

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

Seria poradników z przymrużeniem oka ;)

Wszystko Jest Pilne, Więc Nie Robię Nic

Jak ustalać priorytety, odróżniać ważne od głośnego
i kończyć dzień bez poczucia, że cały czas
gasiliśmy cudze pożary



Mamy problem. Ale spokojnie.

Da się go rozwiązać i jeszcze będzie z czego się pośmiać.

Wszystko Jest Pilne, Więc Nie Robię Nic

Jak ustalać priorytety, odróżniać ważne od
głośnego i kończyć dzień bez poczucia, że
cały czas gasiłeś cudze pożary

Max Paradox

PROBLEM? WYLUZUJ. OGARNIESZ TO!

SPIS TREŚCI

INTRO	5
Rozdział 1 - Pilne to nie jest synonim ważnego	12
Rozdział 2 - Najgłośniejszy nie powinien wygrywać	20
Rozdział 3 - Lista zadań nie jest planem dnia	27
Rozdział 4 - Zajętość to bardzo przekonujący oszust	35
Rozdział 5 - Każde „tak” gdzieś zabiera czas	43
Rozdział 6 - Termin to informacja, nie wyrok	51
Rozdział 7 - Nie wszystko, co płonie, trzeba ratować osobiście	58
Rozdział 8 - Wielozadaniowość ma świetny PR i fatalną pamięć	66
Rozdział 9 - Jedna kolejka, bo pięć kolejek to chaos	74
Rozdział 10 - Kalendarz to budżet czasu	82
Rozdział 11 - Najpierw ustal, czego dziś nie zrobisz	91
Rozdział 12 - Szukaj zadania, które upraszcza inne	99
Rozdział 13 - Najpierw ratuj to, czego później nie odzyskasz	107
Rozdział 14 - Delegowanie to nie zrzucanie paczki przez płot	114
Rozdział 15 - Kiedy plan umiera o 9:17	123
Rozdział 16 - Wersja minimum nadal jest wersją	131
Rozdział 17 - Nie nadrabiaj chaosu karą	139
Rozdział 18 - Chaos wraca najpierw po cichu	146

Rozdział 19 - Zbuduj własny filtr, zanim ktoś włączy syrenę.....	154
Rozdział 20 - Dzień nie musi być pusty, żeby był skończony	162

INTRO

Jest 8:12. Otwierasz komputer z niewinnym zamiarem zrobienia jednej ważnej rzeczy, tej konkretnej, o której myślałeś już wczoraj wieczorem. Wiesz, co trzeba zrobić. Masz nawet kawę. Sytuacja wygląda podejrzanie profesjonalnie. I wtedy pojawia się pierwsza wiadomość: „Hej, masz sekundę?”. Oczywiście nie masz sekundy, bo sekunda w języku zawodowym jest jednostką czasu obejmującą od siedmiu minut do reszty życia, ale odpowiadasz. Chwilę później ktoś potrzebuje danych „najlepiej na już”, ktoś inny pyta, czy możesz „tylko rzucić okiem”, w skrzynce pojawia się mail z czerwonym wykrzyknikiem, a telefon przypomina o sprawie, którą sam sobie wpisałeś jako pilną trzy dni temu. O 9:04 jesteś już aktywny jak centrum dowodzenia podczas lądowania na Marsie, tylko że niczego jeszcze nie wylądowałeś. Twoje pierwotne zadanie leży otwarte w tle i patrzy na ciebie jak pies, któremu powiedziałaś „zaraz spacer”, a potem zacząłeś robić kwartalny budżet. Robisz dużo. Odpowiadasz szybko. Przełączasz się sprawnie. Tylko pod koniec pierwszej godziny trudno powiedzieć, co właściwie posunęło się do przodu.

Najgorsze jest to, że ten stan potrafi wyglądać jak wyjątkowa produktywność. Przecież jesteś zajęty. Bardzo zajęty. Tak zajęty, że gdyby zajętość była dyscypliną olimpijską, transmisja z twojego dnia wymagałaby komentarza eksperta i powtórek w zwolnionym tempie. „Proszę zobaczyć, jak zawodnik płynnie przechodzi z maila do komunikatora, jednocześnie otwierając arkusz i odbierając telefon. Niesamowita technika. Nadal nie rozpoczął głównego zadania”. Problem polega na tym, że

ruch nie jest tym samym co postęp, a szybkość reagowania nie mówi jeszcze nic o znaczeniu tego, na co reagujesz. Można przez osiem godzin wykonywać rzeczy naprawdę potrzebne i nadal zakończyć dzień z poczuciem, że własne priorytety stały przy drzwiach z numerkiem jak w urzędzie. To uczucie nie bierze się wyłącznie z liczby zadań. Często bierze się z tego, że wszystkie zadania dostają w głowie dokładnie ten sam identyfikator: PILNE. A kiedy wszystko jest pilne, słowo „pilne” przestaje cokolwiek znaczyć. To trochę jak restauracja, w której każde danie nazywa się „specjalnością szefa kuchni”. Po trzeciej stronie menu zaczynasz podejrzewać, że szef po prostu nie umie wybierać.

