



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



*Competence  
development  
straight way  
to your  
success!*

**Materiały szkoleniowe przygotowane w ramach  
projektu:**

***NAUKA – Nowoczesna Administracja Uczelni  
oraz Kadra Akademicka***

# **„Zarządzanie czasem i zmianą”**

Opracowanie: Barbara Jaśkiewicz



## Predyspozycje do zarządzania czasem

### Strategia punktowców i przedziałowców

Sposób, w jaki ludzie wyznaczają swoje cele wpływa na wybór strategii działania i satysfakcję z uzyskanych wyników. Na ile są w stanie reagować na zmiany w otoczeniu.

Nastawienie na precyzję w formułowaniu celu powodujące tworzenie wąskich obszarów akceptacji wiąże się z **punktowymi** strategiami działania charakteryzowanymi m.in. **przez precyzyjne planowanie, koncentrację na sekwencyjnym działaniu, wytrwałość w dążeniu do celu**. Nastawienie na akceptację różnych opcji powodujące tworzenie szerokich obszarów akceptacji (szerokich kategorii celów), wiąże się z **przedziałowymi** strategiami działania charakteryzowanymi np. przez **ogólne planowanie kierunku działania, symultaniczną realizację zadań**. Biorąc zatem pod uwagę umiejętność wytyczania celów i doboru strategii działania realizacji tych celów, ludzi można podzielić na „punktowców” i „przedziałowców”.

„**Punktowiec**” to osoba, która potrafi jasno i wyraźnie określić swój cel, umie zarządzać swoim czasem – starannie planuje rzeczy, które ma do zrobienia, dzieli zadania na części i planuje je w czasie. Potrafi szybko podjąć decyzję pod warunkiem, że ma niewiele alternatyw do wyboru. Taka osoba lubi wiedzieć wszystko bardzo dokładnie, ze szczegółami. Realizuje zadania po kolei doprowadzając je do końca. Cele formułuje w postaci jasno określonych zadań, wizja jest precyzyjnie określona: „wiem ile stron muszę dzisiaj napisać”. Nie-punktowcy w formułowaniu wizji są dużo mniej precyzyjni: „napiszę tyle ile dam radę”.

Gdy punktowiec gotuje czy pierze to zawsze dokładnie mierzy proporcje i źle się czuje gdy ich nie zna. Punktowiec nie lubi nadmiaru bodźców, np. robiąc zakupy w hipermarkecie czuje się przeciążony nadmiarem ofert i informacji. O takiej osobie mówi się, że widzi drzewo, ale nie widzi lasu.

„**Przedziałowiec**” to osoba, która wszystko robi „mniej więcej” – nie używa miarki, jeśli nie musi, kawę i proszek do prania sypie „na oko”. Nie lubi prac wymagających staranności, nie przeszkadza jej brak znajomości szczegółów – wiedza „przedziałowca” jest mało precyzyjna: sporo wie, ale niezbyt dokładnie. Nie potrafi zarządzać swoim czasem – rozpoczynając pracę nie analizuje, ile jest do zrobienia i ile czasu to zajmie. Na ogół nie zaprzęta sobie głowy codziennym planowaniem dnia, raczej wciąż aktualizuje swoje plany.

Jest to osoba, która robi wiele rzeczy w jednym momencie, potrafi łatwo przełączać się z jednej na drugą. Doskonale syntetyzuje problem, widzi całość z różnych perspektyw, dlatego potrafi być osobą bardzo twórczą.

Chcąc działać skutecznie, warto stosować obie strategie, dobierając je do danej sytuacji i etapu realizacji celu. Czasem może się sprawdzić bardzo dokładne określenie celu, które podwyższa motywację, co sprawia, że nie odkładamy pracy na później. W innej sytuacji warto mieć szeroki zakres celu, bo w ten sposób widać więcej możliwości rozwiązania problemu. Każda z tych



strategii jest przydatna. Jest to ten rodzaj inteligencji, który warto i można samemu kształtować. Im bardziej świadomie będziemy umieli kierować sobą, tym większe będą nasze sukcesy.

Źródło: Opracowane na podstawie artykułu Grażyny Wieczorkowskiej & Andrzeja Eliasza, Uniwersytet Warszawski i Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej

## Notatki



## Wyznaczenie celów

Dla człowieka, który ma jasną wizję przyszłości, pojawiająca się przeszkoda jest tylko kolejnym stopniem, który należy pokonać, aby dojść do celu, nie dziwią go ani nie denerwują pojawiające się przeszkody. Są one oznaką, że zbliża się do celu.

**Cel to siła napędowa** naszych działań, motywator, nadający naszemu postępowaniu rozpęd. **Cele są wyobrażeniami przyszłości**, do ich urzeczywistnienia chcemy się przyczynić i przyczyniamy się. Ustalanie celów to spojrzenie w przyszłość. Tradycyjne myślenie o jednostkowych zadaniach sprawia, że gubimy się w wielu szczegółach. Myślenie w systemie celów oznacza, że małe detale są uzależnione od większej całości. Wiemy, dokąd zmierzamy i jaki stan końcowy chcemy osiągnąć.

**Określanie celów to permanentny proces.** Nie można ich wytyczyć raz na zawsze, ulegają one ciągłym zmianom (np. jeśli w trakcie realizacji okaże się, że odbiegają od rzeczywistości).

**Pracę z celem możemy porównać do pracy w ogrodzie.** Jeśli nic nie robimy, wiatr mimo to przyniesie jakieś nasiona, ale prawdopodobnie wyrosną chwasty. Jeśli chcemy, aby w naszym ogrodzie rosły kwiaty, musimy wziąć się do pracy i im pomóc.

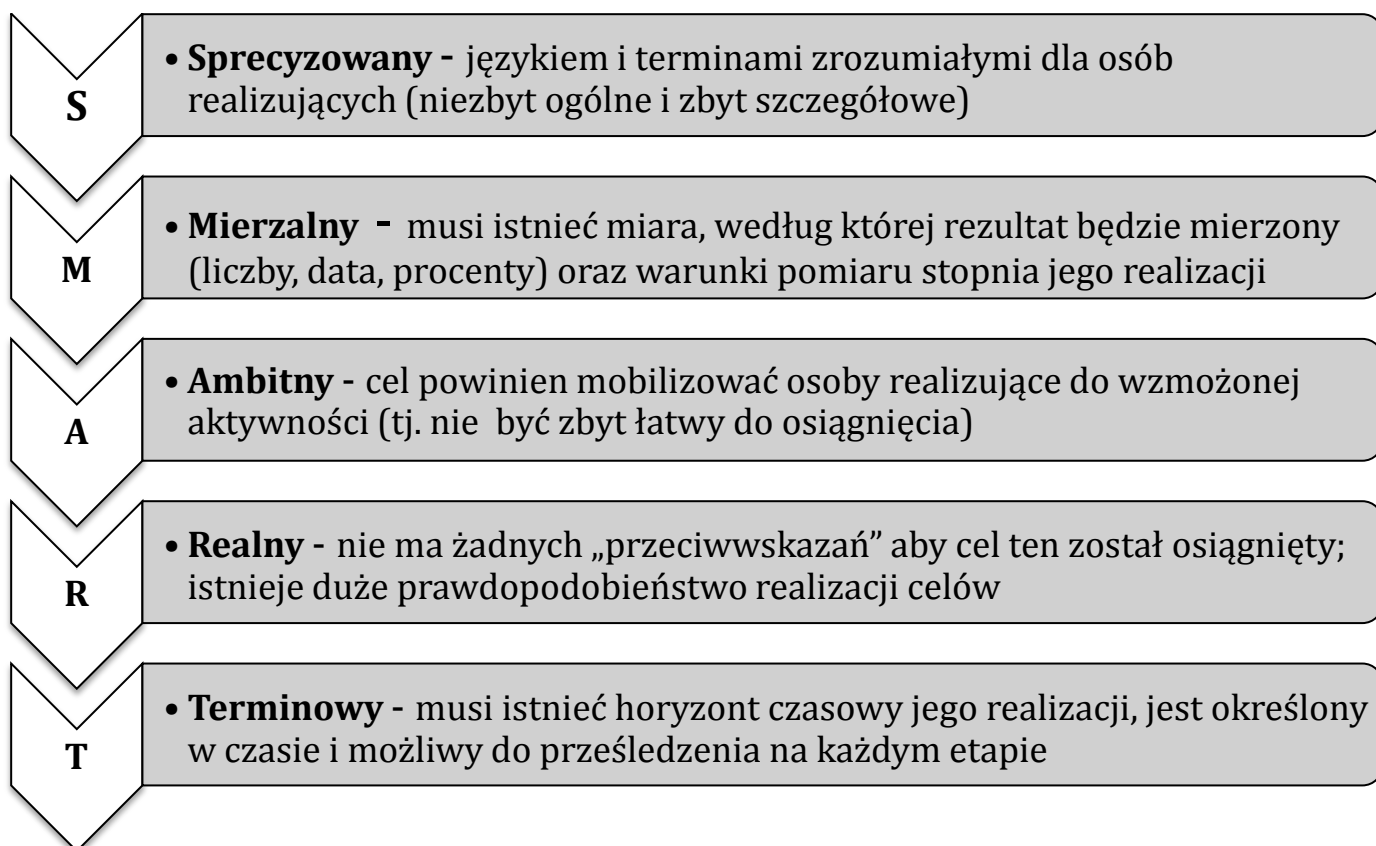
Wytyczanie celów oznacza **świadome ukierunkowanie** swojego postępowania i działania zgodnie z określonym kierunkiem i orientacją. Dla zarządzania własnym czasem i świadomego kierowania swoim życiem fundamentalne znaczenie ma wiedza o tym, dokąd zmierzamy, a dokąd nie chcemy trafić (samookreślenie). Ważne jest również, żeby nie podążać tylko w kierunkach narzucanych przez innych.

Jeśli mamy świadomość celów, ukierunkowujemy również siły podświadomości na nasze postępowanie. Dzięki celom następuje silna koncentracja wszystkich sił w jednym punkcie.

Znajomość celów oraz ich konsekwentna realizacja oznacza angażowanie całej energii do czynienia rzeczy ważnych, zamiast rozpraszania jej na drobne, nieistotne sprawy. Uświadomienie celów może przyczynić się do wzrostu motywacji do efektywniejszej pracy.

### SMART - KLUCZOWE KRYTERIA SENSOWNOŚCI

Cele, jakie sobie i innym stawiamy, powinny wyrażać rzeczywiste interesy organizacji, na rzecz której działamy. Muszą być z jednej strony, realistyczne, z drugiej - na tyle ambitne, by stanowić dla zaangażowanych stron wyzwanie i prowadzić do rozwoju organizacji. Brytyjscy konsultanci posługują się akronimem **SMART** jako regułą mnemotechniczną wypuklającą najistotniejsze kryteria, które sensowne cele winny spełniać (angielski przymiotnik smart ma konotacje wybitnie pozytywne i znaczy "zmyślny", "bystry", "elegancki").



