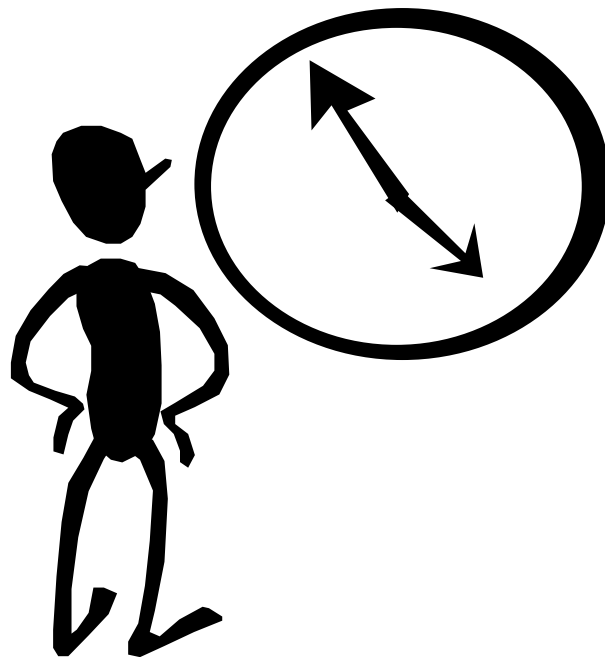


Umjetnost i vještina

UPRAVLJANJA SOPSTVENIM VREMENOM



Autor

FRED FISHER

REGIONALNI PROGRAM "RADIMO ZAJEDNO"

RUMUNIJA, NEPTUN, MAJ 26-30 2001

Predgovor

Efikasno korišćenje vremena je koncept koji je svakome poznat. Svi mi imamo problema sa efikasnim korišćenjem vremena, sa možda jednim izuzetkom - vama. Ali za sve nas ostale, nikada ga nema dovoljno da uradimo sve što smo željeli, pa ipak, kada se osvrnemo oko sebe, čini se da svi ostali imaju više vremena od nas da urade ono što su htjeli. Frustrirajuće, zar ne? Kao spas pojavljuje se milion knjiga o efikasnom korišćenju vremena, članaka, web site-ova, eksperata, konsultanata - šta god vam pada na pamet i svi su oni spremni da dodaju minute, sate, čak i mjesece vašim danima. Pa, možda baš ne mjesece, ali svakako shvatate šta smo htjeli da kažemo.

Naravno, vaše sljedeće pitanje je: Kome je potreban još jedan dokument koji vozdiže prednosti **efikasnog korišćenja vremena**?

Kao treneru - konsultantu - facilitatoru, **vama jeste!** Zašto? Zato što sam upravo pročitao najmanje 43 knjige na ovu temu i spreman sam da svedem svu mudrost koju su ovi autori - erudite podjelili sa nama, na ovih nekoliko strana briljantne proze, koja će vam naravno **UŠTEDJETI VRIJEME!** **Uštedjeti vam vrijeme**, naravno, ako odlučite da pročitate ovo, prije nego one 43 knjige i još poneku koju sam ja pročitao pripremajući se da ovo napišem. S druge strane, vi biste uštedjeli i više vremena ako i ne pročitate ovo, ali onda, ako pročitate to vam može uštedjeti vrijeme na duge staze. Ili, u najmanju ruku, to je ono kako planiram da vas ubjedim da nastavite sa čitanjem.

Još bolje, ovo *svođenje mudrosti* je praćeno serijom vježbi za učenje koje će vam omogućiti da krenete naprijed u obučavanje drugih o efikasnom korišćenju njihovog vremena. Ne moram da vas podsjećam, iako to upravo radim, da će vam ove vježbe za obučavanje takođe **UŠTEDJETI VRIJEME** u pripremanju ovih radionica. Ipak, svo ovo verbalno dobovanje je gubljenje vremena. Stoga hajde da počnemo sa prvim od ova dva «oružja» za uštedu vremena, nekoliko pojmova i strategija o efikasnom korišćenju vremena, tako da možete «zadiviti» vaše učesnike svojom novostečenom mudrošću.

Vjerujem da ova poruka stiže do vas *na vrijeme*.

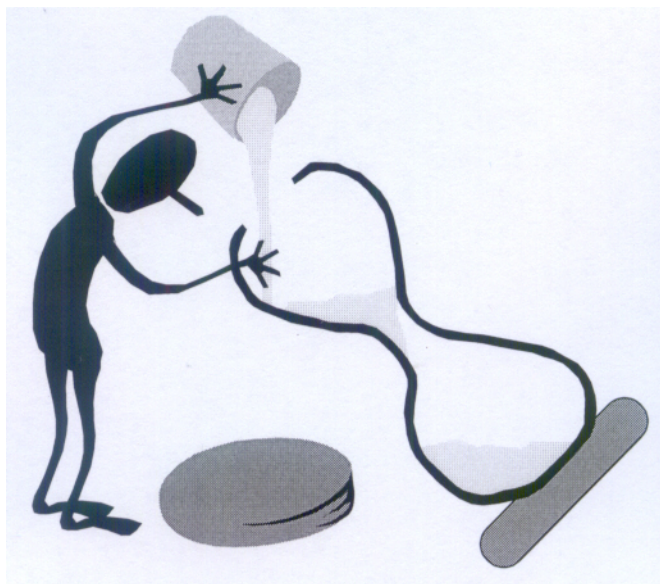
Fred Fisher

Sadržaj

Predgovor	2
Sadržaj	3
Dio I: Čitanka: Koncepti i Strategije.....	4
Upravljanje vremenom: koncepti, vježbe i malo zdravog razuma	5
Samo-generisani rasipnici vremena	6
Sredinski rasipnici vremena	8
Identifikovanje rasipnika vremena.....	9
Kratko putovanje kroz pojmove.....	10
Strategije i taktike upravljanja vremenom	14
Kako upravljati sopstvenim tendencijama ka odlaganju	14
Spособnost da se kaže ne.....	15
Dopiranje do suštine nesposobnosti da se kaže ne.....	16
Problemi upravljanja vremenom koji se manifestuju u organizacijskim okruženjima	20
Prioriteti	23
Delegiranje.....	23
Sastanci	27
Ključne ideje	30
Dio II: Vježbe koje će pomoći drugima da nauče	31
Neke ideje o tome kako pomoći drugima da nauče	32
Vježba br. 1: Razvrstavanje na jutarnje, popodneve i večernje ljude	33
Vježba br. 2: Identifikovanje rasipnika vremena	35
Vježba br. 3: Transformisanje rasipnika vremena u ono što štedi vrijeme..	36
Vježba br. 4: Kada se konačno prihvatim toga, prestaću da odlažem	37
Vježba br. 5: Oh, kako mrzim da kažem ne.....	40
Vježba br. 6: Planiranje savršenog sastanka	42
Vježba br. 7: Izaći na kraj sa histerijom mobilne telefonije	43
Vježba br. 8: Štedjeti vrijeme delegiranjem	44
Vježba br. 9: Lično planiranje upravljanja vremenom	46

DIO I: ČITANKA

KONCEPTI I STRATEGIJE



*I TAKO VRTEŠKA VREMENA DONOSI
SA SOBOM NJEGOVE OSVETE*

William Shakespeare

UPRAVLJANJE VREMENOM

Koncepti, strategije, vježbe i malo zdravog razuma

Vrijeme je način na koji priroda omogućava da se ne događa sve odjednom.

Koncept vremena ja bio preokupacija ljudske vrste vijekovima. Smatra se da je prije više od dva milenijuma, St. Ignatius Theophorus, Biskup Antioch, rekao “*Vrijeme je najvrijednija stvar koju čovjek može da potroši.*” Sljedeća Biskupova misao je sigurno bila, “*Zato, koristite ga mudro*”, čineći ga jednim od prvih u svijetu zabilježenih konsultanata za efikasno korišćenje vremena. Oko trista godina kasnije, Grčki biograf Plutarch, u svojim razmišljanjima o matematičaru Pytagori, pripisuje mu da je rekao “*vrijeme je duša svijeta.*” Ovo svakako stavlja “vrijeme” u kategoriju rijetkih dobara koja vane za tim da se efikasno koriste, ako se već duboko ne poštuju. Ali, dosta je za sada filozofskih i istorijskih razmišljanja o vremenu, hajde da vidimo šta naši savremenici imaju da kažu o vremenu i o tome kako ga koristiti.

Upravljanje je upravljanje je upravljanje.

Prva stvar koju otkrijemo kada uđemo u svijet upravljanja vremenom je sličnost između upravljanja vremenom sa upravljanjem bilo čim drugim. Na primjer, najraniji pokušaji da se opiše šta je u stvari opšte upravljanje obuhvataju tako fundamentalne zadatke kao što su: planiranje, organizovanje, budžetiranje, koordiniranje, usmjeravanje i donošenje odluka. Alec Mackenzie, jedan od prvih gurua upravljanja vremenom, podjelio je svoju prvu knjigu na ovu temu, na sljedeća poglavlja:

- Upravljanje sobom
- Planiranje vašeg rada
- Organizovanje
- Blokiranje prekida (proces budžetiranja vremena)
- Izlaženje na kraj sa odlukama
- Delegiranje
- Upravljanje vremenom subordiniranih, i na kraju ono što je umnogome preuzeo kompjuter i internet,
- Raditi sa vašom sekretaricom.

Prije nego što se upusti u i jedan od ovih “menadžerskih” zadataka, Mackenzie, kao i većina drugih specijalista za efikasno korišćenje vremena, želi da prvo obratimo pažnju na ono što rasipa naše vrijeme. To je omiljeni pristup onih koji vode obuke upravljanja vremenom i ja neću skrenuti mnogo sa ovoga puta. Na kraju krajeva, ako treba da

upravljamo sopstvenim vremenom, moramo znati gdje ono odlazi, odnosno bar oni njegovi aspekti koje možemo kontrolisati.

Interno - eksterna dihotomija

Mackenzie i drugi obično dijele ono što rasipa naše vrijeme na interno generisano, ono što možemo da kontrolišemo; i eksterno, ono što možda ne možemo da kontrolišemo, ali čime često možemo da upravljamo.

Mackenzie je pitao menadžere i profesionalce širom svijeta, individue koje upravljaju veoma različitim vrstama organizacija, o tome šta njima rasipa vrijeme i odgovori su "uvijek slični i često identični". Bez razlike oni navode spoljne rasipnike vremena prvo; stvari kao što su telefon, sastanci, papirologija, posjetioci i kašnjenja. Oni ličniji se mnogo češće otkriju tek pošto se raspravljalo o "eksternim" problemima. Prema Mackenzieju, oni uključuju nedostatak delegiranja, nedostatak planiranja i utvrđivanja prioriteta, raspaljivanje metaforičkih vatri koje su mogle biti spriječene i odlaganje.

Njegova interno-eksterna dihotomija mi se čini pomalo teškom za odbranu pošto kategorije imaju tendenciju preklapanja i spajanja po pitanju mnogih aspekata upravljanja vremenom. Međutim, drugi autori takođe dijele rasipnike vremena u dvije amorfne grupe, tako da su oni možda na tragu jednog važnog sazajnog koraka. Možda neki drugi eksperti za vrijeme mogu da pomognu da se ovo razjasni.

Marion Haynes, jedan od novijih specijalista za upravljanje vremenom, koristi termine samo - generisani i sredinski da bi opisao ove dvije glavne kategorije rasipnika vremena. Njegova podjela unutar kategorija je nešto manje "menadžerska" po tonu i retorici nego ona ponuđena od strane Mackenzieja.

Samo-generisani rasipnici vremena

Haynes navodi tri, u okviru kategorije samo-generisanih: neorganizovanost, odlaganje i nesposobnost da se kaže ne.

I. Neorganizovanost: Ovo je jedan veliki rasipnik našeg vremena i većina eksperata za ovu oblast ne gubi vrijeme da se objeručke uhvati za neorganizovanost. Mnogi koji nude trening radionice za upravljanje vremenom kao recept za prevazilaženje ovog rasipnika vremena, savjetuju nas da vodimo zabilješke o potrošenom vremenu za sve male i velike stvari koje uradimo u periodu od 24 sata. Neki eksperti čak vole da nas kazne predlažući da pratimo svaki naš korak nedjelju dana! To je metod koji se meni čini teškim za primjenu. Povrh svega, to je takvo gubljenje vremena da se stane svakog sata ili slično da bi se napravile sve ove zabilješke. Ne očekujte da vidite vježbu pisanja zabilješki u okviru pregleda metoda koji prati ovu raspravu o konceptima i strategijama.

Suprotno od neorganizovanosti je organizovanost i mi smo savjetovani da organizujemo svoje radne stolove, svoj sistem fajliranja, svoj pristup radu, svoje ljepljive podsjetnike, čak i svoje živote. Ipak, ja vjerujem da je **malo** organizovanosti korisno kada je u pitanju

dovođenje u red rasipnika vremena, tako da možete biti sigurni da ćemo se vratiti sindromu organizacije malo kasnije.

