, ale ci, których mam na myśli, wiedzą, że o nich chodzi. Dziękuję za zachęty, przewodnictwo i miłe towarzystwo.

WSTĘP

Zdejmij nogę z gazu!

Jeśli poważnie traktujesz swój zawód, czytałeś już pewnie wiele książek poświęconych wydajności pracy i gospodarowaniu czasem, starając się lepiej zorganizować swoje codzienne działania. Czy z tej książki dowiesz się czegoś nowego? Owszem, ponieważ prezentuje ona odmienne od innych podejście do toku pracy. Sądzę, że jej lektura będzie powiewem świeżego powietrza w dusznym i zatłoczonym obszarze przeładowanym nadmiarem publikacji. Główne jej przesłanie brzmi: jakość pracy jest ważniejsza od jej ilości, zrób więc mniej, ale lepiej i w sposób skoncentrowany.

Dla wielu pracowników jest to koncepcja niemal szokująca, ponieważ wierzą w to, że muszą pracować coraz ciężiej i dłużej, mając do dyspozycji coraz mniej zasobów. Dlatego właśnie moje przesłanie jest tak ważne. W minionych dziesięcioleciach nauczyliśmy się pracować bardzo wydajnie, to prawda, ale pracujemy w sposób, którego nie można na dłuższą metę utrzymać.

Z handlowego punktu widzenia wydajność pracy to wartość wytwarzanych dóbr i usług przypadająca na jednostkę zatrudnienia. W szerszej, makroekonomicznej skali tak definiowany wskaźnik korporacyjnego sukcesu jest także podsta-

wową miarą zdrowia gospodarki narodowej. Kolektywnie Amerykanie są dziś produktywniejsi niż kiedykolwiek w historii ich kraju¹. Pomyślmy jednak o czynnikach motywujących ów wzrost wydajności, zwłaszcza w ostatnich latach. Wiele firm dokonało drastycznych redukcji zatrudnienia, starając się ratować w ten sposób swoje budżety; w rezultacie dalszy wzrost produkcji muszą zapewniać zdziesiątkowane zespoły pracownicze, co trafnie opisała moja rozmówczyni przed wspomnianym wykładem. Skazaliśmy zatem na morderczą pracę po godzinach miliony ludzi obawiających się utraty zatrudnienia. I to nas zabija.

Uważam, że osiągnęliśmy absolutny kres możliwości zaharowywania się do cna. Rozważmy taki oto zbiór faktów. Według raportów rządowych z sierpnia 2011 roku wydajność pracy w Stanach Zjednoczonych, po raz pierwszy od roku 2008, spadała w okresie dwóch kolejnych kwartałów². Jej spadek w drugim kwartale 2011 roku był nieco mniejszy od oczekiwanego: 0,7 procent średniej rocznej zamiast oczekiwanych 0,9 procent³. Ale oto i zła wiadomość: produktywność w pierwszym kwartale 2011 roku, która miała zgodnie z oczekiwaniami wzrosnąć o 1,8 procent, wykazała tendencje spadkowe odzwierciedlające rzeczywiste zmniejszenie o 0,6 procent.

To prawda, że w ciągu ostatnich kilku lat nastąpił niewielki wzrost gospodarki, ale jego pozytywne efekty ograniczały się do przedsiębiorstw bardzo mało uzależnionych od indywidualnej wydajności pracy. Jak wskazują niektórzy obserwatorzy, wiele firm wykazało wzrost produktywności w latach 2009-2010 wyłącznie z powodu wcześniejszych cięć kosztów własnych. Dokonano tam redukcji zatrudnienia, zmuszając pozostałych pracowników do dłuższej pracy w ciągu dnia – najczęściej bez zmiany wynagrodzeń.

Odmowa podwyżek średnich płac przy jednoczesnym zmuszaniu do cięższej pracy wydaje się działaniem drakońskim i w jakimś sensie nim jest. Pracownicy wiedzą, że na zwolnienie się ich stanowisk czekają kolejki bezrobotnych, nie skarżą się więc głośno na brak podwyżek i dłuższe godziny pracy, a wielu pracodawców fakt ten bezlitośnie wykorzystuje.