**Należy pamiętać, że:**

**Cel powinien być zależny od osoby.**

- Podjęcie i realizacja celu powinny być pod kontrolą osoby, która chce go osiągnąć.
- Jeżeli cel został narzucony (np. przez przełożonego) warto przewartościować go na własny cel, by nie pozostał mało motywującym rozkazem.

**Powinien być etyczny.**

- Warto zastanowić się, jakie są koszty osiągnięcia celu.
- Co da ci osiągnięcie celu? Jakie są powody realizacji celu?
- Jakie będą skutki osiągnięcia celu?
- Czy mogą istnieć korzyści z nieosiągnięcia celu?
- Jak dochodzenie do celu może wpłynąć na inne aspekty twojego życia?



## EFEKTYWNE STAWIANIE CELÓW

Sposób, w jaki określasz cele, bardzo silnie wpływa na ich efektywność. Stosuj poniższe punkty przy określaniu celów:

- **Pozytywne stwierdzenia**

Wyrażaj swoje cele pozytywnie: "Wykonywać tę procedurę dobrze" jest o wiele lepszym celem niż, "Nie robić głupich błędów".

- **Określ priorytety**

Jeśli masz kilka celów, daj każdemu odpowiedni priorytet. To pomoże ci uniknąć uczucia przytłoczenia przez posiadanie zbyt wielu celów i pomoże skierować swoją uwagę na najważniejsze z nich. Zapisuj cele, aby uniknąć zamieszania i nadać im większą siłę.

- **Twórz operacyjne cele małe**

Cele, do których dążysz w małych odcinkach czasu (np. dzisiaj) powinny być małe i osiągalne. Jeśli cel jest zbyt duży, wówczas wydaje się, że nie robisz żadnego postępu w jego kierunku. Dzisiejszy cel powinien wynikać z większego celu.

## KORZYŚCI ZE STAWIANIA SOBIE CELÓW

Wyniki badań (Damond Burton, 1983, Pearson, Tweddle, 1984) wykazały, że ludzie, którzy efektywnie używają technik stawiania celów:

- mniej cierpią z powodu stresu i niepokojów
- lepiej się koncentrują
- przejawiają więcej zaufania do siebie
- efektywniej działają
- potrafią kontrolować postępy podczas wykonywania zadań

## MOTYWACJA UKRYTA W CELU

*„Zwycięzcy mają dwie rzeczy: jasno określony cel i palące pragnienie osiągnięcia go.”*

*Brad Burden*

**Określ cel i zastanów się, czy ten cel z pewnością jest tym celem, który przyniesie ci realne korzyści.**

Czy cel jest odpowiedzią na zaistniałą potrzebę, czy cel wpisuje się w nasz samorozwój, czy też jest tylko zwykłą stratą czasu wynikającą z fanaberii i nieokreślonych emocji? *„Ja też chciałbym się nauczyć gry na fujarce, tylko po co?”*

***Podejdź do niego realnie.***

Czy w twojej sytuacji naprawdę będziesz w stanie go osiągnąć. Czy zewnętrzne i wewnętrzne tendencje nie okażą się zbyt silne, by skutecznie zablokować realizację twego celu.



***Przeanalizuj zasoby, jakie musisz posiadać, aby osiągnąć cel.***

Sprzęt, literatura, znajomości, finanse, instytucje, komunikacja miejska, czy to wszystko będzie sprzyjało osiągnięciu twego celu? Czy też mogą pojawić się pewne trudności!?

***Trzymaj się planu, realizuj swoje zamierzenia i z wyprzedzeniem organizuj sobie zasoby.***

Z góry eliminuj ewentualność pojawienia się przeszkód, "przeszkadzaczy", itd. Mierz swoje osiągnięcia, koryguj plany, jeśli nieprzewidziane, „nie-do-obejścia” okoliczności wchodzi ci w drogę.

**Planuj dokładnie**, trzymaj się planu i nie popuszczaj, twardo realizuj swe zamierzenia i podcele, mierz i sprawdzaj wstępne osiągnięcia.

### CELE I SZCZEGÓŁOWE PODCELE

***Przeanalizuj swój cel pod względem podczynności, które doprowadzą cię do niego i rozpisz je, dokładnie rozplanowując w czasie***

Jeśli celem jest opanowanie języka obcego, to twój plan będzie zawierał wiele poddziałań, podcelów, które prowadzą do osiągnięcia ostatecznego celu. Kupić książki, kasety, programy komputerowe, magnetofon, dyktafon. Zapisać się na regularny, dobry kurs języka angielskiego... Dobrą metodą ustalenia jakie podcele chcesz zrealizować jest zrobienie sobie małej indywidualnej burzy mózgów. Przez kilkanaście minut zapisz wszelkie pomysły, nawet te absurdalne i nierealne, nie odrzucając żadnego. Po skończeniu sesji generowania pomysłów przejdź do krytycznej analizy celowości i przydatności wymyślonych opcji.

Wszystkie podczynności, podcele niezbędne do realizacji zamierzonego celu rozplanuj w ujęciu kwartalnym, miesięcznym, tygodniowym a następnie dziennym. Kiedy już będziesz miał gotowy, rozrysowany ogólny plan działania, to kieruj się nim planując każdy kolejny dzień. Jeśli każdego dnia uda ci się zrealizować wszystkie założone na dany dzień cele, do ostatecznego sukcesu dojdiesz bardzo, bardzo szybko.

### Podążanie za swoimi celami

- **Miej pewność, że podążasz za własnymi celami** - nie za tymi, które ci narzucają inni. Oczywiście ktoś może cię \*zainspirować\* do podjęcia celów, ale tylko ty powinieneś swoje cele wyznaczać. Jeśli sam nie wierzysz w to, że naprawdę chcesz za tym iść, znajdź jakiś lepszy cel.
- **Jeśli sobie jasno uświadomisz, dlaczego podążasz za tym, a nie innym celem, łatwiej znajdziesz drogę.** Zadaj sobie takie pytania:
  - Czemu chcę to osiągnąć?
  - Co będzie, jak to zrealizuje?
  - Co się stanie, jak tego nie zrealizuje?Im bardziej atrakcyjne powody do realizacji i im bardziej bolesne konsekwencje wpływające z nieosiągnięcia celu, tym bardziej prawdopodobne, że ci się uda to urzeczywistnić.



- **Ustalaj cele realistycznie.**  
Jeśli mierzysz zbyt wysoko, łatwo się zniechęcisz. Jeśli zbyt nisko, cel nie będzie cię inspirować czy motywować. Cele powinny być wystarczająco ambitne, by powodować umiarkowany, pozytywny stres - ale nie aż tak ambitne, byś sam nie wierzył w ich realizację.
- **Wyznacz terminy zgodnie ze swoim własnym tempem życia**  
Jedni mogą i chcą iść szybko, inni wolą wolniej. Ważne, by konsekwentnie iść naprzód. Małymi kroczkami, albo nawet bardzo małymi kroczkami - ale iść naprzód. Konsekwentne działanie jest o wiele bardziej efektywne i mobilizujące niż większe, ale za to nieregularne, skoki naprzód.
- **Ustal cele tak, by były napędzane twoim poczuciem pasji**  
Jeśli wierzysz głęboko w to, co robisz, dodasz sobie automatycznie więcej motywacji, więcej koncentracji, więcej dyscypliny... I więcej szans na dotarcie do celu.
- **Miej przed oczami to, do czego zmierzasz i chcesz zdobyć**  
Chcesz mieć nowy samochód? - Idź do sklepu samochodowego i poproś o prospekty. Chcesz pojechać na wakacje na Wyspy Karaibskie albo dookoła świata? - Idź do biura podróży, poproś o zdjęcia i powieś je przy lustrze w łazience.
- **Pamiętaj, że nie wszyscy będą ci sprzyjać**  
Wielu będzie się stukać w czoło, inni będą cię odwodzić od podążania za tym, co chcesz osiągnąć. Jednak nie rezygnuj z osiągnięcia tego, co zamierzasz.
- **Nawet ci, którzy najbardziej tobie sprzyjają, czasami nie będą cię rozumieć.** Nikt nie jest bez wad, a osoby, które cię wspierają, to także tylko ludzie. Nie daj się. Nie rezygnuj! To o TWOJE życie chodzi, nie o ich.
- **Unikaj negatywnych ludzi jak ognia.** Negatywni ludzie niczym wampiry pozbywają cię energii i entuzjazmu. Uciekaj też od tych, którzy wciąż robią to samo, a jednak oczekują coraz lepszych rezultatów.

## Notatki





## Wyznaczanie priorytetów

*„ To co najważniejsze, nie może być na łasce, tego co mniej ważne.”*

J.W. Goethe

### USTALANIE PRIORYTETÓW – ZASADY

Każdy, kto chce lepiej wykorzystywać swój czas, musi nauczyć się **ustalać priorytety**. Postępując zgodnie z tą zasadą, należy nauczyć się oceniać wagę zadań. Zwrócić przy tym należy również uwagę na ich ciężar gatunkowy.

**Najpierw powinno się wykonywać zadania najtrudniejsze i stopniowo przechodzić do coraz łatwiejszych.** Wynika to z naszej fizjologii. Im dłużej jakaś czynność jest wykonywana, tym bardziej jesteśmy zmęczeni i spada nasza efektywność. Każdego dnia wykonujemy także szereg czynności żmudnych aczkolwiek niezbędnych. **Należy je zawsze uwzględnić w planie dnia i wyznaczyć na ich wykonanie określone ramy czasowe.** To jedne z niewielu rzeczy, jakie jesteśmy w stanie przewidzieć. Aby sprawnie wykonywać zadania, czas przeznaczony na ich realizację powinien być niczym niezamącony (tzw. „cicha godzina”).

**Pamiętaj o swoim osobistym rytmie dnia.** Z praktyki wiadomo, że do czynienia mamy z dwiema kategoriami ludzi. Pierwsza z nich to „skowronki”. Skowronki charakteryzują się tym, że rozpoczynają dzień wcześnie, a wykonywana przez nich praca jest najefektywniejsza w godzinach przedpołudniowych. Druga kategoria ludzi to „sowy”. Ci z kolei nie są w stanie dobrze funkcjonować rano. Najlepiej pracuje im się po południu, a nawet w nocy. W związku z powyższym nasz plan dnia powinniśmy zawsze maksymalnie dostosować do tego, jaki typ reprezentujemy. Jeśli nie jest to możliwe, to może warto zastanowić się nad zmianą pracy. Po co się męczyć? Każdy z nas doskonale wie, do jakiej grupy się zalicza. Zgodnie z tym też powinien budować swój plan dnia.

