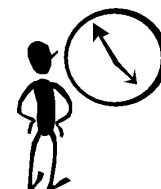


## 20. ZARZĄDZANIE CZASEM PRACY



### 20.1. Istota czasu

Każdy człowiek, obojętne biedny czy bogaty, ma tylko jedną rzecz na własność – **czas**. Pozostałych rzeczy jest tylko użytkownikiem. Jedni go mają za mało, inni za dużo i robią coś „*dla zabicia czasu*” – przestępcy i zbrodniarze zbrodni doskonałej, bo zbrodnia dokonana, a trupa nie ma (wszystko ma jednak swój zapis w „kronikach Akaszy” i każdy kiedyś będzie musiał wyjaśniać, co zrobił z tym swoim jedynym dobrem). Może go marnować, może go sprzedawać, może go też inwestować. To ostatnie jest godne polecenia i to zauważa już większość młodzieży, inwestując swój czas w naukę. Przed nimi jest bowiem życie. A co to jest życie? Życie to ruch, to zmiany.

Ludzie od dawna starają się określić istotę tego, **czym jest czas?** Czas w dzisiejszej wąsko specjalizowanej nauce i rozdrobnionej na aspekty i dyscypliny filozofii wydaje się mieć ogromną liczbę postaci, z których każda ujawnia relatywny charakter tej kategorii; w fizyce mówi się o czasie fizycznym, w astronomii o astronomicznym, w historii – historycznym, w biologii – biologicznym, w psychologii – psychologicznym, itd. [121]. Pytanie o istotę czasu jest jednym z najważniejszych pytań filozofii, dlatego próby uzyskania odpowiedzi mają ogromne implikacje nie tylko w sferze nauk filozoficznych, przyrodniczych, ale również dotyczą prakseologii. U jej podłoża leży bowiem cel i działanie, które jest wynikiem określonego procesu. L. von Mises powiedział: „*Pojęcia zmiany i czasu są nieodłącznie powiązane z sobą. Działalność jest zawsze ukierunkowana na zmianę, dlatego znajduje się w strumieniu czasu*” [15]. Natura czasu była przedmiotem wielu refleksji filozoficznych [52, 56, 120, 121]. Jak wiadomo z filozofii, czas – to pojęcie praktycznie niedefiniowalne. Warto przypomnieć tu więc słynne zdanie św. Augustyna, który twierdził, że „*wie, czym jest czas tylko wtedy, gdy o nim nie myśli*” [52].

Nasza rzeczywistość zawarta jest w czterowymiarowej czasoprzestrzeni. Pojęcie przestrzeni ujmuje się poprzez wzajemną relację co najmniej dwu substancji, a pojęcie czasu – poprzez relację pomiędzy co najmniej dwoma procesami. Relacje te mogą być jakościowe bądź też ilościowe. Jakościowa relacja pomiędzy substancjami może być nazwana właściwością, a ilościowa – przestrzenią. Z kolei relacje jakościowe pomiędzy procesami rodzą funkcje: **przyczyny, celu, skutku i warunku**. Natomiast ilościowe uzależnienie wzajemne dwóch procesów daje funkcję **czasu**. Wszystkie inne ilościowe cechy procesu, takie jak: **szybkość, rytm, intensywność, tempo, dynamizm, trwałość**, są pochodnymi pojęcia czasu [52]. A zatem czas i przestrzeń jako pojęcia obrazu świata, są po prostu ilościowymi relacjami pomiędzy procesami lub pomiędzy substancjami.

Jeśli istnieją jakieś odniesienia, które człowiek łączy z czasem, to dotyczą one zwykle nie samego czasu jako realności fizycznej, lecz tylko cykliczności i kolejności wydarzeń (*zmiany pór roku, dnia i nocy*), rozwoju organizmu (*dojrzewania, starzenia się i umierania*), kolejności wrażeń – (*wcześniej, później, teraz*), oczekiwania (*proces możliwości powstania czegokolwiek*). Pomimo to, **mierzymy czas** – chociaż nie możemy mierzyć ani tego, czego jeszcze nie ma, ani tego, czego już nie ma, ani tego, co nie ma żadnej rozciągłości, ani też tego, co jest bez początku i kresu [120].