Właśnie tutaj pojawia się dziwny paradoks: im więcej rzeczy wygląda na pilne, tym trudniej zacząć którąkolwiek z nich sensownie. Nie dlatego, że jesteś leniwy, nieogarnięty albo masz jakiś tajemniczy defekt charakteru ujawniający się szczególnie w poniedziałki. Po prostu wybór staje się kosztowny. Jedno zadanie ma bliski termin, drugie ma ważnego nadawcę, trzecie może wywołać problem, jeśli go nie zrobisz, czwarte jest strategicznie istotne, piąte ktoś właśnie przypomniał po raz trzeci, a szóste wydaje się małe, więc może warto „szybko je zamknąć”. Oczywiście szybkie zamknięcie małego zadania często prowadzi do odkrycia siedmiu kolejnych małych zadań, które wyskakują z niego jak zestaw rosyjskich matrioszek zaprojektowanych przez dział administracji. Stoisz więc przed listą i próbujesz wybrać rozsądnie, ale każdy wybór oznacza chwilowe niewybranie czegoś innego. A skoro każda rzecz krzyczy, decyzja zaczyna przypominać próbę ustalenia, który alarm przeciwpożarowy jest najważniejszy, kiedy wszystkie wyją

jednocześnie. W pewnym momencie człowiek robi to, co daje najszybszą ulgę: bierze rzecz najgłośniejszą.

Głośnie zadanie ma ogromną przewagę nad ważnym - potrafi świetnie zwrócić na siebie uwagę. Ma powiadomienie, dzwonek, człowieka stojącego obok biurka, ponaglający temat maila albo zdanie zaczynające się od „wiem, że jesteś zajęty, ale...”, po którym zazwyczaj następuje propozycja, byś był zajęty czymś jeszcze. Ważne zadania bywają pod tym względem fatalnymi sprzedawcami. Nie wysyłają przypomnień co sześć minut. Nie pojawiają się na komunikatorze z trzema znakami zapytania. Nie mówią: „Cześć, to ja, przygotowanie projektu, od którego zależy przyszły miesiąc. Czy mógłbyś poświęcić mi godzinę, zanim kolejny człowiek poprosi cię o znalezienie starego pliku z listopada?”. One po prostu czekają. Cicho. Elegancko. Aż któregoś dnia same stają się pilne i wtedy nagle wszyscy pytają, dlaczego nikt nie zajął się nimi wcześniej. Wtedy zaczyna się ceremonia zbiorowego zdziwienia, podczas której sześć osób odkrywa, że kalendarz jednak posiada daty.

To nie jest książka o tym, jak przestać pomagać ludziom, ignorować wiadomości i odpowiadać szefowi po czternastu dniach tekstem „wybacz, chroniłem swój dobrostan”. Priorytety nie polegają na zamknięciu się w dźwiękoszczelnej kapsule z napisem NIE PRZESZKADZAĆ, choć przy wyjątkowo intensywnym wtorku wizja kapsuły może wydawać się zaskakująco rozsądna. Chodzi o coś bardziej przyziemnego: nauczyć się rozpoznawać różnicę między sprawą naprawdę wymagającą reakcji teraz a sprawą, która po prostu przybyła teraz. To nie to samo. Nowość udaje pilność wyjątkowo skutecznie. Wiadomość pojawia się na ekranie, więc automatycznie staje się

kandydatem do natychmiastowej obsługi, podczas gdy zadanie zapisane od tygodnia nie świeci, nie pika i nie posiada człowieka, który właśnie napisał „hej :)”. W efekcie cudza chwila wysłania wiadomości zaczyna ustalać kolejność twojej pracy. Jeżeli ten mechanizm trwa wystarczająco długo, dzień przestaje być planem, a staje się kolejką zgłoszeń do punktu obsługi klienta, w którym klientami są wszyscy poza tobą.

Do tego dochodzi jeszcze nasze zamiłowanie do fałszywego poczucia kontroli. Odpowiedzenie na pięć krótkich maili daje natychmiastowy efekt: pięć rzeczy znika z ekranu, skrzynka jest trochę czystsza, można niemal usłyszeć fanfary. Rozpoczęcie ważnego zadania, które wymaga skupienia przez dziewięćdziesiąt minut, daje po pierwszych dwudziestu minutach głównie poczucie, że... pracujesz od dwudziestu minut. Nie ma konfetti. Nikt nie pisze „super, że właśnie przemyślałeś 23 procent trudnego problemu”. Dlatego drobnica potrafi wygrać z rzeczami naprawdę istotnymi nie dlatego, że jest ważniejsza, lecz dlatego, że szybciej nagradza nas poczuciem zamknięcia. Możesz więc o 17:00 mieć skreślonych dwadzieścia siedem punktów i nadal patrzeć na jeden nieskreślony z myślą: „No świetnie. Zrobiłem cały dzień oprócz dnia”. To nie jest argument przeciwko małym zadaniom. One też trzeba robić. Problem zaczyna się wtedy, gdy wykorzystujemy je jako wygodną poczekalnię przed pracą, która naprawdę wymaga decyzji, wysiłku albo ryzyka, że przez pół godziny nie będziemy wyglądać spektakularnie produktywnie.

