

# W międzyczasie...

*Czas ma dwie cechy: nie można go zakumulować i zawsze go ubywa. W polskich firmach zbyt często o tym zapominamy i nie potrafimy nim zarządzać. Tymczasem warto tę umiejętność doskonalić już w wieku szkolnym.*

Krzysztof Foltz  
prezes Zarządu TIM SA

Zgodnie z koncepcją Alwina Tofflera, jesteśmy w początkowej fazie trzeciej fali technologicznej – ery postindustrialnej. Jako społeczeństwo w sporej części działamy jeszcze w sferze industrialnej – zazwyczaj mamy określone godziny pracy, kojarzone mniej więcej z rytmem dnia.

## Etos potrzebny od zaraz

W tym, jak pracujemy, coraz częściej pojawiają się jednak elementy ery postindustrialnej – praca z domu, nienormowany czas pracy itp. Wdrażając je w Polsce, niestety, bardzo często bierzemy pod uwagę tylko ich zewnętrzne przejawy, a więc możliwość pracy w dowolnych miejscach i porach. Gorzej jest z etosem pracy. Osoba pracująca na pełen etat zobowiązuje się do rzetelnej pracy przez 8 godzin. Do pracy, a nie jedynie przebywania na terenie miejsca zatrudnienia. Niestety, często poprzestajemy tylko na tym ostatnim.

W USA i Europie Zachodniej sklepy internetowe otrzymują najczęściej zamówień w godzinach wieczornych i w dni wolne od pracy, a więc wtedy, gdy większość ludzi nie pracuje. W Polsce jest dokładnie na odwrót, a zatem zamówienia są składane ze służbowych komputerów, w godzinach pracy. Wiele osób pojmuje ruchomy czas pracy jako „później zaczynam, wcześniej kończę”, zaś pracę poza biurem (ang. *home office*) traktuje jako czas wolny, na dodatek finansowany przez pracodawcę.

Jak to zmienić, wyeliminować rozdźwięk między wzorcami pracy czerpanymi z Zachodu a wciąż obecną u wielu pracowników PRL-owska

mentalnością? Rynek pracy tworzą bądź ludzie, którzy większość lub całe swoje zawodowe życie spędzili w poprzednim ustroju gospodarczym i politycznym, bądź ich dzieci. Trudno o transfer pozytywnych wzorców. Jeśli nie dom, to może szkoła? Nie oczekiwałbym zbyt wiele od nauczycieli, sfrustrowanych faktem, że za 18-godzinne pensum nie zarabiają tyle, co inni za 40-godzinny tydzień pracy – szczególnie jeśli nikt nie zapisał im wpajania

odpowiednich wzorców w programie, jaki mają zrealizować. Nie mówiąc już o tym, że szkoła wciąż tkwi w drugiej fali, gdzie rytm pracy narzuca jest z góry. Wspomniany wyżej Alvin Toffler pisał, że szkoła ma przygotowywać ludzi do pracy w fabryce – stąd synchronizacja czasu nauki i przerwy, a także jednakowe dla wszystkich problemy do rozwiązania. Trudno zatem, by instytucja ery industrialnej mogła przygotować do życia w rzeczywistości postindustrialnej. To tak, jak gdyby uczyć prowadzić samochód na przykładzie fumanki.

Era postindustrialna prędzej czy później nastanie w pełni. Kiedy to nastąpi, zależy od tego, jak szybko jako społeczeństwo wypracujemy etos pracy. To kwestia zmian pokoleniowych – smoking ponoć leży dobrze dopiero na trzecim pokoleniu. Zmiany zachowań są najtrudniejsze do przeprowadzenia – wymagają nie tylko czasu, lecz także wzorców. Dopóki ich nie wypracujemy, pozostaje, niestety, stała kontrola nad pracownikami i w ten sposób wymuszanie określonych postaw.

