GETTING THINGS DONE

Ενημερωμένο για την δεκαετία του '90 – ο κλασικός οδηγός που θα σας βοηθήσει να βάλετε την αναβλητικότητα σε δεύτερη μοίρα! Σχεδόν 500.000 αναγνώστες έχουν ήδη αλλάξει τη ζωή τους με την βοήθεια του εμπειρογνώμονα στην καλή χρήση του διαθέσιμου χρόνου Edwin C. Bliss. Στο βιβλίο του Getting Things Done, ο δημοφιλής λέκτορας εξηγεί τα απλά βήματα που πρέπει να κάνετε ούτως ώστε να θέσετε στόχους, να βάλετε προτεραιότητας, να αναθέσετε υπευθυνότητες, και το σπουδαιότερο, να μάθετε να λέτε "όχι". Διαβάζοντας τις συνοπτικές και συνάμα εύκολα αντιληπτές συμβουλές που περιλαμβάνονται σε κάθε σελίδα του Getting Things Done θα χρειαστούν λίγες μόνο ώρες - και θα σας βοηθήσει να εξοικονομήσετε μια ή δύο ώρες την ημέρα για την υπόλοιπη ζωής σας. Το Getting Things Done δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά το 1976, και τώρα κυκλοφορεί η αναθεωρημένη έκδοσή του, η οποία θα σας βοηθήσει να ελέγχετε τη ζωή που ζείτε σήμερα. Η νέα τεχνολογία - τα μόντεμ και οι φορητοί υπολογιστές, τα κινητά τηλέφωνα και η μετάδοση στοιχείων μέσω του τηλεφωνικού δικτύου - έχουν προσθέσει δυναμικότητα και καινούργιο άγχος στην καθημερινή μας ζωή. Αλλά η διαρκής και ουσιώδης σοφία του Getting Things Done θα αποδείξει ότι οι πιέσεις του σήμερα φαίνονται απλά ανυπόφορες. Οι αρχές της καλής χρήσης του χρόνου οι οποίες τόσο λεπτομερειακά περιγράφονται εδώ είναι όλες IBM συμβατές, τόσο βασικές όσο και οι φυσικοί νόμοι, χρειάζεται μόνο να αναλυθούν, πράγμα το οποίο ο Edwin C. Bliss έχει επιτύχει αρκετά ικανοποιητικά - και τόσο αποτελεσματικά - στο νέο Getting Things Done.

Δεν υπάρχει τίποτα άλλο, το οποίο επιθυμώ να γνωρίζεις περισσότερο και το οποίο ακόμη λιγότεροι άνθρωποι γνωρίζουν, κι αυτό είναι η πραγματική χρήση και η αξία του χρόνου. Υπάρχει πάντοτε στο στόμα κάθε ανθρώπου, αλλά στην πράξη εφαρμόζεται από ελάχιστους. Κάθε ανόητος κατασπαταλεί όλο το διαθέσιμο χρόνο του χωρίς να κάνει τίποτα, αερολογώντας: παρ' όλα αυτά, κάποιες προτάσεις της καθομιλουμένης, από τις οποίες υπάρχουν εκατομμύρια, είναι έτοιμες να καταδείξουν αμέσως, την αξία και την ταχύτητα του χρόνου. Τα ηλιακά ωρολόγια που υπάρχουν σ' όλη την Ευρώπη έχουν κάποιες έξυπνες επιγραφές σχετικές μ' αυτό, έτσι ώστε κανείς να μην αφήνει το χρόνο του να περνά χωρίς να ακούει και να βλέπει καθημερινά πόσο απαραίτητο είναι να ασχοληθεί ενεργά με αυτόν και πόσο δύσκολο είναι να ανακτηθεί εάν χαθεί.

Λόρδος Chesterfield

Γράμματα στον γιο του

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Εισαγωγή στην αναθεωρημένη έκδοση	ix
Εισαγωγή	xi
Πως να μεγιστοποιήσετε τα οφέλη απ' αυτό το βιβλίο	xiii
Ακαταστασία	1
Αλκοόλ	2
Αλληλογραφία	3
Αναβολή	4
Ανάθεση εργασίας σε άλλους	10
Αναποφασιστικότητα: η παράλυση της ανάλυσης	13
Αναφορές μετά το πέρας των εργασιών	14
Αντίγραφα	15
Αξία του χρόνου σε χρήμα	16
Αποδοτικότητα εναντίον Αποτελεσματικότητας	16
Άσκηση: ο παράγοντας χρόνος	17
Γραφείο για όρθιους	18
Γύρισμα του τροχού	20
Διαγράμματα	21
Διακοπές	21
Διαλείμματα	25
Διανοητικά μπλοκαρίσματα	26
Διοίκηση με στόχους: επαναξιολόγηση	28
Ελκυστικά χρονικά τμήματα	30
Ένταση και χρήση του χρόνου	31
Επικοινωνία	32
Εργασιομανής	33
Η διαχείριση του χρόνου και η καρδιά σας	35
Η δύναμη του μοχλού	37
Η παγίδα του χθες	39
Η χρήση του χρόνου και κατηγορίες της	40
Η ώρα του γεύματος	43
Καλάθι αχρήστων	44
Κατάλογοι	45
Κατανομή του χρόνου	47
Κινητά τηλέφωνα	50

Κλήσεις σε συνδιασκέψεις 52
Κρίσεις 53
Μεσημεριανός ύπνος 54
Μη ολοκληρωμένες επιχειρηματικές εργασίες 57
Μηχανήματα υπαγόρευσης 59
Μποτιλιαρίσματα 61
Ξενηλασία 64
Ο ήσυχος χρόνος 66
Ο νόμος του Πάρκινσον 69
Όχι 70
Παρακολούθηση 71
Πλεονάζον προσωπικό 74
Προγραμματισμός 74
Προθεσμίες 75
Προς τα κάτω ανάθεση εργασίας 76
Προσδοκία 79
Προστασία του καλύτερου χρόνου 80
Προτεραιότητες 81
Ριζοσπαστική χειρουργική 83
Ρυθμός 84
Σαββατοκύριακα 86
Στόχοι 86
Συγκέντρωση 88
Συγκέντρωση εγγράφων: η εμπειρία των Marks & Spencer 90
Συγκέντρωση εγγράφων: το κόστος 92
Συγκέντρωση εγγράφων: μια άσκηση 93
Συσκέψεις: πριν 97
Συσκέψεις: κατά την διάρκεια 100
Συσκέψεις: μετά 102
Συσκέψεις: διεγερτικά στοιχεία 102
Συσκέψεις: πότε 104
Συσκέψεις: επίσημες 105
Ταχεία ανάγνωση 107
Τελειομανία 108
Τεμπελιά 110
Το γραφείο χωρίς το έπιπλο γραφείο 113

Τροποποίηση της συμπεριφοράς 115
Υπερπληροφόρηση 117
Ύπνος 119
Υπομνήματα 121
Φάκελοι: ο πολλαπλασιασμός τους 123
Φάκελοι: σκέψεις γι' αυτούς 124
Φόβος 124
Φωνητικό Ταχυδρομείο 125
Χαρτοφύλακας 126
Χρήσιμες απόψεις για τον τρόπο εργασίας 127
Χρησιμοποιείστε το Γραφείο Φιλικά 128
Χρόνος για να κάνετε τι; 130
Χρόνος μετάβασης στην εργασία 130
Χρόνος των υφισταμένων 132
Μια Τελευταία Λέξη 135
Σημειώσεις 137

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΑΝΑΘΕΩΡΗΜΕΝΗ ΕΚΔΟΣΗ

Από τότε που το Αναζητώντας περισσότερο χρόνο δημοσιεύτηκε για πρώτη φορά, έχω διδάξει σε σεμινάρια και εκπαιδευτικά προγράμματα δεκάδες χιλιάδες άτομα στις Ηνωμένες Πολιτείες, τον Καναδά, και την Ευρώπη. Εργαζόμενος με αυτούς τους ανθρώπους εντυπωσιάστηκα από αρκετά πράγματα:

- Καθένας απ' αυτούς είχε το ίδιο πρόβλημα: δικηγόροι, μηχανικοί, διευθυντικά στελέχη, λογιστές, πωλητές, γραμματείς - όλοι τους είχαν περίπου τα ίδια παράπονα.
- Οι απαντήσεις στα προβλήματά τους συχνά είναι εντελώς απλές. Όχι εύκολες, αλλά απλές. Απαιτούν προσπάθεια, αποφασιστικότητα και επαγρύπνηση, αλλά δεν είναι σύνθετες.
- Τα μυστικά της αποτελεσματικότητας δεν είναι καθόλου μυστικά. Είναι αρχές που όλοι μας γνωρίζουμε, αλλά αρκετά συχνά αποτυγχάνουμε στην εφαρμογή τους στην πράξη. Χρειαζόμαστε να μας το υπενθυμίζουν μάλλον, παρά να μας πληροφορούν.
- Αναλύοντας τα προβλήματά τους σχετικά με το χρόνο, οι άνθρωποι τοποθετούν την κριτική τους σε λάθος βάση. Κατηγορούν τον προϊστάμενο τους, τους υφισταμένους τους, τους πελάτες τους, τους ανταγωνιστές τους, το σύστημα, το γραφείο της Νέας Υόρκης, τον υπάλληλο του διπλανού γραφείου. Πάνω απ' όλα θα έπρεπε να κατηγορούν τους ίδιους τους εαυτούς τους.
- Η αλλαγή είναι δυνατή. Έχω ένα μεγάλο αρχείο με γράμματα από ανθρώπους οι

οποίοι άλλαξαν τη ζωή τους υιοθετώντας τις προτάσεις που περιέχονται σ' αυτό το βιβλίο.* Οι προτάσεις αυτές θα λειτουργήσουν και για λογαριασμό σας.