Kao što bi nas Peter Drucker, dostojanstveni mislilac menadžmenta podsjetio, *organizacija nije sama sebi cilj već sredstvo da bi se postigao cilj*. S druge strane ekstremni red, kao i ekstremni nered, može biti zloban rasipnik vremena. Efektivni menadžer vremena funkcionira u okviru centralnog raspona prihvatljive tolerancije između ova dva ekstrema. Poruka je - organizujte se, ali ne pretjerujte!

Pošto pogledamo uslove koji rasipaju naše vrijeme, vratićemo se akcijama koje možemo preduzeti da prebrodimo rasipanje vremena.

II. Odlaganje: Harold Taylor je opisao odlaganje, još jedan omiljeni samo - generisani rasipnik vremena, kao "odustajanje od onoga što najviše želite zarad onoga što želite sada." Jan Jasper, u svojoj knjizi *Uzmite nazad svoje vrijeme*, kaže da je odlaganje, koje se često doživljava kao osnovni uzrok gubljenja vremena, obično simptom nečega drugog. Ona kaže da ljudi odlažu zbog mnogo različitih razloga.

- *Strah od uspjeha:* ako uspijemo, ljudi će zahtijevati još više od nas, zato zašto uspijati.
- *Strah od neuspjeha,* koji iskreno govoreći po meni ima više smisla nego obrazloženje vezano za "uspjeh".
- *Gubitak interesovanja za naš cilj.* Možda su se naša interesovanja i prioriteti promijenili.
- *Nedostatak rokova:* (Ima jedna stara izreka, "Ako bih imao osam sati na raspolaganju da sasječem drvo, potrošio bih šest sati oštreci sjekiru." Zvuči poznato)
- *Previše planova i prezauzetost:* ovo nas može dovesti do stanja nepokretnosti pošto se plašimo da nećemo biti u stanju da završimo sve na vrijeme.
- *Perfekcionizam:* ne želimo da započnemo nešto dok nismo u stanju da to uradimo "kako treba" što nas dovodi ponovo do straha od neuspjeha.
- I, naravno, postoji *status quo*, ili samo puka inercija. Odlaganje je veliki zastupnik status quo-a.

*Većina ljudi ostavlja za sutra
ono što je trebalo da urade
juče.*

Ed Howe

III. Nesposobnost da se kaže ne je posljednji samo-generisani rasipnik vremena koji Marion Haynes opisuje. Čini mi se da je to onaj koji nam je svima poznat i oko koga se svi slažemo. Iz bilo kog razloga, a ima ih dosta, mnogima od nas je teško da kažemo “ne”. Na kraju radimo stvari koje ne želimo, za koje nemamo vremena, za koje ponekad nemamo ni ličnih ni fizičkih resursa. Jules Renard, ko god da je on, naveo je jedno mudro zapažanje u vezi sa sposobnošću da se kaže ne:

Stvarno slobodna osoba je ona koja može da odbije poziv na večeru bez davanja obrazloženja.

Sredinski rasipnici vremena

Haynes i drugi se umnogome slažu da postoji mnoštvo rasipnika vremena koji su često izvan naše kontrole, ali kojima se ipak može upravljati. Haynes ih naziva *sredinskim rasipnicima vremena*. U njih ubrajamo:

- Posjetioce.
- Telefonske pozive.
- Poštu, a sada bismo uključili i e-maileve.
- Čekanje u zakazano vrijeme, čekanje da počnu sastanci, da neko drugi završi nešto, na avione, trolejbuse, na kupatilo, ako vaše troje unučadi živi sa vama, lista nema kraja.
- Sastanci, svi oni užasni sastanci, ne samo oni koje mi sazivamo, već i oni koje drugi ljudi organizuju, za koje sam ubijeđen da su uglavnom smišljeni da bi smo trošili jedni drugima vrijeme.
- Krize. (Samo je djelimično tačno da se krize ne mogu izbjeći) Na primjer, neki od nas mrze ponedjeljak zato što su tada uvijek skloni krizama. To je zato što mi odlažemo, ne radeći ono što je trebalo uraditi nedjelju ranije, i još jednu ranije, i još nedjelju ranije. Poslije jedno tri nedjelje odlaganja shvatamo da imamo krizno stanje u rukama.

Osnovni menadžerski zadaci maskirani kao rasipnici vremena

Haynes ima neke dobre ideje o tome šta da se uradi kada stvari krenu kako ne treba, kada izbiju krize, čime ćemo se odmah pozabaviti, ali prvo, da se na kratko podsjetimo da postoje i drugi rasipnici vremena koje je Mackenzie pomenuo koji su interni, ali nekako drugačiji od onih upravo pomenutih. Ja razmišljam o njima kao o osnovnim menadžerskim zadacima, čak strategijama, kojima mogu biti od koristi poboljšane vještine upravljanja vremenom. To su nedostatak planiranja, nedostatak delegiranja, potreba za boljim načinom donošenja odluka i utvrđivanja prioriteta. Ovo su rasipnici vremena koji pogađaju organizacije i sa kojima se najbolje izlazi na kraj koristeći organizacijsku terminologiju. Kao i znak

IGNORIŠITE OVAJ ZNAK

ovi rasipnici vremena su paradoksalni. Oni su takođe u samom središtu veoma ličnih pristupa upravljanju vremenom, kao što je pravljenje lista zadataka (engl. “to do lists”) i određivanja prioriteta među njima. Smatram da je ovo jedan od najpraktičnijih načina *planiranja* koji možemo koristiti da bi upravljali sopstvenim vremenom.

Identifikovanje rasipnika vremena

Jedan od prvih zadataka koje većina trenera daje svojim učesnicima da urade na radionicama upravljanja vremenom je da naprave listu rasipnika vremena sa kojima imaju iskustva u svom privatnom životu i na poslu. Postoji mnogo načina da se strukturise vježba i ja ću predložiti nekoliko u dijelu koji se odnosi na metode, tako da budete u pripravnosti! Ali prije toga, evo tipova rasipnika vremena koje možete očekivati da vidite na tim listama.

Prekidi > telefoni > nejasni ciljevi > nedostatak informacija > sastanci > nepostojanje prioriteta > odlaganje > nedostatak procedura za rutinske poslove > previše priče > omiljeni projekti > birokratija > ne mogu reći ne > odgovornost bez nadležnosti > reklamna pošta (engl. «junk mail») > nedostatak planiranja > nepotpune informacije > upravljanje stvaranjem kriznih situacija > neslušanje > pokušavanje da se uradi previše toga odjednom > loš sistem fajliranja > nesvjestica > nepostojanje povratne informacije (engl. »feedback-a») > pauze za kafu > sastanci osoblja > neorganizovanost > neodlučnost > papirologija > pretjerana posvećenost

Pretpostavite na trenutak da je ovo lista rasipnika vremena koju ste vi ili vaši učesnici upravo generisali. Tri ključna pitanja bi trebalo da odmah padnu na pamet:

- 1) Za koje sam ja lično odgovoran?
- 2) Koji su generisani od strane spoljašnjih događaja ili drugih ljudi?
- 3) Od onih koji su generisani od strane spoljnjih događaja ili drugih ljudi, koji bih ja mogao da kontrolišem, da upravljam efektivnije ili jednostavno da eliminišem?

Kada većina ljudi odgovori na ova pitanja, oni dolaze do saznanja da su oni u isto vrijeme i problem i potencijalno rješenje njihovog problema upravljanja vremenom. Ovo je ono što je Alec Mackenzie imao na umu kada je “*Upravljanje sobom*”, stavio kao prvo značajno poglavlje svoje knjige: “*Zamka vremena*”.

Osvrt: vrijeme je da se zaustavimo i razmislimo o onome što je rečeno. Odvojite nekoliko minuta i napišite one rasipnike vremena u svom životu koji vam odmah padaju na pamet.

Vratite se listi i zaokružite one koje sami prouzrokujete. Podvucite one koji dolaze u vaš život sa nekog drugog mjesta (generisani od strane nekih drugih događaja ili ljudi). Izaberite 2-3 iz svake kategorije za koje smatrate da je važno da nešto uradite i navedite ih dolje. Nakon svakog rasipnika vremena, napišite jednu ili dvije akcije koje možete preduzeti da bi bolje upravljali svojim vremenom u odnosu na taj rasipnik.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

5. _____

6. _____

*Jer vrijeme koje je
izgubljeno ne može se
povratiti*

Chaucer

Kratko putovanje kroz pojmove

Dva konceptualna okvira ili principa su naročito važna u pravljenju strategije za upravljanje vremenom koja je efektivna i koja daje dugoročne rezultate. Prvi je Pareto Princip, a drugi Stephan Coveyeva paradigma Četiri kvadranta. Vilfredo Pareto, italijanski ekonomista i sociolog 19-og vijeka, smislio je ono što je postalo poznato u menadžment krugovima kao pravilo 80/20. Paretov princip kaže da *značajni* elementi u bilo kojoj datoj grupi će normalno činiti relativno manji dio ukupnih elemenata te grupe, na primjer 20%. Joseph Juran, koji se proslavio kao guru Upravljanja kvalitetom u Japanu šezdesetih godina, smislio je termine *vitalnih nekoliko* i *trivialnih mnogo*, zasnovanih na Pareto principu.

Iz perspektive upravljanja vremenom, Pareto i mnogi od njegovih konceptualnih sljedbenika bi rekli:

Trošiti 80% našeg vremena na mijenjanje *trivijalnih mnogo* rasipnika vremena daće samo 20% očekivanih rezultata. Ako, s druge strane, potrošimo 20% vremena na *vitalnih nekoliko* koji štede vrijeme, oni će nas nagraditi sa 80% planiranih rezultata.

Drugim riječima, optimalizujte korišćenje svog vremena tako što ćete se baviti onim rasipnicima koji vam oduzimaju najviše vremena. Ili, da bismo se pozitivnije izrazili o upravljanju vremenom, maksimizujte ono što vam štedi vrijeme u najvećoj mogućoj mjeri uz najmanji utrošak vaše energije i sjekiracije.

Stephan Coveyev pristup u rješavanju odnosa između *urgentnog* i *ne tako urgentnog*, *važnog* i *nevažnog*, je veoma koristan metod u primjeni Pareto 80/20 principa.

[Kvadrant 1] Urgentno i Važno	[Kvadrant 2] Važno Ali nije Urgentno
[Kvadrant 3] Urgentno Ali nije Važno	[Kvadrant 4] Nije ni Urgentno Ni Važno

U upravljanju našim vremenom, Covey kaže da bi naši prioriteti trebalo da budu na onim stvarima koje se nalaze u Kvadrantu 1, kvadrant na Sjeverozapadnoj teritoriji. Ovo su 20% elemenata koji daju 80% dobara. U mom slučaju, to je bilo odlučiti se za operaciju na otvorenom srcu (koju bi neki označili kao važnu i urgentnu) prije nego za put u Indiju na jedan važan, ali ne tako hitan konsultantski zadatak, uzimajući u obzir okolnosti i alternative.

Sjeveroistočni Kvadrant (br. 2), gdje se nalaze važne ali ne urgentne stvari, je mjesto gdje odlaganje voli da boravi. Ako mogu ponovo da vam dosađujem sa svojim primjerom, to bi bile vježbe, dobra dijeta i “vodite računa o sebi” tip odluka koje je trebalo da donosim u vezi sa načinom korišćenja svog vremena.

Da li sam se osjećao krivim kada sam nazvao hitnu pomoć nekoliko dana prije nego što je trebalo da odem u Indiju? Apsolutno! Uvijek sam osjećao potrebu da stavim prioritete na urgentne, ali ne naročito važne stvari, što obično uključuje izlaženje u susret očekivanjima drugih. Odgovaranje na očekivanja drugih ljudi pomaže da se hrani potreba da budete traženi.

Kada se sve uzme u obzir, ove odluke Kvadranta 3 treba da budu stavljene u perspektivu. Dok one imaju neku vrijednost, i u pojedinim trenucima značajnu vrijednost, ipak je to često manje nego što naš «ego» želi da prizna. Telefonski pozivi, sastanci, slučajni posjetioci, putovanja u Indiju, prihvatanje zaduženja u posljednjem trenutku, odgovaranje na e-mailove prije nego što je poruka od druge osobe uopšte kompletirana, _____ (popunite prazninu sa vašim omiljenim fetišom *urgencije*).

Vi se, pretpostavljam, možete nadovezati na ove na izgled *urgentne* zahtjeve za našim vremenom. Svi se mi sa njima suočavamo svakodnevno i često nam ne ide najbolje da **jednostavno kažemo ne**. Ja sam naročito ranjiv na odgovaranje na ove urgentne ali ne naročito važne situacije. Kao što bi nas Jules Renard podsjetio, mi treba da naučimo kako da odbijemo “pozive na večeru” bez davanja obrazloženja.

Charles Hummel je napisao knjigu prije mnogo godina nazvanu *Tiranija Urgentnog*. Sve je bilo vezano za dileme koje Covey pokriva u svom drugom i trećem kvadrantu.

Mi živimo pod stalnom tenzijom između urgentnog i važnog. Problem je što se važan zadatak rijetko mora završiti danas ili čak sljedeće nedjelje. Urgentni zadatak traži hitnu akciju - neograničene zahtjeve, pritisak svakoga sata i dana.