## Zorganizuj się!

Trzecia fala w ideale to era samodyscypliny – ludzie sami wyznaczają sobie cele, realizują je i z nich się rozliczają. Samodyscyplina to, niestety, rzadka cecha. Śmiem twierdzić, że ogromna większość pracowników jest jej pozbawiona, a zatem *de facto* nie potrafi zarządzać czasem.

Jak nauczyć się samodyscypliny i planowania czasu? Jak najwcześniej. Do szkoły średniej musiałem dojeżdżać kilkadziesiąt kilometrów. Codziennie wstawałem o 5.30, by zdążyć na pociąg, z którego przesiadałem się w autobus. W moim technikum nie uczono angielskiego, po lekcjach chodziłem więc na kurs językowy. Do domu wracałem o 21.30. A następnego ranka znów pobudka o 5.30. I tak przez kilka lat. Dodatkowo jeszcze treningi – uprawiałem pływanie i kajakerstwo. Sport świetnie uczy samodyscypliny. Nie chodzi o poziom wyczynowy, lecz o to, by funkcjonować w określonych ramach treningów i celów do osiągnięcia. Wszelkie zajęcia pozaszkolne wymuszają samodyscyplinę. Nie są obowiązkowe, trzeba chcieć w nich uczestniczyć. A jeśli już ma się taką wolę, należy jakoś zorganizować czas, by jednocześnie nie opuścić się w nauce, odrabiać lekcje itd. Człowiek uczy się tego samoistnie, chcąc nie chcąc.

Na studiach nie miałem dzięki temu problemów ani z dotarciem na czas na poranne zajęcia, ani z tym, że w weekendy dodatkowo pracowałem. Dlatego też gdy jeszcze osobiście prowadziłem rozmowy kwalifikacyjne, po wysłuchaniu opowieści kandydata o tym, co i gdzie studiował, zadawałem mu jedno pytanie: „A co pan jeszcze oprócz tego robił?”. Jeśli słyszałem, że nie, bo „się nie dało”, nie było czasu, studia były zbyt trudne, wszystko było już dla mnie jasne.

## Pracowici, lecz niewydajni

Może z wyjątkiem krótkiego okresu w spółdzielni pracy, nigdy nie miałem szefa, a więc sam sobie musiałem narzucać odpowiednią dyscyplinę pracy. Czuję wewnętrzną potrzebę zrealizowania określonej liczby zadań w ciągu dnia. Oczywiście, miewam lepsze i gorsze dni, jednak staram się każdy z nich wykorzystać możliwie jak najbardziej efektywnie, szczególnie będąc w delegacji, np. w Warszawie. W takim przypadku miewam nawet 6-8 spotkań jednego dnia. By jednak mogło do nich dojść, trzeba je starannie zaplanować, przyjmując odpowiednią hierarchię tematów i związanych z nimi osób. Ważna jest również logistyka, a więc wybór takich miejsc spotkań, by nie tracić dużo czasu na przemieszczanie się i stanie w korkach. Ostatnie spotkanie zazwyczaj odbywam już na lotnisku, by mieć pewność, że nie spóźnię się na samolot powrotny. Do takiego dnia trzeba się przygotować. Najpierw zastanawiam się, z kim muszę, a potem – z kim mogę przy okazji się zobaczyć, ewentualnie co jeszcze chciałbym zrobić. W ten sposób zapelniam harmonogram na cały dzień.

Gdyby każdy planował nie tylko delegację, lecz także zwykły dzień pracy, stosując właśnie taką hierarchię, wydajność w naszych firmach byłaby znacznie wyższa. Polacy pracujący na etacie spędzają tygodniowo w pracy według różnych statystyk od 40 do 49 godzin, co stawia nas w europejskiej czołówce. Przed nami są Bułgarzy, zaś na czele rankingu – Rumuni. Co z tego, jeśli w rankingu wydajności w Unii Europejskiej produktywność w Polsce, definiowana jako PKB przypadające na 1 godzinę pracy, wynosi zaledwie 54 proc. średniej unijnej? Daje nam to czwarte miejsce... od końca. Gorsi są tylko Łotysze oraz... Rumuni i Bułgarzy.