Προετοιμάζοντας αυτή την αναθεωρημένη έκδοση, είχα την ικανοποίηση να διαπιστώσω ότι δεν χρειάζονται εκτεταμένες αλλαγές. Έχω προσθέσει μερικά πράγματα, άλλαξα την έμφαση σε μερικά σημεία και τακτοποίησα μερικά άλλα, αλλά δεν το βρήκα αναγκαίο να ανακληθούν πάρα πολλά. Σε τελευταία ανάλυση, η καλή χρήση του διαθέσιμου χρόνου δεν είναι ένας τομέας ο οποίος μεταβάλλεται γρήγορα. Είναι αλήθεια ότι η νέα τεχνολογία επιδρά στον τρόπο με τον οποίο ενεργούμε - τα μόντεμ και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι φορητοί υπολογιστές, τα κινητά τηλέφωνα, καθώς επίσης και η on - line μετάδοση δεδομένων και στοιχείων είναι πολύ χρήσιμα εργαλεία -αλλά οι *βασικές αρχές* της καλής χρήσης και αξιολόγησης του διαθεσίμου χρόνου είναι τόσο βασικές όσο και οι νόμοι της φυσικής. Έτσι λοιπόν μην εκπλαγείτε με το γεγονός ότι διαβάζοντας αυτό το βιβλίο, φαίνεται το ίδιο με αυτό που ο Benjamin Franklin θα σας συμβούλευε. Ο μεγάλος Benjamin ήταν σε παγκόσμιο επίπεδο ο καλύτερος κάτοχος του Αναζητώντας περισσότερο χρόνο και, αν ζούσε σήμερα, νομίζω ότι θα ήταν ευχαριστημένος βλέποντας ότι όλες οι εντολές του είναι IBM συμβατές.

* Εάν έχετε κάποια σχόλια, παρακαλώ να μου τα στείλετε. Η διεύθυνσή μου είναι;
2220 Carolyn Street, Kingsburg CA 93631. USA.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για πρώτη φορά άρχισα να ενδιαφέρομαι για κανόνες αξιολόγησης και καλής χρήσης του διαθέσιμου χρόνου αρκετά χρόνια πριν, όταν ακόμη ως βοηθός ενός γερουσιαστή στις Ηνωμένες Πολιτείες, εντυπωσιάστηκα από τις ομοιότητες του τρόπου λειτουργίας των περισσότερων από τα επιτυχημένα μέλη του Κογκρέσου. Αντιμετωπίζοντας επείγουσες και ασυμβίβαστες απαιτήσεις στο διαθέσιμο χρόνο τους -για συλλογική εργασία, ψηφοφορίες, συνεχή τηλεφωνήματα, λόγους, τελετές, συνεντεύξεις, ενημερώσεις, αλληλογραφία, έρευνες, προβλήματα της εκλογικής περιφέρειας και των ψηφοφόρων, και πάνω απ' όλα, την ανάγκη να είναι ενημερωμένοι σε ένα ευρύ φάσμα αντικειμένων μη σχετικών μεταξύ τους - αναπτύσσουν τεχνικές οι οποίες τους βοηθούν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη, επενδύοντας ελάχιστο χρόνο. Μαθαίνουν να βάζουν προτεραιότητες ανάλογα με τους στόχους τους, παρά με τους στόχους κάποιου άλλου, μαθαίνουν να προφυλάσσουν τους εαυτούς των από αδικαιολόγητες διακοπές, μαθαίνουν να αναθέτουν μέρος από την εργασία τους σε άλλους, να σχεδιάζουν, να συγκεντρώνονται σε σπουδαία πράγματα και να απορρίπτουν τα μικρά. Εάν δεν μάθουν, δεν επανεκλέγονται.

Πρόσφατα, σαν σύμβουλος, συνεργάστηκα με κορυφαία διευθυντικά στελέχη εκατοντάδων επιχειρήσεων. Και πάλι εντυπωσιάστηκα από το γεγονός ότι οι πλέον επιτυχημένοι, πάντοτε είχαν αρκετό χρόνο για σπουδαία πράγματα, όπως προγραμματισμός, και επιτυχία στην αποφυγή ενοχλήσεων και μη παραγωγικών ή μη σημαντικών δραστηριοτήτων. Είναι αλήθεια ότι έχουν την δυνατότητα και τις ευκαιρίες σε σύγκριση με τους περισσότερους ανθρώπους να αναθέτουν σε άλλους τις χρονοβόρες εργασίες, αλλά όλα αυτά είναι μέρος από τους λόγους για την αποτελεσματικότητά τους. Σκέπτονται μάλλον τους συγκεκριμένους στόχους τους, παρά δραστηριότητες, λαμβάνουν τις περισσότερες αποφάσεις τους γρήγορα, μιλούν και γράφουν συνοπτικά, αποφεύγουν τις αναβολές, μεταχειρίζονται το χρόνο τους ακριβώς όπως είναι, πολύτιμος και περιορισμένος.

Όσο πιο πολύ συνειδητά γινόμουν γνώστης της καλής χρήσης του διαθέσιμου χρόνου, τόσο πιο πολύ άρχισα να εφαρμόζω στη ζωή μου, μερικές από τις τεχνικές που είχα παρατηρήσει, αντιλαμβανόμενος ταυτόχρονα, ότι δεν ήμουν ένας από εκείνους τους προνομιούχους ολίγους στους οποίους η καλή χρήση του διαθέσιμου χρόνου έρχεται φυσιολογικά. και όταν ανακάλυψα πόσο πιο πολλά θα μπορούσα να επιτύχω, αποφάσισα να γράψω αυτό το βιβλίο. Τα περιεχόμενα είναι καταχωρημένα με αλφαβητική σειρά, αλλά αν προτιμάτε να ρίξετε μια ματιά, ώστε να αντιληφθείτε τι σημαίνει καλή χρήση του διαθέσιμου χρόνου, τότε, στην περίπτωση αυτή θα σας πρότεινα να αρχίσετε με την παράγραφο "Η χρήση του χρόνου και οι κατηγορίες της".

Από σύμπτωση, τα περισσότερα παραδείγματα που χρησιμοποιούνται στο βιβλίο αυτό αναφέρονται στον επιχειρηματικό κόσμο και στον κόσμο των γραφείων; ελπίζω να μη θεωρηθεί ότι είναι ιδέες χρήσιμες μόνο γι' αυτούς. Οι αρχές της καλής χρήσης του διαθέσιμου χρόνου είναι παγκόσμιες κι εφαρμόζονται σε κάθε κατάσταση. Οι τεχνικές οι οποίες μπορεί να κάνουν τις συσκέψεις των Διοικητικών Συμβουλίων πιο αποτελεσματικές είναι οι ίδιες και θα ζωντανέψουν και τις συσκέψεις κοινωνικής επιτροπής σε μια λέσχη χορού.

Πριν αρχίσετε, σκεφθείτε προς στιγμή το χρόνο. Θα μπορούσατε να δώσετε έναν ορισμό; Μάλλον όχι. Ο καλύτερος που περιέχεται στο λεξικό American Heritage Dictionary είναι ο εξής: "ένα μη χωρικό συνεχές στο οποίο συμβαίνουν γεγονότα προφανώς σε μια μη αναστρέψιμη διαδοχή", ορισμός τον οποίο δεν βρίσκω ιδιαίτερα χρήσιμο. Προτιμώ τον πολύ γνωστό ορισμό του Benjamin Franklin ο οποίος έχει ως εξής: "Χρόνος είναι το υλικό από το οποίο είναι φτιαγμένη η ζωή".

Εάν αρχίσετε να σκέφτεστε έτσι, είστε ήδη καθ΄οδόν προς δραστικές αλλαγές στον τρόπο ζωής σας. . . . απ' αυτή κιόλας τη στιγμή.

