

DAVID
HORSAGER

CODZIENNIE

O KROK **DO PRZODU**

Proste sposoby na lepsze
wykorzystanie każdego dnia



GALAKTYKA

DAVID
HORSAGER

CODZIENNIE

O KROK *DO PRZODU*

Proste sposoby na lepsze
wykorzystanie każdego dnia

Przekład: Przemysław Imieliński

G A L A K T Y K A

Tytuł wydania oryginalnego:
THE DAILY EDGE
Simple Strategies to Increase Efficiency and Make an Impact Every Day

Copyright © 2014 by David Horsager

All rights reserved. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Choć autor i wydawca dołożyli wszelkich starań, aby zawarte w tej książce informacje były rzetelne i kompletne, nie ponoszą oni żadnej odpowiedzialności za mogące pojawić się błędy, nieścisłości, przeoczenia lub niezgodności. Autor i wydawca nie mieli też zamiaru nikogo obrazić ani przedstawić w złym świetle miejsc i organizacji.

Autorem wszystkich niepodpisanych cytatów jest David Horsager.

Wydanie polskie © 2017 by Galaktyka sp. z o.o.

90-644 Łódź, ul. Żeligowskiego 35/37
tel. +42 639 50 18, 639 50 19, tel./fax 639 50 17
e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl
www.galaktyka.com.pl
ISBN: 978-83-7579-589-9

Konsultacja: *Marek Matkowski*
Redakcja: *Bogumiła Widła*
Korekta: *Monika Ulatowska*
Redakcja techniczna: *Marta Sobczak-Proga*
Redaktor prowadzący: *Marek Janiak*

Ilustracja na okładce: *Nucleartist / Shutterstock*
Projekt okładki: *Artur Nowakowski*
Skład: *Garamond*

Druk i oprawa: *Drukarnia im. A. Półtawskiego*

Księgarnia internetowa!!!
Pełna informacja o ofercie, zapowiedziach i planach wydawniczych
Zapraszamy
www.galaktyka.com.pl
kontakt e-mail: info@galaktyka.com.pl; sekretariat@galaktyka.com.pl

Wszelkie prawa zastrzeżone. Bez pisemnej zgody wydawcy książka ta nie może być powielana ani w częściach, ani w całości. Nie może też być reprodukowana, przechowywana i przetwarzana z zastosowaniem jakichkolwiek środków elektronicznych, mechanicznych, fotokopiarskich, nagrywających i innych.

Spis treści

	Przedmowa	1
Wskazówka 1	Krótki plan 90-dniowy	3
Wskazówka 2	DWZ: Działania Wywołujące Zmianę	9
Wskazówka 3	Potęga jednej godziny	15
Wskazówka 4	Bądź skoncentrowany	19
Wskazówka 5	Decyduj od razu	23
Wskazówka 6	Dbaj o siebie	27
Wskazówka 7	W pełni wykorzystuj swoją energię	31
Wskazówka 8	Rób podsumowania	35
Wskazówka 9	Rób dobrze, nie doskonale	39
Wskazówka 10	Jutrzejszy dzień zaplanuj dzisiaj	43
Wskazówka 11	Bądź pełen energii	47
Wskazówka 12	Bądź w gotowości	51
Wskazówka 13	Mądrze korzystaj z poczty elektronicznej	55
Wskazówka 14	Rozsądnie używaj telefonu	59
Wskazówka 15	W pełni wykorzystuj spotkania	63
Wskazówka 16	Lataj z głową	67
Wskazówka 17	Wstawaj wcześniej rano	71
Wskazówka 18	Utrzymuj porządek na biurku	75