## Każdą chwilę łap

Nawet osoba mająca w sobie silne postanowienie rzetelnego przeprowadzenia 8 godzin pracy ma problem z „międzyczasami”, które wraz z samodyscypliną stanowią klucz do efektywnego zarządzania czasem. Nie wystarczy bowiem trzymać się ustalonego wcześniej planu i realizować z sukcesami kolejne zadania. Trzeba jeszcze zwrócić uwagę na „międzyczasy” – czas, który ucieka pomiędzy jednym a drugim zadaniem. Tutaj tkwią największe rezerwy czasowe. Szkoda, że zazwyczaj nie zwracamy na to uwagi, skupiając się na działaniu. „Zrobiłem w godzinę to, co zazwyczaj zajmowało 75 minut. Sukces!”. Oczywiście, to bardzo dobrze, ale trudniej dostrzec, że kolejne trzy godziny poświęciłem na nicnierobienie, a więc na brak działania.

Może się zdarzyć, że do realizacji jakiegoś zadania musimy na coś lub kogoś poczekać, nawet przez kilka godzin, komuś coś wypadnie itp. Nie może to oznaczać bezczynności – przecież w tym czasie można zrobić coś innego. Trzeba tylko o tym zawczasu pomyśleć, mieć na podurzędziu jakieś alternatywne zadanie.

Jeśli już udało nam się przyswoić zwyczaj planowania czasu, należy po prostu zrobić już dziś coś, co zaplanowaliśmy na później. Nie czekajmy bezczynnie na kolejne zaplanowane działanie, lecz konstruktywnie wykorzystajmy tę lukę czasową. O czekanie – zazwyczaj na polecenie od szefa, co robić z taką niespodziewaną przerwą – należy do największych błędów popełnianych przez polskich pracowników i obniża naszą wspólną wydajność.

## Nie szybko, lecz bez przestojów

Kilka miesięcy temu dzieliłem się z czytelnikami „Rynku Elektrycznego” refleksjami na temat przywództwa. Czy szef olbrzymiej firmy może być kompletnie niezorganizowany i nie potrafić zarządzać czasem? Tak, o ile na kolejnych szczeblach hierarchii pracują kompetentni, świetnie zorganizowani ludzie.

Prawdziwym problemem zarządzających polskimi firmami jest brak umiejętności hierarchizowania zadań i ich delegowania. Peter Drucker już dawno zauważył, że skuteczni menedżerowie najpierw zajmują się tym, co pierwsze w hierarchii ważności, i nie zajmują się więcej niż jedną rzeczą naraz. Zarządzający polskimi firmami częstokroć zajmują się w swoich przedsiębiorstwach wszystkim. Są bardzo zapracowani, ale nie skupiają się na rzeczach naprawdę ważnych. Dla wielu z nich liczbą połączeń telefonicznych od podwładnych jest miarą znaczenia dla całej organizacji. Nie chcą lub nie potrafią nauczyć podległych im osób większej samodzielności. To mnoży „międzyczasy”, bowiem ci zapracowani prezesi nie zawsze mogą od razu odebrać telefon lub odpisać na mail. A armia podległych im pracowników czeka na decyzję, przezornie nie robiąc w tym czasie niczego innego...

Niestety, w naszym kraju rzadko uży się właściwej organizacji czasu. Tymczasem właśnie „międzyczasy” stanowią olbrzymie, niewykorzystane rezerwy organizacyjne, tkwiące w poszczególnych firmach i w nas jako narodzie. Ten, komu uda się to zmienić, zyska przewagę w biznesie. Nie chodzi bowiem o to, by nieustannie starać się robić coś szybciej i szybciej, lecz by eliminować owe przestoje wynikające z „międzyczasów”.