

Jak skutecznie zarządzać sobą w czasie 29

Teresa Gańko

Wprowadzenie

Żyjemy w czasach, które charakteryzują się dużym tempem zmian, a te z kolei wymuszają na nas podejmowanie szybkich decyzji i poszukiwanie efektywnych metod wykorzystywania czasu. Wielu z nas często się zastanawia, jak zorganizować dzień, by czas nie przeciekał przez palce. Dzięki umiejętności pełnego wykorzystania czasu przeznaczanego na karierę zawodową i życie prywatne, możemy prowadzić satysfakcjonujące życie, pozwolić sobie na odpoczynek i przebywanie z rodziną. Choć mówi się o umiejętności zarządzania czasem, to tak naprawdę zarządzanie czasem jest niemożliwe. Czasu przecież nie można ani cofnąć, ani zatrzymać. Czas mija bezpowrotnie. Można jedynie lepiej zarządzać sobą. Ten artykuł jest próbą odpowiedzi na pytanie: jak tego dokonać?

Ponieważ zarządzanie sobą w czasie dotyczy czynności wynikających z życia prywatnego i pracy zawodowej, nie uda się nam tych dwóch sfer rozdzielić. Plany związane z rodziną na pewno będą miały zasadniczy wpływ na te, które dotyczą pracy zawodowej, i odwrotnie, plany zawodowe wielokrotnie zdecydują o planach prywatnych.

Nie rozgraniczymy tego zupełnie. Pamiętajmy jednak o tym, by tak zarządzać sobą, aby życie zawodowe jak najrzadziej ingerowało w sferę prywatną. Jeżeli przyjmujemy zasadę, że każdy człowiek jest *menedżerem samego siebie i to on zarządza swoimi zasobami*, to na pewno dojdziemy do wniosku, że to on i tylko on kształtuje siebie, zmierzając do bycia *szefem samego siebie*. Człowiek zarządzający sobą w czasie musi lubić i rozumieć ludzi. Musi także lubić siebie i sprzyjać swojemu rozwojowi. Zarządzanie sobą w czasie da mu wtedy niczym niezastąpione poczucie wpływu na to, co się dzieje w jego życiu.

A zatem zarządzanie sobą w czasie to:

- bycie panem samego siebie,
- wzmocnienie zdolności do autonomii, niezależności i rozporządzania sobą,
- rozumienie własnych pragnień i interesów,
- ustalanie celów osobistych i osiągnięcie ich w ciągu całego życia i przyjaźni z innymi ludźmi,

- dobre zarządzanie swoim potencjałem, wpływ na to, co się dzieje wokół mnie.

Nie próbuj uczyć się zarządzać czasem – ucz się kierować sobą i współdziałania z innymi. Ucz tego innych. Nie próbuj stać się władcą czasu, stań się raczej władcą siebie.

Opanowanie umiejętności zarządzania sobą w czasie jest ważne dla każdego człowieka, bo ma wpływ bezpośrednio na niego, jego bliskich i zakład pracy, w którym pracuje lub którym kieruje. Oszczędzania czasu i właściwego gospodarowania nim można się nauczyć.

Musisz umieć odróżnić zarządzanie sobą w czasie od panowania nad nim, ponieważ nikt nie może powiedzieć, że w pełni kontroluje swój czas, gdyż zawsze zdarzają się sytuacje, które nas zaskakują. Zarządzanie sobą w czasie ma służyć właśnie temu, by do minimum zredukować zaskoczenie i zyskiwać czas na produktywnie zajęcia. Dlatego powinieneś poznać techniki i metody zarządzania sobą w czasie. Wiedzę tę należy wykorzystywać trwale, biorąc pod uwagę fakt, że w życiu społecznym pełniemy różne role: rolę kobiety, rolę mężczyzny, rolę członka rodziny (matki, córki, ojca, syna) czy dyrektora szkoły. A zatem dążeniem każdego z nas powinno być zdobywanie takich umiejętności, które spowodują wzrost naszej władzy nad sobą i swoim losem, czyli powiększanie zakresu swojej wolności, która uczyni z nas „szefa samego siebie”.

Zgodnie z tym dyrektor ma ciągle rozwijać swoje umiejętności zarządzania sobą w czasie, a następnie przekazywać je bliskim osobom, na które ma wpływ. A zatem zarządzanie sobą w czasie to strategia i praktyka nabywania, wykorzystywania i doskonalenia własnych zasobów, możliwości i umiejętności w życiu codziennym i w pracy.

O zarządzaniu sobą w czasie nie można mówić w izolacji, ponieważ wiąże się ono ściśle z innymi problemami życiowymi, bo przecież czas to życie. Ograniczona ilość czasu zmusza nas do stawiania wielu pytań:

- czym go zapełnić w sposób mądry, sensowny, pożyteczny?
- jakie wartości i cele wybrać?