Wskazówka 19	Automatyzuj	81
Wskazówka 20	ABC tworzenia listy rzeczy do wykonania	85
Wskazówka 21	Wykonuj rzeczy szybciej	89
Wskazówka 22	Twórz mapy myśli	93
Wskazówka 23	Twórz kopie bezpieczeństwa	97
Wskazówka 24	Zrezygnuj z papieru	101
Wskazówka 25	Używaj skrótów klawiaturowych	105
Wskazówka 26	Nie polegaj na gadżetach	109
Wskazówka 27	Nie daj się przykuć do telewizora	113
Wskazówka 28	Zoptymalizuj komputer	117
Wskazówka 29	Grupuj zadania	121
Wskazówka 30	Nie daj się przytłoczyć	125
Wskazówka 31	Rób zapasy	129
Wskazówka 32	Naucz się odmawiać	133
Wskazówka 33	Znajdź czas na refleksję	137
Wskazówka 34	Zmień przyzwyczajenia	141
Wskazówka 35	Na pierwszym miejscu stawiaj ludzi	145
	Podziękowania	149
	O autorze	150
	Pomoc w zakresie poprawy działania przedsiębiorstw	151
	Teraz twoja kolej!	152

Wskazówka 1

Krótki plan 90-dniowy

Osiemnaście lat temu pewien znajomy zaproponował mi, bym przez najbliższe 90 dni spróbował w ogóle nie narzekać. Nie wolno mi było się uskarżać ani na jedzenie, ani na pogodę, no po prostu na nic. To całkowicie odmieniło moje życie. Mówi się, że na pozbycie się dowolnego nawyku potrzeba 21 dni. Mam wątpliwości, czy tyle wystarczy, ale choć 21 dni wydaje mi się czasem zbyt krótkim, to uważam, że przeznaczenie na to całego roku jest już z pewnością grubą przesadą. Wystarczy przypomnieć sobie, że większość z nas nie jest w stanie wytrwać w noworocznych postanowieniach dłużej niż dwa tygodnie. Ludzie często myślą wówczas: „Przecież na osiągnięcie wyznaczonego celu mam cały rok”. **90 dni to optymalna ilość czasu.** To okres na tyle krótki, by pozostać cały czas skupionym na realizacji zadania, a jednocześnie na tyle długi, by można było osiągnąć znacznie więcej, niż udaje się to większości osób w ciągu roku. Kiedy postanowiłem schudnąć, najważniejsze okazało się pierwszych 90 dni. W ciągu tych trzech miesięcy straciłem 15 kilogramów, ale co ważniejsze, zmieniłem zupełnie swoje podejście do jedzenia, wysiłku fizycznego i spędzania wolnego czasu. Wszystko to zajęło mi zaledwie 90 dni.

Planowanie strategiczne wymaga przyjęcia dłuższej perspektywy czasowej, ale z drugiej strony wyznaczony termin realizacji zadania powinien motywować do działania. Zatem zamiast podejmowania całorocznych

postanowień, spróbuj podjąć się wypełnienia krótkiego planu 90-dniowego. Co 90 dni zachęcam każdego z członków mojego zespołu do przygotowania takiego planu. Aktywizuje on do działania i szefów, i szeregowych pracowników oraz stanowi podstawę umożliwiającą im jasne określenie, co i do kiedy powinno zostać zrobione – zarówno w ich życiu zawodowym, jak i prywatnym.

Oto w jaki sposób najlepiej się do tego zabrać. Wybierz obszar działalności swojej firmy lub dziedzinę życia, w których chcesz coś zmienić, a następnie odpowiedz sobie na sześć poniższych pytań. Nie powinno ci to zająć więcej niż 30 minut.

Pytanie 1: *Gdzie jestem teraz?* Jeżeli nie wiesz, gdzie znajdujesz się dziś, to nie będziesz w stanie określić tego, gdzie chcesz się znaleźć w przyszłości. (Jeśli przygotowujesz krótki plan 90-dniowy wraz ze swoim zespołem, zapytaj: „Gdzie jesteśmy?” i używaj liczby mnogiej, poruszając także wszystkie następne kwestie dotyczące grupy). To pytanie pozwoli ci szybko ustalić wszystkie mocne i słabe strony, a także szanse i zagrożenia. Na przykład – jak wyglądają moje relacje z dziećmi? Jaki jest mój obecny stan zdrowia? Jaki procent zaplanowanej sprzedaży udało się dotąd zrealizować? Do jakiej liczby osób udało się dotrzeć z naszym przekazem lub informacją o produkcie?