ΠΩΣ ΝΑ ΜΕΓΙΣΤΟΠΟΙΗΣΕΤΕ ΤΑ ΟΦΕΛΗ ΑΠ' ΑΥΤΟ ΤΟ ΒΙΒΛΙΟ

Πριν ακόμη αρχίσετε να διαβάζετε αυτό το βιβλίο θα σας έκανα δύο προτάσεις.

Πρώτον, διαβάστε το κρατώντας ένα κόκκινο μαρκαδοράκι ή ένα μαρκαδόρο υπογράμμισης κειμένου και σημειώστε κάθε παράγραφο η οποία αγγίζει ένα ευαίσθητο νεύρο σας και κάθε ιδέα η οποία θα επέφερε μια διαφορά ή και βελτίωση στη ζωή σας.

Πολλοί άνθρωποι το κάνουν αυτό από συνήθεια, αλλά δεν ωφελούνται και πολύ απ' αυτό, γιατί όταν το τελειώσουν το βάζουν σε ένα ράφι και δεν το ανοίγουν ποτέ πια, και όλες αυτές οι καλές προθέσεις ξεχνιούνται. Η απλή σημείωση των σχετικών παραγράφων σ' αυτού του είδους τα βιβλία δεν είναι αρκετό. Γι' αυτό –

Δεύτερον, αφού έχετε τελειώσει το βιβλίο, πάρτε το μαγνητόφωνό σας και μια άγραφη κασέτα, και ξεφυλλίστε μία-μία τις σελίδες του βιβλίου, υπαγορεύοντας μία σημείωση στον εαυτό σας από κάθε υπογραμμισμένη παράγραφο, λέγοντας ταυτόχρονα που έχει εφαρμογή για σας. Μην αναφέρεσθε σε πράγματα τα οποία κάνετε λάθος. Θεωρήστε το σαν υποχρέωση και κάντε το με συναίσθημα ευθύνης. Μην ενεργείτε ενσυνείδητα, - κανένας δεν πρόκειται να ακούσει την κασέτα παρά μόνον εσείς, έτσι μιλήστε στον εαυτό σας ξεκάθαρα, έξω από τα δόντια. Μην σχολιάζετε τι "πρέπει" να κάνετε. Μιλήστε γι' αυτά που πρόκειται να κάνετε. Πάνω απ' όλα να είστε συγκεκριμένοι.

Να μερικά παραδείγματα;

- Μην λέτε: "στο μέλλον θα δώσω μεγαλύτερη προσοχή στις πραγματικές μου προτεραιότητες." Αυτό δεν έχει και πολλή σημασία. Αντ' αυτού πείτε: "θα είμαι αποτελεσματικός αμέσως, δεν έχει σημασία πόσο απασχολημένος είμαι, θα προγραμματίσω κάποιο βασικό χρόνο κάθε ημέρα για εργασία που ανήκει στην κατηγορία "Σημαντικές αλλά μη επείγουσες".
- Μην λέτε: "θα σταματήσω να χρονοτριβώ." Αντ' αυτού πείτε: "από τώρα και στο εξής θα αρχίζω την ημέρα μου κάνοντας το πιο δυσάρεστο από τον κατάλογο των πραγμάτων που "πρέπει να κάνω" - πριν ασχοληθώ με τα εισερχόμενα έγγραφα".
- Μην λέτε: "θ' ασχοληθώ με τα χαρτιά μου πιο αποτελεσματικά." Αντ' αυτού πείτε: "όταν ασχολούμαι με τα χαρτιά μου, ο σκοπός μου θα είναι, να το διεκπεραιώσω, να το μεταβιβάσω σε κάποιον άλλο, ή να το ξεφορτωθώ."

Όταν τελειώσετε με την κασέτα σας, θα έχετε στην κατοχή σας κάτι πολύτιμο, μια κασέτα γεμάτη με συμβουλές, και κουράγιο από μια παγκόσμια αυθεντία για σας και τις ανάγκες σας! Κάθε φορά που χρειάζεστε μια τονωτική ένεση, βάλτε την κασέτα στο μαγνητόφωνο καθώς οδηγείτε προς την εργασία σας και, όταν φθάσετε, θα αρχίσετε τρέχοντας.

Πριν από λίγο καιρό, αμέσως μετά από μια σειρά σεμιναρίων τα οποία έδωσα στην Αγγλία, έλαβα το εξής γράμμα:

Αγαπητέ κ. Bliss,

Μετά την παρακολούθηση των σεμιναρίων σας στο Μπρίστολ, ακολούθησα την συμβουλή σας και έφτιαξα την κασέτα την ίδια ημέρα, σημειώνοντας παράλληλα τις αρχές στις οποίες αναφερθήκατε και κατά πόσο είναι εφαρμόσιμες στην περίπτωσή μου. Ακούω την 15λεπτη κασέτα καθ' οδόν προς την εργασία μου κάθε πρωί, κι ανακαλύπτω ότι φθάνω στην εργασία μου έτοιμος να εφαρμόσω τις ιδέες αυτές, όπως ακριβώς, όταν βγήκα από την αίθουσα του σεμιναρίου.

Εάν φτιάξετε μία κασέτα βασισμένη σ' αυτό το βιβλίο, να είστε σίγουροι ότι θα αλλάξει η ζωή σας. Αυτή είναι μια υπόσχεση. Εμπιστευθείτε με.

ΑΚΑΤΑΣΤΑΣΙΑ

Αρκετά χρόνια πριν ο W. C. Fields γύρισε μια ταινία στην οποία ο ίδιος ήταν ένας πολυάσχολος επιχειρηματίας, το γραφείο του ήταν μέχρι πάνω με ανοργάνωτα χαρτιά. Κάποια ημέρα και ενώ έλειπε από το γραφείο του, η γραμματεύς του τα έβαλε σε μια τάξη. Όταν επέστρεψε, χρειάστηκε ένα συγκεκριμένο χαρτί και δεν ήξερε σε ποια σειρά χαρτιών θα το έβρισκε. Έτσι αναποδογύριζε τα πάντα σαν να ανακάτευε μια σαλάτα, όταν βρήκε το χαρτί που ήθελε θριαμβευτικά το έσυρε έξω.

Αυτό ίσως να γίνεται στο θέατρο ή στις κωμωδίες, δεν γίνεται όμως στην πραγματικότητα. Υπάρχουν μερικές, σπάνιες ίσως, εξαιρέσεις στελεχών -ένας απ' αυτούς ήταν ο Harold Geneen της ITT- τα οποία μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά παρά το γεγονός ότι έχουν ένα γραφείο άνω-κάτω, αλλά για τους περισσότερους από μας η ακαταστασία μειώνει δραστικά την αποτελεσματικότητα (ίσως εδώ να ταίριαζε ένας ορισμός: Ακαταστασία δεν σημαίνει αρκετά χαρτιά στο γραφείο σας, σημαίνει αρκετά άσχετα χαρτιά).

Συναντώ πολύ μεγάλη αντίσταση σ' αυτό το σημείο. Μερικοί υποστηρίζουν ότι όλα τα χαρτιά πάνω στο γραφείο τους είναι "σημαντικά", ότι δεν θέλουν να αναλάβουν τον κίνδυνο να παραβλέψουν κανένα απ' αυτά, έχοντάς τα σε μέρος όπου δεν τα βλέπουν. Ανοησίες. Μπορείτε να συγκεντρωθείτε μόνο σε ένα πράγμα κάθε φορά. Διαλέξτε εκείνο το οποίο έχει προτεραιότητα και βάλτε όλα τα υπόλοιπα σ' ένα διπλανό γραφείο ή τραπέζι, βάζοντας πάνω-πάνω εκείνο το οποίο είναι δεύτερο ως προς το χαρακτήρα του επείγοντος.

Αποδεχθείτε το γεγονός ότι *δεν έχει σημασία πόσο σπουδαία είναι όλα αυτά, εσείς μπορείτε να συγκεντρωθείτε μόνο σε ένα απ' αυτά κάθε φορά.* Όσο πιο σπουδαία είναι τα άλλα, τόσο πιο πολλή σύγχυση δημιουργούν. Κάθε φορά που το μάτι σας πέφτει πάνω τους, πρέπει να σταματήσετε τον ειρμό των σκέψεών σας, να θυμηθείτε ότι παρά τη σπουδαιότητά τους δεν μπορείτε να τα εκτελέσετε ακόμη και τότε να προσπαθήσετε να

ξανακερδίσετε την ταχύτητά σας σ' αυτό που έχει μεγαλύτερη προτεραιότητα. Μερικοί άνθρωποι είναι αναγκασμένοι να ξεπεράσουν αυτό το πνευματικό εμπόδιο αρκετές φορές κάθε ημέρα!