Jest jeszcze czynnik społeczny, znacznie bardziej podstępny niż jakakolwiek lista zadań: cudza pilność potrafi wejść do twojego kalendarza bez pukania. Ktoś zapomniał czegoś przygotować, więc teraz potrzebuje tego od ciebie

„na szybko”. Ktoś podjął decyzję późno, więc jej konsekwencje mają wydarzyć się wcześniej. Ktoś obiecał termin bez sprawdzenia, kto wykona pracę, i właśnie odbywa fascynującą podróż odkrywczą, podczas której dowiaduje się, że tym kimś jesteś ty. Oczywiście nie każda taka sytuacja jest czyjąś winą. Zdarzają się realne awarie, zmiany, klienci, dzieci z gorączką, opóźnienia, błędy i zwykłe życie, które wyjątkowo słabo respektuje starannie pokolorowane plany tygodnia. Problemem nie jest istnienie pożarów. Problemem jest system, w którym każdy dymek uruchamia pełną jednostkę straży, a ty po pewnym czasie przestajesz sprawdzać, czy naprawdę coś się pali. Biegniesz z gaśnicą, bo ktoś powiedział „pilne”. Po kilku godzinach odkrywasz, że dwa pożary były świeczkami urodzinowymi, jeden był parą z czajnika, a prawdziwy ogień spokojnie rozwijał się w projekcie, na który nie zostało już czasu.

Dlatego ustalanie priorytetów nie zaczyna się od znalezienia idealnej aplikacji, kupienia nowego notesu ani stworzenia systemu oznaczeń obejmującego siedem kolorów, cztery symbole i legendę wymagającą osobnego szkolenia. Narzędzia mogą pomóc, ale nie podejmą za ciebie najważniejszej decyzji: co zasługuje na uwagę teraz, co może poczekać, co trzeba zaplanować, co można skrócić, a czego w ogóle nie należy brać na siebie. Bez tych decyzji najpiękniejszy planer staje się jedynie eleganckim miejscem do przechowywania paniki. Możesz mieć aplikację synchronizującą się z komputerem, telefonem, zegarkiem i prawdopodobnie lodówką, a nadal otwierać ją rano tylko po to, żeby zobaczyć trzydzieści osiem zadań oznaczonych wysokim priorytetem. Technologicznie imponujące. Decyzyjnie - odpowiednik przyklejenia czerwonej kartki

„WAŻNE” na całej ścianie. Potrzebujesz nie większej liczby oznaczeń, lecz kilku jasnych kryteriów, które pozwolą powiedzieć: to robię najpierw i wiem dlaczego.

W tej książce nie będziemy próbować stworzyć dnia, w którym wszystko idzie zgodnie z planem, nikt niczego od ciebie nie chce, spotkania kończą się przed czasem, a każda wiadomość zaczyna się od „nie musisz odpowiadać dzisiaj”. Taki dzień może istnieć gdzieś obok jednorożców, tanich remontów kończących się w terminie i drukarek, które po prostu drukują. Będziemy pracować z dniem normalnym: takim, w którym pojawiają się przerwania, zmiany, cudze potrzeby, własne błędy, nagłe tematy i chwile, kiedy masz energię decyzyjną mniej więcej na poziomie pytania „pizza czy makaron?”. Celem nie jest doskonała kontrola nad czasem. Celem jest odzyskanie wystarczającej kontroli, żeby najważniejsze sprawy nie przegrywały automatycznie z najnowszym powiadomieniem. Nauczysz się podejmować decyzje o kolejności zanim zrobi je za ciebie hałas, reagować na naprawdę pilne sprawy bez oddawania im całego dnia i rozpoznawać moment, w którym pomagasz komuś rozsądnie, a moment, w którym po prostu przejąłeś jego chaos wraz z dokumentacją.

Najważniejsza zmiana będzie jednak mniej widowiskowa. Nie chodzi o to, żebyś kończył każdy dzień z pustą listą. Pusta lista jest pięknym mitem, podobnie jak szuflada z kablami, w której dokładnie wiadomo, do czego służy każdy kabel. Chodzi o to, żebyś wieczorem potrafił odpowiedzieć na prostsze i znacznie bardziej użyteczne pytanie: czy zrobiłem dziś rzeczy, które naprawdę miały znaczenie? Czasem odpowiedź będzie brzmiała: tak, choć trzy drobiazgi zostały na jutro. Czasem: nie, bo wydarzyła się realna awaria i świadomie zmieniłem plan. A czasem: nie, ponieważ przez

sześć godzin reagowałem na cudze czerwone lampki i dopiero teraz widzę, że żadna z nich nie należała do mojego panelu sterowania. To też jest cenna odpowiedź, bo od niej zaczyna się odzyskiwanie dnia. Nie od większej dyscypliny, szybszego klikania ani heroicznego wstawania o 5:00. Od zauważenia, że „pilne” i „ważne” są dwoma różnymi słowami z bardzo dobrego powodu.

Bo nie potrzebujesz robić wszystkiego szybciej. Potrzebujesz częściej wiedzieć, co w ogóle warto robić teraz.