Pytanie 2: *Gdzie chcę być za 90 dni?* Pamiętaj – w odróżnieniu od typowych planów strategicznych – nie ma to być roczny ani pięcioletni plan. Weź pod uwagę swoją odpowiedź na pierwsze pytanie i oceń, co chcesz osiągnąć w ciągu najbliższych 90 dni. Określ to w sposób jak najbardziej jasny, wyznaczając wymierne cele (najlepiej w postaci liczbowej), a przekonasz się, że w ciągu zaledwie 90 dni uda ci się osiągnąć więcej, niż się spodziewałeś!

Pytanie 3: *Po co to robię?* Im silniejsza motywacja, tym mniej doskonały musi być plan. Jeśli pali się dom, a wewnątrz znajdują się twoje dzieci, nie będziesz opracowywał szczegółowego harmonogramu ewakuacji, bo zagrożenie ich życia stanowi wystarczająco silny impuls do działania. Gdy zespół jest zmotywowany i ma jeden wspólny cel, to nawet jeśli poszczególne członkowie będą wykonywać zadania w nieco odmienny sposób, i tak zrobią to, co do ich należy. Będą bowiem wystarczająco zdeterminowani i skupieni.

Pytanie 4: *Jak zamierzamy to zrobić?* W jaki sposób? Nie przestawaj pytać „jak?”, dopóki zespół nie zobowiąże się do podjęcia konkretnych działań.

Pytanie 5: *Jak chcemy osiągnąć cel?* Zmuszam współpracowników do zadawania sobie pytania „jak?” aż do momentu udzielenia jasnych odpowiedzi, przedstawiających konkretne działania, które podejmą jeszcze dzisiaj lub najpóźniej jutro.

Pytanie 6: *Jak to wykonać?* Przekonałem się, że aby uzyskać wystarczająco klarowną odpowiedź, należy zadać pytanie „jak?” co najmniej trzy razy. Choć bywa i tak, że otrzymanie całkowicie zrozumiałej odpowiedzi będzie wymagać postawienia tego pytania aż siedem razy. Rzecz w tym, by nie przestawać pytać „jak?”, dopóki ty lub twój zespół nie zdecydujecie się na konkretne działania, które zostaną podjęte już dziś, a najdalej jutro.

Urzeczywistnianie wizji

Dokładnie pamiętam, kiedy po raz pierwszy wpadłem na pomysł trzykrotnego zadawania pytania „jak?”. Jako konsultant szkoliłem pracowników jednej z największych organizacji zajmujących się opieką zdrowotną w Ameryce Północnej. Owa organizacja musiała się zmienić! Groziła jej utrata finansowania i pacjentów. Było to pod koniec dnia, w którym prowadziłem trening pt. *Wartość zaufania*. Przy okrągłych stołach siedziało podzielonych na grupy 150 najważniejszych pracowników wraz z prezesem i członkami zarządu. Każdy zespół miał za zadanie zdefiniować konkretny problem, z jakim boryka się ich dział. Spytałem jedną z grup, złożonych z samych dyrektorów, co jest im niezbędne do podjęcia działania w celu dalszego rozwoju firmy i zdobycia zaufania klientów. Jeden z szefów odpowiedział mi wówczas:

- Musimy się lepiej rozumieć.
- Dzięki czemu moglibyście się lepiej rozumieć? – zapytałem.
- Musimy częściej rozmawiać – odparł po krótkiej burzy mózgów w jego grupie.
- Jak chcecie to zrobić? – dociekałem.
- Będziemy nawzajem zwracać sobie na to uwagę. – Usłyszałem po nieco dłuższych uzgodnieniach.

– Jak chcecie to osiągnąć? – spytałem znowu.

Siedzący przy stole członkowie kadry zarządzającej, inteligentni i niekwestionowani liderzy, musieli aż trzy razy usłyszeć pytanie, by w końcu przedstawić bardziej konkretny plan działania. Wypracowali później strategię komunikacji, która pozwoliłaby im rozmawiać ze sobą częściej i lepiej się rozumieć. Ważny element ich planu polegał na tym, że każdy z nich miał wziąć na siebie odpowiedzialność za wprowadzenie tej zmiany we własnym zachowaniu i zobowiązał się w razie potrzeby zwracać pozostałym uwagę na tę kwestię. Dzięki temu byli w stanie wprowadzić swoje pomysły w życie już od następnego dnia.