Dobra praktyka

Brak czasu na realizację założeń doprowadza do stresu, a to może być źródłem konfliktów wewnętrznych i problemów uczuciowych. Czy bardziej być czy bardziej mieć? Jest to sztuka wyborów, których już nie powtórzymy, bowiem decyzje w czasie są nieodwracalne. *Zarządzanie czasem jest konsekwentnym i zorientowanym na cel stosowaniem w praktyce zasad i technik pracy w taki sposób, że kierowanie samym sobą i swoim otoczeniem odbywa się bez zbędnego trudu, a czas jest wykorzystywany sensownie i optymalnie¹.*

Czas jest nieodnawialny. Kiedy skończy się dzień, nie da się go odzyskać. Można jedynie mieć nadzieję, że następny będzie lepiej wykorzystany. Mówi się, że „czas to pieniądź”, ale o ile właściwe używanie czasu może w efekcie dać pieniądze, o tyle żadne pieniądze nie przywrócą zmarnowanego czasu. Kiedy mówisz: „brakuje mi czasu”, wiesz, że to nie z czasem jest coś nie tak, lecz z Tobą, jeśli nie osiągasz zamierzonych rezultatów.

1. Najczęstsze błędy w zarządzaniu sobą

Sposób zarządzania sobą w czasie jest różny.

Hindusi – przez cały dzień siedzą na łonie przyrody. Zażywają czasu, „żyją w wiecznym teraz”.

Afrykanie mówią: po co się martwić na zapas, skoro i tak nie wiemy, co będzie jutro.

Chińczycy – mają starą receptę na zagospodarowanie czasu: sen – 7 godzin, praca – 8 godzin, nicnierobienie – 9 godzin (czas przeznaczony na przyjemności).

Poniżej przedstawiam błędy, które najczęściej są popełniane zarówno w życiu osobistym, jak i w pracy zawodowej, dotyczące zarządzania czasem.

1.1. Odwlekanie

Odwlekanie jest niczym innym jak odkładaniem spraw na później, mimo iż wcześniej wyznaczaliśmy sobie termin wykonania, świadomie nie dotrzyaliśmy go, a niezłaćwiona sprawa ciągle budzi nasz niepokój i nie możemy o niej zapomnieć. Efektem odwlekania najczęściej jest nagromadzenie się wielu spraw, których zazwyczaj nie lubimy lub obawiamy się, że ich realizacji nie podołamy. Jest wiele przyczyn takiego postępowania. Oto niektóre z nich:

- obawa przed brakiem umiejętności poradzenia sobie z rozwiązaniem problemu,
- obawa przed brakiem umiejętności znalezienia rozwiązań,
- unikanie odpowiedzialności,
- obawa przed niepowodzeniem, popełnieniem błędów, opinią innych osób,
- brak umiejętności planowania i hierarchizowania,
- zapominanie o sprawach do wykonania.

1.2. Perfekcjonizm

Myślenie o tym, co powiedzą na temat naszej pracy inni oraz związana z tym obawa przed porażką mogą doprowadzić do perfekcjonizmu. Jego istotą jest to, że zbyt wiele czasu poświęca się jednej sprawie, zaniedbując inne. Taki sposób myślenia i postępowania zabija kreatywność człowieka, który myśli, że im więcej czasu poświęci na wykonanie danego zadania, tym lepsze będą uzyskane efekty. Z perfekcjonizmem może wiązać się także brak pewności, niska samoocena i obawa przed negatywną oceną innych osób. Powoduje to, że ludzie stają się zbyt drobiazgowi i w efekcie nie mogą rozpocząć żadnego poważnego zadania. W sytuacji, w której ta sama osoba jest autorem i recenzentem jakiegoś projektu, może dojść do tego, że krytyk zniszczy to, co utworzył autor.

1.3. Pracoholizm

Pracoholikami nazywa się zazwyczaj te osoby, które nie mają innych zainteresowań poza pracą. Poświęcają na nią wiele godzin i tak naprawdę nigdy nie przestają o niej myśleć. Pracoholicy są nieszkodliwi dla innych (poza swoimi rodzinami), dopóki pracują samodzielnie, lecz kiedy staną się np. dyrektorami szkół, ich uzależnienie jest szkodliwe dla nauczycieli i pozostałych zatrudnionych osób.

Jak się zachowują pracoholicy? To niektóre elementy ich działania:

- nigdy nie odmawiają wykonania zadań, które im zlecają szefowie, nie biorąc pod uwagę tego, czy termin realizacji jest realny,
- nigdy nie korzystają z pomocy innych osób,
- nie potrafią przekazać części zadań koledze w obawie przed ich złym wykonaniem przez niego,
- ponieważ wykonują to, co im zostało powierzone, zyskują opinię ludzi, którzy zawsze dotrzymują terminów. Prowadzi to do tego, że otrzymują coraz więcej zadań, którym nie są w stanie podołać.

Warto więc prowadzić analizę wykorzystania własnego czasu i wyciągać wnioski, z których dowiesz

¹ Seiwert L.J. *Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu*, Agencja Wydawnicza PLACET, Warszawa 1998.

się, na czym polega Twój problem dotyczący zarządzania sobą w czasie.

2. Przegląd metod i technik zarządzania czasem

Zarządzać sobą, to przede wszystkim umiejętnie korzystać z własnej wolności.

M. Adamiec, B. Kozusznik

Żeby umiejętnie zarządzać swoim czasem, trzeba *wziąć życie w swoje własne ręce*. Taka postawa stanowi fundament działań życiowych. Zarządzanie sobą albo musimy rozpocząć od zmiany niewłaściwych postaw, albo musimy zarządzać sobą tak, by nasze działania były zgodne z postawami, których zmienić nie możemy. Zmianę zaś trzeba rozpocząć od diagnozy, która da nam odpowiedź na to, jakie są nasze postawy wobec życia, koncepcja jego stylu i wartości, jego misja i strategia – tak jak w dobrej szkole.

