

Wskazówki praktyczne, jak walczyć z największymi pożeraczami czasu

Czas zmarnowany nigdy się nie wróci.

Polskie przysłowie ludowe

3.1. Najwięksi marnotrawcy czasu przeciętnego Kowalskiego

Mało kto zdaje sobie sprawę z tego, jak wykorzystujemy czas, czyli **ile czasu człowiek rzeczywiście przeznacz**a na wykonywanie w życiu różnych **pożytecznych i zbędnych czynności**. I tak poświęcamy na:

- przebywanie w miejscu pracy około 13 pełnych lat życia, z czego sama, czysta praca pochłania tylko 5 lat, zebrania i spotkania 2 lata, a picie kawy, narzekanie na ciężką pracę, pogawędki w pracy i nicnierobienie – 6 lat,
- sen, odpoczynek i relaks po pracy – 25 lat,
- jedzenie – 2 lata,
- czynności higieniczne i toaletę – 1,5 roku,
- przebywanie w kolejkach i poczekalniach – 2 lata,
- oglądanie telewizji – 10 lat, w tym 2 lata na oglądanie reklam,
- bawienie się komputerem – 12 lat,
- ploteczki ze znajomymi i przyjaciółmi poza pracą – 4 lata,
- sprzątanie domu lub mieszkania – 1,5 roku,
- szukanie różnych rzeczy – 1 rok,
- czytanie – 1 rok,
- kupowanie różnych rzeczy potrzebnych – 2 lata i niepotrzebnych – 1 rok,
- jazdę samochodem – 3 lata, z czego przez pół roku czekamy na czerwonych światłach i przez rok stoimy w korkach ulicznych,

- rozmowy z domownikami tylko 6 minut dziennie, z czego 4 minuty zajmuje nam rozmowa półsłówkami ze współmałżonkiem, a jedynie 2 minuty z własnym dzieckiem.

Niektórzy ludzie tracą bardzo wiele czasu z powodu samego zamartwiania się i głośnego narzekania, że wciąż brakuje im czasu. Tadeusz Kotarbiński napisał na ten temat w swojej fraszce, że „niejeden marnuje czas dany mu do przeżycia, ponieważ martwi się, że ma tego czasu tak mało”. Jeszcze piękniej wypowiada się w tym zakresie XIX-wieczny poeta Stanisław Jachowicz:

Bije zegar godziny, my wtedy mawiamy:
„Jak ten czas szybko mija!” – a to my mijamy.

Stoimy na stanowisku, że **najwięcej narzekają na brak czasu ci, którzy go najwięcej tracą**. Z kolei przysłowie angielskie powiada, że „**najbardziej zajęci ludzie mają najwięcej wolnego czasu**”. Tymczasem niczym nie szastamy tak **bezmysłnie jak czasem**.

Niestety większość ludzi pracuje źle, ale wielu w ogóle nie zdaje sobie z tego sprawy. Nie mają jasno określonych celów życiowych, nie planują swoich zadań, w związku z czym są nieorganizowani, pracują bez większego zaangażowania i entuzjazmu, nie dzielą spraw na ważne i pilne, traktując je jednakowo, ociągają się i odkładają wiele ważnych zadań na potem, są nieterminowi i niedyscyplinowani, zbyt dużo czasu poświęcają na sprawy niezwiązane z prawdziwą pracą, są mało zaradni itd. Lista grzechów i grzeszków jest długa i bardzo różnorodna. Przez to nie osiągają też sukcesów życiowych w wielu ważnych obszarach swego życia (zdrowie, wiedza i kompetencje, praca zawodowa, życie osobiste, finanse).

Ludzie pracują mniej więcej na 20–40% swoich możliwości, czyli nawet nie „na pół gwizdka”. Na pracę produktywną rzadko kiedy poświęcają połowę swego czasu pracy. Co gorsza, nie wiedzą nawet jak pracować lepiej, bo ani w wielu rodzinach, ani nigdzie w polskich szkołach tego nie uczą i nie kultywują. Mimo że system szkolny w Polsce jest dość dobrze rozwinięty, absolwenci różnych szkół są mało kompetentni, niewiele wiedzą, są leniwi, mają małą motywację do pracy i nie potrafią wydajnie pracować. **Dlatego zarządzania samym sobą, w tym przede wszystkim zarządzania czasem trzeba, niestety, nauczyć się samemu. Kto takiego wyzwania nie podejmie, jest skazany w życiu zaledwie na wegetację i przegraną.**