Jednak tendencja zahamowania wzrostu wynagrodzeń widoczna jest w statystykach od lat osiemdziesiątych ubiegłego wieku. Jak świadczą wyniki badań opublikowanych przez „New York Times” we wrześniu 2011 roku, wynagrodzenia rosły stabilnie wraz z produktywnością amerykańskiej gospodarki od roku 1949 do roku 1979, po czym wzrost ten uległ zahamowaniu mimo gwałtownego wzrostu produktywności⁴, która w latach 1979-2009 wzrosła o 80 procent. W tym samym czasie wynagrodzenia wzrosły zaledwie o 8 procent, co kontrastuje dramatycznie z analogicznymi wskaźnikami z wcześniejszych trzydziestu lat, wynoszącymi odpowiednio 119 procent i 100 procent. Ogólnie biorąc, w minionym trzydziestoleciu amerykańscy pracownicy akceptowali znikomy wzrost płac, kreując niebywały wręcz wzrost produktywności.

Ale teraz znaleźliśmy się już pod ścianą. Jako klasa społeczna jesteśmy wyczerpani, a jakiegokolwiek zachęty do dalszej maksymalizacji wydajności budzą głównie reakcje negatywne. Niedawny wzrost ekonomiczny był może dobry dla firm i przedsiębiorców, ale ludzie pracy zostali wyzyskani i oszukani. Budujemy gospodarkę na niestabilnych podstawach ... i zaczynamy już dostrzegać pęknięcia jej fundamentów. Mimo wysokich wskaźników bezrobocia pracodawcy z coraz większym trudem znajdują kompetentnych pracowników.

RATUJMY WŁASNE ŻYCIE

Głoszę więc dzisiaj ewangelię bezlitosnego ograniczania liczby zadań, ponieważ głęboko wierzę, że porzucenie niepotrzebnych zajęć oraz poddanie pozostałych drastycznemu ustaleniu priorytetów to jedyna gwarancja konsekwentnego utrzymania użytecznej wydajności pracy w obecnych warunkach ekonomicznych bez narażania na szwank własnego zdrowia, niszczenia życia rodzinnego i utraty osobistej satysfakcji.

Wielu pracowników uważa, że jedynym remedium na trudności w pracy jest gotowość wykonywania wszelkich zadań służbowych kosztem wszystkiego innego. Taki sposób myślenia został ludziom wpojony przez pracodawców i zyskał społeczną akceptację. Wydaje się jednak, że nie rozumiemy ważnej okoliczności – nikt nie ma obowiązku poświęcać własnego życia dla jakiegokolwiek przedsięwzięcia i jego handlowych wyników.

Jestem o tym głęboko przekonana. Japończycy dali sobie narzucić zwyczaj pozostawiania w pracy po godzinach bez dodatkowych wynagrodzeń, bardziej dla zademonstrowania lojalności wobec firm niż dla zwiększania ich produktywności. Smutnym tego efektem jest rosnąca liczba przypadków *karoshi* – zapracowywania się na śmierć. Zjawisko to dotyczy nie tylko Japonii, ale także innych krajów zachodnich, choć nasza medycyna jeszcze go nie sklasyfikowała i nie nadała mu nazwy.

Czy w imię możliwości podwyżki lub awansu naprawdę warto ryzykować utratę zdrowia? Podkreślam słowo „możliwości”, bo przecież nie jesteśmy nawet pewni, że nasz wysiłek zostanie zauważony przez przełożonych. Nie próbuj się więc prześcigać w zaharowywaniu się ponad miarę. Zamiast tego rób to, co naprawdę ważne dla instytucji lub firmy i skup uwagę na dostosowaniu codziennej pracy do jej ogólnej strategii.

Przestań się urabiać po uszy do granic wytrzymałości, bowiem – paradoksalnie – taka postawa nie musi zwiększać twojej użyteczności, a może ją nawet ograniczać.

BRUTALNA RZECZYWISTOŚĆ

Praca w zbyt dużym dziennym wymiarze godzin jest nieproduktywna, ponieważ skutkuje zmniejszoną wydajnością. Wyniki licznych badań wielokrotnie udowodniły, że sześćdziesięciogodzinny tydzień pracy zmniejsza wydajność średnio o 25%⁵. Wydajność maleje ze wzrostem liczby godzin pracy, gdyż wyczerpanie stopniowo upośledza zdolność oceny i jakość działania. W rezultacie korzyści maleją mimo najlepszych intencji pracownika. Posuwając się za daleko, doprowadzasz do tego, że nawyki przepracowywania się pogarszają bilans firmy zamiast go poprawiać. Efekt jest więc zaprzeczeniem intencji osób pragnących się „wykazać”.