Niektórzy ze specjalistów zajmujących się badaniami nad wykorzystaniem czasu twierdzą, że jego **planowanie powinno być uzależnione od tzw. biorytmów**. Teoria biorytmów nie ma nic wspólnego z astrologią czy horoskopami. Wg prof. Lothara J. Seiwerta uważanego za czołowego eksperta w dziedzinie zarządzania czasem „fizyczna, duchowa i umysłowa sprawność każdego człowieka podlega rytmicznym wahaniom, które pozwalają się obliczyć” .

#### **Pamiętaj !**

- Mimo, iż załatwisz wiele spraw i wykonujesz rozmaite czynności, **w danym czasie poświęć się tylko jednemu zadaniu.**
- **Zanim zaczniesz zajmować się jedną rzeczą musisz skończyć zajmować się inną.**
- Możesz znacząco skrócić czas potrzebny na wykonywanie całego zadania, jeśli będziesz zajmować się nim tak długo, aż go skończysz, bez rozpraszania się na inne czynności.
- Ustalenie i realizacja spraw najważniejszych jest miernikiem twojej sprawności i kompetencji.
- Ty i każdy kto ci podlega **musicie wiedzieć dlaczego trzeba coś zrobić, dlaczego dana rzecz jest ważniejsza niż inna.**
- **Nie pomył tego, co ważne z tym, co pilne.**



## Zasada PARETO

Zasada Pareto powiada ogólnie, że **w obrębie jakiejś istniejącej grupy albo ilości niewielka część jej elementów składowych odznacza się większą wartością, niż by to wynikało z ich proporcjonalnego, relatywnego udziału w stosunku do całości grupy.**

Została ona sformułowana przez włoskiego ekonomistę Vilfredo Pareto (1848-1923) i potwierdziła się w praktyce w rozmaitych dziedzinach. Rozciągając zasadę Pareto na kontrolę inwentarza amerykańscy technicy dokonali odkrycia, że z reguły 20% stanu rzeczowego stanowi o 80% wartości całego inwentarza. Koncentracja kontroli na tych niewielu najistotniejszych elementach przyniosła wyniki, które w relacji do nakładów na dotychczasowe prace magazynowe daleko przerastają je pod względem efektywności.

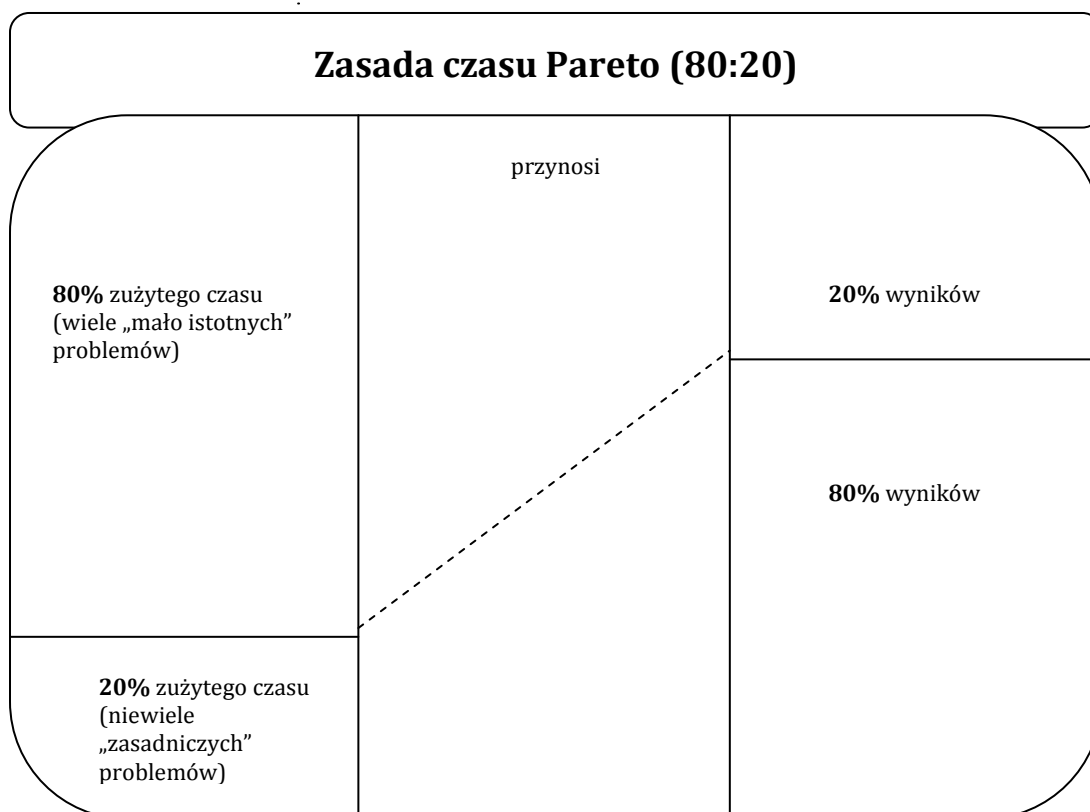
Inne przykłady z praktyki działania przedsiębiorstwa potwierdzają, że:

- 20% klientów (albo towarów) przynosi 80% obrotów bądź zysku;
- 80% klientów (albo towarów) przynosi 20% obrotów bądź zysku.
- 20% błędów przyczynia się do powstania 80% wyrobów wybrakowanych;
- 80% błędów przyczynia się do powstania 20% wyrobów wybrakowanych.

**Z tego względu zasada Pareto nazywana jest też „regułą 80/20”.**

Rozciągnięcie tej prawidłowości na pracę lidera oznacza:

- Jedynie w ciągu 20% czasu zużytego na działanie osiąga się 80% wyników.
- W przeciwieństwie do tego pozostałe 80% zużytego czasu przynosi tylko 20% ogólnej wydajności.



W codziennej pracy oznacza to, że nie należy zajmować się na początek zadaniami najłatwiejszymi, najbardziej interesującymi lub wymagającymi najmniej czasu, kolejność załatwiania powinna być określona przez znaczenie i ważność zadań:

**Należy rozpoczynać od „niewielu zasadniczych” spraw, a dopiero następnie przechodzić do załatwiania „wielu mało istotnych”!**

Konsekwentne stosowanie zasady Pareto w praktyce wymaga przeanalizowania wszystkich zadań.

#### Kryteria oceny zadań wg zasady Pareto

- Przeprowadzenie których zadań zbliża mnie najbardziej do realizacji moich głównych celów?
- Czy przez wykonanie jednego zadania zostanie od razu załatwionych więcej spraw?
- Załatwienie którego zadania może być decydujące w realizacji głównego celu?
- Załatwienie którego zadania w wymiarze krótko i długo terminowym przyniesie największe korzyści?
- Które zadanie w przypadku niewypełnienia go przyniesie najbardziej negatywny skutek?



## Analiza ABC

Analiza ABC ma swoje podstawy w zasadzie Pareto. Podobnie jak w regule 80:20 zakłada się, że udział zadań ważnych i mniej ważnych w ogólnym rozrachunku jest zawsze taki sam.

**Litera A** oznacza **zadania najważniejsze**. Twierdzi się, że stanowią one około 15% liczby wszystkich zadań. Niemniej jednak, kiedy wykonamy te 15% zadań, to będziemy mieli osiągnięte aż 65% rezultatów.

**Litera B** oznacza zadania **średnio ważne**. Odpowiadają one za 20% efektów, które osiągamy.

Ostatnie co do ważności są **zadania typu C**, są one **najmniej ważne** lecz ilościowo zajmują aż 65% ogółu wszystkich zadań. Dają nam niestety tylko 15% efektów.

Analiza ABC pozwala uporządkować zadania co do ich ważności, wskazuje od jakich zadań zacząć i które zadania przyniosą nam najwięcej efektów. Dzięki temu najmniejszym nakładem czasu wykonamy najistotniejsze zadania o dużej wartości dla realizacji celów.

- Najważniejsze są **zadania typu A**, nie mogą one być delegowane.
- Następne w hierarchii ważności są **zadania typu B**. Ich wykonanie również przyniesie nam duży przyrost rezultatów – są znaczące, ale mogą być czasem delegowane.
- Na końcu powinniśmy wykonać **zadania typu C**, które przyniosą nam stosunkowo najmniejszy przyrost rezultatów w końcowym rozrachunku. Również te zadania powinniśmy delegować.

Analiza nakładu czasu pokazuje, że rzeczywisty nakład czasu związany z załatwianiem spraw bardzo ważnych A, ważnych B i mniej ważnych C niekoniecznie odpowiada wadze wszystkich zadań związanych z wykonywaniem danej funkcji. Często większość czasu marnujemy na załatwianie wielu spraw nieważnych - C i wtedy z reguły nie starcza nam go na rozwiązanie nielicznych, za to ważnych zadań.

<b>Sukces (efektywność)</b>		
65%	20%	15%
<b>Zadania A</b>		<b>Zadania C</b>
15%	20%	65%
<b>Udział w liczbie wszystkich zadań</b>		



## Matryca Eisenhowera

Matryca Eisenhowera jest metodą wyznaczania priorytetów. Opiera się ona na dwóch kryteriach oceny zadań: ważności i pilności.