Θα πρέπει να σας γίνει συνήθεια να καθαρίζετε εντελώς το γραφείο σας κάθε βράδυ πριν φύγετε, γιατί είστε υποχρεωμένοι να λάβετε ορισμένες δυσάρεστες αποφάσεις (θυμηθείτε ότι ένας σωρός με χαρτιά είναι συνήθως ένας σωρός αποφάσεων που δεν έχετε πάρει). Κι ένα καθαρό γραφείο σας προετοιμάζει το επόμενο πρωί για μια καλύτερη αρχή. Φθάνοντας σ' ένα γραφείο πού είναι άνω κάτω, είναι ακριβώς όπως όταν σηκώνεστε το πρωί και βρίσκετε μια κουζίνα γεμάτη με άπλυτα πιάτα. Φυσικά, δεν είναι ο ιδανικότερος τρόπος για ν' αρχίσετε την ημέρα σας.

Όταν μάλιστα ομιλώ για *εντελώς* τακτοποιημένο γραφείο μετά το τέλος της καθημερινής εργασίας, πραγματικά το εννοώ. Μην καθαρίζετε απλά και μόνο βάζοντας και τακτοποιώντας τα πράγματα σε στοίβες. Κάτι μυστηριώδες συμβαίνει όταν αφήνετε δύο χαρτιά πάνω στο γραφείο σας την νύκτα. Το πρωί θα είναι τέσσερα.

ΑΛΚΟΟΛ

Ένα ποτό πριν (ή με) το γεύμα είναι ένας καλός τρόπος να μετατρέψετε τις σημαντικές πρώτες απογευματινές ώρες σε ασήμαντο χρόνο. Το οινόπνευμα είναι κατευναστικό και εάν το καταναλώσετε κατά τη διάρκεια της εργασίας σας, θα έχει σαν αποτέλεσμα την μείωση της δραστηριότητάς σας.

Λέτε ότι σας χαλαρώνει. Είναι αλήθεια. Αλλά το μεσημέρι, αυτού του είδους η χαλάρωση είναι το τελευταίο πράγμα που χρειάζεστε.

Μια άλλη επενέργεια ενός ποτού πριν το γεύμα είναι ότι οξύνει την όρεξη για να παραγγείλετε ένα πιο βαρύ γεύμα απ' ό,τι συνήθως - κάνοντας έτσι πιο σύνθετο το πρόβλημα του απογευματινού λήθαργου.

Ο επικεφαλής ενός διαφημιστικού γραφείου, που ασχολήθηκε με το πρόβλημα σε μια συγκέντρωση του προσωπικού, είπε. "Έχει υποπέσει στην αντίληψή μου ότι αρκετοί από σας συνηθίζετε να πίνετε τρία ποτά κατά τη διάρκεια του γεύματός σας. Θα ήθελα να ξέρετε ότι δεν έχω αντίρρηση - ό,τι κάνετε κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού γεύματος είναι καθαρά δικό σας πρόβλημα -αλλά θα το εκτιμούσα ιδιαίτερα εάν αυτά τα ποτά ήταν με τζιν και όχι με βότκα. Ξέρω ότι η βότκα είναι λίγο δύσκολο να ανιχνευθεί στην αναπνοή σας, αλλά αυτό είναι το πρόβλημα!

Όταν πηγαίνετε στους πελάτες σας το απόγευμα, θα προτιμούσα να σκέπτονται ότι είστε μεθυσμένοι μάλλον, παρά βλάκες!"

Τα τελευταία χρόνια η ιεροτελεστία ενός κοκτέιλ πριν από ένα επιχειρηματικό γεύμα γίνεται όλο και πιο σπάνια, πράγμα το οποίο είναι ενθαρρυντικό. Η παλιά ναυτική

συνήθεια να αποφεύγεται το ποτό μέχρις ότου ο ήλιος είναι πάνω από το ακροκέραιο είναι ακόμη και σήμερα μια καλή πολιτική.

ΑΛΛΗΛΟΓΡΑΦΙΑ

Οδηγίες για γρήγορο και αποτελεσματικό χειρισμό της αλληλογραφίας:

1. Έχετε πάντοτε τα εισερχόμενα γράμματα, όσο είναι δυνατόν, ξεκαθαρισμένα και ταξινομημένα. Αν ανοίγετε τα γράμματά σας εσείς ο ίδιος, ταξινομείστε τα όταν τα ανοίγετε (με τον κάλαθο των αχρήστων πολύ κοντά).
2. Πιάστε κάθε γράμμα μόνο μία φορά. Αποφύγετε το ανακάτεμα των χαρτιών. Κάντε αμέσως ό,τι πρέπει να γίνει (ελέγξετε, στείλτε, τηλεφωνήστε, απαντήστε) αντί να αναβάλλετε τις ενέργειες σας. Μια καλή φράση που πρέπει να έχετε υπ' όψη είναι τα 3Κ,
    1. Κάντε αμέσως τις απαραίτητες ενέργειες,
    2. Καθορίστε ποιος θα το κάνει,
    3. Καταστρέψτε το.
3. Εάν είναι δυνατή μια σύντομη απάντηση, γράψτε τη στο εισερχόμενο γράμμα ή σε ένα σημείωμα, και στείλτε την ξανά με το φαξ ή ταχυδρομήστε την στον αποστολέα, ή κάνετε μια φωτοτυπία για το αρχείο σας και επιστρέψτε το πρωτότυπο.
4. Εάν είναι δυνατόν, υπαγορεύστε σε μια μαγνητοταινία, μια κασέτα, ή ένα δίσκο (βλέπε "Μηχανήματα υπαγόρευσης").
5. Χρησιμοποιήστε τυπωμένα γράμματα και έτοιμες παραγράφους για τη συνηθισμένη αλληλογραφία,
6. Χρησιμοποιήστε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή το τηλέφωνο αντί χαρτιών όπου είναι δυνατόν.
7. Μην κάνετε συχνές διορθώσεις. Η τελειότητα απαιτεί χρόνο.
8. Αναφερθείτε στο συγκεκριμένο σημείο.
9. Εάν πρόκειται να στείλετε ένα μακροσκελές σημείωμα, κάντε ένα σκελετό πριν αρχίσετε την υπαγόρευση.
10. Αποφύγετε τα μη απαραίτητα αντίγραφα. Χρειάζονται χρόνο για να γίνουν, να διανεμηθούν, να αρχειοθετηθούν, ή να διαβαστούν.
11. Για εσωτερική αλληλογραφία χρησιμοποιήστε "ταχυγράμματα¨ έντυπα με το καρμπόν ήδη ανάμεσά τους και με χώρο για απάντηση.
12. Μη γράφετε όταν ένα τηλεφώνημα μπορεί να κάνει το ίδιο ακριβώς πράγμα. Ειδικά αν κάτι πρόκειται να είναι διαπραγματεύσιμο ή αν πρόκειται να ανταλλάξετε ιδέες, κάντε το με το τηλέφωνο ή πρόσωπο με πρόσωπο αντί γραπτό

σε χαρτί. Χρησιμοποιήστε σημειώματα αρχικά για να ανακοινώσετε, να υπενθυμίσετε, να επιβεβαιώσετε, ή να επεξηγήσετε.

13. Χρησιμοποιήστε σύντομες και κοφτές λέξεις. Μην διαπράττετε το σφάλμα των πολυσύλλαβων συγχύσεων και συσκοτίσεων.

ΑΝΑΒΟΛΗ

Εάν το πρόβλημά σας είναι η αναβολή, μην αναβάλλετε καθόλου να κάνετε κάτι γι' αυτό! Δεν μπορείτε να βασίζεστε απλώς και μόνο στην δύναμη της θέλησης για να βοηθήσετε τον εαυτό σας να ξεπεράσει πρόβλημα αυτό. Πρέπει να έχετε υπ' όψη κάποιες συγκεκριμένες τεχνικές οι οποίες μπορεί να μπουν στο παιγνίδι οποτεδήποτε συλλάβετε τον εαυτό σας να αναβάλλει κάτι που δεν πρέπει να αναβληθεί. Σας αναφέρουμε μερικές από τις πλέον αποτελεσματικές τεχνικές.*

Η "ΤΕΧΝΙΚΗ ΤΟΥ ΣΑΛΑΜΙΟΥ"

Ένα ολόκληρο σαλάμι δεν δείχνει ωραίο, ούτε είναι εύκολο στο χειρισμό του και δεν φαίνεται σαν ορεκτικό, αλλά αν το κόψετε σε λεπτές φέτες θα το μεταμορφώσετε σε κάτι το εντελώς διαφορετικό. Τώρα έχετε κάτι που είναι εύχρηστο, κάτι που μπορείτε να "γευθείτε."

