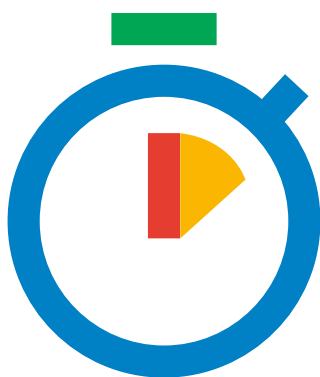


LAURA MAE MARTIN

EKSPERTKA DS. PRODUKTYWNOŚCI W GOOGLE'U

OSIĄGNIJ ↑ UPTIME

Jak zamienić chaos w kalendarzu
na porządek i produktywność



mt biznes



Spis treści

WPROWADZENIE **UPTIME** 7

CZĘŚĆ I Co robić

Rozdział 1 TRZY GŁÓWNE PRIORYTETY 25

Rozdział 2 JAK MÓWIĆ „NIE” 43

Rozdział 3 LEJEK ZADAŃ 65

CZĘŚĆ II Kiedy to robić

Rozdział 4 POZNAJ SWÓJ PRZEPŁYW 89

Rozdział 5 KALENDARZ „OD ZERA” 99

Rozdział 6 PRZEGLĄD CZASU 113

Rozdział 7 PROKRASYNACJA I JAK JĄ ZWALCZAĆ 127

Rozdział 8 JAK CZAS WOLNY WPŁYWA
NA PRODUKTYWNOŚĆ 141

CZĘŚĆ III Gdzie to robić

Rozdział 9 MIEJSCE, MIEJSCE I JESZCZE RAZ MIEJSCE 153

Rozdział 10 MIEJSCA PRACY I NIE-MIEJSCA PRACY 165

**CZĘŚĆ IV Jak robić to dobrze**

Rozdział 11	RÓWNOWAGA GRANIC	177
Rozdział 12	PLAN NA PLAN	195
Rozdział 13	DBAŁOŚĆ O EFEKTYWNOŚĆ SPOTKAŃ	203
Rozdział 14	ZMIENŃ SWOJE NARZĘDZIA W SUPERNARZĘDZIA	221
Rozdział 15	WALKA Z CZYNNIKAMI ROZPRASZAJĄCYMI	231
Rozdział 16	ZAPANUJ NAD POCZTĄ: METODA NA PRANIE	241

CZĘŚĆ V Jak dobrze żyć, pracując efektywnie

Rozdział 17	RUTYNY: KIEDY→WTEDY	267
Rozdział 18	WTOREK BEZ TECHNOLOGII	277
Rozdział 19	ŚWIADOME PORANKI	289
Rozdział 20	OSIĄGNIĘCIE STANU UPTIME	303

PODZIĘKOWANIA	309
---------------	-----

O AUTORCE	315
-----------	-----



ROZDZIAŁ 1

TRZY GŁÓWNE PRIORYTETY

Gdybym zatrzymała cię na ulicy i spytała, jakie są w tym momencie twoje trzy główne priorytety, to co byś odpowiedział? Tak właśnie brzmi moje pierwsze pytanie, gdy występuję w roli coacha. Dlatego teraz zadaję je tobie.

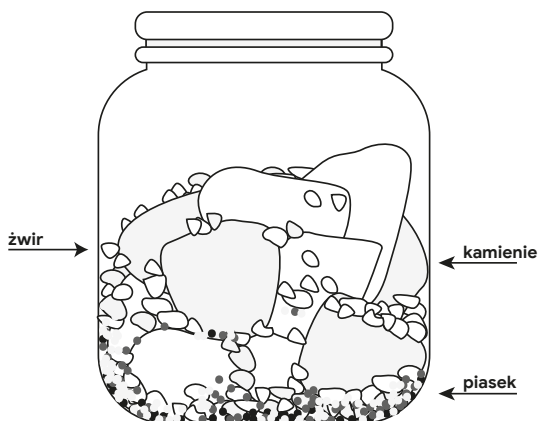
Jak wspomniałam we Wprowadzeniu, pierwszym krokiem do osiągnięcia produktywności jest jasne zdefiniowanie tego, co chcesz lub musisz zrobić. Nieczęsto używam w tym kontekście słowa „cele”, ponieważ wydaje mi się, że sugeruje ono coś odległego, dalekosiężnego – coś w stylu: „Miejmy nadzieję, że któregoś dnia...”. Wolę mówić o priorytetach, gdyż wskazują one na obecne zamiary, podkreślając skupienie i płynność.