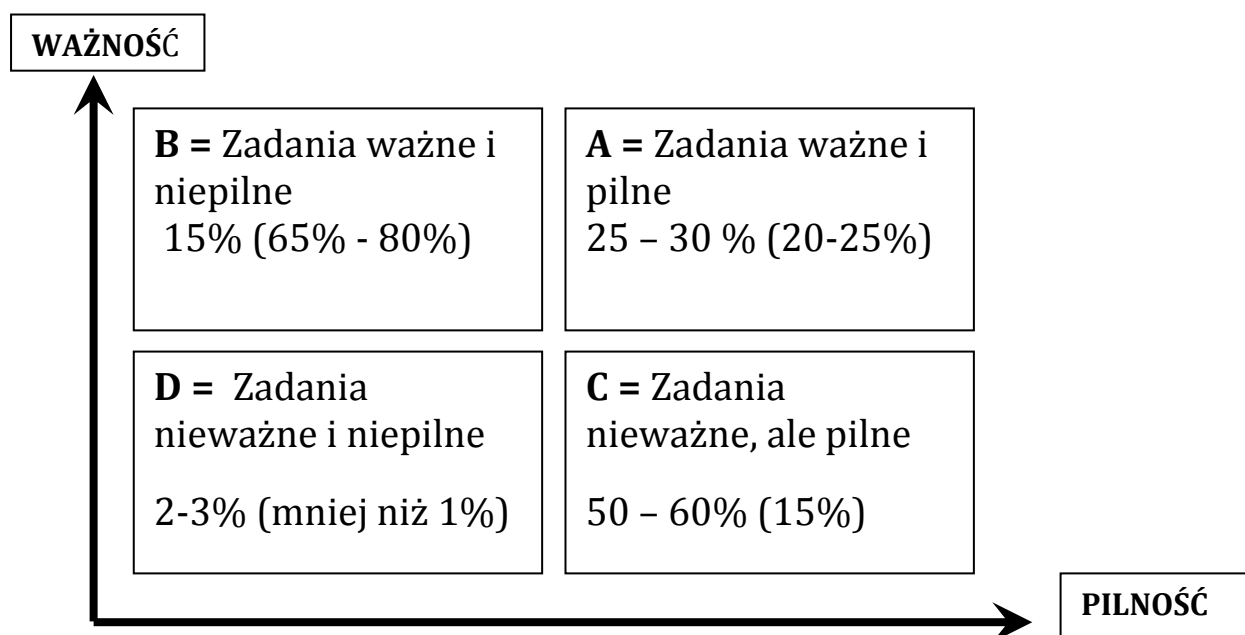
- ✓ **ważność** – to kryterium, które ma związek z naszą misją i najważniejszymi celami. Jeśli coś wpływa znacząco na osiągnięcie istotnych dla nas celów, to znaczy, że jest ważne. Rzeczy, które nie wpływają na nasz świat wartości, nie są istotne.
- ✓ **pilność** – to kryterium związane z czasem. Zwraca uwagę na termin wykonania jakiegoś zadania. Data ta może być mniej lub bardziej oddalona w czasie, w związku z tym dzieli nasze aktywności na mniej lub bardziej pilne.

Matryca Eisenhowera składa się z czterech ćwiartek. Jest to popularne narzędzie zarządzania sobą w czasie, gdyż ułatwia ustalanie tego, co jest naprawdę ważne i wymaga pełnego zaangażowania z Twojej strony. Dlatego warto wspomnieć tutaj o rolach, które pełniimy w życiu, indywidualnej misji i wartościach osobistych. Role świadomego siebie człowieka wynikają z jego misji, a ta z kolei wynika z zasad i wartości dla niego ważnych. Pełnimy rozmaite role w życiu, role męża, żony, syna, matki, ojca, pracodawcy, przyjaciela, itd. Bez misji i zasad są one jednak płytkie. Wielu ludzi przypisuje rangę „ważności” do zbyt dużej liczby zadań. Właściwe wyznaczanie priorytetów polega na uświadomieniu sobie, co stoi najwyżej w mojej hierarchii ważności i przywiązywaniu właśnie do tego wagi, zamiast po prostu reagować na rzeczy pilne.

Wg Antoine’a de Saint-Exupery:

**„Najważniejsze jest niewidoczne dla oczu”**

co oznacza dla nas to, że do wykonywania tych rzeczy warto zmobilizować się samemu, ponieważ rzeczy ważne, będąc niewidocznymi, nie wymuszają na nas działania.



#### A. Zadania pilne i ważne („Zarządzanie kryzysami”)

W tym obszarze powinny się mieścić głównie działania o ważnym dla Ciebie znaczeniu strategicznym. Jednocześnie znajdują się tu rzeczy, które są widoczne ze względu na ich pilność. W związku z tym znajdziemy tu sprawy tzw. „nie cierpiące zwłoki”, konieczne do wykonania w jak najszybszym możliwym terminie. Paradoksalnie, im więcej czasu poświęcasz na czynności należące do tej ćwiartki, tym więcej tego czasu, który Ci zostaje spędzasz w ćwiartce D. Dzieje się tak dlatego, że aktywności z obu tych ćwiartek powodują, że nie skupiasz się na teraźniejszości, tylko myślisz ciągle o tym, co nastąpi za chwilę. W związku z tym, wykonując aktywności z tych ćwiartek odczuwasz podobne, naprzemienne stany napięcia (przed czynnością) i odprężenia (po danej czynności).

Konsekwencje przedkładania zarządzania kryzysami nad inne działania to:

- stres,
- nieustanne zajmowanie się sprawami nie cierpiącymi zwłoki,
- brak czasu dla siebie i na podtrzymywanie związków z innymi,
- wyczerpanie organizmu,
- nieumiejętność odpoczynku,
- tendencja do marnowania pozostałego czasu (ćwiartka D),
- możliwe uzależnienia.



## **B. Zadania ważne, ale niepilne („Zarządzanie samym sobą”)**

To ćwiartka, w której planujemy, zajmujemy się własnym rozwojem, kreatywnie rozwiązujemy pojawiające się problemy, czytamy, pogłębiajemy wiedzę, poświęcamy czas na ćwiczenia fizyczne i regenerację, a także spędzamy czas z innymi ludźmi. Tu znajdują się również takie aktywności, jak budowanie własnej misji, rozwój i doskonalenie wartości osobistych, planowanie długoterminowe itp. Dzięki temu, że spędzamy czas na tych aktywnościach, nie pozwalamy, by powiększał się zbiór czynności przynależących do ćwiartki A. Poświęcanie czasu na czynności z tej ćwiartki pozwala nam utrzymywać stabilne i głębokie więzi z innymi oraz umożliwia utrzymanie równowagi w aspekcie duchowym, fizycznym, społecznym i intelektualnym. Zadania z tej ćwiartki nie są opatrzone etykietką pilności i dlatego często zapominamy o ich wypełnianiu. To właśnie ich „nie widać”, choć są kluczowe dla naszego funkcjonowania. Ten obszar zadań jest newralgiczny dla powodzenia w planowaniu własnego czasu i realizacji kluczowych celów.

Konsekwencjami przyznania pierwszeństwa tej ćwiartce są:

- harmonia,
- zadbane więzi z innymi,
- umiejętność automotywacji,
- potrzeba zajmowania się sporadycznie niewielkimi kryzysami.

## **C. Zadania pilne, ale nieważne („Zarządzanie cudzymi priorytetami”)**

Choć działania, które mieszczą się w tej kategorii, są podobne do czynności z ćwiartki A, jest między nimi zasadnicza różnica. Czynności z ćwiartki C, w przeciwieństwie do tych z A, nie wnoszą ważnych treści do naszej misji, wartości ani najważniejszych celów. Często, wykonując czynności z tej ćwiartki, odnosimy wrażenie, że wykonujemy coś ważnego i pilnego, jednak okazuje się, że jest to istotne dla kogoś innego. Jeżeli jest to możliwe, powinniśmy maksymalnie dzielić się czynnościami z tej ćwiartki z innymi. Dzięki temu zyskamy dodatkowy czas potrzebny na realizację zadań istotnych.

Konsekwencjami nadmiernego poświęcania czasu na zadania z tej ćwiartki są:

- zniszczone lub powierzchowne związki,
- poczucie poświęcania się, którego nikt nie docenia,
- brak poczucia sensu wykonywanych działań,
- brak własnej misji i wizji.

## **D. Zadania niepilne i nieważne („Zarządzanie pożeraczami czasu”)**

To obszar, do którego należą aktywności nazywane „pożeraczami czasu”. Niektórzy ludzie wykonują te czynności tylko czasami, inni jednak poświęcają im mnóstwo czasu, zastanawiając się później, gdzie im uciekł. Wśród tych aktywności nie znajdziemy prawdziwej rekreacji w sensie odnowienia sił psychofizycznych. Taka rekreacja znajduje się w drugiej ćwiartce matrycy.



Do tej kategorii zaliczamy rozrywki, które dostarczają nam natychmiastowych nagród (np. gry komputerowe) lub pozwalają na kontynuowanie bycia przyszłością.

W tej ćwiartce znajdziemy takie aktywności jak:

- wyjście do galerii handlowej po to tylko, aby napełnić koszyk (nie w celu zrobienia konkretnych zakupów),
- surfowanie po Internecie bez celu,
- spotkania ze znajomymi, żeby się tylko odurzyć (a nie po to, by podtrzymać z nimi relacje),
- przerzucanie kanałów w telewizji.

Te wszystkie rozrywki powodują, że nie skupiamy się na teraźniejszości, tylko oczekujemy kolejnego momentu. Działamy wtedy podobnie, jak w momencie zajmowania się zadaniami. Staraj się jak najbardziej zminimalizować czas poświęcany na zadania, które sam oceniasz jako nieważne i niepilne. W ten sposób przestaniesz tracić czas na rzeczy nieistotne, a znajdziesz czas potrzebny na sprawy naprawdę ważne.

Konsekwencje zajmowania się „pożeraczami czasu” to:

- brak umiejętności samodzielnego dbania o własne podstawowe potrzeby,
- brak odpowiedzialności,
- możliwe uzależnienia,
- nieumiejętność samodzielnego zdobywania środków finansowych w legalny sposób.

*Źródło: „Zarządzanie sobą w czasie, czyli jak znaleźć czas na to, co najważniejsze”. Gazeta Prawna. Akademia Rozwoju 4, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., SMART EDUCATION.*

## Notatki





## Planowanie proaktywne i reaktywne

Istnieje jeszcze jeden wymiar, który jest niewidoczny w matrycy. To wymiar aktywności. Jedynie ćwiartka B pozwala nam na **planowanie proaktywne**, czyli takie, które wyprzedza bieg wydarzeń, powoduje podejmowanie inicjatywy i poszukiwanie nowych dziedzin, w których można rozpoczynać działania.

W przeciwieństwie do planowania proaktywnego, **planowanie reaktywne** cechuje się planowaniem działań na skutek nieprzewidywanych wydarzeń, koncentracją na spełnianiu cudzych próśb i poleceń oraz rozwiązywaniu problemów innych.

Praca wymaga zarówno planowania proaktywnego, jak i reaktywnego. Jednak skuteczne zarządzanie sobą w czasie opiera się przede wszystkim na planowaniu proaktywnym oraz na konsekwentnym realizowaniu tego planu. Najprostszym sposobem jest posłuchanie siebie, ponieważ osoby proaktywne i reaktywne mówią innym językiem.