Čovjekov dom nije više njegov zamak; nije više mjesto udaljeno od urgentnih zadataka zato što telefon prodire kroz zidove sa zapovjedničkim zahtjevima. Trenutni apel ovih zadataka čini se neodoljivim i važnim i oni proždiru našu energiju. Ali u svijetlu vremenske perspektive njihova obmanjiva istaknutost blijedi; sa osjećanjem gubitka mi se prisjećamo važnih zadataka gurnutih u stranu. Shvatamo da smo postali robovi “tiranije urgentnog”.¹

Dok čitam Hummelov opis tiranije urgentnog, odmah se sjetim opsesije koju sve više i više ljudi ima, da podlegnu tiraniji mobilne telefonije i interneta. Nova tehnologija je poklonila snažnu vjeru tiraniji urgentnog. Za mnoge nema izlaza.

Dolje u jugoistočnom uglu Coveyevе mape donošenja odluka je ono što on naziva Kvadrant rasipanja. Ovo su sve one stvari koje radimo kada smo u potpunosti uništeni pokušajima da izađemo na kraj sa onim stvarima u Kvadrantu 1, koje su važne i urgentne, i Kvadrantu 3, urgente ali ne i važne. Ovo su bekstva u iskustva zakočenosti uma kao što je gledanje stvarno loših filmova i čitanje nisko-budžetnih pripovjedaka po bilo koju cijenu!

¹ Charles E. Hummel, *Tyranny of the Urgent*, Downers Grove, IL: InterVarsity Press, 1967.

Strategije i taktike upravljanja vremenom

Želim da preusmjerim diskusiju ka strategijama i taktikama koje možete da koristite da bi efektivnije upravljali svojim vremenom. Započecemo ovaj dio putovanja razmatrajući jedan broj principa za koje Jan Yager, autor *Kreativnog upravljanja vremenom za novi milenijum*, vjeruje da treba da čine bazu bilo kog pokušaja upravljanja vremenom koji planirate da preduzmete.

- 1) **Budite aktivni, ne reaktivni:** Drugim riječima, preuzmite odgovornost za svoje vrijeme i odluke. *Vi odlučite šta je vama važno i recite "ne" bilo čemu što nije u saglasnosti sa tim.* Ovo bolje funkcioniše, ako kojim slučajem živite na ostrvu sa populacijom od jednog čovjeka. Inače, predlažem da ublažite mandat gospođe Yager sa malo humanističkog realizma.
- 2) **Postavite ciljeve:** Fisherov komentar na ovo je: *Ako ne znate kuda ste krenuli, biće vam teško da znate da li ste gubili vrijeme pokušavajući da stignete tamo.*
- 3) **Utvrđite prioritete aktivnosti:** Razmišljajte kao Vilfredo Pareto. Primjenite njegov 80/20 princip i onda se pozovite na Coveya da biste provukli svoje prioritete kroz njegovu *kvad* mašinu.
- 4) **Zadržite fokusiranost:** Ovo znači da ne pokušavate da završite nekoliko visoko prioriternih aktivnosti u isto vrijeme da bi postigli vaš prvi cilj. Mogli bi takođe razmišljati o uklapanju Hummelove *tiranije urgentnog* u ovaj princip.
- 5) **Kreirajte realne vremenske okvire:** I stavite datume završavanja aktivnosti na svoju listu zadataka.
- 6) **Uradite sada:** ne odlažite.
- 7) **Uravnotežite svoj život:** Upravljanje vremenom nije samo priča o tome kako da učinite svaki minut radnim minutom.³

*Najbolje vrijeme da se zasadi drvo bilo je prije dvadeset godina.
Sljedeće najbolje vrijeme je sada.
Kineska poslovica*

Kako da upravljate svojim tendencijama ka odlaganju

Ranije sam naveo neke razloge zašto mnogi od nas odlažu. Odlaganje je, u slučaju da ste zaboravili, umjetnost da se ne radi danas ono što je trebalo da se uradi prošle nedjelje. Na sreću, postoje neki metodi koje možemo koristiti da bi izašli na kraj sa tim.

- Pokušajte da razumijete zašto odlažete i posljedice koje ste podnijeli kao rezultat toga. Kada se ovo dešava? Koje situacije provociraju ovaj neaktivni izliv negativne energije? Kada ste konačno započeli sa zadatkom koji ste izbjegavali, šta vas je motivisalo? Koja je bila cijena odlaganja?
- Izaberite situaciju za koju znate da vas tjera na odlaganje i završite sa tim!
- Utvrdite prioritete i fokusirajte se na one zadatke i aktivnosti koji se nalaze na vrhu vaše liste.

³ Jan Yager, *Creative Time Management for a New Millennium*. Stanford, CT Hanacroix Books, 1999. Pp.10-3.

- Utvrdite rokove, postavite ih tamo gdje ih neminovno morate vidjeti - na ekranu kompjutera, na sjedištu toaleta, obmotajte komadić papira oko ključeva za kola.
- Počnite! Ponekada imam mentalne blokade kada sjednem da pišem. To je cerebralna poruka koja mi kaže da funkcionišem na *odlaganje*. U takvim slučajevima, pomaže da se počne pisati bilo šta što je u vezi sa temom. Na projektima, to može značiti da se radi korak br. 22 iako vas raspored sa zadacima vraća na br. 1. Očigledno, ovo ne funkcionise baš najbolje kada se sve odvija po određenom redosljedu i zavisi od prošlih aktivnosti. U tom slučaju, razmislite o tome da izbacite smeće napolje.
- Suočite se sa sopstvenom tendencijom da budete perfekcionista. Ipak, to je samo jedna sofisticirana forma odlaganja. Pokušavati da se bude savršen prije nego što završite početni korak čini se kao da radite zadatak, a da ga ustvari ne radite. Baviti se neograničenim istraživanjem ili pripremama ukazuje na to da su vaši sfinkteri u nadležnosti. Upravo sam čuo da jedan moj stari prijatelj još uvijek radi na svojoj doktorskoj disertaciji - dvadeset-pet godina pošto mu je odobren predlog projekta! Svi iz njegove originalne komisije su ili umrli ili se penzionisali. Eto, to je jedan izvanredan pokušaj odlaganja.
- Pomislite kako ćete se divno osjećati da imate taj zadatak za sobom. Pa čak odredite za sebe neke opipljive nagrade za završavanje zadatka. Ovo još bolje funkcionise ako otvoreno izjavite da ćete podijeliti nagradu sa dobrim prijateljem.

Postoji i druga strana u ovom biznisu odugovlačenja. Kao što je Samuel Johnson napisao, *Računajte na to, gospodine, da kada čovjek zna da će biti obješen za dvije nedjelje, to na fantastičan način usmjerava njegov um.* Ali, Eugene Griessman nas podsjeća da ljudi koji žive na ivici litice ponekad padnu. Ipak, može biti zadržane energije i potencijalne kreativnosti u rokovima. Živjeti blizu ivice često pruža spektakularne poglede. Uzimajući u obzir ove različite argumente do suštine odlaganja:

- Pokušajte da prepoznate razliku između odlaganja i onoga kada niste sasvim spremni da se nosite sa teškim zadatkom. Ima situacija u kojima naše podsvesno radi prekovremeno da bi sklopilo dijelove zajedno, čak i kada nismo u stanju da to prepoznamo. To znači da možda ne odlažemo, već prije zagrijavamo motor za produktivnu trku do završne linije.

*Dan će se dogoditi
Bez obzira na to da li ste vi ustali.
John Ciardi, pjesnik*

Nesposobnost da se kaže ne

Vi ne biste vjerovali da bi tako mala riječ bila tako veliki rasipnik vremena, ali jeste. I ona ima istaknuto mjesto u skoro svakoj knjizi o upravljanju vremenom. To je takođe i rasipnik vremena koji je blizak mome iskustvu pošto sam konstantno bio nesposoban da kažem “ne”. Ali postoji i pozitivna strana ove dileme. U odbranu svih onih koji pate od ove očigledne bolesti gubljenja vremena dozvolite mi da kažem da nisu svi odgovori sa “ne” koji izgledaju kao rasipnici vremena stvarni rasipnici vremena.

Svakako je tačno da nesposobnost da se kaže “ne” dovodi do situacija u kojima bi se naše vrijeme bolje potrošilo da radimo nešto drugo u odnosu na ono na što smo sebe obavezali zato što nismo izgovorili tu magičnu riječ. S druge strane, sindrom da se radi previše stvari odjednom za koji eksperti za upravljanje vremenom tvrde da je rezultat nesposobnosti da se kaže “NE!” ima pozitivnu stranu. Za one individue koje imaju visoki nivo energije ili su posvećeni mnogim vrijednim stvarima, bar iz njihove perspektive, ne reći “ne” je više znak da su angažovani nego da gube vrijeme. Tako da treba da budemo svjesni koje su posljedice toga da se kaže “ne”, ili toga da se ne kaže. U svakom slučaju, to je potencijalni rasipnik vremena od značaja tako da hajde da pogledamo šta eksperti imaju da kažu o tome da *ne* učinimo istaknutijim dijelom našeg rječnika.

Dopiranje iza naše nesposobnosti da kažemo Ne

Prvi korak u stavljanju naših “ne” u perspektivu je razumijevanje onoga što nas tjera da kažemo “Da” onda kada bi trebalo da kažemo “Ne”. Neki ljudi jačaju svoje samopouzdanje na osnovu toga što su potrebni drugim ljudima. Ili, cijeneći više mišljenje drugih ljudi o njima nego što cijene sopstvenu dobrobit. Time što nikada ne kažu “ne”, ove individue mogu onda da tvrde da su preopterećeni radeći poslove za druge, što na ovaj ili onaj način čini da se osjećaju važnim. Na čudan način, ovaj rasipnik vremena se nadovezuje na jedan o kome smo upravo diskutovali – ODLAGANJE ! Nekada nam zahtijevi drugih ljudi, koji su rezultat naše nesposobnosti da kažemo “ne”, daju izgovor za odlaganje onih *važnih* stvari koje bi trebalo da radimo. *Tiranija urgentnog* živi u istoj verbalnoj kutiji u kojoj čuvamo i naše “ne” izjave. (Dok ovo pišem, ustvari sam iznenađen načinom na koji se svi ovi zanimljivi koncepti i ideje o efikasnom korišćenju našeg vremena prepliću.)

Stavljanje naše nesposobnosti da kažemo “ne” u perspektivu je najvažnija stvar koju možemo da uradimo u vezi sa ovim potencijalnim rasipnikom vremena. Možemo steći razumijevanje i ispravnu sliku o tome što nas nagoni na to da nikada ne kažemo ne ako uzmemo neke skorašnje epizode u kojima smo željeli da kažemo “ne” i analiziramo ih pod ZAŠTO mikroskopom. Zašto nisam rekao “ne”? Ovaj odgovor će vjerovatno biti praćen serijom pitanja Zašto sve dok ne stignete do korijena uzroka koji vas čuvaju od izgovaranja riječi “ne”. Kao što Jan Jasper kaže, “Čiji je to život, na kraju krajeva?”

Sljedeća važna stvar koju treba učiniti u vezi sa potrebom da se kaže “ne” je da se razumije šta tjera drugu osobu da nas nagovori na to da kažemo “da”. Jedna stara izreka kaže, *Ne stavlaj mi tog majmuna na leđa*, i dobro je da je se sjetite ako ste vi tip osobe koji mrzi da kaže “ne”. Eugene Griessman nas podsjeća da voditi računa o majmunima drugih ljudi može oduzimati dosta vremena.

Ne preuzimajte svaki problem ili odgovornost (tj. majmuna) koje drugi ljudi žele da vam daju. Ako prihvatite svaki problem koji vam je predložen, vaš život može postati noćna mora. Mnogi menadžeri su proveli dane, mjesece, čak i godine noseći se sa majmunima koji su skočili sa leđa njihovih punopravnih vlasnika na njihova sopstvena.⁴

⁴ B. Eugene Griessman, *Time Tactics of Very Successful People*, New York: McGraw Hill, 1994. P. 109.

U knjizi *Jednominutni menadžer srijeće majmuna*, autori daju mudar savjet onima koji imaju previše majmuna na svojim leđima zato što nisu bili u stanju da kažu “ne”.

- Zapamtite da je svijet ispunjen majmunima, zato izaberite samo one majmune do kojih vam je stvarno stalo.
- Učinite da ljudi vode računa o sopstvenim majmunima. Ne bi trebalo da pokušavate da riješite probleme drugih ljudi ukoliko oni sami nisu voljni da urade ništa po tom pitanju. Nema ništa loše u tome da im se pomogne sa njihovim majmunima s vremena na vrijeme, sve dok ste sigurni da će oni zadržati svoje majmune kada vi završite sa pomaganjem.⁵

Preuzimanje majmuna od drugih ljudi može značiti da oni vaši neće dobiti pažnju koja im je potrebna. Majmun neke druge osobe na vašim leđima može biti odgovor na jedan od onih urgentnih, ali ne važnih poziva u pomoć kada bi vaša najbolja opcija bila ljubazno ali jasno “ne”.