Το ίδιο ακριβώς συμβαίνει με ένα μεγάλο μη ευχάριστο έργο. Όταν το βλέπετε σαν σύνολο και ολόκληρο, είναι τρομερό, αλλά όταν το τεμαχίζετε σε μικρά "άμεσα βήματα", αλλάζει τη φύση του εξ' ολοκλήρου. Το μυστικό βέβαια είναι αυτός ο τεμαχισμός να γίνει επί χάρτου.

Ακόμη και όταν το δυσάρεστο έργο είναι μικρό, αυτή η τεχνική λειτουργεί. Για παράδειγμα, υποθέσατε ότι αναβάλατε ένα δυσάρεστο τηλεφώνημα. Οι "φέτες του σαλαμιού" σ' αυτή την κατάσταση θα ήταν ίσως οι εξής:

1. Βρείτε τον αριθμό του τηλεφώνου και γράψτε τον κάπου.
2. Καθορίστε τον χρόνο που θα κάνετε το τηλεφώνημα (το να τηλεφωνήσετε αμέσως, χρειάζεται περισσότερη δύναμη από όση φαινομενικά έχετε, έτσι αφήστε τον εαυτό σας μακριά από το ακουστικό με αντάλλαγμα την δεδομένη υποχρέωση να το κάνετε σε συγκεκριμένο χρόνο, που σημειώνετε στο ημερολόγιό σας).
3. Βγάλτε το φάκελο και ενημερωθείτε για το τι έχει συμβεί.
4. Αποφασίστε ακριβώς τι θέλετε να πείτε.
5. Τηλεφωνήστε.

Αν αυτό το έργο συμβαίνει να είναι σημαντικό, τότε ο αριθμός των "τεμαχίων" ίσως χρειαστεί να είναι μεγαλύτερος, δημιουργήστε άρα ένα μακρύ κατάλογο. Το κλειδί στην υπόθεση είναι να κάνετε κάθε βήμα τόσο απλό και γρήγορο, ώστε το ίδιο να μην

φαίνεται τόσο μεγάλο. Εάν είναι δυνατόν, κάνετε κάτι το οποίο για να τελειώσει χρειάζεται μερικά λεπτά κι όποτε έχετε λίγα λεπτά μεταξύ δύο συναντήσεων ή ενώ περιμένετε ένα τηλεφώνημα, διαγράψτε ένα από τα "άμεσα" βήματα. Χωρίς έναν κατάλογο με τέτοια θέματα ίσως δεν αρχίσετε ποτέ.

Θυμηθείτε, η πρώτη φέτα - το πρώτο "άμεσο" βήμα- είναι πάντοτε να κάνετε τον κατάλογό σας, γράφοντας τα μικρά βήματα που περιλαμβάνονται στη διαδικασία για να κάνετε την εργασία.

Μια διαφοροποίηση αυτής της τεχνικής είναι η διαίρεση του *χρόνου* σας σε μικρά, εύκολα διαχειριζόμενα τεμάχια. Δεν έχει σημασία πόσο δυσάρεστο είναι ένα έργο, μπορείτε να ασχοληθείτε με αυτό μόνο για πέντε λεπτά, έτσι υποσχεθείτε στον εαυτό σας ότι αυτό είναι όλο που θα κάνετε τώρα. Στο τέλος της περιόδου των πέντε λεπτών θα έχετε ανοίξει ενδιάμεσους δρόμους σ' αυτό και θα έχετε σπάσει το διανοητικό κορμό, που σας εμπόδιζε να αρχίσετε, οπότε θα είναι εύκολο να επανέλθετε σ' αυτό (πολλές φορές θα ανακαλύψετε ότι δεν *θέλετε* να σταματήσετε, θα έχετε τόσο μεγάλη ταχύτητα που θα συνεχίσετε).

Έτσι, είτε είναι το έργο είτε ο χρόνος σας εκείνο το οποίο διαιρείται σε τεμάχια, θυμηθείτε ότι η αρχή "του διαίρει και βασίλευε" έχει εφαρμογή τόσο σε πράγματα που αναβάλλετε όσο και στις στρατιωτικές εφαρμογές.

Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

Ένας άλλος καλός τρόπος για να βγάλετε τον εαυτό σας από το νεκρό κέντρο είναι να αναλύσετε, γραπτώς, αυτό που κάνατε. Στην αριστερή πλευρά ενός φύλλου χαρτιού κάνετε ένα κατάλογο με όλους τους λόγους για τους οποίους αναβάλλετε ένα συγκεκριμένο έργο. Στη δεξιά πλευρά του χαρτιού να καταχωρήσετε όλα τα οφέλη τα οποία θα σωρεύονται εάν προχωρήσετε και κάνετε το έργο.

* Για μια πιο λεπτομερή συζήτηση του προβλήματος αυτού βλέπε, *Κάνοντάς το τώρα: Ένα πρόγραμμα 12 βημάτων για τη θεραπεία της αναβολής και την επιτυχία των στόχων σας* του Edwin C. Bliss.

Το αποτέλεσμα είναι καταπληκτικό. Στην αριστερή πλευρά συνήθως θα έχετε μόνο μία ή δύο παθητικές δικαιολογίες, όπως: "Ίσως μπλεχτώ σε μια αδέξια διαμάχη" ή "Ίσως να είμαι βαρετός". Από την άλλη μεριά, όμως, θα βρείτε ένα μακρύ κατάλογο από οφέλη, το πρώτο των οποίων συνήθως είναι το αίσθημα ανακούφισης το οποίο έρχεται με το να έχετε ήδη ξεπεράσει ένα απαραίτητο αλλά δυσάρεστο έργο και το οποίο είναι ήδη παρελθόν.

Τα αποτελέσματα της τεχνικής αυτής είναι συχνά γοργά και δραματικά. Ξυπνάτε από ένα λήθαργο και αρχίζετε να εργάζεστε για να πετύχετε τα οφέλη τα οποία καταγράψατε.

Η ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ "ΠΡΩΤΑ ΤΟ ΧΕΙΡΟΤΕΡΟ"

Αντί να κάνετε εύκολο ένα έργο, μερικές φορές το καλύτερό σας στοίχημα είναι να κάνετε ακριβώς το αντίθετο: εντοπίστε την πιο δυσάρεστη πλευρά του έργου και φροντίστε την πρώτη.

Για παράδειγμα, υποθέστε ότι πρέπει να καλέσετε από έναν κατάλογο δέκα ανθρώπους για να τους ζητήσετε μια δωρεά για κάποια υπόθεση που έχετε αναλάβει και υποθέστε ότι υπάρχει ένα πρόσωπο σ' αυτόν τον κατάλογο το οποίο δεν συμπαθείτε και το οποίο είναι σίγουρο ότι θα σας αρνηθεί. Φοβάστε να κάνετε τα τηλεφωνήματα, κυρίως γιατί υπάρχει αυτό το άτομο στον κατάλογο. Έτσι, αρχίστε μ' αυτό το άτομο· είτε σας απορρίψει είτε όχι, μπορείτε να πείτε στον εαυτό σας ότι τα χειρότερα τα ξεπεράσατε και από τώρα και στο εξής τα πάντα θα είναι σαν το ελαφρύ αεράκι.

Είναι η παλιά αρχή να τρώμε πρώτα την σπανακόπιτα και να ακολουθεί το γλυκό. Κρατήστε την σειρά ακόμα κι αν δεν λειτουργεί και τόσο καλά. Αναβάλλοντας ένα δυσάρεστο έργο ποτέ δεν γίνεται πιο ευχάριστο· στην πραγματικότητα, γίνεται σκληρότερο καθώς περνά ο χρόνος. Όπως είπε κάποιος (νομίζω ο Mark Twain): "Εάν είσθε αναγκασμένος να καταπιείτε ένα βάτραχο, μην τον κοιτάζετε επί μακρόν. Και εάν πρόκειται να καταπιείτε δύο βατράχους, μην καταπίνετε τον μικρότερο πρώτο!".

ΑΛΛΑΓΗ ΣΥΝΗΘΕΙΩΝ: ΜΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η τελική (και η πλέον βασική) προσέγγιση αναγνωρίζει ότι αποτυγχάνοντας να ενεργήσετε γρήγορα όπως θα έπρεπε, συνήθως γίνεται όχι γιατί το συγκεκριμένο έργο είναι υπερβολικά δύσκολο αλλά γιατί έχουμε την συνήθεια να το αναβάλλουμε οποτεδήποτε είναι δυνατόν. Η αναβολή σπάνια σχετίζεται μόνο με ένα και μοναδικό θέμα, συνήθως είναι μια ενδόμυχη συμπεριφορά. Εάν μπορέσουμε να αλλάξουμε τις συνήθειες κάτω από τις οποίες σκεπτόμαστε, μπορούμε να μην χρησιμοποιήσουμε τις δύο προηγούμενες μεθόδους.