Zarządzanie czasem nie jest kwestią wolnego wyboru. Jest to coś nad czym absolutnie każdy powinien się zastanawiać i starać się coś niecoś w tym zakresie poprawiać. Jest to dość trudne zadanie, ale tylko na początku naszej przygody z czasem i z zarządzaniem samym sobą. Kiedy się do tego przekonamy i przy-

zwyczajmy, zobaczymy jak jest to pożyteczne i potrzebne. Poza tym im dłużej będziemy się tym zajmować, tym będzie to łatwiejsze i bardziej efektywne. Na początku możemy eksperymentować, zaczynając np. od nieciekawych gości przedłużających wizytę. Można wtedy sprawdzić, czy spoglądanie od czasu do czasu na zegarek w połączeniu z zafascynowanym wyrazem twarzy spowoduje ich niepokój i wcześniejsze wyjście z naszego domu.

Oto lista najbardziej znanych pozeraczy czasu, z którymi należy bezwzględnie walczyć:

- Mgliste cele oraz brak priorytetów.
- Bezplanowość pracy.
- Poddawanie się terrorowi spraw pilnych i bieżących.
- Brak ścisłych terminów.
- Odkładanie ważnych spraw i decyzji na potem.
- Niezapowiedziani „przybysze”.
- Jałowe telefony, SMS-y i e-maile, które ciągle uprzykrzają nam życie,
- Bezowocne narady, spotkania i różne pogawędki.
- Niezdolność powiedzenia „nie” wtedy, gdy potrzeba.
- Brak samodyscypliny.
- Niedoprowadzanie spraw do końca.
- Brak entuzjazmu w pracy i słaba motywacja do autentycznego wysiłku.
- Bałaganiarstwo przejawiające się w ciągłym poszukiwaniu różnych przedmiotów w stosach rzeczy nieuporządkowanych lub zbędnych.
- Niepunktualność własna i cudza.
- Pośpiech, zdenerwowanie i zniecierpliwienie.
- Nieumiarkowane korzystanie z używek (kawa, papierosy itp.).
- Bezmyślne wpatrywanie się w „czarną skrzynkę” (telewizor).
- Bawienie się komputerem.
- Wylegiwanie się i własne lenistwo.
- Pazerność na informacje o wszystkim i o wszystkich, pochłaniająca czas.

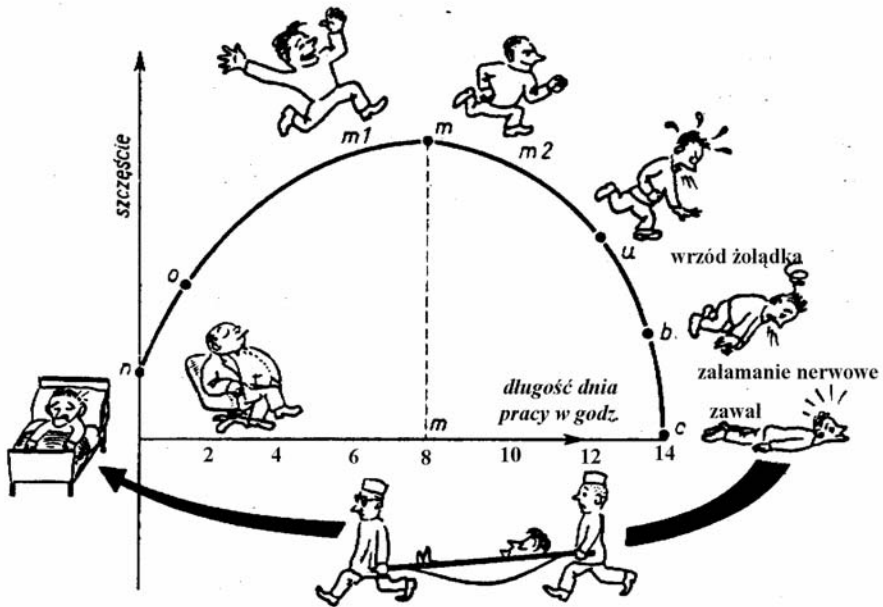
3.2. Wykorzystanie czasu pracy menedżerów

Poważnym problemem pojawiającym się w zarządzaniu czasem, zwłaszcza menedżerów, jest nieraz znaczne przekraczanie ośmiogodzinnego dnia pracy. Wyjątkiem od tej reguły są jedynie kierownicy z niektórych krajów afrykańskich, którzy pracują krócej, niż tego wymagają normy czasu pracy i zdrowy rozsądek.