Učiti kako da se kaže “Ne” sa stilom

Jan Yager nam daje nekoliko savjeta o tome kako reći “ne”. Prvo, ona kaže, treba da shvatimo koje su naše potrebe i ograničenja i da kažemo “ne” svemu što interferira sa tim. Poznavati sopstvene potrebe i ograničenja moguće je onda kada nam je jasno koji su naši ciljevi. Reći “ne” onda ima veze sa najboljim korišćenjem vašeg vremena baziranog na vašim ciljevima, potrebama i ograničenjima, a ne na tome što bi druga osoba ili organizacija htjeli da vaš odgovor bude “da”. Čim nam postane jasno ovo fundamentalno pitanje, ona nudi četvorodijelnu lekciju o tome kako reći “ne” sa stilom.

- **Pratite da kažete “ne” na ljubazan, uljudan i pozitivan način.** Nije sama riječ “ne” ono što nam stvara nevolje, već mnogo češće način na koji to kažemo.
- **Desenzitizirajte sebe na riječ “ne”.** Iz bilo kog razloga, ovaj riječ ima poteškoća u prevaljivanju preko usana i tek pošto se obavežemo na nešto što nismo željeli, nalazimo se u situaciji da se ugrizemo za jezik. To me podsjeća na program o Konsultantskim vještinama koji savjetuje one koji sklapaju socijalni ugovor sa potencijalnim klijentom, da naznače svoje “želje” u odnosu na klijenta u okviru faze ugovaranja njihovog odnosa. Bilo je zapanjujuće vidjeti da mnogi vješti treneri imaju poteškoća da izraze svoje “želje” na otvoren i pozitivan način.
- **Budite jasni u tome da kažete “ne” zahtijevu, ali da ne odbacujete osobu koja ga je postavila.** Ponekada kad pokušavamo da kažemo “ne”, krivimo onoga što je izrazio zahtijev. Nemojte okretati “ne” u lični napad.
- **Nosite se sa tim kao “Ne, ne ovo, ali...”** Kreativni odgovor koji kaže “ne” ljubazno i sa razumijevanjem će vam pomoći da prevaziđete nesposobnost da kažete “ne” i pomoći vam da održite svoje kontakte i mogućnosti otvorenim.⁶

⁵ Kenneth Blanchard, William Oncken, Jr., and Hal Burrows, *The One Minute Manager Meets the Monkey*. New York: William Morrow, 1989.

⁶ Jan Yager, pp. 16-7.

Komentar: Skrenuću malo sa logičnog redosljeda tema. Razmatrali smo interne rasipnike vremena i bavili se sa dva od tri koji su opsesija većine eksperata za upravljanje vremenom. To su odlaganje i nesposobnost da se kaže ne. Sljedeći je neorganizovanost. Po meni se neorganizovanost, logički više uklapa u diskusiju o rasipnicima vremena u okviru organizacijskog menadžmenta, iako se vi možete pobuniti i reći da organizacije ne gube vrijeme, već samo ljudi. Dobra primjedba, ali hajde da sada ne gubimo vrijeme na to.

Osvrt: *Vrijeme je da se zaustavimo na trenutak i razmislimo o idejama koje smo zajednički razmatrali. Dozvolite mi da predložim da se fokusirate na dvije: odlaganje i nesposobnost da se kaže "ne".*

I. Razmislite o tome što u ovome trenutku odlažete. (Ako ste slobodni od ovih opterećenja, čestitamo. Umjesto da uradite sljedeći zadatak, pozovite svog sveštenika ili psihijatra i zakažite seansu da biste raspravljali o svojim zabludama o vremenskoj nesavršenosti.)

- *Opišite odlaganje do nekih detalja: šta je to što vas tjera na odlaganje? Zašto odlažete? Kada je to počelo? Šta ste uradili do danas da bi prevazišli odlaganje?*

- *Sada kada malo bolje razumijete zašto odlažete neke stvari, napišite najmanje tri konkretna koraka koja planirate da preduzmete u naredna tri dana da biste postigli stvaran progres u vezi sa objektom vašeg fascinirajućeg odlaganja.*

1.

2.

3.

II. *Prisjetite se neke situacije u skorije vrijeme kada niste bili sposobni da kažete “ne”, a potom se odmah pokajali; međutim, bilo je prekasno da se odluka promijeni.*

- *Opišite situaciju.*

- *Pokušajte da se prisjetite šta vas je motivisalo da kažete “da” kada ste u stvari željeli da kažete “ne”. Zapišite svoja razmišljanja.*

- *Koje su mogle biti posljedice da ste rekli “ne”?*

- *Ako biste mogli da ponovo prođete kroz taj razgovor, šta biste mogli da kažete da odbijete vaše uključivanje, a da u isto vrijeme sačuvate odnos na pozitivnom nivou pa čak i da ga unaprijedite?*

Vrijeme je veliki učitelj, ali na žalost ubija sve svoje učenike.

Hector Berlioz

Upravo sam izgubio 23 minuta pokušavajući da izbrišem liniju koja se pojavila ispod ovog komentara. I, NISAM USPIO! Ponekada je moj kompjuter moj najveći rasipnik vremena. Kada se ova @br.&+! ~ linija pojavila i odbila da ode - to je za mene bilo u isto vrijeme i **urgentno i važno**. Htio sam da je eliminišem i da nastavim dalje. Ipak bilo ja važno imati dokument koji lijepo izgleda. Onda je to postalo samo urgentno. Na kraju, odlučio sam da je uključim u tekst, predajući zadatak Coveyevom Kvadrantu br. 4, kao primjer toga kako gubimo vrijeme na stvarima koje su **urgentne ali ne i važne**.*

Problemi upravljanja vremenom koji se manifestuju u organizacijskom okruženju

U ovom posljednjem dijelu baviću se rasipnicima vremena za koje vjerujem da su više vezani za organizacije i radno okruženje. Preciznije, zajedno ćemo istraživati: neorganizaciju, koju djelimično vidim kao nedostatak dnevnog planiranja; nepostojanje prioriteta; potrebu za delegiranjem; i sastanke. Ono što neću obraditi, a što ćete naći u mnogim knjigama upravljanja vremenom, su takvi rasipnici vremena kao što je telefon, posjetioći, papirologija i kašnjenja. Razlog zbog koga ih ne uključujem je moram priznati slab, ali svakako u duhu ove rasprave. Jednostavno ne želim da gubim vrijeme pišući o njima.

*Čak i kada ste na dobrom putu,
Bićete pregaženi, ako samo stojite na njemu.
Stara željeznička izreka*

Ako stvarno želite da uštedite vrijeme, organizujte se.

Liste zadataka (“To-do lists”) zauzimaju vladajuće mjesto kod gurua upravljanja vremenom. I ja moram priznati da bih bio izgubljen bez svojih mnogobrojnih listi onoga što treba da se završi. Roy Alexander, u *Zdravorazumskom upravljanju vremenom*, dodjeljuje auru legitimiteta *Listi zadataka* i želim da ga uvučem u diskusiju na trenutak. On kaže:

Vaša Lista sa zadacima je kamen temeljac upravljanja vremenom baziranog na snazi prioriteta. Pokušajte da se provučete bez nje i vaše upravljanje vremenom doživjeće neuspjeh. Ona je neophodna za upravljanje vremenom kao što je i pažljivo napravljeni biznis plan za povećanje korporativnog kapitala.⁷

On takođe priča priču iz anala korporacijskog menadžmenta koja je i zanimljiva i poučna. Prije skoro sto godina, Charles Schwab, predsjednik Bethlehem Korporacije čelika, pitao je jednog od njegovih konsultanata, Ivy Lee, da mu “Pokaže kako da završi više stvari. Ako bude funkcionisalo, platiću ti bilo šta u razumnim okvirima.” Lee je rekao Schwabu, “Napiši sve što treba da uradiš sutra.” Pošto je Schwab završio svoju listu, Lee mu je rekao da poređa aktivnosti po značaju. On je to uradio, a Lee mu je rekao, “Sutra ujutro prije nego što bilo šta drugo uradiš, počni da radiš na prvoj i ostani na njoj dok je ne završiš. Onda uradi isto sa drugom, trećom i tako dalje dok ne završiš. Ako ne možeš da završiš sve što je na rasporedu, ne brini. Barem ćeš imati završene važne stvari prije nego što budeš ometen stvarima koje nisu tako važne.” (Kao urgentne stvari o kojima smo govorili ranije!)

Lee je rekao Schwabu da je važno bilo: raditi na listama svaki dan, procijeniti značaj svega što mora da uradi, utvrdi prioritete, napravi plan akcije i drži ga se. “Kada budeš ubijeđen da ovaj sistem funkcioniše za tebe, onda ga daj i tvojim zaposlenima da ga

⁷ Roy Alexander, *Commonsense Time Management*. New York: American Management Association, 1992. p.23.

isprobaju. Ako je i njima djelotvoran pošalji mi ček na onoliko koliko misliš da ideja vrijedi.”

Nekoliko nedjelja kasnije Schwab je poslao Leeju ček na \$25,000 i poruku u kojoj je naznačio da je to bila najisplativija lekcija u njegovoj karijeri. Ne mogu ni da zamislim koliko bi u današnjim dolarima vrijedila konsultantska naknada koju je Schwab platio Leeju za nekoliko trenutaka mudrog savjeta. Vjerovatno milione! Sa tom kratkom razmjenom i Schwabovom željom da prilagodi odmah Leejevu ideju, bez odlaganja, oni su započeli proces upravljanja vremenom koji će na kraju izrasti u važnu industriju.

Primjedba autora: Ako pročitate dovoljan broj knjiga o menadžmentu, naići ćete na različite varijacije ove priče. Količina novca može varirati i citirani razgovor između ova dva čovjeka može se djelimično razlikovati ali poruke koje čine suštinu su sve iste. Nema sumnje da se to dogodilo i da je ostavilo dubok utisak na one koji su bili prisutni u to vrijeme. To je postalo jedna važna epizoda u analima menadžmenta.

Svakako, mnoge varijacije ovog menadžerskog pristupa u upravljanju vremenom i obavljanju poslova su bile izmišljene i nanovo otkrivane tokom proteklog stoljeća, ali Leejeva jednostavna Lista zadataka (obaveza) je izdržala test vremena. Ovo je jedna fantastična priča o jednostavnom metodu i njegovoj primjeni. Ovo je takođe ponovna potvrda da ove liste zadataka koje kreiramo za sopstvenu upotrebu od dana do dana uživaju bogato nasljeđe uspjeha i korisnosti.

*Lisica koja je čekala da pilići sami ispadnu iz
kokošranika umrla je od gladi.
Grčka poslovice*

I dok vi možda koristite takve liste da organizujete svoj dnevni rad kao i privatni život, evo nekoliko ideja da testirate kvalitet vaše vještine korišćenja List sa zadacima. Roy Alexander kaže:

- Naviknite se da pišete Liste sa zadacima svaki dan.
- Budite realni i svjesni ograničenja svog vremenskog okvira.
- Nemojte da previše toga ubacite u raspored.
- Dajte sebi predaha.
- Pregledajte vašu listu svako jutro.
- Dopišite još zadataka pošto pojedine završite.
- Prije nego što uradite nešto sa liste, zapitajte se: “Zašto ja?” Delegirajte kada je to moguće.
- Grupišite srodne aktivnosti.

On takođe predlaže analiziranje stavki vaše Liste sa zadacima prema sljedećim kriterijumima:

- **Neophodnost:** je li neophodno? Nekada nastavljamo da radimo nešto i kada to više nije korisno.
- **Adekvatnost:** se odnosi na to ko bi trebao da obavlja zadatak, sugerišući da bi on trebao biti gurnut na najniži nivo u organizaciji koji ima kompetentnost i resurse da ga obavi. Sa odgovornošću treba da ide i nadležnost.

- **Efektivnost:** Da li ovaj zadatak potvrđuje i podržava misiju vaše organizacije i operativne ciljeve?
- **Efikasnost:** Pošto ste zadovoljni time da zadatak odgovara prvim trima kriterijumima, zapitajte sebe, “Postoji li bolji način da se to uradi?”⁸

Predsjednik jedne velike međunarodne kozmetičke firme ima običaj da zapisuje na kraju svakog dana šest najvažnijih stvari koje će uraditi sutradan. Ovaj metod upravljanja vremenom je bio tako uspješan za nju da je podstakla kolege iz prodaje da urade isto. Svi oni dobiju blokove za bilješke, na kojima na vrhu svake stranice piše sljedeći zadatak: *Šest najvažnijih stvari koje moram da uradim sutra*. Sa preko 200,000 kolega u prodaji širom svijeta, ovo može da dostigne preko milion važnih zadataka kojima se neko bavi svakog radnog dana. Poznajući uspjeh ove korporacije, neko se može samo pitati koliko kredita bi trebalo da ide ovom jednostavnom, ali snažnom motivatoru za upravljanje vremenom?⁹

*Sjutra je često
Najjzauzetiji dan u nedjelji
Španska poslovica*

Osvrt: *Neorganizovanost je snažan rasipnik vremena i često nismo čak ni svjesni koliko vremena provedemo hraneći sopstvene navike neorganizovanosti. Odvojite malo vremena i zabilježite neke primjere o tome kako gubite vrijeme zbog neorganizovanosti.*

Dok razmišljate o ovim primjerima, zapišite neke korake koje možete preduzeti da biste dodali malo više organizovanosti načinu na koji koristite vrijeme - i da izbacite one ogavne rasipnike vremena iz svog života!