Jedną z postaw życiowych szczególnie ważnych przy zarządzaniu sobą w czasie jest **przedsiębiorczość**, którą można zdefiniować jako podejmowanie wyzwań, energię, gotowość do działania i podjęcia ryzyka. Są to cechy, bez których nie da się pełnić funkcji kierowniczej.

Można przyjąć, że przedsiębiorczość to²:

- pragnienie osiągnięcia czegoś,
- zdolność precyzyjnego określenia, o co nam chodzi,
- zdolność znalezienia skutecznych środków do celu,
- energia i wytrwałość w dążeniu do celu.

Przedsiębiorczość to ogólna postawa życiowa, związana z różnymi celami, które sami musimy zdefiniować.

Przedsiębiorczość wymaga jeszcze jednej zdolności, która dla zarządzania sobą ma fundamentalne znaczenie. Jest to **samodzielność**, czyli inaczej autonomia, niezależność. Musi ona wynikać z dojrzałości i opierać się na odpowiedzialności. Pamiętaj jednak o tym, że samodzielność może być tylko „ułańską fantazją”, jeśli nie opiera się na wiedzy o realnych i możliwych skutkach naszych działań oraz wyobraźni sprawiającej, że jesteśmy zdolni do odpowiadania za efekty naszych działań. Istnieje jednak swoisty paradoks wyobraźni – jeśli jest ona zbyt rozwinięta, podszyta lękiem i obawami, to sprzyja raczej ostrożności, trzymaniu się cudzych opinii niż odważnej samodzielności.

² Adamiec M., Kozusznik B. *Sztuka zarządzania sobą*, PWE, Warszawa 2001.

Cechą, bez której trudno sobie radzić w życiu, jest **samoasertywność**, czyli zdolność do samodzielnego doświadczania życia, znajdowania oparcia w sobie i nieuginania się przed siłami zewnętrznymi. Jest to umiejętność nieagresywnego zachowania siebie jako odrębnej, niezależnej osoby. Jest to raczej wzór, do którego powinniśmy dążyć, niż stan, w którym jesteśmy na co dzień. Wyznacza kierunek postępowania ludzi, którzy są trochę zagubieni w otaczającym świecie i są narażeni na manipulację ze strony innych osób³.

2.1. Od czego więc zacząć?

- sformułuj swoją misję,
- poznaj swoje zasoby,
- sprecyzuj cele, które chcesz osiągnąć,
- zaplanuj i zorganizuj proces osiągnięcia celów.

2.2. Sformułowanie własnej misji

To nic innego jak odpowiedź na trzy pytania:

1. Gdzie teraz jestem?
2. Co chcę teraz osiągnąć?
3. Co mam robić?

Dobrze, gdyby moja misja osobista była w wielu elementach spójna z misją szkoły, której jestem dyrektorem.

2.3. Poznanie własnych zasobów – czyli poznaj sam siebie

Odkryj siebie. Jeśli nie podoba Ci się to, co odkryłeś, zaprojektuj siebie.

M. Adamiec, B. Kozusznik

Określ zatem swój „wewnętrzny stan posiadania”. Jest to bardzo trudne zadanie. Zrób bilans osobisty w taki sposób, jakbyś to Ty był Robinsonem Crusoe. Co w takiej sytuacji byłoby twoim wyposażeniem – siłą lub słabością, atutem i obciążeniem? Nie myśl o tym, co masz lub czego nie masz w sensie materialnym. Zadaj sobie pytanie: Co mam, kiedy myślę, że nic nie mam? Co masz zawsze przy sobie, dzięki czemu możesz działać i osiągać cele? Musisz więc rzetelnie i z dystansu obejrzeć siebie. Powinieneś wymienić od czterech do sześciu swoich zalet, mocnych stron i mniej więcej tyle samo słabości, wewnętrznych ułomności. Przemysł je dokładnie, by wiedzieć, co oznaczają i na czym polegają. Jeśli jesteś optymistą, dojdiesz może do wniosku Robinsona: *Jakoż nawet w wielkich nieszczęściach trzeba zawsze widzieć dobro, które się w nich ukrywa obok najsroźszych przeciwności, jakimi nas dotknęły.*

³ Ibidem.

2.4. Określanie celów

Jeśli nie wiesz, dokąd idziesz, zajdziesz gdzie indziej.

L. Peter

Aby kierować swoim życiem, rodziną, szkołą trzeba dokładnie ustalić to, co pragniemy osiągnąć i pilnować realizacji tego, co zostało określone. Ustalanie celów to spojrzenie w przyszłość. Dlatego każde przedsięwzięcie wymaga ustalenia osobnych celów. Musimy wiedzieć, dokąd zmierzamy i co chcemy osiągnąć. Właściwie sformułowane cele będą punktem wyjścia do zaplanowania pracy. Racjonalne i skuteczne działanie wymaga znajomości celów oraz umiejętności ich przełożenia na konkretne zadania. Od tego zależy Twój sukces. Cele, do których zmierzamy, mogą być ze sobą zgodne lub sprzeczne, spójne lub nie, ale jedno jest pewne: ich osiągnięcie przebiega w czasie, wymaga czasu i zabiera czas. Niczego nie otrzymujemy i nie osiągamy natychmiast.