Dlaczego trzy? Badania przeprowadzone w 2018 roku na Uniwersytecie Ohio potwierdziły prawdziwość popularnej „zasady trzech elementów” (idei, że ludzie zapamiętują wszystko lepiej, jeśli rzeczy są pogrupowane w trójki), dowodząc, że umysł człowieka, ucząc się, szuka wzorców

i grupuje rzeczy*. Prawdopodobnie w każdym momencie życia będziesz mieć więcej niż trzy obowiązki lub priorytety, ale ustalenie tych trzech najważniejszych pomoże ci uzyskać odpowiednie skupienie. Jedną z najbardziej produktywnych osób, z którymi kiedykolwiek pracowałam, jest Robert Kyncl, dyrektor generalny Warner Music Group. Miał on jasno określone trzy priorytety, które przekazywał każdemu, z kim współpracował. Do każdego z nich dołączona była lista zadań, którą z każdym się dzielił – ze swoim dyrektorem działu kadr, asystentem i całą organizacją. Priorytety stanowiły motyw przewodni jego pracy i każdego z dni, co pomagało mu się skupić na właściwych rzeczach i udostępniać określoną wizję swojemu zespołowi. Samo zdefiniowanie tych priorytetów sprawiło, że wszystko szło gładko i wszyscy działali płynniej.

Jeśli więc zapytam cię o twoje trzy główne priorytety, to powinieneś potrafić szybko je wymienić. Dlaczego idzie ci to tak sprawnie? Ponieważ już je przemyślałeś. Analizę priorytetów można przeprowadzać nawet co tydzień, ale zazwyczaj lepiej jest to robić raz na miesiąc lub raz na kwartał. Wszystkie pozostałe priorytety same znajdują sobie odpowiednie miejsce. Jeśli jednak chcesz wypełnić słoik kamieniami, żwirem i piaskiem, to musisz zacząć od tych największych rzeczy. Próba umieszczenia dużych kamieni w słoju już wypełnionym żwirem i piaskiem (mniej istotnymi sprawami o niższej randze) doprowadzi do tego, że naczynie szybko się zapełni, choć będzie w nim jeszcze niewykorzystane miejsce.

* Arkady Kononov, Ian Krajbich, *Neurocomputational Dynamics of Sequence Learning*, „Neuron 98”, nr 6 (2018), s. 1282–1293.



Być może zastanawiasz się, czy pytam w tej chwili o twoje priorytety osobiste, czy zawodowe. O ile jednak wiem, jesteś jedną i tą samą osobą, niezależnie od tego, czy przebywasz w pracy, czy w domu. Istnieje tylko jeden czas i tylko jeden umysł zarządzający tym wszystkim. Twój sukces i spełnienie będą napędzane przez różne priorytety osobiste lub zawodowe w różnym czasie. Będzie się to zmieniać w zależności od aktualnej sytuacji i etapu życia. Przykładowo, jeśli przygotowujesz się z całą rodziną do przeprowadzki na drugi koniec kraju, to niewątpliwie powinno to być wówczas jednym z twoich trzech głównych priorytetów, zrzucając przy tym z podium coś innego. Jeżeli podejmiesz się realizacji dużego projektu w firmie, to coś (poza pracą) może na chwilę zejść na dalszy plan. Ograniczenie priorytetów do trzech jest ważne, ponieważ przypomina ci, że musisz odłożyć coś na jakiś czas, aby zająć się tym, co w danym momencie jest najważniejsze – zawsze bowiem konieczny jest kompromis.

Tak jak ty powinieneś potrafić wymienić swoje główne priorytety, tak dobrze jest również pytać o nie innych. Za każdym razem, gdy pracuję z kimś nowym lub rozpoczynam projekt dla nowego lidera, pytam: Jakie są teraz twoje trzy główne priorytety? Już samo zadanie tego pytania może pomóc w nawiązaniu produktywnych, opartych na współpracy relacji, co da ci przedsmak tego, co kryje się wewnątrz i na czym ktoś naprawdę się koncentruje. Odpowiedź na to jedno proste pytanie pozwala zrozumieć decyzje podejmowane przez daną osobę i sposób, w jaki spędza ona czas. W pewnym szczególnie przytłaczającym i zapracowanym momencie mojego życia, mój mąż zastosował wobec mnie moją własną taktykę i zapytał: Jakie są teraz twoje trzy główne priorytety? Zaczęłam je wymieniać i okazało się, że jest ich sześć. Nic dziwnego, że czułam się tak przytłoczona! Już dzięki temu jednemu pytaniu zdałam sobie sprawę z tego, że próbuję skupić się na zbyt wielu rzeczach jednocześnie. Musiałam więc z niektórych spraw zrezygnować, oddelegować je lub odłożyć na później – i tak właśnie zrobiłam!

PRIORYTETY ←→ ZADANIA

Pewien dyrektor, z którym kiedyś pracowałam, określił swoje trzy główne priorytety na najbliższy kwartał następująco:

1. Ukończenie głębokiej reorganizacji swojego zespołu.
2. Spędzanie więcej czasu ze swoimi małymi dziećmi.
3. Zdefiniowanie wizji organizacji na następny rok.