⁸ Roy Alexander, str.24-5.

⁹ B. Eugene Griessman, st. 14.

*Ako dvoje ljudi jaše istog konja,
jedan mora da jaše iza.*

Eritrejska poslovice

Prioriteti

Prioriteti su bili pominjani često od strane svih onih koje sam citirao u ovoj raspravi. Marion Haynes, dobro poznati konsultant za upravljanje vremenom koju sam pominjao ranije, voli da utvrđuje prioritete koristeći jednostavan proces procjene na tri nivoa.

A Prioriteti su zadaci koji se MORAJU OBAVITI: Ovo su kritične stavke kao što su menadžerske direktive, značajni rokovi, neuobičajene prilike, i važni zahtjevi klijenata.

B Prioriteti su zadaci koje bi TREBALO URADITI: stvari od srednje vrijednosti za organizaciju, zadaci koji ako se završe mogu doprinijeti poboljšanom učinku, ali nisu neophodni i nemaju kritične rokove.

C Prioriteti su u kategoriji zadataka koje je LIJEPO ČINITI: Oni imaju najmanju vrijednost u odnosu na misiju organizacije. Iako mogu biti zabavni i zanimljivi da se urade, mogu biti eliminisani, odgođeni ili preraspoređeni za manje zauzete radne periode.¹⁰

Možda ćete vi željeti da napravite sopstvenu šemu davanja prioriteta zadacima koji se nalaze na vašoj Listi, na osnovu vrste funkcija kojima upravljate ili konteksta vašeg kratkoročnog planiranja. Razmotrite Coveyev model Četiri kvadranta kao još jedan način da se dodijele prioriteta vašim aktivnostima. Nikada ne potcjenjujte značaj donošenja suda o važnosti svakog zadatka u odnosu na sve ostale. Bez prioriteta sve ima i nema vrijednost. Ovo je jedna verzija stare engleske poslovice *Jedan od ovih dana je nijedan od ovih dana*. Kao što je Jean-Paul Sartre, francuski filozof, dramaturg i novelist rekao, “Tri sata je uvijek prekasno ili prerano za bilo šta što hoćeš da uradiš.” Da li je on govorio o sopstvenoj nesposobnosti da upravlja svojim vremenom? Moguće, pošto on nikada nije otkucavao vrijeme dolaska na posao i rijetko je odgovarao ikome tokom većeg dijela svoje uvažene karijere.

*Biti dobar je uzvišeno, ali učiti druge kako
da budu dobri je takođe uzvišeno-i mnogo
manje naporno.*

Mark Twain

Delegiranje

Ako imate druge koji rade sa vama, bilo u formalno strukturisanoj sredini, ili u neformalnoj kolegijalnoj mreži i ne delegirate ili dijelite zadatke i odgovornosti, vi vjerovatno rasipate svoje vrijeme, a možda i njihovo. Pošto se delegiranje obično vezuje

¹⁰ Marion Haynes. *Personal Time Management*. Menlo Park, CA: Chrisp Publications, 1994. P. 16.

za formalne organizacije, i nosi konotaciju da se delegiranje samo dešava između hijerarhijskih nivoa organizacije, hajde da pogledamo prvo ovaj pristup delegiranju.

Prva stvar koju treba uraditi je procijeniti vašu trenutnu praksu delegiranja. Postoji mnogo indikatora koji će vam reći da li ste uspješni u ovom menadžerskom procesu dijeljenja zadataka i odgovornosti. Na primjer, da li zatičete sebe da govorite ovakve stvari osobi u ogledalu?

- Kada delegiram neki posao, nikada ne bude obavljen onako kako ja želim da bude.
- Zašto ja uvijek radim duže od mog osoblja?
- Zašto ne mogu da vjerujem svom osoblju da će uraditi kvalitetan posao?
- Ako delegiram, izgubiću kontrolu nad funkcionisanjem, a to ne mogu sebi da priuštim.
- Nikada ne bih delegirao važne zadatke mojim potčinjenima.
- Niko ne može da uradi stvari u skladu sa mojim standardima tako da ih onda slobodno mogu uraditi samostalno.
- Kada delegiram, često moram da uradim posao ponovo, tako da koja je svrha.
- Nemam vremena da delegiram.

Posljednji komentar može reći sve što se tiče delegiranja i kako vi upravljate svojim vremenom.

Druga stvar koju treba uraditi je da sjednete sa vašim osobljem i razgovarate o tome kako se rad i odgovornost dijele u vašoj radnoj jedinici ili organizaciji. Budite spremni da čujete stvari koje ne biste željeli da čujete što se tiče vašeg stila upravljanja. I budite spremni da promijenite neke radne navike ako postoji konsenzus da bi svi u organizaciji imali koristi kad bi jedan prosvjetljeni pristup delegiranju bio primjenjen.

Prosvjetljeni pristup? Šta sad ovo znači? Prije svega, prosvjetljeno delegiranje ne znači prebaciti sav posao koji ne želimo na podređene. Ili, delegirati dijelove nekog projekta pri čemu osoba ili osobe kojima se delegira nemaju pojma o tome kako se njihov doprinos uklapa u cio projekat. Ili, delegiranje odgovornosti ali ne i nadležnosti da se to sprovede. Ili, ne davanje neophodnih uputstava, vođenje, obuka, i ostala razvojna podrška koja može biti potrebna da se razviju oni kojima su delegirani zadaci i odgovornosti. Delegiranje ne znači samo distribuiranje rada među onima koji imaju vremena za to; to znači širenje potencijala radne snage da bude u stanju da preuzme sve više odgovornosti kompetentno i pouzdano.

Kako delegirati efektivno a pri tome ne gubiti vrijeme

Jan Yager kaže da ima sedam koraka efektivnog delegiranja. To su:

1. **Odlučivanje o tome šta ćete delegirati.** Ova odluka uključuje razmatranje tri stvari.
 - Utvrđivanje koji su vam prioritetni zadaci i onda delegiranje onih zadataka koji će vas udaljavati od fokusiranja na vaš najvažniji prioritet;
 - Prepoznavanje da neko od vašeg osoblja može da uradi određene zadatke bolje nego vi;
 - Identifikovanje onih zadataka koji su za vas gubljenje vremena i koje bi bolje bilo da uradi neko drugi.

2. **Biranje prave osobe kojoj će se delegirati.** Ovo zahtijeva od vas da poznajete vještine, kompetencije, iskustvo i interesovanja vašeg osoblja. Interesovanja mogu da uključe sticanje novih vještina ili preuzimanje više odgovornosti.
3. **Vjerovanje onima kojima delegirate.** Ovo takođe podrazumijeva da im vjerujete kada odluče da to urade drugačije nego što biste vi to uradili.
4. **Dajte jasna zaduženja i instrukcije.** Što više osoba kojoj delegirate razumije ono što treba da bude urađeno i kako da to uradi, ovo postaje sve manje važno.
5. **Imajte definisane parametre ispunjenja zadatka i sistem za praćenje.**
6. **Dajte priznanje.**
7. **Delegirajte odgovornost za posao, ne samo za zadatak.**¹¹

Dodao bih tri važna komentara onome što gospođa Yager preporučuje. Prva dva su u vezi sa njenim poslednjim korakom. Delegiranje odgovornosti bez nadležnosti da se dela, nikada ne pomaže iako se stalno dešava. Delegiranje zadataka nije neophodno nepoželjni akt. Često su projekti orijentisani na timove i za određene zadatke se očekuje da će biti obavljani od strane određenih pojedinaca, moguće zato što oni imaju jedinstvena znanja, vještine ili iskustvo koje je potrebno. Na kraju, vjerujem da bi delegiranje trebalo da uključuje i konsultovanje između osobe koja delegira i osobe kojoj ili kojima se delegira.

Menadžeri su ljudi koji nikada ne ostavljaju za sutra ono što mogu nekome drugome da daju da uradi danas.

Marion Haynes predlaže malo drugačiji niz uputstava koje treba uzeti u obzir prilikom delegiranja.

- **Prenesite potpunu informaciju.** Pod ovim on podrazumijeva relevantne informacije koje osobi mogu trebati da bi obavila zadatak; stepen slobode i rasuđivanja koje očekujete da druga osoba upotrijebi; i razgovor da biste bili sigurni da postoji potpuno razumijevanje između osoba koje su u pitanju. (Dodao bih ovoj listi davanje mogućnosti osobi kojoj se delegira da izrazi svoje želje i potrebe u vezi sa tim zadatkom.)
- **Delegirajte nadležnost isto tako kao i odgovornost.** Kada se nadležnost zadržava to daje signal da ja, kao onaj koji delegira, ili ne vjerujem, ili ne želim da izgubim kontrolu. U oba slučaja, delegiranje može biti prožeto poteškoćama.
- **Postavite standarde učinka.** Ovo su očekivani rezultati i uključuju takve parametre kao što su kvalitet, kvantitet, rokovi i troškovi. Kada to ima smisla, oni kojima je delegirana nadležnost i odgovornost bi trebalo da imaju svoju ulogu u dogovoru oko standarda.
- **Uspostavite kontrolu.** Drugi način da se ovo kaže je da se uspostavi proces pozivanja na odgovornost. Proces bi mogao da uključuje lične provjere, povratnu informaciju od klijenta, izvještaje o statusu urađenog, itd.

¹¹ Jan Yager, st. 104-6.

- **Pružajte izazove vašem osoblju.** Haynes ohrabruje osobu koja delegira da preuzme neke rizike, dajući tako osoblju mogućnost se razvija kroz veću odgovornost i slobodu.
- **Pružite adekvatan trening i razvoj.** Postoji mnogo mogućnosti koje su dostupne da bi bili sigurni da se ovo dešava: usmjeravanje, prilika da se surađuje sa iskusnijim članom osoblja na određenim zadacima, stvaranje tima, i više formalnih prilika za učenje.
- **Podržite vaše osoblje.** Nemojte ih potkopati kod odluka koje mogu donijeti jednom kada su im i nadležnost i odgovornost delegirani.
- **Delegirajte: nemojte samo da se rješavate pojedinih obaveza!** Ako vidite delegiranje kao priliku da se riješite svih onih neprijatnih obaveza, a da zadržite sve one zanimljive, možete uskoro naići na revoltiranost saradnika.
- **Nemojte se odreći vaše odgovornosti kao supervizora.** Delegiranje odgovornosti i nadležnosti koja je povezana sa njom ne oslobađa osobu koja delegira njene odgovornosti kao supervizora.

“Ovo su dobre ideje”, kažete vi, “ali ništa od toga nema smisla u mom slučaju pošto ja nemam osoblje kome mogu delegirati.” Dobra primjedba. Međutim, oni koji rade sami, ili nemaju osoblja ili imaju veoma mali kapacitet osoblja, mogu isto tako “delegirati” određene odgovornosti putem takvih aranžmana kao što su pod-ugovori, ugovori o saradnji, ili formiranjem privremenog radnog ili projektnog tima koji se raspušta u momentu kada je zadatak ili projekat završen.

Delegiranje je proizvod mašte kada radite sami. Tako da zamislite kako možete delegirati bez delegiranja. Kao što je William Dillard rekao, “Ne možete da prodate iz praznog vagona.”

***Osvrt:** Zaustavite se na trenutak irazmislite o svojim radnim obavezama u protekla tri do četiri mjeseca. Koji su to zadaci ili odgovornosti koje ste mogli ili delegirati nekome drugom, ako imate one kojima možete da delegirate, ili sa kojima možete da podijelite, ako radite uglavnom sami. Napišite ih ispod.*

Pažljivo ih razmotrite i zabilježite razloge zbog kojih ih niste ili delegirali ili podijelili sa kolegom.

Sastanci

Sastanci su prijeko potrebni kada ne želite ništa da uradite.

John Kenneth Galbraith

Sastanci su notorni rasipnici vremena, ali to ne moraju da budu. Evo liste za provjeru koja će povećati mogućnost da **Vaš** sljedeći sastanak štedi vrijeme umjesto da ga rasipa. Što se tiče učestvovanja na sastancima koje su drugi organizovali, postarajte se da budu produktivni, pomozite onome ko ga saziva da ga organizuje tako da štedi vrijeme tako što će početi na vrijeme i pridržavati se dnevnog reda, i pobrinite se o svim zaduženjima koje uslijede, a za koje ste se obavezali.

Zašto držati sastanke? Na kraju krajeva, oni mogu tako da potroše vrijeme!

Sastanci mogu da ispune mnoge funkcije, izađu u susret mnogim potrebama. Oni mogu da se koriste da bi se:

- 1) **Prenosile** nove informacije, naglasile stare ali važne poruke;
- 2) **Riješili problemi** kojima može doprinijeti razmjena ideja;
- 3) **Izašlo na kraj sa krizama** ili kontrolisala naneta šteta;
- 4) **Izgrađivali timovi**, naročito kada članovi dolaze iz različitih radnih jedinica;
- 5) **Pružila emocionalna podrška** zbog bilo kog razloga;
- 6) **Ukazalo na značaj onih koji ih posjećuju**;
- 7) **Održavala povezanost zaposlenih**. Nekada je jedini kontakt koji šefovi odjeljenja imaju jedni sa drugima na nedjeljnim sastancima osoblja. (Da, znam, sastanci osoblja mogu biti stravično gubljenje vremena tako da hajde da pogledamo kako da ih učinimo, kao i druge vrste sastanaka više produktivnim, a manje gubljenjem vremena.)