Jaki stąd wniosek? Nie jesteś robotem. Zbyt wiele godzin pracy prowadzi do fizycznego i psychicznego zmęczenia, a w konsekwencji do spowolnienia działań, zwiększenia liczby błędów i straty czasu. Może być również przyczyną depresji, która, jeśli nie jest leczona, wymyka się spod kontroli, co często się zdarza, gdy dotknięta nią osoba jest zbyt zajęta, by się w porę o siebie zatroszczyć. Depresja, sama w sobie będąca wystarczającym nieszczęściem, dodatkowo obniża wskaźniki produktywności.

Dawny czterdziestogodzinny tydzień pracy był kompromisem wyrażającym optymalną równowagę między produktywnością i przepracowaniem. Dziś jest on dla wielu ludzi nie do utrzymania, zważywszy oczekiwania i organizację miejsc pracy. Niektórzy uparcie twierdzą, że lepiej funkcjonują przy więk-

szym obciążeniu pracą. Ci sami ludzie nie rozpoznają jednak oznak zbliżania się do granic własnych możliwości. Czy zatem chcesz paść na stanowisku pracy po wykonaniu wszystkich możliwych zadań? Dbasz o sprzęt, którym się posługujesz, prawda? Dlaczego więc nie miałbyś zadbać o siebie?

ROZWIĄZANIE

W kolejnych sześciu rozdziałach tej książki pokażę, jak możesz się wyzbyć mentalności współczesnego niewolnika. Twoją nową dewizą będą słowa „mniej pracy”, powtarzane z intencją zaoszczędzenia dziewięćdziesięciu minut każdego dnia. Te dziewięćdziesiąt minut to nie jakaś wielkość wzięta z sufitu, lecz efekt, który moi klienci uzyskują, stosując proponowane przeze mnie metody, pozwalające oszczędzić codziennie tyle właśnie czasu. Przykładem niechaj będzie świadectwo pana Montague L. Boyda, CFP, starszego wiceprezesa do spraw inwestycji w UBS Financial Services:

Przed treningami prowadzonymi przez panią Stack wielu naszych pracowników regularnie zostawało w pracy do wczesnych godzin wieczornych, by móc wykonać do końca służbowe obowiązki. Pani Stack poświęciła nam jeden dzień, a potem jeszcze jeden po upływie trzech czy czterech miesięcy. Pracując z nami, uczyła skuteczniejszych metod wymiany informacji między działami. Pokazała również, jak ustalać priorytety w odniesieniu do codziennych zadań i jak trzymać się przyjętych priorytetów oraz jak sprawnie posługiwać się programem Microsoft Outlook. Wskazówki udzielone przez panią

Stack są zbyt szczegółowe, by je tu wymieniać, wszystkie jednak miały dla nas ogromne znaczenie. Obecnie kończymy swoją pracę wcześniej każdego dnia i mamy więcej czasu wolnego. W naszych działaniach jest teraz znacznie mniej zamętu i rzadko martwimy się o to, że „coś nam się wymknie spod kontroli”! Przestaliśmy się martwić, bo nic nam się nie wymyka. Mamy sześciu inwestycyjnych partnerów. Jeden z nich zajmuje się naszą grupą planów emerytalnych, inny – zbieraniem informacji. Pracujemy płynnie, porozumiewamy się skutecznie i tracimy znacznie mniej czasu niż kiedyś. W mojej ocenie każdy z nas oszczędza dziennie około półtorej godziny, w porównaniu z sytuacją sprzed interwencji pani Laury Stack. Sześciu pracowników pomocniczych, którzy kiedyś byli zestresowani i pracowali w sposób źle zorganizowany do godzin wieczornych, tworzy obecnie skuteczny i zgrany zespół. Kończą swoje działania przed „fajrantem” i codziennie wychodzą do domu zadowoleni. Od miesięcy nikt nie musiał zostawać w pracy po godzinach. Pani Laura Stack jest rzeczywiście profesjonalistką w dziedzinie efektywności i organizacji pracy, jak sugeruje nazwa jej firmy „The Productivity Pro”. Ukazała nam drogę do większych – nawet znacznie większych – osiągnięć w krótszym czasie. Nasz personel wierzy w możliwość dalszego wykładniczego wzrostu efektywności bez potrzeby znaczącego zwiększania zatrudnienia. Zaoszczędzony czas wykorzystujemy na twórcze myślenie i szukanie metod ulepszania planów w dążeniu do większych sukcesów.

Tak jak pomogłam opisanemu wyżej zespołowi, pomogę tobie, Czytelniku, logicznie ustalić priorytety w pracy i skierować twoją uwagę na najistotniejsze jej aspekty. Nauczysz się odrzucać stare koncepcje ograniczające wydajność pracy i zaczniesz oceniać swoje zadania z nowego punktu widzenia. Pozbędziesz się niepotrzebnych czynności i uwolnisz od zbędnych danych, koncentrując uwagę na rzeczach najważniejszych.