Badania przeprowadzone przez J. Strobe'a nad wykorzystaniem czasu przez menedżerów niemieckich zwracają uwagę na ich chroniczny brak czasu. Tylko 8% kierowników nie odczuwało braku czasu, podczas gdy reszta potrzebowała od 10% do 100% czasu dodatkowego. Generalnie 65% menedżerów cierpiało na permanentny brak czasu, w związku z czym jego dodatkowy przyrost o 20% i więcej (do 100%) powitałoby z największą radością. Do podobnych wniosków doszedł Mc-Kenzy w odniesieniu do menedżerów amerykańskich.

L.J. Seiwert, *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, AW Placet, Warszawa 1998, s. 19–20.

Rysunek 3. Krzywa szczęścia według Sheldona



Źródło: W. Kieżun: *Sprawne zarządzanie organizacją*, SGH, Warszawa 1997, s. 192.

Długość dnia pracy wywiera wpływ na samopoczucie, a nawet na stan zdrowia ludzi. Przy zbyt małej ilości pracy (poniżej 5 godzin) normalny człowiek odczuwa niezadowolenie i frustrację, a objawem zakłóceń fizjologicznych może być otyłość i nuda. Z kolei nadmiar pracy (powyżej 8–9 godzin dziennie), zwłaszcza intensywnej, prowadzi do przemęczenia, objawiającego się narastającym niezadowoleniem i wypaleniem zawodowym, a następnie różnymi zaburzeniami fizjologicznymi, prowadzącymi kolejno do wrzodów żołądka, załamania

nerwowego, zawału serca i całkowitego wyeliminowania z pracy. Znany fizjolog angielski Sheldon przedstawił zależność pomiędzy długością dnia pracy a samopoczuciem i stanem zdrowia pracowników w postaci „krzywej szczęścia” i zadowolenia z pracy, którą prezentujemy na rys. 3.

Najnowsze badania lekarzy amerykańskich nie do końca potwierdzają wyniki badań Sheldona, chociaż również całkowicie ich nie obalają. Konkluzja tych badań sprowadza się do stwierdzenia, że **im większe sukcesy osiąga menedżer, tym mniejsze jest prawdopodobieństwo, że zapadnie na chorobę serca lub naczyń wieńcowych**. Badania te dowiodły jednocześnie, że większy wpływ na stan zdrowia ludzi wywiera konstrukcja psychofizyczna, sposób odżywiania, ilość ruchu, palenie papierosów, skłonność do alkoholu oraz nieracjonalny tryb życia i snu aniżeli długość dnia pracy.

W zarządzaniu czasem menedżerów można wyróżnić bardzo wiele słabości i mankamentów. Wyniki badań przeprowadzonych przez H. Mintzberga w Kanadzie, a na gruncie polskim przez W. Kieżuna dowodzą, że:

1. Długość dnia pracy (a ściślej przebywania w miejscu pracy) przeciętnego kierownika jest nadmierna i wynosi w zależności od zajmowanego stanowiska 8,48 do 14,43 godziny dziennie (powinno być 8–9 godzin).
2. Struktura dnia pracy jest zbyt rozdrobniona, czego wyrazem jest wykonywanie od 43 do 583 różnych czynności dziennie (czynnością jest każdy kontakt z osobą, dokumentem, telefonem, zebranie, wizytacja, wydane polecenie itp.). Tymczasem rozczłonkowanie dnia powinno być znacznie mniejsze (10–15 zmian czynności dziennie), ponieważ w ten sposób zapobiega się niebezpieczeństwu rozpraszania się i dekoncentracji oraz spontanicznej tendencji do zapracowywania się.
3. Działalność kierowników jest zbyt rozproszona, ponieważ obejmuje nadmierną ilość obszarów działania i kategorii spraw drugorzędnych.
4. Kierownicy, niestety, wolą spontaniczność i akcyjność działania (można wręcz mówić o „dyspozytorskim” stylu pracy) zamiast zajmowania się trudniejszymi oraz poważnymi i zaplanowanymi pracami nad zagadnieniami rozwojowymi i strategicznymi.
5. Stopień planowości pracy kierowników jest bardzo niski, czego wynikiem jest realizacja zaledwie 20% zaplanowanych czynności (a powinno być 60–70%); ich pracę cechuje duża żywiołowość, uleganie naciskom zewnętrznym (szefowie, interesanci, telefony, SMS-y, nagłe wyjazdy, czynności incydentalne), a nieraz brak jakiegokolwiek planu dnia.
6. Kierownicy otrzymują za dużo błahych informacji (nadmiar „sieczki informacyjnej”), których wcześniej nikt rozsądnie nie selekcjonuje.
7. Zbyt mały jest stopień delegowania rutynowych spraw i obowiązków na swoich podwładnych, co prowadzi do przepracowania menedżerów.
8. Przerazająco niski jest udział pracy koncepcyjnej (waha się w granicach zaledwie 5–13,6%) w całym budżecie czasu pracy kierownika; praca koncep-

cyjna, wymagająca wiele namysłu i związana z rozwiązywaniem poważnych problemów firmy zajmuje margines czasu pracy menedżera i wykonywana jest zazwyczaj poza godzinami służbowymi, niejednokrotnie w domu. Tymczasem praca koncepcyjna powinna być istotą pracy menedżera.