Kako povećati potencijal za uspjehom prije nego što sastanak počne

- Znajte zašto hoćete da sazovete sastanak. Postavite ovo pitanje svaki put kada planirate da imate sastanak. Rutinski sastanci odbijaju ljude, čineći postavljanje ovog pitanja još značajnijim.
- Pripremite dnevni red koji odslikava šta želite da postignete. Stavite predložena vremenska ograničenja na svaku stavku.
- Budite sigurni da je informacija proslijeđena svima onima koji će učestvovati na sastanku zajedno sa ostalim detaljima kao što su vrijeme, datum, lokacija, itd.
- Pošaljite ga na vrijeme da bi učesnici mogli da uklope u svoj kalendar i pročitaju priloge, ako ih ima.
- Pozovite samo one koji mogu da doprinesu tačkama dnevnog reda ili će imati koristi od diskusije.
- Ako određeni ljudi koji će biti prisutni imaju posebne uloge i odgovornosti, postarajte se da oni budu pripremljeni. Pružite pomoć za njihovu pripremu, ako je neophodno.
- Postarajte se da prostorija bude čista, dostupna i namještena na način koji će u najvećoj mjeri odgovoriti vašim potrebama.

- Zakažite sastanak u skladu sa lokalnim običajima, očekivanjima ljudi i vašim potrebama. Jedan specijalista za sastanke predlaže da se sastanci održavaju ili u 11:00 ili u 16:00 pod pretpostavkom da će oni koji će doći biti više fokusirani i efikasniji u korišćenju vremena. Loš savjet ako vam treba više od jednoga sata da postignete svoje ciljeve.
 - U zavisnosti od doba dana, obezbijedite adekvatno osvježenje.
 - (Popunite praznine sa ostalim detaljima koje sam zaboravio.)
-
-
-

Kako povećati potencijal za uspjehom za vrijeme sastanka

Pretpostavljajući da se vodilo računa o svim detaljima vezanim za pripremu sastanka u skladu sa upravo predloženim uputstvima, ovdje su neke stvari koje će povećati vaše šanse za održavanjem uspješnog sastanka pošto su se svi okupili.

- Počnite na vrijeme. Nemojte kažnjavati one koju su došli na vrijeme tako što će čekati na one koji nisu. Jedan autor predlaže uklanjanje svih praznih stolica tako da oni što kasne moraju da stoje, ili da zaključate vrata pošto sastanak počne. Obje mjere zvuče pomalo drastično.
- Postignite dogovor o dnevnom redu, vremenskoj satnici, pauzama i ostalim detaljima prije nego što se upustite u sadržinska pitanja. Ako je u pitanju grupa koja se nije sastajala često, možete raspravljati o nekim osnovnim pravilima koja mogu biti korisna.
- Uspostavite pozitivan ton. Sastanci bi trebalo da budu prijatni i produktivni. Ovo nisu uzajamno isključivi kvaliteti.
- Eksperti ne mogu da se usaglase o redoslijedu stvari koje treba razmatrati. Neki kažu da treba početi sa jednostavnijim pitanjima; drugi kažu da treba početi sa najvažnijima da bi bili sigurni da ćete stići da raspravljate o njima. Nekada je od pomoći da se pokriju teme koje zahtijevaju najmanje vremena da bi se video napredak. Koristite vaše rasuđivanje i prošlo iskustvo sa tom grupom da bi odlučili kako da nastavite.
- Pokušajte da se držite programa, ali nemojte biti dogmatik. Nepredviđena pitanja mogu da iskrnsnu.
- U skladu sa razlogom sazivanja sastanka, ohrabrite učestvovanje. Izvucite one koji se ne uključuju, posebno ako znate da mogu da doprinesu programu i svrsi.
- Kada se rasprava udalji od teme, vratite se na nju u razumnom vremenskom okviru. Ako to ne uradite, možete izgubiti fokusiranost i pažnju kao i angažovanje drugih.
- Vodite računa o vremenu, ali pokušajte da ne izgledate kao ljudska štoperica. Ako je u pitanju dugačak sastanak, napravite kratku pauzu.
- Postarajte se da neko vodi zabilješke o odlukama i drugim važnim događajima.
- Zaustavite se kada završite. Neki se sastanci razvlače dok većina ljudi ne ode u frustriranom stanju.
- Zatvorite sumiranjem glavnih tačaka ili odluka, pomenite moguće sljedeće korake i riječi uvažavanja za uključivanje prisutnih.
- Ukoliko nemate spremačicu koja tu boravi, počistite nered koji se napravio, tj. prljave čaše, razne papire, smeće, itd.

Kako povećati potencijal za uspjehom poslije sastanka

- Pošaljite zapisnik za sastanka što je prije moguće. Sumirane zabilješke su dobar podsjetnik onoga što se dešavalo za vrijeme sastanka kao i odluka koje mogu zahtijevati prateće aktivnosti. Uključite imena i kontakt informacije onih koji su bili prisutni. Ko zna, neko će možda željeti da sarađuje sa ostalima.
- Prpratite aktivnosti vezane za donesene odluke, obaveze, status stvari koje su u progresu kao rezultat sastanka.
- Ako su planirani sljedeći, ovo je dobro vrijeme da podsjetite one koji će ići na sastanke da provjere svoje kalendare.
- S vremena na vrijeme, dajte kratak upitnik da biste dobili povratnu informaciju o kvalitetu sastanka. Pitajte za proces, sadržaj i rezultate. Reagujte na rezultate ako oni predlažu promjene u vašim navikama vezanim za sastanke.

Sastanci su potencijalno jedan od vaših najvećih rasipnika vremena, a i rasipnik vremena za druge. Ne ustručavajte se da dovedete u pitanje svrhu sastanka, njihovu vrijednost i njihovu potrebu da se nastavljaju održavati po rutinskom principu i učestalosti. Promijenite ustaljenu šemu ako treba i počnite iznova.

Osvrt: Sjetite se svog najgoreg iskustva u proteklih nekoliko nedjelja, ili sa predsjedavanja sastankom ili prisustvovanja sastanku koji je organizovao neko drugi. Šta je doprinijelo da to bude loše iskustvo? Koliko vremena ste izgubili i vi i drugi? (Možete sabrati akumulirane sate i čak staviti cijenu na njih.)

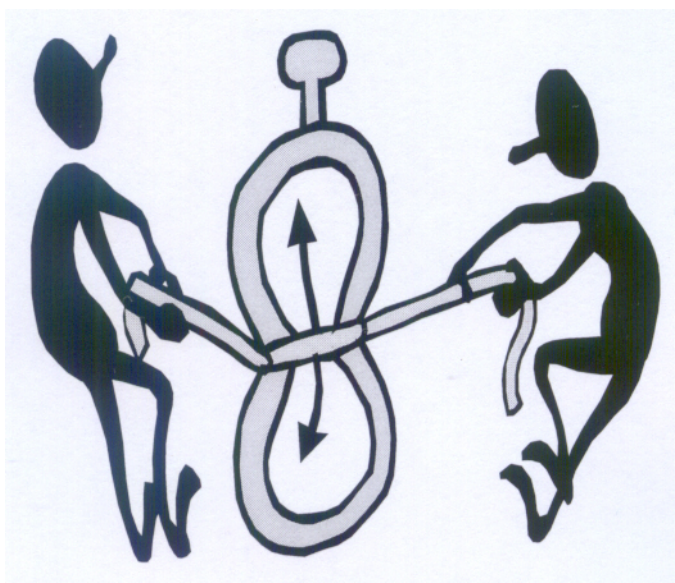
Šta ste mogli vi ili drug da učinite da povećate produktivnost sastanka, da dobijete na vremenu i čak da vam bude zabavno?

Ključne tačke

- Vrijeme, i kako da se mudro koristi, je uznemiravalo filozofe, kraljeve, i skoro svakog drugog vijekovima i mi još uvijek nastavljamo grandioznu tradiciju da brinemo i gubimo vrijeme.
- Rasipnici vremena mogu biti samo-generisani i sredinski.
- Među najgorima u okviru samo-generisanih su neorganizovanost, odlaganje i nesposobnost da se kaže “ne”.
- Osnovni menadžerski zadaci se takođe maskiraju kao rasipnici vremena, ili je to obrnuto?
- Ovi uključuju nedostatak planiranja, delegiranja, efektivnog donošenja odluka i utvrđivanja prioriteta.
- Sjetite se pravila 80/20 i koristite ga.
- Ostavljati sve drugo da bi se uradilo nešto što je urgentno ali nevažno nije samo ogromni rasipnik vremena, već i užasan menadžment!
- *Tiranija Urgentnog* je živa i dobro je, a nalazi se u vašem džepu.
- Razumijeti zašto odlažete je prvi korak u liječenju ove bolesti, ali da sam na vašem mjestu, mislim da bih to odgodio za sljedeću nedjelju.
- Naučite kako da kažete “ne”, ljubazno, jasno i sa stilom. Pokušajte to sljedeći put kada vas na večeru pozove prijatelj koga ne možete da podnesete i kome ne možete da se suprotstavite kada pokušava da okupira vaše vrijeme.
- Ako stvarno želite da uštedite vrijeme, organizujte se.
- Napravite listu zadataka, a da biste je napravili kako treba, pročitajte kako to da uradite u odjeljku o tome kako da se napravi lista sa zadacima. Uradite to još danas.
- Utvrdite prioritete na svojoj listi zadataka i pridržavajte ih se.
- Delegirajte!
- Oslobodite se užasnih sastanaka koji traće vrijeme - i radujte se. Radovanje može da vam oduzme malo vremena, ali je vrijedno truda

DIO II: VJEŽBE

Da pomognemo drugima da nauče



*Budućnost pripada onima koji vide
mogućnosti prije nego što one
postanu očigledne*

John Sculley

Nekoliko ideja o tome kako pomoći drugima da nauče da upravljaju svojim vremenom

Radionica upravljanja vremenom može biti veoma jednostavan poduhvat. Šta to znači? Jednostavno, da vaša organizacija ili vi kao trener, možete zaraditi novac organizujući kratkotrajne radionice na ovu temu. Svi imaju problema u upravljanju svojim vremenom i to je tema u kojoj se svako može prepoznati, a vi ne morate da izgubite mnogo vremena pripremajući kratku radionicu o *Upravljanju vremenom*. Drugim riječima, ona ne treba da bude *rasipnik vremena*.

Razmišljajte o svojoj potencijalnoj publici kao raznovrsnoj. Vaš sljedeći poduhvat bi mogao da bude:

- Radionica organizovana u samoj organizaciji za menadžerski tim lokalne samouprave ili NVO-a;
- Radionica dostupna svima reklamirana u lokalnim novinama ili na radiju; ili
- Poseban događaj sponzorisan od strane uslužnog ili društvenog kluba.

Mogućnosti su u neku ruku neograničene. Zato, koristite maštu.

To je takođe tema koju možete da ubacite u druge vrste obuke. Na primjer, učinite *upravljanje vremenom* dijelom serije radionica za izabrane predstavnike. Ili, kao sesija ili dvije za vrijeme seminara o Upravljanju javnim službama u kojima ćete koristiti UN (Habitat) TQMn seriju materijala za obuku, ili za vrijeme sesije pravljenja tima kada je očigledno da članovi tima ne znaju kako da upravljaju svojim vremenom.

Radionice Upravljanja vremenom mogu postati pravo gubljenje vremena, ako traju predugo. Pokušavati da se Upravljanje vremenom učini temom za petodnevnu, ili čak trodnevnu radionicu šalje pogrešnu poruku. Drugim riječima, to ubrzo postaje gubljenje vremena. Radionice Upravljanja vremenom bi trebalo da budu zabavne. One bi, takođe, trebalo da budu doživljenje kao nešto što će podići moral svima koji pokušavaju da uspostave kontakt sa onim aspektima života koji su često frustrirajući. Na mnogo načina, jedno korisno saznanje iskustvo upravljanja vremenom može biti prilika za učesnike da porade malo na izgrađivanju samopuzdanja.

Što se tiče vježbi za obuku koje slijede, nemojte se ustručavati da ih mijenjate, da eksperimentišete sa njima ili da tragate za novim materijalom u svakoj radionici koju održite o upravljanju vremenom. Učesnici će vam pružiti fantastične uvide i dodatne ideje za metodologiju obuke, ako im pružite mogućnost da razmišljaju van okvira svojih iskustava i mentalnih barijera u upravljanju vremenom. Ako organizujete radionicu Treninga za Trenere, potrošite nešto vremena na dizajniranje novih vježbi tako da svi odu sa proširenim setom vježbi sa kojima će raditi.

Između ostalog i *Osvrt* u prvom dijelu može da se koristi kao prilika za učenje na ovim radionicama. Sada je pravo vrijeme da razmotrite takve mogućnosti.

Srećno, zabavite se i sačuvajte malo vremena da usput pomirišete cvijeće.