Można odnieść wrażenie, że te założenia są bardzo ogólnikowe i niejasne. Wskazanie priorytetów jest jedynie pierwszym krokiem – w kolejnym musisz zastanowić się,

jak je zrealizować. Zadania o dużym wpływie to konkretne działania, które są zgodne z twoimi priorytetami. Postaw więc sobie pytanie: Jakie zadania o dużym znaczeniu są niezbędne do realizacji moich założeń? I konkretniej: W jaki sposób te punkty pojawią się w moim kalendarzu? Jak je rozpoznam? Proces pracy nad konkretnymi zadaniami związanymi z priorytetami pozwala zrozumieć, w jaki sposób poszczególne spotkania, e-maile, sesje treningowe, zadania do wykonania, bloki pracy, wydarzenia szkolne i inne sprawy, które pojawiają się w twoim terminarzu, zajmując czas, odnoszą się bezpośrednio do twoich priorytetów.

Do każdego z tych założeń zapisz dwa lub trzy zadania o dużym wpływie, które wspierają ten priorytet (sformułowanie zadań powinno zaczynać się od czasownika nawołującego do konkretnego działania):

1. Zreorganizuj swój zespół

- Spotkaj się z przedstawicielem działu kadr w celu omówienia zmian schematu organizacyjnego i otwartych stanowisk.
- Zaplanuj spotkania bezpośrednio z pracownikami, aby zrozumieć ich role i obowiązki.
- Przeprowadź rozmowy kwalifikacyjne na nowe i otwarte stanowiska.

2. Spędzaj więcej czasu z dziećmi

- Wychodź z pracy o siedemnastej, żeby zjeść kolację z całą rodziną trzy lub cztery razy w tygodniu.
- W piątki pracuj z domu, żeby móc zawieźć dzieci do szkoły.
- W tym kwartale weź udział w trzech wydarzeniach szkolnych (na przykład koncertach lub konferencjach) w godzinach pracy.

3. Opracuj wizję pracy zespołu na przyszły rok

- Priorytetowo potraktuj wolny czas na myślenie, spacer, burze mózgów.
- Zorganizuj całonocny wyjazd ze swoimi bezpośrednimi podwładnymi, by uzyskać od nich informacje zwrotne.

Określenie tych zadań o dużym wpływie, które wspierają priorytety, ma kluczowe znaczenie. Pomaga zrozumieć nie tylko, na czym powinieneś się skupiać w ogóle, lecz także to, w jaki sposób należy wydatkować czas i energię, aby realnie wspomagać swoje założenia. Jest to również świetna okazja do omówienia priorytetów z najważniejszymi osobami w pracy i życiu prywatnym – z szefami, członkami zespołu, partnerami, małżonkami itp. Daje to możliwość potwierdzenia swoich zamiarów lub dostosowania ich na podstawie indywidualnych priorytetów innych oraz waszych wspólnych celów i obowiązków. Jeśli przygotowujesz ze współpracownikiem ogromny projekt, będący jednym z twoich trzech głównych priorytetów na dany kwartał, który jednak nie jest najważniejszy dla twojego asystenta, ważne jest, abyś wiedział o tym od samego początku. W tej sytuacji być może konieczne będzie sięgnięcie po inne zasoby lub znalezienie dodatkowej pomocy. Poświęcenie chwili na zdefiniowanie priorytetów i uzyskanie informacji zwrotnej ułatwia późniejsze rozmowy na temat tego, na co przeznaczyleś swój czas.

▲
Zamiast opowiadać mi o swoich priorytetach,
po prostu pokaż mi swój kalendarz.



W JAKI SPOSÓB OBECNIE ŚLEDZISZ SWÓJ CZAS?

Po pytaniu menedżera, którego jestem coachem, jakie są jego trzy główne priorytety, proszę o wydruk stron jego kalendarza z ostatnich kilku tygodni. Daję mu marker, aby zakreślił każde spotkanie, zadanie lub czas przeznaczony na pracę indywidualną, mające związek z tymi trzema najważniejszymi założeniami. Szybko wówczas staje się jasne, czy mój rozmówca rzeczywiście poświęca czas na realizację swoich priorytetów. To świetny moment, aby się cofnąć i przeanalizować kluczową kwestię: Jak bardzo wypełniony jest twój kalendarz? Innymi słowy, czy teraz, gdy już określiłeś, co jest dla Ciebie rzeczywiście ważne, faktycznie przeznaczasz na te rzeczy większość swojego czasu? Twój czas jest najcenniejszą walutą – to, na co go poświęcasz, jest tym, co traktujesz priorytetowo. Kalendarz mówi prawdę. Wystarczy rzut oka na terminarz, aby zorientować się, czy rzeczywiście wykorzystujesz swój czas na kwestie, które mają dla Ciebie największe znaczenie.