Η σημασία αυτού του γεγονότος δεν μπορεί να υπερτονισθεί. Είμαι πεπεισμένος ότι η πιο σημαντική διαφορά μεταξύ αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών ανθρώπων είναι ότι οι τελευταίοι σκέπτονται από συνήθεια: "Αυτό το έργο πρέπει να γίνει, αλλά είναι δυσάρεστο· κατά συνέπεια, θα το αναβάλλω όσο μπορώ", ενώ το αποτελεσματικό άτομο από συνήθεια σκέπτεται: "Το έργο είναι δυσάρεστο, αλλά πρέπει να γίνει· συνεπώς, θα το κάνω τώρα, ούτως ώστε να τα ξεχάσω όλα όσα το αφορούν".

Αλλά η προοπτική αλλαγής μιας βαθιάς ριζωμένης συνήθειας απογοητεύει πολλούς ανθρώπους. Το έχουν προσπαθήσει αρκετές φορές μέσω ισχυρής θέλησης - χρησιμοποιώντας τη λύση όπου όλα αφήνονται για τη νέα χρονιά- κι έχουν αποτύχει. Δεν

είναι τόσο δύσκολο, υπό τον όρο όμως, ότι χρησιμοποιείτε την σωστή προσέγγιση.

Ο William James, ο πατέρας της αμερικανικής ψυχολογίας, συζήτησε ένα τέτοιο σύστημα στο περίφημο άρθρο του για τη συνήθεια, το οποίο δημοσιεύτηκε στο περιοδικό Popular Science το 1887 και το οποίο στη συνέχεια έχει αξιολογηθεί από τις μελέτες των ερευνητών της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Όπως εφαρμόζεται η αλλαγή της συνήθειας της αναβολής, θα είχε ως εξής:

1. Αποφασίστε να αρχίσετε με την αλλαγή αμέσως μόλις τελειώσετε την ανάγνωση αυτού του κεφαλαίου, όσο ακόμα υπάρχει κίνητρο. Το να κάνετε το πρώτο βήμα αμέσως τώρα είναι σημαντικό.
2. Μην επιχειρείτε να κάνετε πάρα πολλά σε σύντομο χρονικό διάστημα. Αντ' αυτού προσπαθήστε να αλλάξετε ριζικά ολόκληρη την προσέγγισή σας· πιέστε τον εαυτό σας τώρα για να κάνει πράγματα τα οποία μέχρι σήμερα αναβάλλατε. Αρχίστε αύριο το πρωί ή κάθε ημέρα κάνοντας το πιο δυσάρεστο πράγμα από τον κατάλογο "αυτών που πρέπει να κάνετε". Με άλλα λόγια, εφαρμόστε το σύστημα "Πρώτα το χειρότερο" από τις μικροασχολίες της καθημερινότητας.

Παρατηρήστε ότι δεν σας συνιστώ να αρχίσετε την ημέρα σας με το πιο *σπουδαίο* από τα θέματα του καταλόγου σας. Τα σπουδαιότερα πράγματα θα πρέπει να κατανεμηθούν σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Το πιο δυσάρεστο πολύ συχνά είναι ένα μικρό ζήτημα: μια απολογία που καθυστερείτε, η αντιμετώπιση ενός συνεργάτη με τον οποίο δεν θέλατε να συνεργαστείτε, μια ενοχλητική μικροαπασχόληση την οποία γνωρίζετε ότι πρέπει να αντιμετωπίσετε. Οτιδήποτε και αν είναι αυτό, κάντε το πριν ανοίξετε το ταχυδρομείο σας, πριν τηλεφωνήσετε σ' αυτούς που είχαν παραμείνει από τον κατάλογό σας από το προηγούμενο απόγευμα, πριν ακόμα αρχίσετε με τη συνήθη πρωινή ρουτίνα.

Αυτή η απλή διαδικασία μπορεί να ρυθμίσει τον παλμό για ολόκληρη την ημέρα σας. Θα έχετε ένα συναίσθημα χαλάρωσης μόνο από το γεγονός ότι γνωρίζετε ότι αν και έχουν περάσει μόνο δέκα πέντε λεπτά από την ημέρα σας, έχετε ήδη πετύχει να κάνετε το πλέον δυσάρεστο απ' αυτά που πρέπει να κάνετε την υπόλοιπη ημέρα. Αφού έχετε εφαρμόσει αυτήν την πρακτική για λίγες ημέρες, θα εγκλωβιστείτε στη συνήθεια αυτή εφ' όρου ζωής, γιατί εφαρμόσατε εκείνο που οι ερευνητές της συμπεριφοράς αποκαλούν μια αυτοεπιβραβευόμενη ενέργεια -μια ενέργεια η οποία έχει μία εσωτερική ανταμοιβή, η οποία ενδυναμώνει την συμπεριφορά. Έτσι, όταν ένα μωρό μαθαίνει να στέκεται, το αίσθημα της επιτυχίας το οποίο απολαμβάνει το μωρό όταν στέκεται όρθιο ενδυναμώνει τις ενέργειες οι οποίες ήταν απαραίτητες για να ολοκληρώσει το κατόρθωμα της πρώτης φοράς και η διαδικασία σύντομα γίνεται δεύτερη φύσης. Ομοίως, η συνήθεια "κάνε το τώρα" μπορεί να γίνει μια δεύτερη φύση.

Αν και έχω ήδη συστήσει ότι θα πρέπει να πιέσετε τον εαυτό σας να ακολουθήσει αυτήν τη διαδικασία μόνο μια φορά την ημέρα, γρήγορα θα ανακαλύψετε ότι σύντομα επιδρά στις αποφάσεις σας κατά τη διάρκεια της ημέρας. Κάθε φορά που σας δίνουν να κάνετε μια δυσάρεστη μικροδουλειά θα αισθάνεστε μια φαγούρα γι' αυτήν, έτσι ώστε να απολαύσετε αυτό το αίσθημα ευφορίας που προέρχεται από την άμεση διεκπεραίωση ενός δυσάρεστου έργου.

Η ομορφιά του συστήματος αυτού είναι ότι δεν έχετε να κάνετε τίποτα που δεν θα θέλατε να κάνετε· έτσι ή αλλιώς, προτίθεστε να κάνετε αυτή την μικροαπασχόληση αλλιώς δεν θα την είχατε συμπεριλάβει στον κατάλογο σας. Απλά σημαίνει να την κάνετε, να την μετρήσετε σαν την υπ' αριθμόν ένα εργασία του καταλόγου αντί για αριθμό πέντε ή δέκα.

3. Υπάρχει μια προειδοποίηση: Κατά την διάρκεια της περιόδου που η νέα σας συνήθεια αρχίζει να ριζώνει, ειδικότερα κατά τις δύο πρώτες εβδομάδες, θα πρέπει να είστε εξαιρετικά προσεκτικοί να μην επιτρέψετε καθόλου εξαιρέσεις. Ο William James τη συνέκρινε με το μάζεμα ενός κουβαριού με σπάγκο: ένα μικρό γλίστρημα μπορεί να χαλάσει περισσότερες από μια στροφές στο κουβάρι. Να είστε σκληροί με τον εαυτό σας, μόνο για τα πρώτα λίγα λεπτά της ημέρας, κάθε ημέρα και για τις επόμενες δύο εβδομάδες και μπορώ να σας υποσχεθώ μια νέα συνήθεια ανεκτίμητης αξίας.

Έτσι λοιπόν βάλτε τα αυτά στο μυαλό σας και αρχίστε, Τώρα.

ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΕ ΑΛΛΟΥΣ

Το πρώτο παράδειγμα που έχει καταγραφεί σαν αποτυχία ανάθεσης εργασίας βρίσκεται στο 18ο Κεφάλαιο του βιβλίου της Εξόδου. Ο Μωϋσής έχοντας οδηγήσει τους Εβραίους έξω από την Αίγυπτο, εντυπωσιάστηκε τόσο πολύ από τη γνώση του και την εξουσία του, ώστε επέμενε να λύνει προσωπικά κάθε αντιδικία η οποία προέκυπτε στο Ισραήλ - έργο το οποίο τον απασχολούσε σύμφωνα με τις γραφές "από το πρωί έως το βράδυ". Υπηρετούσε το λαό του σαν ο μοναδικός δάσκαλος, στρατηγός, νομοθέτης, δικαστής, πταισματοδίκης, αρεοπαγίτης, πέρα βεβαίως από τα αμιγώς εκκλησιαστικά του καθήκοντα. Ο πεθερός του, ένας σοφός ιερεύς, ο Ιοθόρ, αντελήφθη αμέσως ότι αυτή η μεταχείριση του χρόνου του δεν ήταν η πλέον ενδεδειγμένη για έναν ηγέτη. Μιλώντας σαν ο πρώτος σύμβουλος επιχειρήσεων, είπε τα εξής: (επί λέξει από την Παλαιά Διαθήκη): "είπε δε ο γαμβρός Μωυσή προς αυτόν· ουκ ορθώς συ ποιείς το ρήμα τούτο· φθορά καταφθαρήσει ανυπομονήτω και συ και πας ο λαός ούτος, ος εστί μετά σου· βαρύ σοι το ρήμα τούτο, ου δυνήσει ποιείν συ μόνος" δηλαδή "Και ο πεθερός του Μωυσή του είπε: Δεν ενεργείς σωστά στην περίπτωση αυτή. Θα φθαρείς οπωσδήποτε και θα αποκάμεις από το ανυπόφορο φορτίο και συ ο ίδιος, αλλά ταλαιπωρείται και όλος ο λαός

αυτός που είναι μαζί σου. Το έργο αυτό είναι βαρύ για σένα. Δεν θα μπορέσεις να το φέρεις εις πέρας μόνος σου".