VJEŽBA br. 1: RAZVRSTAVANJE NA JUTARNJE, POPODNEVNE I VEČERNJE LJUDE

Cilj učenja: Ova vježba se može koristiti kao uvodna ili kao dio vježbe identifikovanja raspisnika vremena (Vježba br. 2). Cilj je da se predstavi ideja biloškog ciklusa našeg organizma i kako to može uticati na način korišćenja našeg vremena.

Potrebno vrijeme: U zavisnosti od toga da li ćete uključiti ovu vježbu u vježbu br. 2, planirajte oko 75-90 minuta. Ako je koristite kao uvodni zadatak, onda može da traje nešto duže. Kako to mi kažemo, "Igrajte po sluhu".

PROCES

1. Predstavite koncept bioloških ritmova našeg organizma i činjenicu da svi mi u sebi imamo svoj lični časovnik koji otkucava minute i sate drugačije nego što to čini za druge. To je unutrašnji mehanizam koji nam govori koliko sati spavanja nam je potrebno svake noći, kada smo najspremniji da radimo kreativne aktivnosti i one koje zahtijevaju visok nivo energije, kada klonemo i kada nam se jednostavno čini da smo "pregorjeli". Ovaj posljednji tjelesni događaj je nešto što psiholozi zovu *postprandialni pad*, u slučaju da želite da impresionirate učesnike. Zvuči veoma komplikovano i naučno, ali to jednostavno znači "Koji prati obrok" i predstavlja izraz skovan 1820-te od strane nekoga ko je sigurno patio od problema sa probavom. Evo još jedne irelevantne primjedbe u vezi sa postprandialnim padom. Kada su razmatrali ovaj fenomen, istraživači su utvrdili da on nema nikakve veze sa ručkom kako su mnogi pretpostavili, uključujući i osobu koja ga je uvrstila u naučnu nomenklaturu. Sindrom pregorjevanja, se može dogoditi u bilo koje doba dana i **za većinu nas se i događa!**

U sklopu vaše prezentacije, nacrtajte tipični ciklus energije na tabli. Može biti jednostavan poput vremenske linije na dnu table, predstavljajući period od ponoći do ponoći, sa vertikalnom linijom koja označava fluktuaciju od nižih do viših nivoa energije. Na ovom jednostavnom dvodimenzionalnom dijagramu, nacrtajte dva ili tri ciklusa energije sa najvišim nivoom energije (Najbolje vrijeme!) oko ranoga jutra na jednom, a oko kasnog popodneva na drugom. Još bolja ideja je da pitate dva ili tri učesnika da izađu i nacrtaju svoje vlastite tjelesne ritmove kao primjere, ilustrujući kada oni dostižu svoje visoko "najbolje vrijeme" a kada "pregorjevaju".

2. Nakon ovog briljantnog predavanja o biološkom postprandialnom sindromu, pitajte učesnike da se rasporede po tome da li su *jutarnji, popodnevni ili večernji ljudi*. U slučaju da neko ne razumije ove kategorije, one se odnose na dio dana kada oni osjećaju da imaju najviše energije za npr.: pisanje briljantnih novela; kada su najromantičnije raspoloženi; ili kada pretrčavaju 100 metara razdaljine između važnih radnih zadataka. Zamolite ih da se grupišu u različitim dijelovima sale, što je dalje moguće.

3. Dajte svakoj od tri pod-grupe papir sa flip charta i zamolite ih da nacrtaju zajedničku vremensku liniju fluktuacije energije svakog od svojih članova u periodu od 24 sata uključujući i niske i visoke tačke. Pitajte ih da: 1) urade brainstorming posledica, kako pozitivnih tako i negativnih, ovog fenomena ciklusa energije u vezi sa njihovom

sposobnošću da upravljaju vremenom; i, 2) naprave kratku listu stvari koje mogu da urade da optimalizuju svoje upravljanje vremenom, uzimajući u obzir ove dnevne cikluse energije. Na kraju, pitajte svaku grupu da bude spremna da podijeli svoja otkrića sa ostalim dvijema grupama.

4. Okupite pod-grupe i pitajte za izvještaje o tome šta su naučili. Završite vježbu naglašavajući značaj uspostavljanja kontakta sa svojim tjelesnim časovnikom u svakom obuhvatnom planu koji možemo sastaviti da bi efikasnije upravljali svojim vremenom.

VJEŽBA br. 2: IDENTIFIKOVANJE RASIPNIKA VREMENA

Cilj učenja: Povećati razumijevanje i svijest učesnika o mnogim načinima gubljenja vremena.

Potrebno vrijeme: Od 60 do 90 minuta.

PROCES

1. Započnite vježbu davanjem definicije “rasipnika vremena”. Na primjer: Rasipnik vremena je kada potrošite vrijeme radeći nešto manje važno od onoga što biste inače mogli da radite.
2. Dajte svakom učesniku 10 velikih indeks kartica i pitajte ih da zabilježe velikim slovima deset stvari koje najviše rasipaju njihovo vrijeme ili načine na koje oni lično gube najviše vremena. Drugim riječima, njihove lične najveće rasipnike vremena! Zamolite ih da napišu samo jedan rasipnik vremena na svaku karticu pošto će kasnije tokom vježbe koristiti kartice da naprave kategorije. (Napomena: ovo bilježenje *rasipnika vremena* može da se uradi na više različitih načina u zavisnosti od vaših sklonosti kao trenera. Koristite svoju maštu.)
3. Zamolite učesnike da formiraju manje grupe od 4-6 osoba. Njihov prvi zadatak će biti da pročitaju među sobom svojih 10 rasipnika vremena i sljedeći da ih grupišu u dvije široke kategorije: oni koji su **samo-generisani**, tj., putem odlaganja, neorganizovanosti ili neke druge samo-nametnute aktivnosti oduzimanja vremena, i **sredinske**, stvari kao što su sastanci, telefonski pozivi, posjetioci, itd. Ovo mogu da urade pravljjenjem nove liste na tabli ili grupisanjem svojih kartica na zidu.
4. Okupite male grupe i pitajte ih da izvjest o svojim listama. Zamolite ih da naprave poređenja i po mogućstvu naprave zajedničku listu sa dvije glavne grupe rasipnika vremena.
5. Završite sesiju kratkom vođenom diskusijom zasnovanom na opisima rasipnika vremena koji se nalaze u prvom dijelu priručnika. Pitajte učesnike da li bi htjeli da dalje diferenciraju rasipnike vremena na pod-kategorije kao što su sastanci, neorganizovanost, nesposobnost da se kaže “ne”, itd. Podsjetite ih da će kasnije ovi rasipnici vremena postati sirovi materijal za utvrđivanje kako da najbolje koriste svoje vrijeme efikasnije i produktivnije.
6. Jedna mogućnost može biti da im date balone ispunjene helijumom sa dugačkim koncima. Neka svaki učesnik zapiše na posebnom balonu sa magičnim markerom, svoja tri najveća rasipnika vremena. Na kraju radionice, biće pitani da pokažu svoje balone i puknu one za koje vjeruju da predstavljaju rasipnike vremena koje misle da će pobjediti kada dođu kući, na osnovu svog plana akcije.

VJEŽBA br. 3: TRANSFORMISANJE RASIPNIKA VREMENA U ONO ŠTO ŠTEDI VRIJEME

Cilj učenja: Povećati vještine učesnika da utvrde načine pretvaranja rasipnika vremena u ono što ga štedi.

Potrebno vrijeme: Ova vježba je dizajnirana tako da “se pozabavi sa” nekoliko različitih tipova rasipnika vremena u isto vrijeme, tako što će mali samoizabrani radni timovi napraviti strategije namijenjene najčešćim rasipnicima vremena. Predviđeno vrijeme trajanja vježbe je u direktnoj vezi sa brojem različitih kategorija rasipnika vremena kojima ste vi i vaši učesnici odlučili da se pozabavite u okviru ove vježbe. Odvojite 45 minuta za pravljenje strategije u malim grupama i 10 minuta za svaki tim da izvjesti i dobije povratnu informaciju (engl. “feedback”) od drugih o sopstvenoj strategiji.

PROCES

1. Neke od sljedećih Vježbi opisuju dizajn treninga baziranih na razmatranju specifičnih rasipnika vremena kao što su odlaganje i sastanci. Ova vježba se bavi nekim od najčešće identifikovanih rasipnika vremena i zahtijeva od učesnika da uzmu u obzir više njih u isto vrijeme, radeći u manjim grupama. S obzirom na to, vaš prvi zadatak je da identifikujete 4-6 različitih kategorija rasipnika vremena. Ovo se može uraditi tako što ćete naznačiti koji su to ili tako što će učesnici identifikovati mali broj kategorija. Evo moje liste potencijalnih kategorija za razmatranje: neorganizovanost; odlaganje; veliko “Ne” koje se rijetko prevla preko usana; (svaki od ovih samo-nametnut); sastanci, telefonski pozivi; i nedostatak delegiranja. Posljednja tri su više sredinski po karakteru.
2. Postignite dogovor oko kategorija i pitajte učesnike da se rasporede u male radne grupe da bi radili na strategijama koje će se pripremati za dodijeljene ili izabrane rasipnike vremena. Zamolite ih da budu spremni da izvjestite za otprilike 30 minuta sa preporukama za transformisanje njihovih rasipnika vremena.
3. Neka timovi informišu o svojim strategijama, a svaki izvještaj završite kratkom diskusijom da bi upotpunili preporuke.

**VJEŽBA br. 4: KADA KONAČNO DOĐEM DO TOGA, PLANIRAM DA
PRESTANEM DA ODLAŽEM**

Cilj učenja: Povećati razumijevanje učesnika u vezi sa njihovim ličnim razlozima za odlaganje i načina da se efikasnije nose sa tim uznemirujućim rasipnikom vremena.

Potrebno vrijeme: Negdje između 90 i 120 minuta.

PROCES

1. Započnite kratku vođenu diskusiju o odlaganju, zasnovanu na vašem iskustvu i materijalu iz prvog dijela.
2. Zamolite svakog učesnika da popuni kratak upitnik i radni list. (nalaze se na sljedećim stranama.) Dajte im otprilike 15-20 minuta za ove zadatke.
3. Kad završe ovaj zadatak predložite im da svaka osoba odvoji 15-20 minuta za svoje odgovore na upitnik i zadatke planiranja.
4. Okupite učesnike da kratko informišu o svojim diskusijama i nekim ključnim idejama koje mogu imati o ovoj uobičajenoj dilemi gubljenja vremena. Završite sesiju sa nekim završnim komentarima ili pitanjima.

Nalaženje vaših korijena tj. korijena odlaganja.

Vjerovatno niste nikada stvarno sjeli i razmišljali o razlozima zašto s vremena na vrijeme odlažete nešto. Možda ste vi pravi profesionalac u odlaganju. To je još jedan razlog više da pronadete korijene vaših tendencija ka odlaganju. Ovaj upitnik je dizajniran tako da vam pomogne da razotkrijete zašto ostavljate za sutra ono što je trebalo da uradite juče.

Slijede razlozi naše tendencije da odlažemo. Odvojite nekoliko trenutaka i procjenite koliko koristite svaki od ovih razloga tako što ćete zaokružiti broj koji najbolje odslikava vaše korišćenje ovog izgovora, izvinite mislio sam da kažem *razloga*.

1 = Nikako!

3 = Ponekad

5 = Jedan od mojih omiljenih

U posljednjoj koloni, rangirajte po redu vaše korišćenje ovih prilika da odlažete, br. 1 vaše najomiljenije, br.2 sljedeće, sve dok ne iskoristite sedam brojeva, sem ako naravno ne izgubite interesovanje za ovu vježbu. U tom slučaju, zaustavite se i dodijelite broj tri onom sa najvećim rangom.

Izgovori koje volim da koristim kada odlažem.	Frekvencija korišćenja	Prioritet
1. Strah od uspjeha. Ako uspijem, ljudi će zahtijevati više od mene.	1 3 5	
2. Strah od neuspjeha. Oh, kako mrzim neuspjeh!	1 3 5	
3. Gubitak interesovanja za ono na čemu radim.	1 3 5	
4. Nepostojanje roka.	1 3 5	
5. Previše optika u zraku. Budimo iskreni, previše sam se obavezao-la i imam previše toga na tanjiru.	1 3 5	
6. Perfekcionizam. Ako je vrijedno da se zauzmem za to, vrijedi uraditi to kako treba čim budem imao-la vremena da se pozabavim time.	1 3 5	
7. Status Quo. Stvari se odvijaju kako treba tako da neće zaboljeti ako ovu stavimo po strani.	1 3 5	

Zadatak 2: Napravite listu najmanje tri aktuelna projekta, zadatka, ili aktivnosti koje imate trenutno stavljene po strani; drugim riječima, one koje trenutno odlažete umjesto da ih završite. Poslije svake, navedite svoje razloge, koristeći sedam upravo navedenih, posljedice odlaganja i šta planirate da uradite u vezi sa tim. (Zapamtite da odlaganje nije uvijek loše. Ponekada nije pravo vrijeme za neke aktivnosti. Nekada vam može biti potrebno više vremena da razmislite o nečemu, a možda to i nije tako značajno da biste žurili sa tim i zbog toga ne treba da se osjećate krivim. S druge strane, ima stvari koje ste "odlagali", a koje ste stvarno trebali da uradite, tako da je sada vrijeme da počnete!