Język ludzi myślących i postępujących reaktywnie pokazuje, że **nie biorą oni odpowiedzialności za własne zachowanie**. To będą wypowiedzi typu: „Na nic nie mam czasu”, „Muszę to zrobić”, „Nie mogę tego wykonać”, „Ona mnie załamuje”. Wszystkie te zdania pokazują, że nadawca nie przejmuje kontroli nad własnym życiem, tylko pozwala, by inni ludzie i okoliczności decydowały o tym, co się z nim dzieje. Język ludzi proaktywnych jest inny – wskazuje, że ludzie ci sami sterują własnym życiem. Osoba proaktywna zamiast „nie mogę tego zrobić”, powie: „co mogę zrobić w tej sprawie, aby osiągnąć zamierzony cel”, zamiast: „ona mnie załamuje”, stwierdzi: „potrafię kontrolować swoje uczucia” itp. Pamiętaj, że używanie języka reaktywnego jest nawykiem, który działa jak samospełniająca się przepowiednia (skoro mówisz sobie, że nie możesz czegoś zrobić, zwykle okazuje się na końcu, że tego nie robisz, bo nie jesteś w stanie...). Na szczęście, używanie języka reaktywnego jest tylko nawykiem i można go zmienić. Specjaliści od asertywności nazywają język reaktywny Głosem Rodzica i zalecają, by go zamienić na Głos Dorosłego (język proaktywny). Głos Rodzica i Głos Dorosłego to konstrukty psychologiczne pochodzące z analizy transakcyjnej, której autorem jest Eric Berne. Wykorzystuje się je w treningu asertywności, gdyż Głos Dorosłego jest podstawą myślenia asertywnego. Charakteryzuje się on zwrotami typu „wybieram”, „decyduję się”, „postanawiam”, „wolę”. Głos Rodzica zaś cechują zwroty: „muszę”, „nie mogę”, „powinienem”, „trzeba”, itp.

Źródło: „Zarządzanie sobą w czasie, czyli jak znaleźć czas na to, co najważniejsze”. Gazeta Prawna. Akademia Rozwoju 4, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., SMART EDUCATION.



## Reguły planowania

### 1. Realistyczne planowanie

Planuj tylko taką ilość zadań, która jest możliwa do zrealizowania.

### 2. Reguła podstawowa 60:40

Zaplanuj tylko określoną część czasu pracy, tylko 60%.

### 3. Sprawy niezłatwione

Wszystkie sprawy niezłatwione, z których nie chcesz zrezygnować, przenieś na następną listę.

### 4. Rezultaty zamiast czynności

Zapisuj oczekiwane rezultaty bądź cele zamierzonego działania, a nie same czynności.

### 5. Krzywa efektywności

Pamiętaj o swojej efektywności w czasie i do tego dopasowuj zadania.

### 6. Tyrania spraw niecierpiących zwłoki

Rozróżniaj sprawy najważniejsze od spraw pilnych i nie pozwól się tyranizować tym ostatnim.

### 7. Złodzieje czasu

Zadaj sobie pytanie, czy wszystko co robisz zbliża cię do realizacji celu i eliminuj czynności, które do niego nie prowadzą lub wręcz nawet opóźniają dojście do celu.

### 8. Reguła 1 x

Kończ sprawy i zadania.

### 9. Reguła Parkinsona

Dana czynność potrwa tyle, ile założymy, że potrwa. Jeżeli założymy, że zebranie potrwa godzinę, to zwykle trwa ono godzinę. Nawet jeśli założony cel zebrania zostanie wcześniej zrealizowany, to zebranie potrwa do końca zaplanowanego przez nas czasu. Wynika to, z naszej tendencji do przedłużania czasu, tak abyśmy we własnych oczach mogli się wydać mistrzami w planowaniu.

### 10. Analiza czynności i czasu ich trwania.

Dokumentuj i sprawdzaj na co wykorzystujesz czas.

### 11. Lista zadań

Zapisuj wszystkie zadania w liście zadań.

zadanie	Priorytet ABC	Czas	uwagi

### 12. Terminy wykonania

Wyznaczaj ostateczne terminy załatwienia poszczególnych spraw.



### **13. Priorytety**

Określaj dokładnie co i według jakiej kolejności chcesz załatwić

### **14. Delegacja**

Od samego początku ustalaj, jakie sprawy muszą być załatwione osobiście, a jakie możesz delegować innym.

### **15. Pożeracze czasu i rezerwy czasu**

Zachowuj pewien procent czasu jako rezerwę na nieoczekiwane wizyty, rozmowy telefoniczne, kryzysy lub zbyt nisko oszacowany czas wykonywania poszczególnych czynności. Spróbuj zredukować zakłócenia (pożeracze czasu)!

### **16. Przerabianie – sprawdzanie**

Stale, na nowo sprawdzaj i koryguj plan.

### **17. Czas wolny**

Planuj i wykorzystuj także czas wolny, taki jak podróż, bądź czas oczekiwania np. na studiowanie dłuższych sprawozdań lub zastanawianie się nad nowymi koncepcjami.

### **18. Czas na planowanie i aktywność twórczą**

Rezerwuj sobie określony czas na czynności związane z planowaniem i przygotowaniem pracy, kreatywność oraz doskonalenie zawodowe. Jeśli w nawale zajęć zabraknie ci na to czasu, postaraj się nadrobić zaległości w ciągu następnych tygodni.

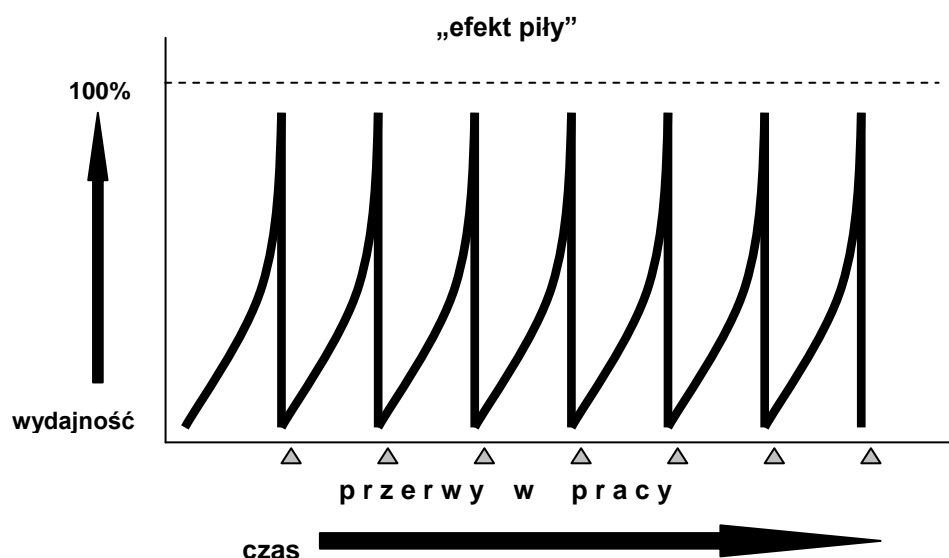
## **Notatki**



## Złodzieje czasu

### GOSPODAROWANIE CZASEM, CZYLI ELIMINOWANIE TZW. ZŁODZIEI CZASU

Jeśli coś nam stale przeszkadza w pracy, wówczas dochodzi do tzw. „efektu piły”: człowiek oderwany od wykonywanego zadania nawet na krótko, musi się na nowo rozkręcać i wciągać do pracy, a to wymaga dodatkowego czasu. Po dodaniu wszystkich straconych chwil stwierdzamy, że w ten sposób marnujemy do **28% naszego czasu**.



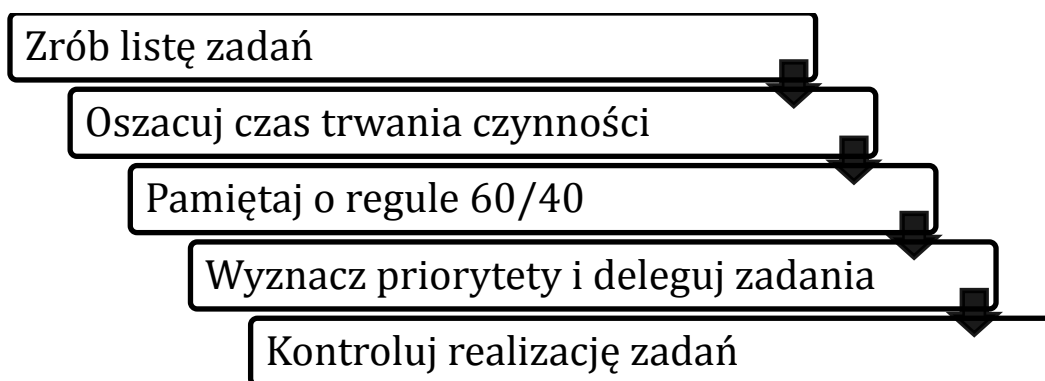
### Najczęstszy złodzieje czasu to:

- Niezapowiedziani goście
- Realizowanie celów innych osób/nadmierne pomaganie innym
- Osobista dezorganizacja („zawalone biurko”)
- Brak priorytetów
- Próba wykonywania wszystkiego na raz
- Niedostateczna znajomość zadań i czynności
- Niewłaściwy rozkład dnia
- Zbyt dużo papierkowej roboty, czytania
- Niewłaściwy system segregowania dokumentów
- Poszukiwanie notatek, adresów / numerów telefonów
- Brak motywacji, obojętny stosunek do pracy
- Niedostateczna koordynacja pracy zespołowej
- Przerwy na nieplanowane rozmowy telefoniczne
- Niepełne, spóźnione informacje
- Nie doprowadzanie spraw do końca – zasada **1raz!**
- Przedłużające się posiedzenia
- Niedostateczne przygotowanie do spotkań i posiedzeń
- Nieprecyzyjna komunikacja lub jej brak
- Prywatne pogawędki



## Metoda planowania ALPEN

Bardzo praktyczną metodą planowania krótszych odcinków czasu jest metoda ALPEN. Metoda ta składa się z pięciu etapów. Początkowe litery tych etapów w języku niemieckim dają właśnie nazwę ALPEN.



**1. Zrób listę zadań** – Na liście powinny się znaleźć zadania z planu tygodniowego lub miesięcznego, niezrealizowane czynności z poprzedniego dnia, czynności, które doszły dziś i są do załatwienia jutro, zadania, które mają deadline (ang. *nieprzekraczalny termin*) jutro oraz zadania rutynowe.

**2. Oszacuj czas trwania czynności** – Zapisz szacunkowy czas trwania każdej czynności i zsumuj czas wszystkich czynności. Przy określaniu czasu działań pamiętaj o regule Parkinsona, która mówi, że będziemy realizować dana czynność tyle czasu, ile zaplanowaliśmy na jej wykonanie.

**3. Pamiętaj o regule 60:40 i zaplanuj czas na rzeczy nieprzewidziane** – Zaplanuj tylko 60% swojego czasu, co oznacza, że pracując planowo 8 godzin dziennie, potrzebujesz zaplanować 5 godzin, aby plan był realny do spełnienia.