2.5. Planowanie

Prawidłowe planowanie przeciwdziała przepracowaniu. Jedna minuta planowania zaoszczędzi dziesięć minut pracy.

W zarządzaniu sobą w czasie planowanie odgrywa ważną rolę. Dlatego trzeba nauczyć się planować każdy dzień, tydzień, miesiąc, rok. Pozwoli to na kontrolowanie obciążania siebie pracą oraz realistyczną ocenę, ile pracy można wziąć na siebie, ile czasu należy na to przeznaczyć i czego ta praca będzie wymagać. Ponadto planowanie pozwoli Ci na określenie najbardziej istotnych spraw do załatwienia. Codzienne planowanie pracy, długoterminowych zadań do realizacji powoduje, że mamy więcej czasu na inne sprawy. Badania wykazały, że jeśli człowiek w ciągu dnia poświęci 10 minut na planowanie, to zyskuje 2 godziny. Istnieje wiele metod planowania czasu. Przedstawiam niektóre z nich.

- 1. Reguła podstawowa (60/40)** – jej założeniem jest, że planuje się tylko 60% czasu pracy, natomiast 40% pozostaje na nieprzewidziane sytuacje i osobiste potrzeby.
- 2. Planowanie czasu za pomocą metody ALPEN.** Zastosowanie tej metody przynosi wielokrotniony zysk przy niewielkim nakładzie czasu (10-20 minut dziennie). Wyróżnia się pięć etapów metody ALPEN:
 - zestawienie zadań,
 - ocena czasu trwania czynności,

- rezerwacja czasu na czynności nieprzewidziane,
- ustalanie priorytetów, delegowanie czynności,
- kontrola realizacji zadań – przeniesienie spraw niezakończonych.

- 3. Organizacja dnia.** Na uwagę zasługuje także organizacja dnia, bo sprawność psychofizyczna każdego człowieka podlega określonym wahaniom zgodnym z jego naturalnym rytmem. Mówi się zazwyczaj o „rannych ptaszkach”, „spiochach” albo „nocnych markach”. Nie świadczy to o tym, że jedni pracują lepiej, a drudzy gorzej, ponieważ ich dzienna wydajność o różnych porach dnia jest inna. Ważne natomiast jest to, by wziąć pod uwagę ten umowny podział aktywności ludzkiej przy planowaniu dnia, uwzględniając osobiste możliwości poszczególnych osób, by mogli pracować i zarządzać swoim czasem efektywnie. Absolutna wartość najwyższej i najniższej sprawności jest indywidualnie zróżnicowana, jednak cechą wspólną dla wszystkich ludzi są rytmiczne wahania sprawności. Bezpośrednio po fazach najwyższej aktywności następują dwugodzinne fazy odpoczynku, podczas których narządy ciała pracują na „zwolnionych obrotach” i nie powinny być nadmiernie przeciążane. Gdybyśmy wszystkie zadania do wykonania w ciągu dnia podzielili na trzy grupy:

- A.** zadania, które muszą być zrobione,
- B.** zadania, które powinny być zrobione,
- C.** zadania, które mogą być zrobione, jeśli zadania A i B są już zrealizowane,

to wykonanie ich wyglądałoby następująco. Ponieważ punkt najwyższej sprawności osiągany jest przed południem, kiedy żołądek, trzustka, śledziona i serce aktywnie pracują jest to najlepszy czas na zadania typu A, które muszą być w danym dniu zrobione. Natomiast po obiedzie, kiedy aktywne jest jelito cienkie, występuje znaczne obniżenie sprawności. Spadek energii po posiłku najlepszy jest na zadania typu C. Późne popołudnie to najlepszy czas na zadania typu B.

- 4. Właściwe przerwy.** Zbyt długa praca zmniejsza koncentrację i wydajność, a to sprzyja popełnianiu błędów. Dlatego należy zaplanować regularne krótkie przerwy, których nie trzeba traktować jako straty czasu, lecz jako możliwość odpoczynku i regeneracji utraconej energii.

Aby przerwa rzeczywiście przyniosła oczekiwany odpoczynek, powinna nastąpić jeszcze w okresie wysokiej wydajności, zanim zdolność

koncentracji spadnie do zera. Badania medyczne wykazały, że wypoczynek ma największą wartość po każdej godzinie pracy. Przerwa powinna trwać najwyżej 10 minut, ponieważ optymalny efekt następuje w tym czasie, potem ma on tylko tendencję spadkową.

Znamy różne przykłady dotyczące godzin pracy. Wielu dyrektorów wykonuje właściwą pracę dopiero po godzinach oficjalnego urzędowania. W ciągu dnia nie mają na to czasu, ponieważ zbyt wiele spraw im przeszkadza: współpracownicy, dzieci, rodzice, niezapowiedziane wizyty różnych osób, konflikty, telefony itp.

Dobrze byłoby, aby w miarę możliwości nikt nam nie przeszkadzał wtedy, gdy załatwiamy najważniejsze zadania. W praktyce sprawdza się wprowadzenie do codziennego programu „cichej godziny” albo godzinnej blokady przyjęć. Taki okres nieprzerwanej koncentracji podnosi wydajność pracy.