Δεν ξέρουμε τι απάντησε ο Μωϋσής στο σημείο αυτό, αλλά υποπτεύομαι ότι εάν σε κάποια μελλοντική στιγμή ανακαλυφθούν στη Νεκρά Θάλασσα οι πάπυροι που θα δίνουν ολόκληρη τη συνομιλία, θα δούμε ότι ο Μωϋσής ανταποκρίθηκε με τον τρόπο που οι περισσότεροι σύγχρονοι διευθυντές ενεργούν, με κάτι σαν αυτό: "Ιοθόρ, έχεις απόλυτο δίκαιο, συμφωνώ μαζί σου 100%. Ξέρω ότι κουράζω τον εαυτό μου κατ΄ αυτόν τον τρόπο και θα ήθελα να αναθέσω σε άλλους περισσότερα πράγματα αν μπορούσα. Αλλά, μεταξύ μας, Ιοθόρ, δεν έχεις ιδέα με τι είδους ανθρώπους είμαι αναγκασμένος να συνεργαστώ. Απλά και μόνο δεν μπορείς να έχεις ικανή βοήθεια στις μέρες μας! "

Όπως και να' χει, ξέρουμε ότι ο Ιοθόρ συνέστησε μια προσέγγιση σε δύο φάσεις. Πρώτον, εκπαιδεύστε τους ανθρώπους ώστε να γνωρίζουν τους νόμους, τους θεσμούς και τις διατάξεις. Δεύτερον, επιλέξτε ικανούς ηγέτες και δώστε τους πλήρεις εξουσίες σε όλα τα μικρά θέματα ή τα θέματα ρουτίνας, ελευθερώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο τον Μωϋσή, ώστε να συγκεντρωθεί σε σοβαρές αποφάσεις και μακροχρόνιους προγραμματισμούς. Η συμβουλή ισχύει ακόμη και σήμερα. Αρκετοί διευθυντές, όπως ακριβώς και ο Μωϋσής, απολαμβάνουν το συναίσθημα της παντοδυναμίας το οποίο προέρχεται από την λήψη όλων των αποφάσεων. Αυτό δεν είναι μόνο μια άσχημη μεταχείριση του χρόνου σας· επιπλέον, καταπνίγει τη δημιουργικότητα και αποδυναμώνει την ανάπτυξη των υφισταμένων.

Δεν χρειάζεται να είστε ένας διευθυντής μεγάλης επιχείρησης για να αναθέσετε εργασία σε άλλους. Οι γονείς, οι οποίοι δεν αναθέτουν στα παιδιά τους τις μικροδουλειές του σπιτιού προσφέρουν μια αρνητική υπηρεσία στον εαυτό τους και στα παιδιά τους. Οι υπεύθυνοι ενός οργανισμού εθελοντών το οφείλουν στον εαυτό τους και στον οργανισμό να διαδώσουν την ευλογία της συμμετοχής σε όσο το δυνατόν περισσότερους ανθρώπους. Το να είναι κανείς υπεύθυνος μιας λέσχης προσκόπων μπορεί να απαιτεί τον ίδιο χρόνο που χρειάζεται για τη διοίκηση της General Motors, εάν προσπαθείτε να κάνετε τα πάντα εσείς ο ίδιος.

Μια προειδοποίηση: Δίνοντας στους υφισταμένους σας εργασίες τις οποίες ούτε εσείς ούτε κανείς άλλος θέλει να κάνει, δεν είναι ανάθεση, είναι ξεφόρτωμα. Αν και ίσως είναι απαραίτητο μερικές φορές, δεν τρέφει το "εγώ" τους, δεν τους ενθαρρύνει να αναπτυχθούν ή δεν τους επιτρέπει να αναλάβουν ενεργό ρόλο στη λήψη των αποφάσεων, πράγμα το οποίο μπορεί να βοηθήσει και να ελευθερώσει περισσότερο από το χρόνο σας. Έτσι λοιπόν, μάθετε να αναθέτετε τα έργα που περιέχουν πρόκληση και ανταμοιβή.

Αναθέτοντας εργασία με τους σπάγγους δεμένους γύρω από το άτομο είναι αφ' εαυτού καταστροφικό. Εάν ζητήσετε από κάποιον να ετοιμάσει ένα φυλλάδιο, για παράδειγμα,

μην προσθέτετε αρκετές λεπτομέρειες σχετικά με τον τύπο, τη δακτυλογράφηση και τις απεικονίσεις. Οι άνθρωποι κάνουν καλύτερη δουλειά και υπερηφανεύονται γι' αυτήν, εάν είναι σε θέση να κάνουν οι ίδιοι τις επιλογές αυτές.

Το κλειδί στην ανάθεση είναι η λέξη *εμπιστοσύνη*. Όταν αναθέτετε, εμπιστεύεστε ολόκληρο το πρόβλημα στο άλλο πρόσωπο, μαζί με αρκετή από την εξουσία για να λάβει τις απαραίτητες αποφάσεις. Αυτό είναι εντελώς διαφορετικό πράγμα από το να πείτε. "κάνε αυτό που σου λέω να κάνεις και μόνο αυτό", το οποίο δείχνει στους υφισταμένους σας μια μεταχείριση σαν να ήταν μαριονέτες. Κανένας δεν έχει καταφέρει να καταγράψει μέχρι σήμερα πως μπορείς να δώσεις κίνητρα σε μια μαριονέτα.

ΑΝΑΘΕΣΗ: ΜΙΑ ΠΑΡΑΒΟΛΗ

Μια φορά και έναν καιρό ζούσε μια μικρή κόκκινη κότα που είχε ένα χωράφι με σιτάρι.
"Ποιος θα με βοηθήσει να θερίσω το σιτάρι;" είπε:
"Όχι εγώ", είπε το γουρουνάκι. "Δεν ξέρω να θερίζω!"
"Όχι εγώ", είπε η αγελάδα. "Είμαι τόσο χοντροκομμένη!"
" Όχι εγώ", είπε ο σκύλος. "Είμαι απασχολημένος με άλλα πράγματα!"
Έτσι η μικρή κόκκινη κότα θέρισε το σιτάρι μόνη της.
"Ποιος θα με βοηθήσει να αλέσω το σιτάρι για να γίνει αλεύρι;" είπε.
"Όχι εγώ", είπε το γουρουνάκι. "Αυτό είναι ένα άλλο επάγγελμα στο οποίο δεν έχω εκπαιδευτεί!"
"Όχι εγώ", είπε η αγελάδα. "Μπορείς να το κάνεις πολύ καλύτερα από εμένα!"
"Όχι εγώ", είπε ο σκύλος. "Πολύ θα το ήθελα, αλλά έχω κάτι άλλα πιο επείγοντα πράγματα να κάνω. Μια άλλη φορά, ίσως."
Έτσι λοιπόν, η μικρή κόκκινη κότα το άλεσε μόνη της.
"Ποιος θα με βοηθήσει να ζυμώσω το ψωμί;" είπε η μικρή κόκκινη κότα.
"Όχι εγώ", είπε το γουρουνάκι "κανείς ποτέ δεν με έμαθα πως να ζυμώνω!"
"Όχι εγώ", είπε η αγελάδα. "Εσύ έχεις περισσότερη εμπειρία από εμένα και θα το κάνεις στο μισό χρόνο απ' ότι εγώ."
"Όχι εγώ", είπε ο σκύλος. "Έχω κάποια άλλα σχέδια για το απόγευμα. Αλλά την επόμενη φορά θα σε βοηθήσω".
Έτσι, λοιπόν, ζύμωσε το ψωμί η ίδια.
Το ίδιο βράδυ όταν οι καλεσμένοι της έφτασαν για το δείπνο, η μικρή κόκκινη κότα δεν είχε τίποτα άλλο να τους σερβίρει παρά μόνο ψωμί. Ήταν τόσο πολύ απασχολημένη κάνοντας δουλειές που έπρεπε να κάνουν άλλοι, ώστε ξέχασε να μαγειρέψει το κυρίως γεύμα, να ετοιμάσει το επιδόρπιο, ή ακόμα να βγάλει τα ασημένια μαχαιροπήρουνα. Το επίσημο γεύμα κατέληξε σε καταστροφή και έτσι έζησε δυστυχισμένη το υπόλοιπο της ζωής

της.