Zamiast godzić się z losem i pozwalać mu się przytłaczać, weź własną przyszłość w swoje ręce i zrób, co konieczne, by odzyskać trwałą równowagę między życiem i pracą. Porzuć błędne przekonania niweczące skuteczność twojej pracy. Rozpoznaj własne ograniczenia, odrzuć zbędne naleciałości i dostosuj swą postawę tak, by móc jasno widzieć, że prawdziwym problemem jest odkrycie tego, co można osiągnąć w dostępnym i ograniczonym czasie. Dokonawszy tego wszystkiego, przekonasz się, że każdego dnia masz dość czasu do załatwienia wszystkich naprawdę ważnych spraw.

Przedstawiony przeze mnie nowy system pozwala zreorganizować życie tak, by nie składało się wyłącznie z pracy. Uprzedzam, nie musi to być łatwe, system jest jednak naprawdę prosty w praktycznym zastosowaniu. Chciałabym teraz przedstawić w ogólnych zarysach Formułę Produktywnego Toku Pracy (The Productivity Workflow Formula™).

CAŁKIEM NOWY MODEL: FORMUŁA PRODUKTYWNEGO TOKU PRACY (FPTP)

Formuła Produktywnego Toku Pracy obejmuje sześć etapów:

1. Ustalanie istotnych zadań. Przestudiuj dokładnie wymagania; przeanalizuj i zweryfikuj listy spraw do załatwienia; znajdź przyczyny strat czasu; wybierz sprawy najważniejsze.
2. Tworzenie harmonogramów działań. Przydziel odpowiednią ilość czasu poszczególnym zadaniom; w razie konieczności odmawiaj; szybko podejmuj decyzje; kontroluj spotkania.
3. Koncentracja uwagi. Ćwicz intensywne skupienie; nie rozpraszaaj się; ucz się metod koncentracji; unikaj chaotycznej wielozadaniowości.
4. Przyswajanie nowych informacji. Skutecznie szukaj danych; gromadź informacje cyfrowe; sprawnie posługuj się pocztą elektroniczną, głosową i papierową.
5. Zamykanie pętli. Ustal, co działa, a co się nie sprawdza; eliminuj działania nieefektywne; rozwiąż problemy związane z ludźmi; usuń wąskie gardła; usprawniaj systemy w toku ich działania.
6. Zarządzanie własnymi możliwościami. Skup się na czynnikach fizycznych wpływających na poziom osobistej energii; dbaj o regularność snu, zdrową dietę i ćwiczenia fizyczne; broń własnego szczęścia.

Przedstawiona na rysunku FFTP wygląda następująco:



Kołowa postać diagramu sugeruje ciągłość, a także proces, który może (i powinien) być wciąż powtarzany. Najlepiej, gdy staje się on trwałym elementem życia. Twórcze podejście do wydajności pracy powinno mieć zatem charakter ciągły, a nie liniowy i docelowy (jak droga od punktu A do punktu B, po którym... nie ma dalszego ciągu). Każde usprawnienie przenosi cię do nowego miejsca, nigdy jednak nie osiągasz końcowego plateau – poziomu, który pozwoliłby ci osiąść na laurach.

FORMUŁA PRODUKTYWNEGO TOKU PRACY (FPTP)

Ustalenia + Harmonogramy + Koncentracja + Informacje +
Zamknięcie pętli + Zarządzanie = PRODUKTYWNOŚĆ

Wdrożenie FPTP gwarantuje każdemu skrócenie dziennego czasu pracy o dziewięćdziesiąt minut, które można przeznaczyć na cele osobiste. Jeśli czujesz się teraz przykuty do biurka, to propozycja ta może budzić twoje wątpliwości, zapewniam jednak, że możesz poprawić efekty swej pracy przez skrócenie jej czasu. Musisz tylko oddzielić ziarno od plew.

Zobacz więc, jak, krok po kroku, możesz stawać się skuteczniejszy w działaniu.

W witrynie www.LauraStack.com/WhatToDo znajdziesz nieodpłatne materiały uzupełniające, wskazówki oraz dostęp do grup dyskusyjnych.

Witryna www.bkconnection.com/whattodo-sa pomoże ci ocenić własne siły i zwiększyć zakres możliwości dzięki FPTP.



Wskazówki Productivity Pro oznaczono ikonką zegarka. Jeśli znajdujesz się pod silną presją czasu, przejrzyj je i przeczytaj podsumowania kolejnych rozdziałów.