Potrzeba ta wynika z działania, a działając ciągle tego czasu nam brakuje. Idee tę sugestywnie przedstawił M. Proust w swej słynnej powieści: „*W poszukiwaniu straconego czasu*”. Mimo wielu tomów tej powieści, nadal dla wielu aktualne jest pytanie: jak nadgonić stracony czas? Czy człowiek jest skazany na swoją ograniczoność, kruchość i przemijalność, czy też jest w stanie nad czasem zapanować? W tym aspekcie najbardziej bliska jest nam chyba koncepcja Plotyna **czasu jako ruchu**, którego istota polega na „*dążeniu bytu do doskonalenia się, do tego, by zrodziło się inne, lepsze*”. Właśnie dzięki następstwu dni, lat, działań, myśli, jesteśmy w stanie zmieniać i udoskonalać nie tylko naszą rzeczywistość, ale także siebie samych. Zatem: **czas nie jest czymś zewnętrznym w stosunku do nas**, stanowi raczej niezbędny element świata stworzonego przez ludzi i należy do każdego z nich [56].

## 20.2. Model ujmowania czasu

W konstrukcji matematycznej przyjmuje się czas jako uporządkowany ciąg chwil:  $t_1, t_2, t_3 \dots$ , przy czym: zachodzi **relacja**  $t_1 < t_2 < t_3 \dots$ . Jeżeli przyjmiemy, że chwila  $t_2$  oznacza chwilę obecną, czyli terażniejszość, to relacja taka oznacza, iż chwila  $t_1$  już przeszła, czyli jest przeszłością, a chwila  $t_3$  dopiero nadejdzie, czyli jest przyszłością. Przeszłość jest znana, ale nad nią nie mamy już wpływu, przyszłość jest natomiast nieznaną – ale możemy ją planować. Tajemnicą jest tutaj chwila  $t_1$ , która rozdziela przeszłość od przyszłości. Chwila ta wymyka się wszelkiemu opisowi. **Czym jest chwila?** Parafrazując św. Augustyna możemy powiedzieć, że „*wiem czym jest chwila, gdy o niej nie myślę*”. Chwila to podstawa czasu – tylko ona jest istotna, bowiem

**„Gdy wspaniałego dokonać chcesz dzieła, bacz, by stosowna chwila nie minęła”.**

(Aliszer Nawoi Nizmaddin [23])

Ujmując zatem „chwile” w pojęcie matematyczne, możemy mieć:  $t = 0$  lub  $t > 0$ . Stąd, można rozpatrywać dwa modele rzeczywistości, umownie nazwane jako: **relacyjny i algorytmiczny** [120].

**Model relacyjny** (chronologiczny), charakterystyczny dla klasycznej matematyki, jest niewrażliwy na zjawisko czasu ( $t = 0$ ). Jest opisem struktur i relacji istniejących, w których czas nie płynie, a których świat materialny jest tylko odbiciem. Bezczasowy i zastygły, przypomina platoński świat idei. Każda struktura, która z definicji jest czymś *trwającym* w czasie, może być opisana w nim językiem statyki. W takim modelu nie sposób zrozumieć, dlaczego świat w ogóle istnieje w czasie, a nie zastygł w przestrzeni idealnych relacji i wzorów. Dlaczego nie jest nieruchomą konstrukcją trwającą w wieczności. Ostrożność nakazywałaby traktować taki opis zjawisk jako dotyczący wyłącznie zjawisk należących do przeszłości. Natomiast przyszłość wymyka się temu opisowi.

**Model algorytmiczny** – uwzględnia czynnik czasu w ten sposób, że staje się on warunkiem jego istnienia ( $t > 0$ ). Teorie algorytmiczne uwzględniają czynnik czasu nie w taki sposób, by stanowić miał on treść jakichś formuł, ale w taki sposób, że się nim posługują. Algorytmy są bowiem procesami zachodzącymi w czasie, a nie zbiorem statycznych relacji. W przeciwieństwie do strukturalnej wizji świata, która *trwa* niejako w historii, algorytm sam jest czymś, co się *staje historią*. W prostej algorytmicznej formule  $x = x + t$ , oczywistej dla każdego technika (ma na uwadze zmienność cech!), a nonsensownej z punktu widzenia języka relacji, zawiera się opis procesu, w wyniku którego pewna wartość zmienia się w coś innego.