**4. Wyznacz priorytety i deleguj zadania** – Aby wyznaczyć priorytety, możesz zastosować matrycę Eisenhowera lub analizę ABC. Pamiętaj o delegowaniu zadań, które nie są dla Ciebie strategicznie i ważne.

**5. Kontroluj realizację działań** - Jeżeli czegoś nie wykonasz w danym dniu, przenieś zadanie na kolejny dzień – jak wynika z doświadczenia, bardzo często nie udaje się załatwić wszystkich spraw, które zaplanowaliśmy na dany dzień. To naturalne i zdarza się nawet najlepszym, więc nie zniechęcaj się i nie wpędzaj się w poczucie winy.



**Pamiętaj przy tym o różnych typach zadań:**

**A** - takie zadanie, które zajmuje 15% czasu którym dysponujemy, a daje 65% efektu – czy czynność była konieczna?

**B** - zabiera 20% czasu i daje 20% efektu – czy nakład czasu można czymś uzasadnić?

**C** - zabiera 65% i 15% daje efektu – czy realizacja była celowa (czy było to zaplanowane)?

**D** - przesuwane do usunięcia – czy moment realizacji był wybrany właściwie?

**Co nam przeszkadza w zadaniach:**

- typu A - złe nawyki, mechanizmy obronne, niezidentyfikowane priorytety, brak: ustanawiania celów, planowania, delegowania
- typu B - złe planowanie (zasada Parkinsona), pożeracze czasu
- typu C - mechanizmy obronne, złe planowanie
- typu D - dystraktory (czynniki przeszkadzające, rozpraszające uwagę), złe planowanie nieuwzględniające krzywej wydajności dnia, brak kontroli

**Zalety metody ALPEN:**

- pomaga uporządkować następny dzień,
- nadaje jasną strukturę kolejnemu dniu,
- pozwala zorientować się we wszystkich zadaniach danego dnia,
- pomaga w osiągnięciu celów zaplanowanych na każdy dzień,
- umożliwia dobre rozróżnienie zadań ważnych od nieważnych,
- pozwala zorientować się, co można delegować w danym dniu,
- pomaga w profilaktyce stresu,
- pomaga eliminować zakłócenia w pracy,
- pomaga pracować nad samokontrolą,
- pozwala oszczędzać czas.

**Notatki**

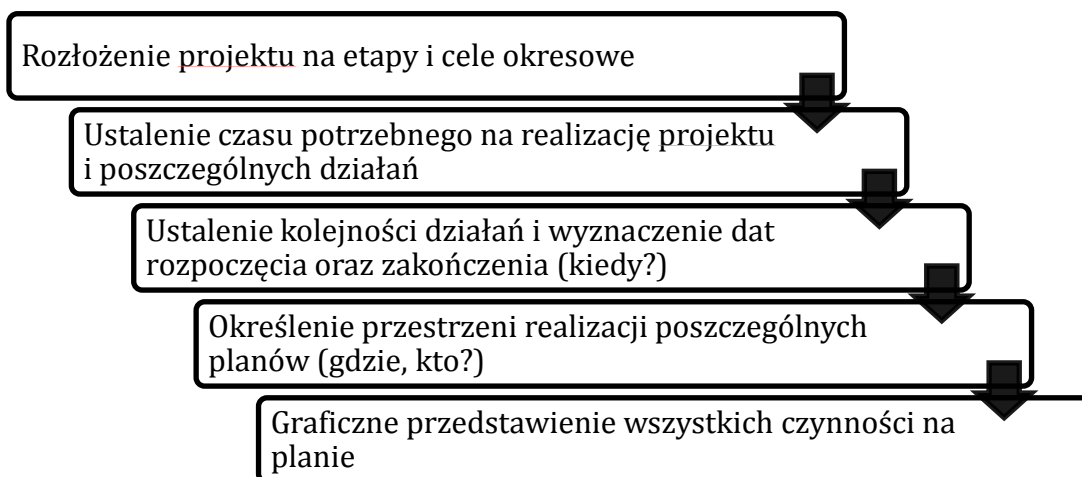


## Wykres Gantta

Wykres Gantta jest metodą planowania w dłuższych okresach. Metoda ta jest pomocna przy sporządzaniu planów rocznych. Henry Laurence Gantt był jednym z pionierów nauki o zarządzaniu. Na przełomie XIX i XX wieku opracował on dla fabryki Bethlehem Steel *System Zadań i Premii (The Task and Bonus System)* i opublikował go następnie w „Engineering Magazine”. System ten stworzył podstawy nowoczesnego zarządzania projektami, wnosząc m.in. metodę tworzenia diagramów Gantta, pozwalających na prezentacje wykresów ukazujących harmonogram zadań w projekcie.

Metoda ta polega na rysowaniu wykresów przedstawiających graficznie cały rok. Mówi się o nich diagramy Gantta. Diagramy te są pomocne, kiedy planujemy działania, w których ma brać udział wiele osób i zadania zaplanowane są w długotrwałym czasie. Dzięki rozrysowaniu tych działań widzimy następstwo planowanych zadań, a także działania do realizacji równoległej w czasie. Oprócz planowania możemy kontrolować postęp realizacji całego przedsięwzięcia. Dzięki stosowaniu tej metody, możliwe jest przejrzyste przedstawienie planowanych zadań i ograniczenie do minimum czasu, w którym nic nie robimy.

### Krzywa Gantta – pięć etapów planowania



Jest wiele programów, za pomocą których możesz tworzyć wykresy Gantta. Niektóre z nich, udoskonalając pierwowzór, umożliwiają dodawanie opisów i komentarzy. Rysowanie wykresów Gantta jest możliwe nawet w standardowych arkuszach kalkulacyjnych.



## Zastosowanie wykresów Gantta

Wykresy Gantta mogą służyć efektywnemu planowaniu dłuższych projektów z różnych dziedzin.

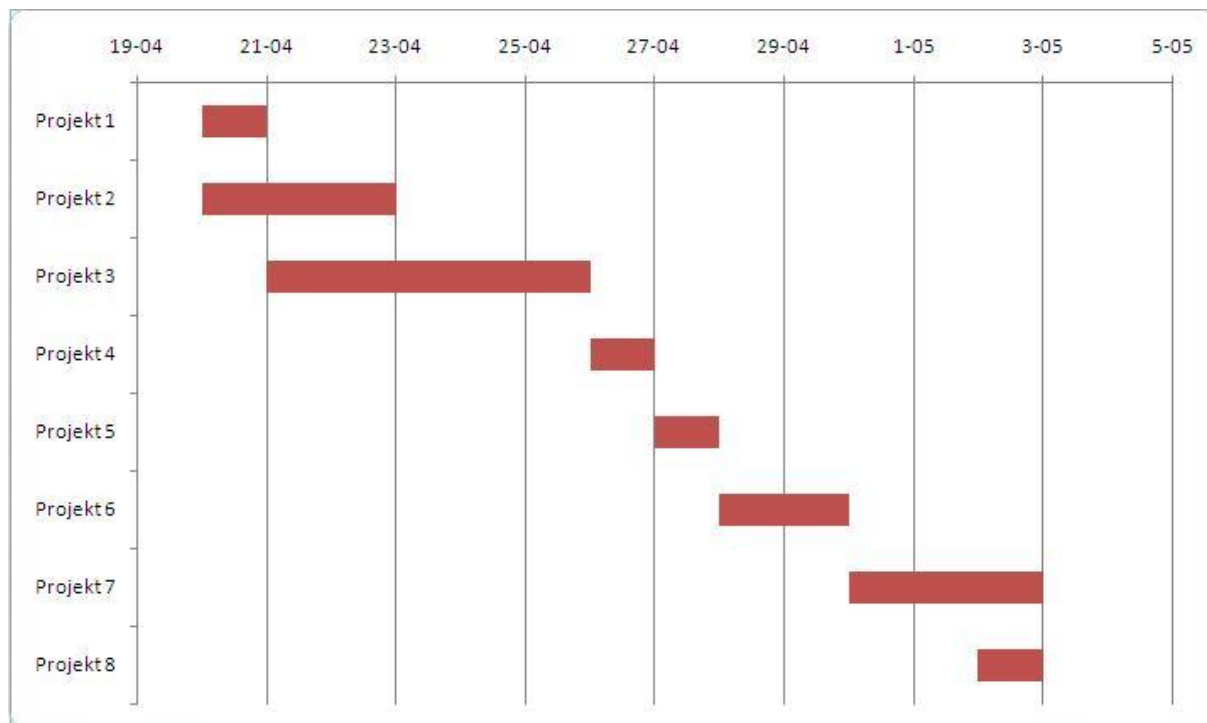
### Dzięki temu widzimy:

- ile mamy do wykonania działań,
- ile czasu zajmą nam poszczególne działania,
- w jakiej kolejności będą wykonywane,
- kiedy będzie się rozpoczynać i kończyć realizacja poszczególnych działań,
- czy i jak realizacja niektórych działań będzie pokrywała się z realizacją innych zadań,
- czy wszystkie działania będą podejmowane w tym samym miejscu,
- ile osób zaangażowanych jest w projekt,
- kto jest odpowiedzialny za konkretne działanie.

### Metoda ta ma jednak pewne wady:

- brak możliwości konkretnego opisu czynności przy realizacji danego zadania,
- pokazuje ona jedynie proces realizacji zadania,
- nie wyznacza najkrótszej ścieżki realizacji zadania,
- nie przedstawia optymalnego wykorzystania zasobów.