9. Żenujące są nakłady czasu kierowników na samokształcenie i rozszerzanie horyzontów myślowych, które zajmują w budżecie czasu zaledwie 2–4%; wobec znanego powiedzenia „**Kto stoi w miejscu, ten się cofa**”, dane te nie wymagają żadnego komentarza.
10. Kierownicy poświęcają na pracę kolegiąlną (zebrania, narady, spotkania) aż 20–60% swego czasu; jest to, co prawda, praca niezbędna w dobie demokratyzacji zarządzania i komplikowania się procesów decyzyjnych, ale przy generalnie złej organizacji zebrań ta forma działalności jest wyraźnie nadużywana i przeceniana przez menedżerów.
11. Kierownicy preferują ustną formę kontaktów (rozmowa bezpośrednia u siebie w gabinecie z pracownikami i klientami, telefony, zebrania, wysłuchiwanie plotek i informacji nieformalnych), rzadko znajdując czas na wizytacje i osobiste obchody podległych sobie stanowisk pracy (tylko 12% czasu na wizytacje w terenie); niektórzy korzystają w ciągu dnia nawet kilkadziesiąt razy z telefonów i przyjmują 30–50 gości, co prowadzi do dekoncentracji i rozkojarzenia umysłowego.

Konkludując rozważania na temat przebiegu pracy kierowniczej, można mówić wręcz o upadku wielu mitów, dotyczących przepracowania i rozsądnej organizacji czasu pracy menedżerów. Z przedstawionych danych liczbowych wynika, że **czas pracy tej grupy osób jest najwyraźniej źle wykorzystany, a jego większość ulega zmarnowaniu na czynności jałowe i nieefektywne**. Ileż to razy nasi kierownicy mówią z żalem, że „nie mogą... nie mają czasu”, a później tracą wiele godzin na pogawędki czy przesiadywanie przed ekranem telewizyjnym lub komputerowym, zaniedbując swoje obowiązki wobec siebie i najbliższych. Na rozrywkę powinniśmy sobie pozwolić dopiero po wykonaniu naszych codziennych obowiązków oraz zaplanowaniu zadań związanych z następnym dniem. **Niech rozrywka będzie nagrodą za nasz trud i poświęcenie oraz dobrze wypełnione obowiązki**. Dopiero wtedy ogląda się telewizję (ale tylko wartościowe programy), czyta książkę lub rozmawia z przyjaciółmi z tym większą przyjemnością. W przeciwnym razie będziemy niewolnikami swoich słabości, a zaległości w obowiązkach tak się nawarstwiają, że staniemy się niesprawni, nieudolni i sfrustrowani. Pojawią się też liczne kłopoty w domu, w szkole i w pracy, które później trudno odrobić. Jeśli odwrócimy kolejność naszych działań i najpierw oddamy się przyjemnościom, to **rozrywki mają to do siebie, że pochłaniają cały czas, którego już nie wystarczy na wykonanie jakichkolwiek obowiązków. Kto odwraca tę kolejność, dając pierwszeństwo przyjemnościom, a nie obowiązkowi, nigdy w życiu sukcesu nie osiągnie**.

Ogromnym pożeraczem czasu jest telewizor. Wiele osób ogląda programy telewizyjne bezmyślnie i hurtowo („tak jak leci”), poświęcając na to codziennie wiele godzin (przeciętnie aż 3,5 do 4 godzin dziennie, a w niedziele 5–6 godzin). Zahipnotyzowani magią poruszających się obrazków ludzie jednocześnie przygotowują i często mimowolnie spożywają posiłki (przez co tyją), wykonują różne czynności domowe, przyjmują gości itp. Telewizor działa na nich jak narkotyk, bez którego nie mogą żyć.