Wróć do życia prywatnego... kiedy postanowiłem schudnąć, zacząłem sobie zadawać pytanie „jak?”, aż doszedłem do wniosku: „mniej jeść, a więcej ćwiczyć”, w związku z czym stworzyłem listę 15 konkretnych pomysłów, które pozwoliłyby mi to osiągnąć poprzez zmianę planu dnia.

Stosowanie krótkich planów 90-dniowych pozwoli ci jaśniej definiować swoje oczekiwania, dzięki czemu zyskasz większe zaufanie współpracowników, a efektywność waszych działań wzrośnie.

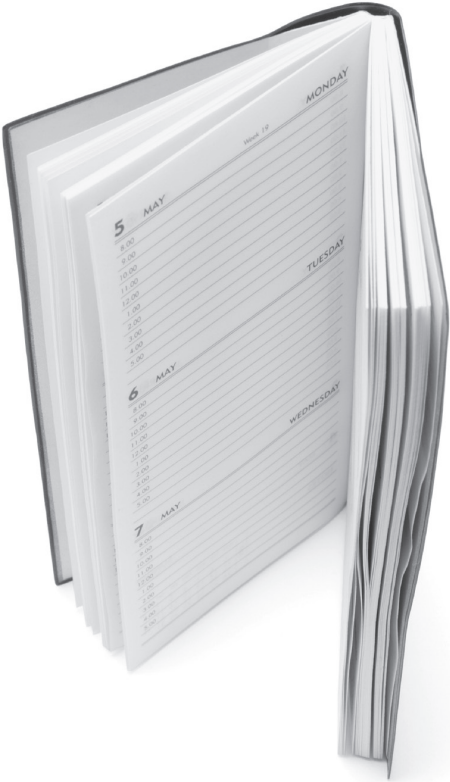
Najbardziej godny pożałowania
jest człowiek mający wzrok,
ale niemający wizji.

– Helen Keller

Prelekcję Davida Horsagera dotyczącą tworzenia krótkiego planu 90-dniowego można obejrzeć w internecie na stronie www.youtube.com/watch?v=YQsZRUTW-4.

Nawet najlepszy plan
należy co pewien czas
poddąć weryfikacji
i sprawdzić, czy działa.

– Winston Churchill



Wskazówka 8

Rób podsumowania

Każdy doradca finansowy na pierwszym spotkaniu najpierw poprosi cię, abyś przez tydzień lub dwa zapisywał wszystkie swoje wydatki. Chodzi o to, że większość osób tak naprawdę nie wie, co się dzieje z ich pieniędzmi. Poza wysokością raty kredytu hipotecznego i samochodowego zwykle kompletnie nie zdajemy sobie sprawy, na co jeszcze mamy zwyczaj wydawać mniejsze i większe sumy.

I może nie stanowiłoby to problemu, gdyby nie to, że nawet **drobne wydawane kwoty w końcu się ze sobą sumują**. Kosztująca ok. 10 złotych, ale kupowana codziennie rano przed pracą latte to ponad 2400 złotych rocznie. Jeśli dodać do tego inne nabywane spontanicznie rzeczy, łatwo zrozumieć, jak niewielkie zakupy mogą prowadzić do wydawania ogromnych sum. To samo dotyczy sposobu, w jaki spędzasz czas. Każdy dzień składa się z istotnych i mniej ważnych czynności. I będziesz bardzo zdziwiony, gdy podsumujesz, ile każda z nich zajmuje ci czasu. Aby zatem stać się bardziej efektywnym, powinieneś najpierw przez tydzień poprowadzić rejestr swojego czasu pracy.