Różnica pomiędzy algorytmem i relacją jest taka, że algorytm jest opisem *czynności*, natomiast relacja jest opisem *cech*. Być może właśnie dlatego świat istnieje, że nie jest stworzony na wzór i podobieństwo idei, lecz ma naturę algorytmu. Nie jest odbłaskiem jakiejś idealnej harmonii, która istniała od zawsze, ale procesem z istoty swojej zachodzącym w czasie [56]. Może nawet musiał zaistnieć w czasie, aby zmanifestować swoją możliwość. Może wszystko, co oglądamy zmysłami, w rzeczywistości jest tylko fragmentem realizacji jakiegoś algorytmu????

Argumentem przemawiającym za algorytmiczną naturą świata jest także to, że świat rozwija się dzięki ograniczeniu prawa symetrii [121]. W modelach matematycznych nie ma różnicy pomiędzy „lewą” i „prawą” stroną, możliwy jest obrót w dowolną stronę, a przestrzenie relacyjne są na ogół konstruowane tak, by dla podstawowych operacji istniały w nich operacje odwrotne. Tymczasem, świat organiczny dostarcza przykładów na to, że symetria w przyrodzie nie jest prawidłowością, że na przykład istnieje zasadnicza różnica pomiędzy strukturami lewoskrętnymi i prawoskrętnymi, np. lewą półkulą mózgu a prawą. Wobec tego, rozpatrując jakiejś zdarzenia tworzące proces działania, należy mieć świadomość tego, że nie są one jednakowe i przeszłość nie równa się przyszłości!

Idąc takim tropem myślenia musimy wziąć też pod uwagę fakt, że nawet dobry algorytm rzadko kiedy zawiera w sobie analizę wszystkich przypadków. Istota jego polega na tym, że minimalizuje on rozpatrywanie przypadków niepotrzebnych i mało istotnych (poprzez uproszczenia). Stąd często jego nieodgadniony charakter. Mając zatem dany jakiś algorytm działania ludzkiego (w formie symbolicznego zapisu) często nie sposób stwierdzić, co on faktycznie opisuje i do czego służy. Nie ma innego sposobu, aby się o tym przekonać, jak uruchomić go i spowodować zaistnienie w czasie.

### 20.3. Czy można zarządzać czasem?

„Czas to pieniądz” – niestety jednak (nawet przy dobrym zainwestowaniu) nie da się go pomnażać, pożycząć, czy odkładać. To zasób, który wyczerpuje się bezpowrotnie. Płynie obiektywnie z taką samą prędkością – dla wszystkich wynosi ona 60 sek. na minutę. Czy w takim razie idea „zarządzania czasem jest tylko mrzonką i skazaną na porażkę próbą kontrolowania czegoś, co w gruncie rzeczy jest abstrakcyjne i nieuchwytnie? **Czy można zarządzać czasem? – niestety NIE.**

**Nie można kontrolować czasu, ale można kontrolować jego efekty.**

Czasem można zarządzać – i to wielu próbuje robić – ale zarządzać czasem nie. Nie istnieje więc umiejętność zarządzania czasem, ponieważ nie ma możliwości zarządzania nim. Trafniejsze jest nazwanie tej koncepcji zarządzaniem sobą w czasie, czy zarządzaniem własną energią poświęcaną na wykonanie zadań. Zarządzać, znaczy „móc coś kazać, znaczy posiadać władzę nad czymś”. Nikt z nas nie może nic kazać czasowi! Nie możemy kazać mu się zatrzymać, ani zacząć biec szybciej, ani płynąć w odwrotnym kierunku. Twierdzenie: „nie mam czasu” traci więc sens. Jest co najwyżej sygnałem o kłopotach z wykorzystaniem czasu. Każdy ma bowiem go tyle samo, może jedynie niektórzy umieją go lepiej wykorzystać. Czasem (jako pojęciem fizycznym) nie da się zarządzać, można go jedynie nie tracić. „Zarządzanie czasem” opisywane w różnych pracach, np.: [8, 115, 118, 119,120] jest więc skrótem myślowym do lepszej organizacji pracy własnej lub innych.