Mało kto zdaje sobie sprawę z tego, że wskutek nieumiejętnego korzystania z telewizji i komputera prawie zupełnie zamierają rozmowy rodziców z dziećmi i małżonków ze sobą. Badania wykazują, że przeciętna rozmowa rodzica z dzieckiem wynosi dziennie około 2–3 minut i ogranicza się do zdawkowych pytań i stwierdzeń typu: „Jak było w szkole? OK. Byłeś pytany? Tak. Jaką ocenę dostałeś? Dobry. Kiedy odrobisz zadania? Spoko. Masz jakieś problemy? NO... OK?”. Podobnie wyglądają rozmowy między małżonkami. Wymienia się zdawkowo informacje w rodzaju: „Kiedy będziesz? Co kupić? Sie ma. OK, albo odbywają się kłótnie na temat pieniędzy lub panuje tzw. cicha msza. Ludzie, dzięki zapatrzeniu w telewizor i komputer, zupełnie nie mają czasu na rozmowy. W ten sposób prawie zamierają więzi rodzinne i społeczne tak ważne przecież dla prawidłowego rozwoju dzieci i rodziny.

Oglądanie telewizji zwalnia niejednokrotnie ludzi nawet z konieczności myślenia, ponieważ wszystko widzowi pokażą, powiedzą, przeczytają i skomentują. Brak czasu z powodu nieopanowanego oglądania telewizji nierzadko usprawiedliwia niewypełnianie wielu życiowych obowiązków i powinności. Tymczasem to, co godne jest obejrzenia to dwa lub trzy wartościowe programy tygodniowo, odpowiednio wcześniej i mądrze wyselekcjonowane z programu. Reszta to na ogół bezmyślna papka informacyjna i prymitywna sieczka, na którą szkoda czasu, o czym przekonujemy się często, niestety, zbyt późno, bo dopiero po obejrzeniu programu, albo rozpadu więzi rodzinnych.

Nie oddawaj hołdów bałwochwalczych bożkowi telewizyjnemu i komputerowemu. Panuj nad telewizorem i komputerem oraz nie pozwól, aby one rządziły tobą. Oglądaj w telewizji wyłącznie programy z góry zaplanowane i starannie wybrane. Nie dziw się, że poświęcając zbyt wiele czasu bezmyślnym, czarnym pudełkom, sam/a kręcisz bicz na siebie i rodzinę.

Ludzie sukcesu korzystają wybiórczo i mądrze tylko z tych dóbr kultury, które uczą rozsądnie żyć, przybliżają ich do celu i wzbogacają osobowość. Nie czytają absolutnie wszystkich gazet i książek oraz nie oglądają wszystkich filmów i programów telewizyjnych, tak jak to robią ludzie gnuśni, nieroztropni i zdeorientowani. W odczuciu ludzi sukcesu **czas poświęcany poza pracą na odpoczynek**

i rozrywkę musi spełniać jednocześnie dwa proste warunki: powinien bawić i odprężyć oraz jednocześnie uczyć. Nie traktują rozrywki (np. telewizji) jedynie jako „wypełniacza” czasu i wiedzą, dlaczego to robią. Taka jest zasadnicza różnica pomiędzy człowiekiem sukcesu a człowiekiem dryfującym bez celu. Właśnie to w znacznym stopniu decyduje o sukcesach lub porażkach życiowych.

Zdajemy sobie sprawę z tego, że w istocie w życiu każdego z nas można wskazać o wiele więcej pożeraczy czasu. Ważne jest to, aby je wreszcie pokazać palcem i zastanowić się, jak z nimi walczyć. Aby to uczynić, poddajmy się poniższym ćwiczeniom.

Ćwiczenia:

1. Opisz swoich głównych złodziei czasu oraz podaj pomysły, jak z nimi walczyć.
2. Napisz co zamierzasz uczynić, aby wszystko co ważne i potrzebne w Twoim życiu wykonać oraz mieć czas na wszystkie sprawy pozostałe.

PAMIĘTAJ O PIĄTYM PRZYKAZANIU: NIE ZABIJAJ... CZASU!

3.3. Sposoby walki z marnotrawstwem czasu

3.3.1. Wyznaczanie celów i priorytetów

Racjonalnej gospodarki czasem można i trzeba się nauczyć. Należy go tylko odpowiednio zaplanować i umiejętnie nim zarządzać. Trzeba oczywiście zachować umiar, aby nie być z jednej strony niewolnikiem czasu i pracoholikiem, z drugiej utracjuszem trwoniącym czas dany nam przez Boga (osoby wierzące) lub naturę (niewierzący).

O pracoholizmie decyduje nie tyle ilość pracy wyrażona liczbą godzin poświęconych pracy, ile motywacja. Z tego względu pracoholików można podzielić na dwie grupy:

1. Szczęśliwych pracoholików, którzy:

- cenią pracę wyżej niż inne aspekty życia,
- kochają to, co robią (**kiedy polubisz pracę, przestajesz ciężko pracować**),
- pracują dużo, bo chcą awansować, kupić dom, lub wyjechać z całą rodziną na dalekie wczasy itp.,