5. Zakłócenia w pracy. W pracy często jesteśmy codziennie narażeni na różne przeszkody, dochodzi do tzw. efektu piły: oderwani od wykonywanego zadania nawet na krótko, potrzebujemy dodatkowego czasu na rozkręcenie się i ponowne wciągnięcie do pracy. W ten sposób marnujemy do 28% naszego czasu. Do najczęstszych zakłóceń w pracy należą:

- rozmowy telefoniczne – zewnętrzne i wewnętrzne, realizowane bądź z własnej, bądź cudzej inicjatywy,
- niezapowiedziani interesanci zewnętrzni oraz szefowie i współpracownicy, a także zaproszeni goście,
- zebrania, narady i spotkania,
- nagłe wezwania do organu prowadzącego czy kuratorium oświaty.

2.6. Realizacja zadań i podejmowanie decyzji

Człowiek jest tyle wart, ile sprawy, którymi się zajmuje.

Marek Aureliusz

Filozofia skutecznego działania i zarządzania sobą w czasie opiera się na trzech zasadach:

- koncentrujemy się i robimy tylko rzeczy ważne z punktu widzenia naszego życia,
- to my decydujemy o naszych wyborach, od naszej reakcji na daną sytuację zależy nasza sytuacja zawodowa i prywatna,
- zajmujemy się sprawami, na które rzeczywiście mamy wpływ.

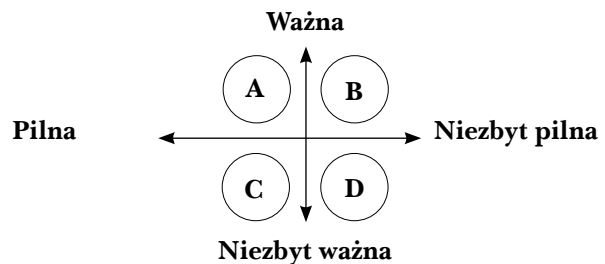
Umiejętność weryfikacji spraw do załatwienia i ich trafnego podziału, a w konsekwencji skupienia się

w pierwszej kolejności na zadaniach priorytetowych – to podstawa skutecznego oszczędzania czasu. Pozwala to bowiem na podjęcie decyzji, które sprawy najpierw załatwić.

Może to wyglądać tak:

- w pierwszej kolejności załatw sprawy, które są ważne lub konieczne,
- określ, które ze spraw najważniejszych są szczególnie pilne,
- skoncentruj się na jednym zadaniu,
- skutecznie realizuj kolejne zadania w czasie przewidzianym na ich realizację,
- optymalizuj formę realizacji zadań poprzez m.in. przypisanie wybranych zadań wyznaczonym osobom,
- załatwiaj w określonym czasie przynajmniej zadania priorytetowe i najważniejsze.

W podejmowaniu decyzji hierarchizacji ważności spraw do załatwienia pomocna może być metoda Eisenhowera. Polega ona na zakwalifikowaniu wszystkich obowiązków do jednej kategorii opisanej przez dwie cechy: pilność i ważność. Zgodnie z tą metodą zadania dzieli się na cztery grupy:



Ćwiartka A: praca ważna i pilna

Sprawy z tej grupy należy załatwiać szybko (tego samego dnia lub nawet rano). Ze względu na ich wagę, trzeba przeznaczyć na nie sporo czasu.

Ćwiartka B: praca ważna, lecz niezbędną

Zawsze należy zaplanować czas na sprawy z tej ćwiartki, tak by po trochu posuwały się naprzód. Można więc zebrać informacje, powołać zespół projektowy spośród nauczycieli, skontaktować się z innymi instytucjami oświatowymi, dyrektorami innych szkół.

Ćwiartka C: praca pilna, lecz niezbędną

Sprawa ważna dla kogoś innego nie musi być ważna dla Ciebie. Na przykład nauczyciel chce wyjść wcześniej z pracy, bo ma wizytę u stomatologa, na którą długo czekał. Jest to bardzo ważne dla niego, natomiast niekoniecznie dla Ciebie. Z kolei skargę rodzica zakwalifikujesz jako pilną i ważną, ponieważ rodzicom przysługuje najwyższy priorytet. Na zadania, które zaszeregujesz do ćwiartki C, przeznaczaj niewiele czasu lub nawet przekazuj je innym, jeśli to możliwe.

Ćwiartka D: praca, która nie jest ani ważna, ani pilna

Najwłaściwszym miejscem dla tych spraw jest kosz na śmieci.

Przy doborze zadań do realizacji można wykorzystywać **zasadę Pareto** (80/20). Głosi ona, że 20% czasu decyduje o 80% efektów. Wynika z tego, że skromniejszymi środkami i mniejszym wysiłkiem można osiągnąć większe efekty. Jedynie 20% zużytego czasu daje 80% sukcesu. Należy znaleźć te 20% działań, które są istotne z punktu widzenia i naszego życia, i naszej szkoły.

Zasadę Pareto można wykorzystać w codziennej pracy dyrektora szkoły m.in. do:

- diagnozy zadań, które należy uznać za priorytetowe,
- analizy potencjału i skuteczności działania nauczycieli szkoły, którzy mogą w skuteczny sposób przyczynić się do realizacji przyjętych priorytetów,
- rzetelnego przeanalizowania swoich mocnych i słabych stron, skupienia się na tym, co najlepiej potrafimy (20% pracy – 80% efektów) oraz poprawieniu tych spraw, które wychodzą nam najgorzej (20% błędów – 80% strat),
- delegowania uprawnień określonym osobom (20% ludzi załatwia 80% spraw),
- nabycia umiejętności szybkiego kategoryzowania spraw na takie, które są zgodne z wyznaczonymi priorytetami, na takie, którymi warto się zająć i takie, z których można zrezygnować.