### Przykład wykresu Gantta:







## Reguły planowania czasu - podsumowanie

### Planuj swój dzień

1. Rób listę zadań
2. Oceń czas trwania czynności
3. Rezerwuj czas na sprawy nieprzewidziane – reguła 60:40
4. Ustalaj priorytety
5. Grupuj czynności podobne
6. Stosuj zasadę 1 RAZ
7. Eliminuj „złodziei czasu”
8. Deleguj zadania, których nie musisz robić sam
9. Kontroluj realizację zadań
10. Przeń sprawy niezłatwione
11. Znajdź czas na odpoczynek, kreatywność i spotkania z bliskimi i znajomymi

## Złote reguły zarządzania czasem

1. **Stawiaj sobie cele.** Cel to siła napędowa naszych działań, motywator nadający naszemu postępowaniu rozpęd. Przeanalizuj swój cel pod względem podczynności, które doprowadzą cię do niego i rozpisz je, dokładnie rozplanuj w czasie. Wyznaczaj ostateczne terminy załatwienia poszczególnych spraw. W ten sposób zmusisz się do samodyscypliny i unikniesz opóźnień wynikających z niezdecydowania i przesuwania czynności na inny termin.
2. **Planuj realistycznie** - nie planuj za dużo rzeczy, które musisz robić. W ten sposób nie narażasz się na frustracje, gdy nie uda ci się wszystkiego wykonać. Reguła podstawowa 60:40. Pamiętaj, że potrzebny ci jest zapas czasu, na nieoczekiwane sytuacje oraz spontaniczne, twórcze działania nie planuj więcej niż 60 % czasu. Bądź elastyczny, ponieważ rozkłady czasu istnieją nie dla samych siebie, lecz dla urzeczywistniania celów.
3. **Określ czas konieczny na wykonanie danej pracy.** Precyzyjnie określaj czas konieczny do wykonania określonej czynności i wpisuj go do swojego planu. Pozwoli ci to skoncentrować się na zadaniu i skuteczniej eliminować wszystko to, co zakłóca ci pracę nad tym zadaniem. Dokumentuj i sprawdzaj na co wykorzystujesz czas.
4. **Ustal priorytety.** Zastanów się nad hierarchią ważności rzeczy do wykonania. Według reguły Pareto 20 % dobrze wykorzystanych twoich czynności daje 80 % twoich osiągnięć, pozostałe 80



% twoich czynności daje 20% twoich osiągnięć. Zastanów się, co istotnego potrafisz robić ty i tylko ty, co robisz naprawdę dobrze. Odpowiedź jest kluczem do dobrej organizacji czasu. Określaj dokładnie co i według jakiej hierarchii ważności chcesz załatwić. Naucz się rozróżniać sprawy najważniejsze od spraw pilnych i nie pozwól się tyranizować tym ostatnim.

5. **Współpracuj z innymi.** Od samego początku ustalaj jakie sprawy muszą być załatwione osobiście, a jakie możesz delegować. Próbuje aktywnie kształtować codzienny czas pracy i urzeczywistniać swoje plany przez uzgadnianie ich z planami innych osób. Rezerwuj sobie dłuższy, niezakłócony czas na wykonywanie większych zadań (czas bez zakłóceń, godziny blokady przyjęć) i krótszy na seryjne załatwianie większej ilości spraw drobniejszych na raz.
6. **Eliminuj zbędne działania.** Pomoże ci w tym pytanie: "Co by się stało gdybyśmy tego nie zrobili?" Możesz też przesunąć część zadań do wykonania w innym czasie lub wykreślić je ze swojego planu.
7. **Skontroluj wykonanie prac.** To, co nie zostało wykonane włącz do planu następnych działań lub sprawdź, czy sprawa się nie zdezaktualizowała. Stale, na nowo sprawdzaj i koryguj plan.
8. **Poznaj swoją motywację i pracuj nad samodyscypliną.** Pracuj regularnie i systematycznie nad planowaniem czasu oraz konsekwentnie prowadź rozpoczęte działania do końca. Złe nawyki można pokonać przez zmianę niewłaściwych przekonań. Kontrolując swój czas kontrolujesz życie. Każda strata czasu obrabowuje Cię z kawałka Twojego życia.

## Notatki



## Zarządzanie zmianą

### PRZYCZYNY NIEPOWODZENIA ZMIAN:

W większości przypadków nieefektywnych zmian da się przewidzieć ich przyczyny. Wielu liderów nie dostrzega tych przyczyn, albo nie przypisuje im należytej wagi, w konsekwencji wciąż popełniając te same błędy.

#### Przewidywalne przyczyny niepowodzenia zmian:

1. Przekonanie zarządzających zmianą, że ogłoszenie wprowadzenia zmiany równa się jej wprowadzeniu.
2. Lekceważenie obaw pracowników przed wprowadzeniem zmiany.
3. Niezaangażowanie pracowników, którzy mają dokonać zmian, w proces ich planowania.
4. Brak widocznych powodów do wyprowadzania zmian – nie podano ku temu żadnych argumentów.
5. Brak porywającej wizji, wzbudzającej entuzjazm pracowników co do przyszłości.
6. Brak pionierów zmiany, pracowników opornych zmianie i nieformalnych liderów w zespole zarządzającym zmianą.
7. Brak nadzoru nad zmianą – wskutek czego organizacja jako taka nie uczy się, jak wspierać wprowadzanie zmiany.
8. Nieprzystosowanie do zmiany systemów organizacyjnych i innych aspektów funkcjonowania organizacji.
9. Brak koncentracji na celu lub niemożność ustalenia priorytetów przez liderów i w konsekwencji obniżenie skuteczności ich działania.
10. Brak zachęt lub możliwości do nabywania nowych umiejętności przez pracowników.
11. Brak wiarygodności liderów zmiany – brak komunikacji na odpowiednim poziomie, podawanie sprzecznych wiadomości, brak wzorców zachowań.
12. Brak pomiaru dokonywanych postępów, ignorowanie zmian, w których wprowadzenie pracownicy włożyli wiele wysiłku.
13. Brak odpowiedzialności pracowników za wprowadzanie zmiany.
14. Lekceważenie niszczącej siły kultury organizacyjnej przez zespół zarządzający zmianą.
15. Brak analizy potencjalnych możliwości i scenariuszy przed wyborem konkretnej zmiany.

Źródło: „Przywództwo wyższego stopnia”. Ken Blanchard, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007

Jeśli przywódcy będą w stanie zrozumieć i uporać się z pierwszymi trzema przyczynami z listy, to są na najlepszej drodze do zostania skutecznymi liderami zmian.



## **OBAWY PRACOWNIKÓW PRZED ZMIANAMI I RADZENIE SOBIE Z NIMI**

Na płaszczyźnie organizacji kładzie się nacisk na zdiagnozowanie następujących po sobie i dających się przewidzieć studiów natężenia obaw, których doświadczają pracownicy w procesie zmian.

Pracownicy w obliczu zmian przechodzą przez ściśle określone stadia obaw:

- **Obawy przed brakiem informacji** (Na czym ma polegać zmiana? Dlaczego trzeba ją wprowadzać? Co jest teraz nie tak, że trzeba wprowadzać zmiany? Jak bardzo i jak szybko organizacja musi się zmienić?),
- **Obawy dotyczące sytuacji osobistej** (W jaki sposób zmiana wpłynie na mnie samego? Co zyskam dzięki tej zmianie? Zdołam coś na niej ugrać czy raczej stracę? Czy dobrze na tym wyjdę? Jak znajdę czas, żeby wprowadzić zmianę w życie? Czy będę musiał nauczyć się nowych rzeczy? Czy jestem w stanie tego dokonać?),
- **Obawy dotyczące sposobu wprowadzenia zmiany** (Co mam robić w pierwszej kolejności, co potem, co na końcu? W jaki sposób dam sobie radę ze wszystkimi szczegółami? Co się stanie, jeśli zmiana nie wyjdzie tak, jak planowaliśmy? Do kogo mogę się zwrócić o pomoc? Ile czasu to zajmie? Czy to, przez co przechodzi firma w tej chwili jest typowe? W jaki sposób zmieni się struktura firmy i jej systemy?),
- **Obawy dotyczące konsekwencji płynących ze zmiany** (Czy zmiana jest warta mojej pracy? Czy ma ona sens? Czy robię postępy? Czy zmiany idą ku lepszemu? W jaki sposób?),
- **Obawy dotyczące współpracy** (Kogo jeszcze należy zaangażować? Jak powinniśmy pracować z innymi, żeby ich wciągnąć w nasz projekt? Jak rozpowszechnimy informacje o procesie?),
- **Obawy dotyczące udoskonalania efektów zmiany** (W jaki sposób można poprawić początkowy zamysł? Co trzeba zrobić, żeby efekty zmiany były jeszcze lepsze?).

### **Stadia obaw przed zmianą:**

- ➔ Udoskonalenie
- ➔ Współpraca
- ➔ Konsekwencje
- ➔ Wprowadzenie
- ➔ Sytuacja osobista
- ➔ Brak informacji

Po zdiagnozowaniu stadium natężenia obaw, na którym znajdują się pracownicy, lider powinien zareagować, przekazując we właściwym czasie odpowiednie informacje, żeby obniżyć napięcie lub rozwiązać rzeczone objawy. Wymaga to od niego elastyczności umożliwiającej różnicowanie swoich reakcji, zależnie od stadium, na którym znajduje się dany pracownik.



**W jaki sposób należy dostosować styl przywództwa do stadium natężenia obaw pracowników:**

### Obawy przed brakiem informacji – styl pierwszy przywództwa sytuacyjnego: **instruowanie**

- instrukcje i ukierunkowanie działań pracowników,
- określenie przez liderów pożądanych rezultatów wynikających ze zmian i przedstawienie pracownikom ich wizerunku,
- opisanie sytuacji teraźniejszej i potencjalnej,
- przedstawienie planu działania ze szczegółowymi informacjami (gdzie znajduje się organizacja w danym momencie i dokąd zmierza)

### Obawy dotyczące sytuacji osobistej – styl drugi przywództwa sytuacyjnego: **konsultowanie**

- wspieranie pracowników, stworzenie im okazji do wypowiedzenia swoich obaw (istotna jest tu zachęta i utwierdzanie pracowników w poczuciu dobrze wykonywanej pracy),
- dalsze tłumaczenie zasadności wprowadzania zmiany dla organizacji,
- przekazywanie spójnych informacji o wizji, dążeniach i oczekiwaniach firmy wobec pracowników,
- pytanie pracowników o ich potrzeby,
- precyzyjne określenie celów oraz zakresu czasowego zadań

### Obawy dotyczące sposobu wprowadzenia zmiany – styl drugi przywództwa sytuacyjnego: **konsultowanie**

- określenie przez lidera, co jest przyczyną oporu wobec zmian (pomijając kwestie osobiste),
- zwiększenie częstotliwości kontaktów między zwolennikami i pionierami zmiany a osobami, które zachowują neutralne podejście
- dalsze instrukcje/ukierunkowanie działań oraz wspieranie/zaangażowanie pracowników,
- zsynchronizowanie z planowaną zmianą planowania wyników, rejestracja wyników, informacje zwrotne, system ocen,
- przedstawienie przez liderów perspektyw trwania zmiany i jej wpływu na wyniki pracy,
- otwartość, jawność, elastyczność, reagowanie na potrzeby innych, wytrwałość, manifestowanie gotowości do wysłuchania pracowników oraz szczere odpowiedzi na zadawane przez nich pytania

### Obawy dotyczące konsekwencji płynących ze zmiany – styl trzeci przywództwa sytuacyjnego: **wspieranie**

- zmniejszona potrzeba instrukcji
- dalsze wspieranie i inspirowanie,
- zbieranie i rozpowszechnianie informacji,
- opowieści o dokonanych sukcesach,
- wspólna praca liderów i członków zespołów,
- motywowanie pracowników do ciągłego wysiłku i nieustającego dążenia do zmiany



## Obawy dotyczące współpracy – styl trzeci przywództwa sytuacyjnego: **wspieranie**

- brak potrzeby instrukcji,
- dalsze wspieranie i inspirowanie,
- propagowanie pracy zespołowej i współdziałanie poszczególnych zespołów,
- zachęcanie pracowników do podejmowania coraz to nowych wyzwań

## Obawy dotyczące udoskonalenia efektów zmiany – styl trzeci przywództwa sytuacyjnego: **wspieranie** zmieniający się w styl czwarty: **delegowanie**

- wspieranie ciągłego doskonalenia i innowacyjności organizacji,
- motywowanie siebie nawzajem do ciągłego nastawienia na poprawę *status quo* i poszukiwanie związanych z tym okazji i możliwości

## **STRATEGIE ZARZĄDZANIA ZMIANĄ**

Model strategii zmian definiuje osiem strategii zarządzania zmianami oraz opisuje generowane przez nie rezultaty. Strategie te są zintegrowane ze stadiami natężenia obaw pracowników przed zmianą i dotyczą przyczyn niepowodzenia zmiany. Opisują również proces prawidłowego zarządzania zmianą, który diametralnie różni się od tego, co można zaobserwować w większości organizacji.