Moja “Konačno je vrijeme da se to uradi” Lista.

1.

- Moj izgovor:

- Posljedice:

- Moj plan napada:

2.

- Moj izgovor:

- Posljedice:

- Moj plan napada:

3.

Moj izgovor:

- Posljedice:

- Moj plan napada:

**VJEŽBA br. 5: OH, KAKO MRZIM DA KAŽEM “NE”
(I zašto mrzim sebe zato što to ne kažem.)**

Cilj učenja: Povećati sposobnost učesnika da kažu “ne” i da žive srećno sa posljedicama.

Potrebno vrijeme: Negdje između 60 i 90 minuta.

PROCES

1. Ovo je jedna od onih vježbi koje mogu imati koristi od kratke vođene diskusije. Možete napisati komentar Jules Renard na papiru ili tabli za početak.

Stvarno slobodna osoba je ona koja može da odbije poziv na večeru bez izgovora.

Diskusija u prvom dijelu, naročito o “Ne stavljaš tog majmuna na moja leđa”, daje neke korisne ideje o tome šta radimo sebi time što smo nesposobni da kažemo “ne”.

2. Neka učesnici popune kratak upitnik na sljedećoj strani i onda se grupišu sa jednim ili dvoje drugih učesnika da raspravljaju o svojim odgovorima i da vježbaju da kažu ne. Ovaj dio vježbe bi trebalo da traje oko 30 minuta.
3. Okupite učesnike i zamolite nekoliko njih da prokomentarišu vježbu i diskusije koje su vodili.

Ovo je jedan “Ja ne kažem ne, ali bih sigurno to želio” Upitnik

Navodimo nekoliko razloga zbog kojih drugi ljudi nisu u stanju da kažu “NE!” Neki od njih čak mogu da važe i za vas. Odvojite malo vremena i označite one koji važe i za vas.

Ne kažem NE kada to stvarno želim zato što:

- Ne želim da povrijedim osjećanja druge osobe. _____
- Ne mogu da smislim način kako da kažem ne u tom trenutku. _____
- Sam siguran da oni očekuju da kažem da pa kako ih mogu iznevjeriti. _____
- Počastvovan da su me pitali pa kako da onda kažem ne. _____
- Nemam nikakav razlog da kažem ne. _____
- Ako kažem ne, neće me nikada više pitati. _____
- Kako da kažem ne svom šefu ili mami? _____
- Je njima važno da ne kažem ne. _____
- To što sam pitan čini da se osjećam važnim pa kako mogu reći ne. _____
- Ne želim da izgledam kao da sam sebičan. _____
- Ja jednostavno ne znam kako da kažem ne na fin način. _____

Saberite označene odgovore.

- Ako je vaš rezultat sedam ili više, viknite “BLAGI BOŽE!” i onda pokušajte da ponovo uzmete život u svoje ruke.
- Ako je vaš rezultat između četiri i sedam, smatrajte sebe stvarno osjetljivom osobom, ali pomalo suviše podložnom manipulaciji.
- Ako je vaš rezultat tri ili manje, ovo vam može pružiti neke uvide u to zašto vas niko više ne zove.

Provedite neko vrijeme razmatrajući ove odgovore sa kolegom i vježbajte da kažete ne u situacijama koje predstavljaju, a u kojima vam je trenutno teško da kažete ne.

VJEŽBA br. 6: PLAN IRANJE SAVRŠENOG SASTANKA (Onog, naravno, koji se ne pretvara u gubljenje vremena)

Cilj učenja: Povećati znanje učesnika o tome kako da bolje planiraju sastanke.

Potrebno vrijeme: Oko 45 minuta

PROCES

1. Ova vježba je jednostavna. Podijelite učesnike na timove od pet ili šest i dajte im sljedeći zadatak: Imate deset minuta da planirate savršen sastanak, onaj koji ne rasipa vrijeme drugih ljudi. Kako ćete to uraditi?
2. Držite se zadatih 10 minuta - ne duže! U protivnom, to bi moglo da bude gubljenje vremena.
3. Okupite radne grupe i neka svaka predstavi svoje planove. Kritikujte svaku i budite sigurni da pitate kako su koristili svoje vrijeme da bi završili zadatak.
4. Razmotrite mogućnost da pitate učesnike da glasaju za plan za koji misle da je najbolji. Pobjednički tim dobija slobodno vrijeme, ali ne za vrijeme radionice.

VJEŽBA br. 7: IZAĆI NA KRAJ SA HISTERIJOM MOBILNE TELEFONIJE

(Ili, moj omiljeni izgovor za odgovaranje na mobilni telefon za vrijeme ispovjedi u crkvi, na sastanku sa Predsjednikom zemlje, ili na putu ka kupatilu.)

Cilj učenja: Povećati razumijevanje učesnika da je mobilni telefon način Alexandera Bella da kaže, “**Ovo je urgentno ali vjerovatno ne i važno**”.

Potrebno vrijeme: 30-45 minuta

PROCES

1. Napravite nekoliko setova malih indeks kartica sa sljedećim konstatacijama odštampanim na njima, po jedna na svakoj kartici. (Ova posljednja instrukcija je važna!) Možete da napišete dodatnu konstataciju, onu u zagradi () na poledinu kartice ili da je objasnite ostalim učesnicima nakon što završite drugi korak vježbe.
 - Zašto bi neko zvao, ako nije važno? (Prezumpcija legitimiteta)
 - Ne volim nikada da razočaram nekoga ko odvoji vrijeme da zovne. (Strah od vrijeđanja)
 - Osjećam se neophodnim kada telefon zazvoni. (Sjajan način za podizanje ega)
 - Ne mogu da odolim prilici da razgovaram sa prijateljem. (Vrijeme za druženje)
 - Treba da znam šta se dešava. (Lud za informacijama)
 - Hvala, moj vjerni telefonu, ovo je već postalo dosadno. (fantastični mehanizam izbjegavanja)
2. Dajte svakom učesniku po jednu karticu i rasporedite ih tako da otprilike isti broj ljudi dobije karticu sa istom porukom. Zamolite ih da razmjene kartice jedni sa drugima sve dok ne dobiju karticu sa konstatacijom koja najbolje opisuje zašto oni moraju da odgovore na telefon kada zvoni. Neki će smatrati da se sve konstatacije uklapaju, ali treba ipak da nastave da razmjenjuju sve dok ne dobiju onu koja najbolje opisuje njihovo ponašanje u vezi sa telefonom. Biće zanimljivije ako im ne kažete unaprijed šta je napisano na svakoj kartici. Dajte im određeni vremenski period da završe sa ovim transakcijama, ne više od 10 minuta.
3. Na kraju ovih deset minuta, pitajte one koji imaju kartice sa istom porukom da formiraju male radne grupe. Dajte im 15 minuta da naprave listu načina kako da izađu na kraj sa obrazloženjem datim na njihovoj kartici.
4. Okupite pod-grupe i zamolite ih da informišu ostale o svojim načinima.

VJEŽBA br. 8: ŠTEDJETI VRIJEME DELEGIRANJEM

Cilj učenja: Povećati znanje o korišćenju delegiranja kao strategije uštede vremena.

Potrebno vrijeme: Oko 60 minuta.

PROCES

1. Recite nekoliko riječi o značaju delegiranja kao jednoj od ključnih strategija upravljanja vremenom.
2. Upoznajte ih sa instrumentom samo-procjene u *Umjetnosti delegiranja*. Možete ga naći na sljedećim stranicama. Pitajte učesnike da odvoje oko 15 minuta da popune upitnik.
3. Pošto su završili ovaj zadatak, pitajte učesnike da formiraju grupe od po četiri učesnika. Njihovi zadaci će biti da: 1) tabelarno prikažu zajedničku sliku spremnosti grupe da delegira, izračunavši prosječnu vrijednost njihovih individualnih skorova; i 2) diskutuju o svojim rezultatima da bi bolje razumjeli značaj delegiranja, naročito njegovu vezu sa upravljanjem vremenom.
4. Dok se oni sastaju, nacrtajte shemu na upitniku i napravite prostor za svaki tim da zabilježi svoje grupne skorove.
5. Nakon otprilike 20-30 minuta, okupite male grupe i pitajte za: 1) njihove prosječne vrijednosti na pitanjima i 2) komentare o vježbi.

SAMO-PROCJENA U UMJETNOSTI DELEGIRANJA

Instrukcije: pročitajte sljedeće konstatacije i zaokružite broj sa desne strane koji odslikava stepen do koga vas svaka konstatacija opisuje.

5 = Slažem se u potpunosti

1 = Uopšte se ne slažem

1. Poslovi koje delegiram, čini se, nikada se ne završe na način na koji želim da budu završeni.	5	4	3	2	1
2. Nemam vremena da delegiram kako treba.	5	4	3	2	1
3. Provjeravam rad bez znanja mog osoblja, tako da mogu da ispravim greške prije nego one prouzrokuju previše problema.	5	4	3	2	1
4. Kada dam jasne instrukcije, a posao se ne završi kako treba, iznerviram se.	5	4	3	2	1
5. Mom osoblju nedostaje posvećenost koju ja imam, tako da se posao koji delegiram ne završi tako dobro kako bih ga ja uradio.	5	4	3	2	1
6. Mogu da obavim posao u mom odjeljenju bolje nego što to može moje osoblje.	5	4	3	2	1
7. Ako osoba kojoj sam delegirao ne obavi posao kako treba, biću oštro kritikovan.	5	4	3	2	1
8. Ako bih delegirao sve što bih mogao, moj posao ne bi bio ni približno tako zabavan.	5	4	3	2	1
9. Kada delegiram posao, često moram da ga ponovo uradim.	5	4	3	2	1
10. Delegiram jasno i koncizno, objašnjavajući samo kako bi posao trebalo da se obavi.	5	4	3	2	1
11. Kada delegiram, gubim kontrolu.	5	4	3	2	1
12. Mogao bih više da delegiram ako bi moje osoblje imalo više iskustva.	5	4	3	2	1
13. Delegiram rutinske zadatke, ali zadržavam za sebe ne-rutinske poslove.	5	4	3	2	1
14. Moj menadžer očekuje da budem upućen u sve detalje posla.	5	4	3	2	1
15. Nisam otkrio da mi delegiranje štedi vrijeme.	5	4	3	2	1

Saberite ukupne rezultate u svakoj koloni:

br. 5 () X 5 = ____

br. 4 () X 4 = ____

br. 3 () X 3 = ____

br. 2 () X 2 = ____

br. 1 () X 1 = ____

Ukupan rezultat: sve kolone: ____.

Ukupna prosječna vrijednost za članove tima: ____.

Skoring

Rezultati mogu da se kreću od 15 do 75. Uporedite vaš rezultat sa sljedećim:

75-60 Ne uspijevate da u potpunosti koristite vaše osoblje.

59-45 Možete značajno da poboljšate vaše korišćenje delegiranja.

44-30 Imate mjesta za poboljšanje kao onaj koji delegira.

29-15 Vi ste fantastični u ulozi onoga koji delegira ili ste krivotvorili odgovore.¹²

¹² Adaptirano iz "Kako poboljšati navike delegiranja" od Theodore J. Krein, *Management Review*, May 1982, st.59 AMACON, odjeljak Američkog udruženja za upravljanje, New York. Štampano uz dozvolu izdavača. Sva prava su rezervisana.

VJEŽBA br. 9: LIČNO PLANIRANJE UPRAVLJANJA VREMENOM

Cilj učenja: Dati priliku učesnicima da razmisle o tome kako planiraju da koriste ono što su naučili na ovoj radionici.

Potrebno vrijeme: 20 minuta.

1. Zamolite učesnike da odvoje nekoliko minuta da popune radni list na sljedećoj strani.
2. Nakon otprilike 15 minuta pitajte da li bi neko želio da podjeli sa drugima ono što on ili ona planiraju da urade kada se vrate kući da bi uštedjeli vrijeme.
3. Završite radionicu.

MOJ LIČNI PLAN DA GUBIM MANJE VREMENA OD SADA PA NADALJE

- Tri ili četiri najvažnije stvari koje sam naučio/la za vrijeme ove radionice o sebi i o tome kako koristim svoje vrijeme su:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

- Na osnovu onoga što sam naučio/la o sebi i tome kako koristim svoje vrijeme, planiram da uradim sljedeće stvari da smanjim količinu vremena koje rasipam.

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

- **Da bih odmah primjenio/la ono što sam naučio/la, evo je moja Lista ZADATAKA koje treba da uradim čim dođem kući. I , samo da bih dokazao-/la da sam ozbiljan/la oni su poredani po prioritetima u odnosu na njihov značaj.**

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

- _____

Prioritet br. ____

Zar ovo nije bilo dobro? U svakom slučaju, još ćete se bolje osjećati kada stvarno uradite ono što ste rekli da ćete uraditi. Američki Indijanci iz plemena Sioux imaju divnu poslovicu koja odgovara vašem planu. *Cvijeće je za naše duše da uživaju.* Upravljajte svojim vremenom efektivnije i bićete u stanju da uživate još više u cvijeću, a i vaša duša će se radovati!