Pamiętaj!

20% naszej pracy daje 80% sukcesów.

20% naszego życia daje nam 80% radości.

3. Sztuka delegowania

Dziel się władzą, zanim Ci, którymi rządzisz, będą na tyle silni, że podzielą się nią sami – bez Ciebie.

M. Adamiec, B. Kożuszniak

W zarządzaniu sobą w czasie duże znaczenie ma umiejętność delegowania uprawnień pracownikom, czyli nic innego jak dzielenie się władzą. Delegowanie uprawnień to trudna sztuka. Jeśli już mamy władzę, „nasz cenny skarb”, to jakże bolesne jest oddawanie go po kawałku komuś innemu. Trzeba wiedzieć, że podział kompetencji pomiędzy osoby do tego przygotowane zawsze wzmocnia, a nie osłabia władzę. Delegowanie uprawnień

polega na przekazywaniu na niższy poziom prawa do podejmowania decyzji oraz odpowiedzialności⁴. Z tego, co zrobił i osiągnął Twój personel, będziesz rozliczany Ty, dlatego musisz zaplanować kontrolę tych działań.

Delegowanie to przekazywanie odpowiedzialności i uprawnień innym osobom, które stają się odpowiedzialne przed Tobą za uzyskane rezultaty. Oznacza to, że przekazujesz im prawo podejmowania decyzji, a nie tylko pracę do wykonania. Żeby właściwie rozumieć delegowanie uprawnień, należy dostrzec różnice pomiędzy odpowiedzialnością a rozliczaniem się. Dyrektor szkoły odpowiedzialny jest przed organem prowadzącym i kuratorium oświaty za to, co osobiście zrobił i osiągnął w szkole, natomiast nauczyciele i pozostali pracownicy szkoły są rozliczani przez dyrektora z zadań, które zostały im powierzone.

Kiedy bierze się pod uwagę bilans czasu pracy przeciętnego dyrektora, można zaobserwować ogromne przeciążenie pracą. Jedną z przyczyn takiego stanu rzeczy jest niechęć lub nieumiejętność dzielenia się władzą z innymi. Należy wiedzieć, że umiejętność i chęć dzielenia się władzą jest wynikiem splotu wielu rozmaitych okoliczności. Są takie sytuacje, w których tylko dyrektor może podjąć decyzję. Są jednak takie sprawy, które z powodzeniem załatwi nauczyciel.

Niestety, w naszej kulturze funkcjonuje przekonanie, że ten „na górze” wie lepiej i jest lepszy od tego „na dole”. Stąd bierze się podział zadań, który nie jest dzieleniem się władzą, lecz „spychaniem” pewnych obowiązków na podwładnych, zadań często wycinkowych i nieciekawych. Prawdziwe dzielenie się władzą polega na zaufaniu, że pracownik wykona zadanie od początku do końca dobrze, bez konieczności zbyt częstej kontroli. Należy zatem delegować takie zadania, które pracownicy zrobią lepiej od Ciebie, a to spowoduje, że będziesz odciążony, a zyskany czas poświęcisz na zadania, których nie możesz powierzyć nikomu. Poza tym delegowane uprawnienia mają dać dodatkową satysfakcję pracownikowi. Musisz wiedzieć, że delegując, kierujesz innymi, bo przekazujesz im wybrane zadania do realizacji. Kierujesz też sobą, bo decydujesz, które zadania będą Twoje.

3.1. Kontrola

Przy realizacji celów, wykonywaniu zadań ważna jest także kontrola. Jej zorganizowanie i przeprowadze-

⁴ Ibidem.

nie ma służyć wystawieniu obiektywnej oceny z powierzonych do wykonania zadań. Uzyskana w ten sposób informacja zwrotna pozwala na doskonalenie jakości pracy lub wprowadzenie ewentualnych poprawek. Należy jednak pamiętać o tym, że kontrola ma być tak zorganizowana, by wspierała pracę nauczycieli i pracowników obsługi.

4. Organizacja przestrzeni w pracy

Zarządzając czasem, należy pamiętać o właściwej organizacji przestrzeni w pracy. Miejsce pracy powinno być urządzone zgodnie z pełnioną funkcją. Dlatego spójrz krytycznym okiem na swoje biurko (warsztat pracy) i zajmij się najpierw nim. Czy dużo na nim, pod nim, obok niego papierów, listów, niedokończonych spraw? Czy sam jego widok męczy Cię, czy zachęca do pracy? Czy masz ochotę z przyjemnością zasiąść do obowiązków, czy uciec gdzie pieprz rośnie? Jeśli Twoje biurko, pokój lub miejsce pracy opanował bałagan, koniecznie uprzątnij je, zanim zaczniesz zarządzać swoim czasem. Przejrzyj wszystkie dokumenty. Posegreguj je i te niepotrzebne wyrzuć do kosza. Segreguj i obsługuj na bieżąco również pocztę elektroniczną. Kasuj niepotrzebne wiadomości, aby nie zaśmiecać nimi skrzynki pocztowej.