### **Strategia pierwsza: zwiększenie możliwości zaangażowania się pracowników i wywierania przez nich wpływu**

#### **Rezultat: przekonanie do zmiany**

- pierwsza strategia musi być stosowana niezmiennie w trakcie procesu wprowadzania zmiany – stanowi jego rdzeń,
- zwiększenie zaangażowania i wpływu wywieranego przez pracowników, którzy mają się zmienić, przy jednoczesnym redukowaniu ich obaw,
- umożliwianie pracownikom włączenia się w proces i wywierania nań wpływu (przynosi to długoterminowe efekty i trwałe zaangażowanie w nowy sposób prowadzenia firmy, zamiast krótkoterminowego podporządkowania się poleceniom),
- pracownicy muszą mieć wpływ na zmianę, której dokonania się od nich oczekuje („Pracownicy, którzy nie zostali zaangażowani w proces kształtowania zmiany, znajdą sposób, żeby przypomnieć kierownictwu, że są naprawdę ważni.” – Robert Lee)

### **Strategia druga: wyjaśnienie przyczyn wprowadzania zmiany**

#### **Rezultat: przekonujące uzasadnienie procesu**

- przedstawienie racjonalnych powodów wprowadzania zmiany,



- rozpowszechnienie informacji o status quo i zapytanie ludzi na wszystkich szczeblach, dlaczego organizacja według nich powinna wprowadzić zmiany,
- lider musi spytać pracowników o powody konieczności wprowadzenia zmiany, nawet jeśli sam zna odpowiedzi,
- dzielenie się z pracownikami wszelkimi informacjami dotyczącymi planowanych realizacji,
- zaangażowanie pracowników w tworzenie uzasadnienia wprowadzania zmiany

## **Strategia trzecia: wizualizacja przyszłości**

### **Rezultat: inspirująca wizja**

- wyobrażenie przyszłości przez liderów przekłada się na inspirującą wizję, dzięki której można motywować pracowników i wyzwolić w pełni ich potencjał,
- zaangażowanie pracowników w proces tworzenia wizji (poczucie, że wizja powstała dzięki nim)

## **Strategia czwarta: metoda prób i błędów jako sposób zsynchronizowania procesu**

### **Rezultat: jednomyślność i zsynchronizowana infrastruktura**

Strategia ta wiąże się z obawami dotyczącymi sytuacji osobistej oraz sposobu wprowadzania zmiany.

- rozszerzenie zespołu zarządzającego zmianą (wprowadzenie zmiany w organizacji nie jest możliwe w przypadku pojedynczego lidera) – zmiana wymaga mocnego i oparego na zróżnicowanej podstawie zespołu zarządzającego, działającego w ramach organizacji:
  - \* odpowiedni dobór członków zespołu zarządzającego zmianą (wybór sponsorów i zwykłych członków zespołu) – powinien być reprezentatywną próbką całej organizacji,
  - \* włączenie w proces osób opornych zmianie,
  - \* uwzględnienie wielu punktów widzenia i funkcji reprezentujących przekrój organizacji (zróżnicowany personalnie zespół),
- budowanie wydajnego zespołu zarządzającego zmianą:
  - \* koncentracja na tym, żeby zespół działał możliwie jak najbardziej wydajnie,
  - \* współdziałanie lidera z pracownikami i przekazywanie im spójnych informacji (jednomyślność kierownictwa),
  - \* rozmowy i współdziałanie,
- angażowanie innych pracowników w planowanie i programy pilotażowe:
  - \* włączenie pracowników w proces i umożliwienie im wywarcia nań wpływu,
  - \* przeprowadzenie wstępnego wdrożenia/pilotażu w celu wyeliminowania słabych punktów i przygotowania się do wprowadzenia zmiany w skali całej organizacji
- unikanie nadmiaru pomysłów:
  - \* wdrażanie pojedynczych inicjatyw w sposób zaplanowany i zgodny z innymi projektami wykorzystującymi czas pracowników, ich energię i wiedzę,
  - \* instruowanie pracowników co do priorytetów,
- określenie, czego nie powinno się robić:
  - \* dawanie pracownikom wskazówek



- ustalenie co, jak i kiedy mierzyć i oceniać postępy:
- \* ocenianie postępów na wielu płaszczyznach (zaangażowanie sponsorów, zaangażowanie pracowników, zmiana zachowań, osiąganie kolejnych etapów projektu, wyniki biznesowe w czasie pomiędzy tymi etapami),
- komunikacja

## **Strategia piąta: stwarzanie możliwości i zachęcanie do działania**

### **Rezultat: nowe umiejętności i zaangażowanie**

Odnosi się do obaw dotyczących sposobu wprowadzania zmiany i płynących zeń konsekwencji.

- stworzenie pracownikom dogodnych możliwości i zachęcanie ich do działania,
- przygotowanie indywidualnego planu szkolenia dla każdego pracownika,
- zapewnienie nowych narzędzi, umiejętności i zasobów,
- rozdzielenie ról, zakresów odpowiedzialności i kompetencji,
- zniwelowanie różnic w kompetencjach (instruowanie/konsultowanie)

## **Strategia szósta: realizacja i promowanie zmiany**

### **Rezultat: odpowiedzialność za wyniki i wstępne wyniki**

Strategia ta wiąże się z obawami dotyczącymi konsekwencji płynących ze zmiany i współpracy.

- dawanie przykładu własnym zachowaniem:
- \* jednomyślność zespołu zarządzającego zmianą,
- \* dawanie przez liderów przykładu zachowania, którego wymagają od pracowników,
- mierzenie i chwalenie postępów oraz zwracanie uwag w razie potrzeby:
- \* pomiary i pochwały dokonanych postępów
- \* konsekwencja w złożonych obietnicach (nagradzanie zachowań, których się oczekuje od pracowników i pociągnięcie odpowiedzialności wobec osób, które próbują storpedować proces zmian),
- \* omawianie trudności

## **Strategia siódma: utrwalanie zmiany i rozszerzanie jej zakresu**

### **Wynik: zasięg i wyniki**

Strategia ta stosuje się do obaw dotyczących współpracy i udoskonalania efektów zmiany.

- poświęcenie dużo większej energii na utrwalenie dopiero co wprowadzonej zmiany i rozszerzenie jej zakresu, niż na poszukiwanie nowych obszarów, które trzeba zmienić,
- powrót do wizji organizacji i do jej wartości (określenie, które wartości wspierają nową kulturę, a które są z nią niezgodne, następnie wybór najważniejszych z nich i określenie, jaki





rodzaj zachowania jest spójny z wybranymi wartościami i przewidzenie gratyfikacji oraz konsekwencji związanych z zachowaniem się w myśl nowego systemu wartości)

## **Strategia ósma: poszukiwanie okazji do wprowadzenia nowych zmian**

### **Rezultat: wybór**

Strategia ta odnosi się do obaw dotyczących udoskonalania efektów zmiany.

- włączenie pracowników w poszukiwanie okazji do wprowadzenia nowych zmian (samo posiadanie możliwości wyboru sprawia, że pracownicy mają poczucie realnego wpływu na zmianę),
- pracownicy najbliżsi problemów i potencjalnych obszarów zmiany w organizacji powinni podawać pod rozwagę możliwości wprowadzenia zmian zespołowi zarządzającemu zmianą,
- zaproponowane opcje powinny być poddane analizie na podstawie reprezentatywnej próbki osób, które miałyby być poproszone o dokonanie zmian.

Redukowanie obaw pracowników i zwracanie szczególnej uwagi na zwiększanie zaangażowania i możliwości wywierania przez nich wpływu, w każdym etapie procesu, jest najlepszym sposobem na zbudowanie pozytywnego odbioru, możliwości rozwoju i przywództwa dla potencjalnej zmiany.

#### **Notatki**



## Bibliografia

### Materiały przygotowano na podstawie:

- wykładu M. Król – Fijewskiej „Alokacja czasu”
- artykułu Grażyny Wieczorkowskiej & Andrzeja Eliasza Uniwersytet Warszawski i Szkoła Wyższa Psychologii Społecznej
- „Najpierw rzeczy najważniejsze” Stephen R. Covey. Rebis, Poznań, 2005
- „Osiąganie celów. 10 zasad skutecznego działania” Anna Wieczorek, Wydawnictwo Helion, Gliwice, 2007
- „Zarządzanie czasem” Brain Tracy, Muza SA, Warszawa, 2006
- „Zarządzanie czasem. Bądź panem własnego czasu”, Lothar J. Seiwert, Wydawnictwo Placet, Warszawa 2005.
- „Zostań supersprzedawcą” Brain Tracy, MT Biznes, Warszawa 2002
- „Zarządzanie sobą w czasie, czyli jak znaleźć czas na to, co najważniejsze”, Gazeta Prawna. Akademia Rozwoju 4, Grupa Wydawnicza INFOR S.A., SMART EDUCATION
- „Przywództwo wyższego stopnia”, Ken Blanchard, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa 2007



Competence - Training & Coaching Institute,  
Barbara Jaśkiewicz  
Ociosowa 6/7, 59-101 Polkowice  
biuro@competence-szkolenia.pl

Barbara Jaśkiewicz  
b.jaskiewicz@competence-szkolenia.pl



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Notatki



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Notatki



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Notatki



**KAPITAŁ LUDZKI**  
NARODOWA STRATEGIA SPÓJNOŚCI



**UNIA EUROPEJSKA**  
EUROPEJSKI  
FUNDUSZ SPOŁECZNY



## Notatki