Oto jak się do tego zabrać:

- **Bądź skrupulatny.** Niemal każdy czuje niechęć na myśl o sumiennym prowadzeniu dziennika czasu pracy, choć wszyscy są później tak samo zdumieni rezultatami. Informacje wynikające z zapisywania tego, na co przeznaczasz kolejne minuty i godziny dnia, otworzą ci oczy i zmienią sposób spędzania czasu.

- **Notuj każdą czynność.** Począwszy od rozmów telefonicznych, a na przerwach kawowych skończywszy – zapisuj dokładną godzinę tego, kiedy zaczynasz i kończysz coś robić. Bądź jak najdokładniejszy i nie oszukuj sam siebie. Im wyraźniejszy uzyskasz obraz, tym większe przyniesie ci to korzyści.
- **Przeanalizuj wyniki.** Po tygodniu wszystko podsumuj. Jakie czynności zajęły ci najwięcej czasu? Czy tego właśnie się spodziewałeś? Często ludzie odkrywają, że spędzili znacznie więcej czasu, niż sobie wyobrażali, na takich rzeczach jak rozmowy towarzyskie, czytanie gazet i surfowanie po sieci. Na szczęście, dysponując już tą wiedzą, można zrobić z niej użytek. A mając świadomość, ile czasu marnujemy – w efekcie zacząć w większym stopniu wpływać na sposób jego wykorzystywania.

Rejestr czasu pracy

DATA	
Godzina	Czynność
8.00	
8.15	
8.30	
8.45	
9.00	

Z doświadczenia wiem, że wiele osób pomija to ćwiczenie, ale zachęcam, byś mimo wszystko spróbował poprowadzić taki rejestr. Bez dokładnych informacji nie będziesz w stanie dokonać odpowiednich korekt.

W ciągu każdego dnia przeciętny pracownik biurowy przerywa pracę średnio siedem razy w ciągu godziny, co daje nawet 56 przerw dziennie, z czego aż 80% – zdaniem ekspertów od zarządzania czasem – spowodowane jest zupełnie błahymi sprawami.

– Wendy Cole, „TIME Magazine” 10/11/2004

Wolisz być **więźniem**
przeszłości czy
pionierem przyszłości?

– Deepak Chopra



Do zrobienia:

Wskazówka 10

Jutrzejszy dzień zaplanuj dzisiaj

Chociaż nie jest to wcale nowa koncepcja, przynosi naprawdę wielkie korzyści. Trudno jest zacząć kolejny dzień na pełnych obrotach, gdy nie wiadomo, co ma się robić. Znany aforyzm mówi: „Kto nie planuje, ten planuje porażkę”. Nie chcesz przecież spędzić poranka (kiedy zazwyczaj mamy najwięcej energii) na zastanawianiu się, co powinieneś zrobić tego dnia. Jeśli masz zamiar dobrze go spożytkować, a nie zmarnować, zastosuj tę prostą i gwarantującą sukces strategię działania.

Wykorzystaj ostatnie 15 minut każdego dnia pracy na zaplanowanie i określenie priorytetów działania w dniu następnym. Dzięki temu **łatwiej ci będzie odnieść sukces**, poza tym nie zapomnisz o ważnych zadaniach i spotkaniach.

Oto kilka technik, które ci w tym pomogą:

- **Stwórz zhierarchizowaną listę rzeczy do zrobienia.** Policz te pozycje, a następnie uporządkuj je w kolejności od najistotniejszych do najmniej ważnych. Jeśli na przykład masz do zrobienia siedem rzeczy, to najważniejszej z nich – znajdującej się najprawdopodobniej również na twojej liście DWZ (patrz wskazówka 2) – przypisz siedem punktów. Kolejnej pod względem ważności przyznaj ich sześć, i tak dalej.

- **Zrób to raz jeszcze, biorąc pod uwagę ich pilność.** Chodzi o to, byś określił, co musisz zrobić najszybciej, i przypisał temu zadaniu siedem punktów, a temu, które jest drugie pod względem pilności wykonania – sześć, itd. Na koniec jeszcze tylko dodaj do siebie punkty znajdujące się przy każdej z pozycji. Te mające ich w sumie najwięcej powinnyś wykonać w pierwszej kolejności i przechodzić stopniowo do tych mających mniej punktów. Stosując tę prostą metodę, zyskas pewność, że poświęcasz czas na to, co najważniejsze.