5. Czas na spotkaniach i zebraniach

Sekretem efektywnie wykorzystującego czas zebrania jest jego staranne przygotowanie. Najważniejszy jest harmonogram. Nie powinna to być tylko lista, która wspiera pamięć podczas zebrania, lecz w skrócie opisany każdy temat. Bardzo ważne jest, aby wszyscy uczestnicy znali harmonogram co najmniej pięć dni przed zebraniem. Pozwoli to w pełni zapoznać się z jego treścią. W harmonogramie ważna jest kolejność umieszczanych spraw, zwłaszcza gdy wynik jednej dyskusji ma wpływać na przebieg następnej. Na początku i na końcu zebrania dobrze jest poruszyć te kwestie, które nie budzą kontrowersji, aby zaczynać i kończyć w dobrym nastroju. Nie można zapomnieć również o tym, że istotne sprawy powinny być poruszane na początku zebrania. Bardzo ważne jest, aby zawsze starać się określić czas zakończenia zebrania, ponieważ gdy termin ten jest jasno określony, ludzie lepiej się koncentrują i zapobiegają jego wydłużaniu. W przeciwnym razie zebranie rozciąga się maksymalnie. Czas trwania powinien być uzgodniony z uczestnikami jeszcze przed zebraniem i przewidziany w harmonogramie.

Kolejnym ważnym elementem oszczędzającym czas a wspomagającym zebrania są pomoce wizu-

alne. Oszczędzanie czasu w dużej mierze zależy od prowadzącego, który kontroluje, by zebranie zaczęło się punktualnie, by przebiegło zgodnie z harmonogramem i by cele zostały osiągnięte.

6. O czym warto jeszcze wiedzieć przy zarządzaniu sobą w czasie?

Dbaj o swoje potrzeby fizyczne. Musisz wiedzieć, że nie możesz ich lekceważyć. Odpoczywaj, relaksuj się, rób krótkie przerwy, ćwicz i stosuj właściwą dietę, aby zapewnić sobie zdrowie i pomyślność.

Zrób porządek na biurku, zanim pójdziesz do domu. Dzięki temu pozbędziesz się śmieci wymieszanych z ważnymi dokumentami, i unikniesz bałaganu. Nakłoń się do zorganizowania i zajmowania się każdym dokumentem tylko jeden raz. Jeżeli w danym momencie go nie potrzebujesz, wepnij go natychmiast we właściwe miejsce lub wyrzuć.

Koncentruj swoją uwagę – jeśli jesteś w szkole – bądź w szkole, podczas spotkania przy kawie ze znajomą – bądź całkowicie w kawiarni, gdy jesteś z rodziną – bądź z rodziną w 100%.

Określ swoje „wielkie zadania” na kolejny tydzień Należy pamiętać o „wielkich sprawach” i rezerwować czas na ich wykonanie w pierwszej kolejności. Wtedy dopiero można pomyśleć o mniej istotnych problemach. Musisz być pewien, że wszystkie pilne, ale nieważne sprawy nie powinny zaprzętać Twojego czasu.

Myśl w kategorii 24/7

To nie znaczy, że powinieneś planować sobie pracę na 24 godziny w ciągu dnia, 7 dni w tygodniu. Jeśli jednak nie zaplanujesz soboty i niedzieli, ponieważ są to dni wolne, może okazać się w niedzielę w nocy, że nie zrobiłeś czegoś ważnego, co powinieneś wykonać.

Planuj całe swoje życie

Pamiętaj, że plan nie dotyczy tylko czasu pracy. To jest plan Twojego życia. Dlatego też rezerwuj czas na spędzenie go ze swoim współmałżonkiem, z dziećmi, czas na ćwiczenia. Pamiętaj, że celem jest realizacja wszystkich ważnych dla Ciebie spraw – ważnych nie tylko z punktu widzenia pracy.

Pamiętaj, że masz zarezerwować trochę czasu na niezaplanowane wydarzenia

Marzeniem każdego byłoby, aby dzień biegł dokładnie według planu. Niestety, zdarza się, i to dość często, że właśnie wtedy, gdy skupiasz się na wykonaniu zadań wynikających z planu, wchodzi

nauczycielka, bo niezwłocznie potrzebuje Twojej opinii w bardzo ważnej sprawie i chce z Tobą porozmawiać. Wówczas Twój plan zatrzymuje się na pewien czas. Dlatego też nie powinieneś planować zbyt wielu spraw do załatwienia w ciągu jednego dnia, ale pozostawiać sobie trochę wolnego czasu właśnie na takie niespodziewane zdarzenia.

Bądź zawsze zdyscyplinowany

Masz już swój dzienny, tygodniowy plan. Musisz teraz ćwiczyć swoje zdyscyplinowanie i trzymać się planu. Naprawdę potrafisz pozbyć się roztargnienia i skupić się na tym, co powinieneś zrobić. Będziesz zdziwiony, jaki potrafisz być wydajny. Zamknij więc drzwi do swojego pokoju, wycisz telefon i pracuj tak przez godzinę. Dopiero gdy przyjdzie odpowiedni moment, wyznaczony w Twoim kalendarzu, skup się na czytaniu korespondencji czy odbieraniu telefonów. Uwierz mi, że dzięki takiemu postępowaniu nie będziesz marnować czasu, a Twój dzień okaże się wystarczająco długi na wykonanie wszystkich zaplanowanych czynności.