A co z rzeczami, które nie mieszczą się w pierwszej trójce priorytetów (żwir i piasek, na które wciąż potrzeba miejsca w słoiku)? Oczywiście – każdy z nas pracuje jednocześnie nad więcej niż trzema sprawami. Błąd polega na tym, że wiele osób pozwala, by to właśnie te drugorzędne kwestie pochłaniały większość ich czasu i wypełniały całą przestrzeń słoika, zanim włożą do niego trzy największe głazy. Niekończące się projekty poboczne skradają się niezauważenie, nawarstwiają i ostatecznie pochłaniają ogromne ilości czasu. Załóżmy na przykład, że chcesz dokonać reorganizacji zespołu, ale okazuje się, że oto bierzesz udział w kilkudniowej sesji wyjazdowej zupełnie innego komitetu. Chcesz spędzać więcej czasu ze swoimi dziećmi, ale

ciągle robisz komuś jakieś przysługi lub wykonujesz dodatkowe zadania poza swoją zasadniczą pracą, co uniemożliwia ci wcześniejsze wyjście z biura. Brzmi znajomo?

Jeśli chodzi o ustalanie priorytetów, uważam, że najlepiej sprawdza się myślenie o swoim przyszłym „ja” – tej wersji siebie, która będzie istnieć przez tygodnie, miesiące lub lata od tej pory, gdy dzisiejsze działania staną się przeszłością. Z wykonania jakich aktualnie zadań będzie cieszyło się twoje przyszłe „ja”? Do odrzucenia których zamierzeń namawiałoby cię, gdybyś dzięki temu mógł w większym stopniu skoncentrować się na właściwych rzeczach? Jeśli w pracy przeprowadzasz jakikolwiek przegląd kwartalny lub roczny, dobrym pomysłem jest zapisanie planu na początku kwartału, aby w jego trakcie mieć pewność, że ściśle go przestrzegasz.

Jeden z najlepszych liderów, z którym pracowałam, przeprowadzał coroczne pre-postmortem. Dokonywał podsumowania roku, ale na początku roku, ze slajdami i pełną prezentacją na temat osiągniętych wyników sprzedaży, napotkanych pułapek i miejsc, w których straciliśmy nieco czasu, a gdzie poszło nam naprawdę świetnie, i tego, co moglibyśmy jako firma zrobić lepiej. Choć to wszystko miało jedynie formę spekulacji, to jednak stawiało nas dokładnie w tym miejscu, w którym przyszłe „my” miało znaleźć się za rok. Dokonywaliśmy nawet wizualizacji tego, co byśmy czuli, gdyby te przewidywania okazały się trafne (i co byśmy czuli, gdyby takie nie były). Ta strategia torowała drogę do udanego przebiegu roku i sprawiła, że zespół zaczął myśleć w kategoriach „my na koniec roku”.

Czujesz, że kalendarz przejął nad tobą kontrolę? Ciągłe gonisz za terminami i angażujesz się w kolejne zadania, a mimo to masz wrażenie, że im więcej robisz, tym mniej osiągasz? Czas na zmianę. *Osiągnij UPTIME* to klucz do odzyskania czasu i spokoju.

Laura Mae Martin, ekspertka ds. produktywności w firmie Google, daje narzędzia, które działają w prawdziwym życiu, a nie tylko na papierze.

Jeśli choć jedno z tych zdań pasuje do ciebie, sięgnij po tę książkę:

- ▶ Mam wypełniony kalendarz, ale wieczorem nie widzę efektów.
- ▶ Moja lista zadań stale rośnie, a ja tracę nad nią kontrolę.
- ▶ Pracuję coraz więcej, a mam coraz mniej czasu i energii.
- ▶ Technologia, zamiast mnie wspierać, wprowadza jeszcze więcej chaosu.
- ▶ Moja organizacja pracy przypomina bieganie z pustymi taczkami, których nie mam czasu załadować

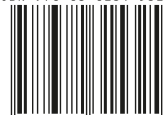
Dzięki niej:

- ▶ Odzyskasz kontrolę nad swoim czasem.
- ▶ Nauczysz się ustalać priorytety bez wyrzutów sumienia.
- ▶ Zaczнеш pracować efektywniej, oszczędzając czas na odpoczynek.
- ▶ Stworzysz system, który naprawdę działa.

**PRZESTAŃ ROBIĆ WIĘCEJ – ZACZNIJ
ROBIĆ TO, CO NAPRAWDĘ SIĘ LICZY**

Książka dostępna także jako e-book.
mtbiznes.pl

ISBN 978-83-8231-532-5



9 788382 315325

MT25000
Cena 59,90 zł