Przykład:

<i>Do zrobienia</i>	<i>Ważność</i>	<i>Pilność</i>	<i>Suma</i>
<i>Wypełnić deklarację podatkową</i>	<i>7</i>	<i>7</i>	<i>14</i>
<i>Wysłać dokumenty do urzędu</i>	<i>4</i>	<i>6</i>	<i>10</i>
<i>Napisać artykuł o przydzielaniu domów</i>	<i>2</i>	<i>4</i>	<i>6</i>
<i>Zadzwonić do Marka</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>8</i>
<i>Zatwierdzić treść listu</i>	<i>3</i>	<i>5</i>	<i>8</i>
<i>Zaktualizować stronę internetową</i>	<i>1</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>Obiad z Janem²</i>	<i>5</i>	<i>1</i>	<i>6</i>

- **Zapisz plan na kartce.** Nie wdając się w zbędne szczegóły, przenieś harmonogram na papier. Mając wszystkie rzeczy do zrobienia spisane na kartce, łatwiej będzie ci przechodzić w ciągu dnia od jednej czynności do drugiej, a wykreślanie z listy kolejnych ukończonych zadań stanie się źródłem prawdziwej satysfakcji.

Każda minuta poświęcona przygotowaniu planu działania oszczędza aż 10 minut czasu potrzebnego do wykonania danego przedsięwzięcia.

– Brian Tracy, *Zjedz tę żabę**

* B. Tracy, *Zjedz tę żabę; 21 metod podnoszenia wydajności w pracy i zwalczania skłonności do zwlekania*, oprac. zbior., MT Biznes, 2010.

Żyje się **tylko raz**,
lecz jeśli zrobi się to
dobrze, *ten raz wystarczy*.

– Joe E. Lewis



Mistrzowski poradnik zarządzania czasem stworzony na podstawie własnych doświadczeń przez wybitnego specjalistę od relacji biznesowych. Zaskakująco prosty i praktyczny – zamiast wydumanych teorii i zaleceń znajdziesz tu krótkie porady i techniki gotowe do wprowadzenia w życie. Nawet ja postanowiłem skorzystać z kilku z nich :-)

Szybko, skutecznie i z szacunkiem dla innych – i ty będziesz tak działać po jego przeczytaniu.

ŁUKASZ JAKÓBIAK

*twórca internetowego talk-show 20m²,
mówca motywacyjny*

Wyobraź sobie poradnik niezawierający zbędnych słów, opowiadań i anegdot. Poradnik na tyle przemyślany, że po wybraniu z niego zaledwie kilku wskazówek możesz stać się o wiele efektywniejszy i zaoszczędzić mnóstwo czasu. Te dodatkowe chwile mógłbyś poświęcić rodzinie, swojemu hobby lub na relaks. Podoba ci się taka perspektywa? Jeśli tak, sięgnij po książkę Davida i zacznij skutecznie wykorzystywać czas pracy, ustanawiać priorytety, eliminować rozpraszacze i trzymać się ustalonego planu.

Jako osoba z milionem wizji i ograniczoną ilością czasu cenię sobie zwięzłą formę i pragmatyczne rozwiązania, jakie proponuje Horsager. *Codziennie o krok do przodu* to obowiązkowa lektura dla menedżerów, właścicieli firm i innych ludzi, którzy nie chcą dłużej marnotrawić czasu i pieniędzy.

KATARZYNA ELŻBIETA MIKRUT

twórca Strefy Uwalniania, trener, coach uwolnij.com

Książka *Codziennie o krok do przodu* jest nie tylko zabawna, ale zawiera też mnóstwo porad, jak dobrze wykorzystać każdy dzień.

KEN BLANCHARD

współautor książek

Jednominutowy menedżer oraz Fit at Last

ISBN: 978-83-7579-589-9



9 788375 795899

Cena: 29,90 zł (w tym 5% VAT)

www.galaktyka.com.pl