Terminu „zarządzanie czasem” najczęściej używa się w kontekście pracy i kariery, choć odnosić się może do wszystkich sfer życia. Organizacja pracy i zarządzanie czasem mają z sobą wiele wspólnego. Dobra organizacja pracy stwarza warunki do efektywnego wykorzystania czasu. Zła organizacja pracy działa podstępnie. Każda czynność zabiera odrobinę więcej czasu niż powinna, a że dzieje się tak dzień za dniem, nieuchronnie obniża się efektywność. Nawet drobne błędy w organizacji pracy mogą mieć istotny wpływ na zmniejszenie efektywności, ponieważ powtarzają się przy wielu czynnościach. Także w usprawnianiu własnej organizacji czasu nie wszystko polega na dodaniu dodatkowych „dopalaczy”. Wiele miejsca i czasu (sic!) zajmuje raczej wyeliminowanie elementów powstrzymujących nas od wykorzystania w pełni swych możliwości [62].

**Optymalna organizacja czasu pracy nie zakłada, że będziemy pracować ciężiej, ale mądrzej!**

Sposób postrzegania czasu i jego wykorzystania jest intymną i trudno poddającą się zmianie częścią funkcjonowania każdego człowieka. Z punktu widzenia psychologii, tryb organizacji czasu i realizacji zadań wynika z cech osobowości, temperamentu oraz wyznawanych wartości. Trudno jest zatem zmienić osobisty stosunek do czasu. Inną natomiast kwestią jest terminowość. Pomocny w tej mierze może okazać się udział w szkoleniu, zakupienie dobrego kalendarza czy palmtopa z funkcjami do „zarządzania czasem”. Tego typu „zabawki” mogą pomóc, jednak nie załatwią problemu za nas. **Poprawa własnej sprawności – to praca nad sobą**, zazwyczaj trudna i czasochłonna. Przy tym nie istnieje jeden, standardowy model działania w kontekście zarządzania sobą w czasie. To w gruncie rzeczy indywidualna kwestia. Niektórzy ludzie posiadają chaotyczną naturę, co nie przeszkadza im w osiąganiu sukcesów. Są nieuporządkowani, jednak widzą w tym swoją siłę. Często osoby o usposobieniu twórczym i kreatywnym nie znoszą wprost ładu i zorganizowania. Próba usystematyzowania „na siłę” ich pracy może okazać się zabójcza dla tego, za co ich najbardziej cenimy – należy więc znaleźć swój własny styl organizowania pracy [42].

Zanim jednak człowiek zacznie organizować swój czas, powinien zastanowić się, co chce osiągnąć; „...czy drabina, po której będzie się wspinał – jak pisze Covey [97] – jest przystawiona do właściwej ściany”? Dobre programy doskonalenia sprawności osobistej i zarządzania sobą w czasie można poznać między innymi po tym, że zawierają element refleksji nad tym, co konkretnie powinno być realizowane. Nie ma większego sensu uczenie się technik planowania czasu, jeśli nie jest jasne, dokąd dokładnie zmierzamy. Głównym założeniem zarządzania czasem jest to, że dobrze wykorzystując czas, można więcej zrobić – zatem do dzieła. Pamiętajmy jednak, że [48]:

**„Jeżeli strunę się zbyt mocno napnie – pęknie, jeżeli jednak za słabo – nie zadźwięczy”!**

## 20.4. Zarządzanie własnym czasem

Podstawowym elementem czasu jest zdarzenie. Wszystko jest zdarzeniem: wstawanie z łóżka, jedzenie obiadu, szukanie książki, czy słuchanie wykładu. Nie zwracamy uwagi na to, jak często sprawy dla nas ważne są wypierane na dalszy plan przez inne, bardziej błahe. Zdarzenia, których w ogóle nie braliśmy pod uwagę, zaskakują nas i odwracają naszą uwagę od spraw dla nas istotnych. Poniżej omówiono ogólne zasady zarządzania własnym czasem. Mogą one skutecznie zwiększać sprawność człowieka, pod warunkiem ich zastosowania w praktyce [26].