Koncentruj się na jednej rzeczy w danej chwili

W swojej pracy koncentruj się na jednej sprawie naraz. Pomoże Ci to zwiększyć efektywność i zachować porządek. Nie próbuj załatwiać kilku spraw jednocześnie, bo żadnej nie wykonasz dobrze. Gdy chcesz zrobić wiele rzeczy naraz, najprawdopodobniej albo wszystkie wykonasz byle jak, albo w ogóle. Koncentracja w danym momencie na jednej czynności pomoże Ci utrzymać porządek w miejscu pracy. Twoje działania będą również skuteczniejsze. To tak jak w przysłowiu: „Gdzie kucharek sześć, tam nie ma co jeść”, tyle że w tym przypadku jest jedna kucharka i zbyt wiele dań do zrobienia. Albo wyjdzie jedno ładne ciasto, albo sześć zakalców.

Zamiast podsumowania

Filozofię zarządzania sobą w czasie oraz priorytetyzacji życia osobistego i zawodowego ilustruje znana opowieść, którą można znaleźć pod tytułem „Kamienie, żwir i piasek” lub „Opowieść o dzbanie”.

Pewnego dnia pewien stary profesor został zaangażowany, aby przeprowadzić kurs dla grupy dwunastu szefów wielkich koncernów amerykańskich na temat skutecznego planowania czasu. Kurs ten był jednym z pięciu modułów przewidzianych na dzień szkolenia. Stary profesor miał więc do dyspozycji tylko jedną godzinę, by wyłożyć swój przedmiot. Stojąc przed tą elitarną grupą (która gotowa była zanotować wszystko, czego ekspert będzie nauczał), stary profesor popatrzył powoli na każdego z osobna,

a następnie powiedział: „Przeprowadzimy doświadczenie”. Spod biurka, które go oddzielało od studentów, stary profesor wyjął wielki dzban (o pojemności 4 litrów), który postawił delikatnie przed sobą. Następnie wyjął około dwunastu kamieni wielkości piłki do tenisa i delikatnie włożył je kolejno do dzbana. Gdy dzban był wypełniony po brzegi i niemożliwe było dorzucenie jeszcze jednego kamienia, podniósł wzrok na swoich studentów i zapytał ich: „Czy dzban jest pełen?” Wszyscy odpowiedzieli: „Tak”. Poczekał kilka sekund i zapytał: „Na pewno?” Następnie pochylił się znowu i wyjął spod biurka naczynie wypełnione żwirem. Delikatnie wysypał żwir na kamienie, po czym potrząsnął lekko dzbanem. Żwir zajął miejsce między kamieniami... aż do dna dzbana. Stary profesor znów podniósł wzrok na audytorium i znów zapytał: „Czy dzban jest pełen?” Tym razem świetni studenci zaczęli rozumieć. Jeden z nich odpowiedział: „Prawdopodobnie nie”. „Dobrze” – odpowiedział stary profesor. Pochylił się jeszcze raz i wyjął spod biurka naczynie z piaskiem. Z uwagą wysypał piasek do dzbana. Piasek zajął wolną przestrzeń między kamieniami a żwirem. Jeszcze raz zapytał: „Czy dzban jest pełen?” Tym razem, bez zająknięcia, świetni studenci odpowiedzieli chórem: „Nie”. „Dobrze”, odpowiedział stary profesor. I tak jak się spodziewali, wziął butelkę wody, która stała na biurku i wypełnił dzban aż po brzegi. Stary profesor podniósł wzrok na grupę studentów i zapytał ich: „Jaką wielką prawdę ukazuje nam to doświadczenie?” Jeden z uczniów, biorąc pod uwagę przedmiot kursu, odpowiedział: „To pokazuje, że nawet jeśli nasz kalendarz jest całkiem wypełniony, jeśli naprawdę chcemy, możemy dorzucić więcej spotkań, więcej rzeczy do zrobienia”. „Nie – odpowiedział stary profesor – to nie o to chodziło. Wielka prawda, którą przedstawia to doświadczenie, jest następująca: jeśli nie włożymy kamieni jako pierwszych do dzbana, później nie będzie to możliwe”. Zapanowało głębokie milczenie, każdy uświadomił sobie oczywistość tego stwierdzenia. Stary profesor zapytał ich: „Co stanowi kamienie w waszym życiu? Wasze zdrowie? Wasza rodzina? Przyjaciele? Zrealizowanie marzeń? Robienie tego, co jest waszą pasją? Uczyc się? Odpoczywać? Dać sobie czas? Albo jeszcze coś innego? Należy zapamiętać, że najważniejsze jest włożyć swoje KAMIENIE jako pierwsze do życia, w przeciwnym wypadku ryzykujemy przegrać... własne życie. Jeśli damy pierwszeństwo drobiazgom (żwir, piasek), wypełnimy życie drobiazgami i nie będziemy mieć wystarczająco dużo cennego czasu, by poświęcić go na ważne elementy życia. Zatem nie zapomnijcie zadać sobie pytania: Co stanowi kamienie w moim życiu? Następnie włożcie je na początku do waszego dzbana (życia)”. Przyjacielskim gestem dłoni stary profesor pozdrowił audytorium i powoli opuścił salę...

Autorka jest nauczycielem konsultantem ds. organizacji i zarządzania w oświacie w Mazowieckim Samorządowym Centrum Doskonalenia Nauczycieli Wydział w Warszawie