### 1. Podział zadań – najpierw sprawy najważniejsze

Jedną z technik organizacji czasu jest podział wszystkich wykonywanych czynności według dwóch kryteriów: pilności i ważności. Dzięki temu powstaje macierz podziału czynności na kategorie [9]:

**A) ważne i pilne; B) ważne i niepilne; C) nieważne i pilne; D) nieważne i niepilne.**

Wiele ludzi przyznaje, że znaczna część spraw, jakie załatwia, należy do kategorii A. Są to najczęściej sytuacje trudne i palące. Niezałatwienie ich ma poważne konsekwencje – często wiąże się to ze stresem i napięciem (rozładowywanym poprzez uprawianie sportów ekstremalnych, udział w bujnym życiu towarzyskim itp., czyli spędzaniem pozostałej części własnego czasu wśród spraw nieważnych i niepilnych). W pierwszej kolejności należy zająć się oczywiście rzeczami ważnymi i pilnymi, w drugiej jednak kolejności czas należy poświęcić, wbrew intuicji, na rzeczy ważne choć mniej pilne. Według Coveya [58] **sercem sprawności jest organizowanie sobie życia wokół spraw ważnych, choć niepilnych (B)**. Pozwala to na dokładniejsze ich wykonanie, bo (choćby w przypadku niepowodzenia) jest jeszcze czas na dokonanie poprawek. Jest to stan idealny i w wielu sytuacjach nieosiągalny. Zasadniczą jego zaletą jednak jest to, że życiem nie kieruje już zegarek i priorytet pilności, ale waga podejmowanych zadań.

### 2. Plan dnia – każdy człowiek o różnej porze dnia ma różny stopień wydajności

Planując dzień, należy uwzględnić osobiste predyspozycje i działać według ustalonego harmonogramu. Pamiętajmy jednak, że stopień wydajności to nie poziom chęci do pracy. Większość ludzi najefektywniej pracuje przed południem, w godzinach rannych do godziny ~10. Później (do godziny ~15) można zauważyć spadek skuteczności. Warto wówczas popracować nad rzeczami mniej istotnymi. Od ~15 do ~20 krzywa wydajności znów idzie w górę, ale takiego poziomu jak rano nie osiąga [42]. Warto zaznaczyć, iż za wykonywaniem ważnych zadań w godzinach rannych stoi jeszcze jeden argument. Zrobienie, ukończenie czegoś ważnego daje poczucie satysfakcji i zadowolenia. To motywujące i pozwala optymistycznie patrzeć w kalendarz, gdzie jest jeszcze dużo pozycji do odhaczenia.

### 3. Cykle dobowe

Ludzie często pytają: *Jak planować własny czas? Na jakim poziomie szczegółowości? Czy zadania twórcze także trzeba zaplanować?* Naczelną zasadą gospodarowania czasem jest zdrowy rozsądek. Koncepcja ta nie proponuje wyłączenia myślenia i mechanicznego zdania się na techniki planowania. Wręcz przeciwnie. Zarządzanie sobą w czasie to powtarzalny cykl: planowanie – realizacja – analiza. Istnieje przy tym kilka uniwersalnych porad, które to ułatwiają. Jedną z nich jest zachęta do badania własnego cyklu dobowego. Nie bez przyczyny o jednych mówi się „nocne marki”, a o innych „ranne ptaszki”. Owa nomenklatura ludowa odzwierciedla pewną prawidłowość fizjologiczną. Energia i koncentracja człowieka w ciągu doby ulega określonym spadkom oraz wzrostom [52]. Statystyczna większość ludzi swój szczyt efektywności przeżywa między dziewiątą rano, a dwunastą w południe. Wtedy działanie i myślenie przynosi najlepsze wyniki. Są jednak wyjątki, ludzie, którzy najlepiej pracują wieczorami lub o świcie – warto znać swój cykl dobowy.

**Czy warto jest poświęcać czas na naukę zarządzania sobą w czasie?** Odpowiedzią niech będą dwie anegdoty. Pierwsza z nich mówi o człowieku, który nie miał czasu naostrzyć piły, ponieważ był bardzo zajęty pilowaniem drzewa. Druga wspomina robotnika, który na wieść o kontroli efektywności pracy tak szybko jeździł po budowie z taczkami, że nie miał kiedy załadować na nie cegieł. Może czasami warto załadować tę „taczkę”? .....**Czas to pieniądz!!!**