ΗΘΙΚΟ ΔΙΔΑΓΜΑ: Ένας καλός ηγέτης θα βρει τρόπο να κάνει τους άλλους να βελτιώσουν τις δυνατότητές τους. Το να κάνετε την εργασία ο ίδιος είναι ο τρόπος ενέργειας της μικρής κόκκινης κότας.

ΑΝΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ: Η ΠΑΡΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Ο στρατηγός Γεώργιος Πάττον περιληπτικά το όρισε ως εξής: Εάν έχετε ένα σχέδιο για το οποίο είστε 80% σίγουρος, "εκτελέστε το με τη βία."[1]

Η δειλία είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια της επιτυχίας, αν και πάντοτε μεταμφιέζεται σε κάτι άλλο: σύνεση, ανάλυση, προσοχή, περίσκεψη. Αντί να ριψοκινδυνεύετε την αποτυχία (μια κληρονομούμενη δυνατότητα σε κάθε σημαντική απόφαση), είναι ευκολότερο να δικαιολογήσετε την αναβολή της απόφασης στο όνομα της εξεύρεσης περισσοτέρων στοιχείων· ή πείτε στον εαυτό σας ότι θα ήταν καλύτερα "να κοιμηθώ πάνω σ' αυτήν". Αλλά ενώ κοιμάστε πάνω σ' αυτήν, ο ανταγωνιστής σας είναι απασχολημένος εργαζόμενος και ξυπνάτε για να αντιληφθείτε ότι η ευκαιρία σας έχει προσπεράσει.

Στο βιβλίο τους *Career Tracking* ο James Calano και ο Jeff Salzman εφιστούν την προσοχή μας σε κάτι που οι περισσότεροι επιτυχημένοι άνθρωποι το αναγνωρίζουν ενστικτωδώς: "*Όσο και αν ακούγεται παράξενο, στην επαγγελματική ζωή είναι συνήθως πιο σπουδαίο να είναι κανείς αποφασιστικός παρά να είναι σωστός.*"[2]

Τα περισσότερα λάθη κρίσης μπορεί να διορθωθούν, χαμένες ευκαιρίες για έγκαιρη ενέργεια είναι συχνά χαμένες για πάντα.

Το γεγονός ότι μια επιλογή είναι δύσκολη δεν θα πρέπει να καθορίσει εάν θα πρέπει να γίνει τώρα. Πράγματι, η δυσκολία της απόφασης δείχνει ότι το ζήτημα έχει κάποια σπουδαιότητα και θα πρέπει να λυθεί το συντομότερο. Περαιτέρω μελέτη δικαιολογείται σε πολλές περιπτώσεις, φυσικά, αλλά η μεγαλύτερη πλειοψηφία των αποφάσεών μας θα πρέπει να ληφθεί αμέσως, δίνοντας, χώρο για δράση σε κάτι άλλο.

Είναι ενδιαφέρον, επί τη ευκαιρία, να κοιτάξουμε τα μαζεμένα χαρτιά μας με πνεύμα αναποφασιστικότητας. Αν ανατρέξετε μέσα σ' αυτή τη στοίβα χαρτιών που έχετε επάνω στο γραφείο σας τις τελευταίες εβδομάδες, θα αντιληφθείτε ότι αυτό που πραγματικά έχετε είναι ένας σωρός από αποφάσεις που δεν πάρθηκαν. Οι περισσότερες από τις αποφάσεις αυτές θα απαιτούσαν μόνο λίγα δευτερόλεπτα, εάν μπορούσατε να πιέζατε πάρα πολύ λίγο τον εαυτό σας να κάνει μια επιλογή αντί να περιμένετε μέχρις ότου ο χρόνος ή οι περιστάσεις κάνουν την επιλογή για λογαριασμό σας.

Ο Thomas Watson, Jr., πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της IBM, έδινε την εξής συμβουλή σχετικά με το πως να ασχοληθείτε με τη λύση ενός προβλήματος: "Λύστε το γρήγορα.

Λύστε το, δεν έχει σημασία σωστό ή λάθος. Εάν το λύσετε λάθος, θα ξαναγυρίσει και θα σας δώσει ένα χαστούκι στο πρόσωπο και τότε μπορείτε να το λύσετε σωστά. Το να βρίσκεται κάποιος ξαπλωμένος στο νερό και να μην κάνει τίποτα είναι αναπαυτικό, γιατί δεν περιέχει κανένα κίνδυνο, αλλά είναι ένας απολύτως θανάσιμος τρόπος για να διοικήσεις μια επιχείρηση".

Θυμηθείτε, κάθε απόφαση στη ζωή σας θα γίνει με έναν από τους εξής τρεις (3) τρόπους:

1. Θα την πάρετε εσείς οι ίδιοι ή
2. Άλλοι θα την πάρουν για σας ή
3. Θα την κάνει ο χρόνος για σας.

Ο πρώτος τρόπος είναι ο καλύτερος.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΜΕΤΑ ΤΟ ΠΕΡΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ

Όταν η ετήσια Γενική Συνέλευση έχει τελειώσει, πριν ακόμη μαζέψετε τα διαφημιστικά φυλλάδια, που δεν χρησιμοποιήσατε και πριν ακόμη πληρώσετε το λογαριασμό, καθίστε σε μια ήσυχη γωνιά και κάντε δύο καταστάσεις:

(1) Μία με ό,τι κάνατε σωστά και

(2) Μία με ό,τι κάνατε λάθος.

Μετά φυλάξτε τις καταστάσεις αυτές για την επόμενη Γενική Συνέλευση.

Στο στρατό αυτό το ονομάζουν αναφορές μετά το πέρας των επιχειρήσεων και αποτελεί μέρος της στρατιωτικής γραφειοκρατίας το οποίο πραγματικά αξίζει και πρέπει να υιοθετηθεί από κάθε οργανισμό ή επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους. Αναφορές αυτού του είδους πρέπει να γίνονται για κάθε σημαντική δραστηριότητα η οποία θα λάβει μέρος στο μέλλον, ανεξάρτητα αν πρόκειται για συνέδριο, εξαγορά επιχειρήσεως, ή ακόμη κι ένα ταξίδι αναψυχής. Η μνήμη μας προδίδει καμιά φορά κι έπειτα από ένα χρόνο θα έχουμε ξεχάσει τα μαθήματα που πήραμε σήμερα.

Ένα σύντομο αρχείο με το τι συνέβη και γιατί, συμπεριλαμβανομένων και των προτάσεων που μπορούν να το βελτιώσουν και να το επιταχύνουν την επόμενη φορά, μπορεί να αποδειχτεί αποτελεσματικό και να εξοικονομήσει χρόνο και ενέργεια.

ΑΝΤΙΓΡΑΦΑ

Η εκτεταμένη χρήση αρχείων είναι σύμπτωμα ανασφάλειας.

Σκεφθείτε πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα διάφορα είδη και χαρτιά που αρχειοθετείτε. Πάρτε κάθε κατηγορία και αναρωτηθείτε: "ποιο είναι το χειρότερο πράγμα που θα μπορούσε να συμβεί εάν αυτός ο φάκελος δεν υπήρχε πια;". Θα ανακαλύψετε ότι τις περισσότερες φορές η απάντηση θα είναι: "Τίποτα!". Εάν πραγματικά χρειάζεστε τις πληροφορίες, πιθανόν να βρίσκονται κάπου αλλού στην Εταιρεία ή στο φάκελο, κάποιου άλλου ή ένα τηλεφώνημα θα έδινε την απάντηση ή θα τα καταφέρνατε θαυμάσια και

χωρίς αυτό.

Αυτό δεν σημαίνει ότι τα αρχεία γενικά δεν είναι χρήσιμα, αλλά το ερώτημα είναι εάν είναι *αρκετά* χρήσιμα ώστε να δικαιολογήσουν το χρόνο και την προσπάθεια η οποία απαιτείται για την ενημέρωσή τους. Υπολογίστε το χρόνο που χρειάζεστε για την αρχειοθέτηση πραγμάτων όπως: δελτία τύπου της εταιρείας, καθημερινά σημειώματα, πληροφοριακά αντίγραφα από τα σημειώματα άλλων ανθρώπων κλπ. Αναρωτηθείτε αν η εταιρεία δεν θα προχωρούσε με τον ίδιο αριθμό ωρών να αφιερώνεται για κάτι απ' ευθείας προορισμένο για την επιτυχία του υπ' αριθμόν 1 στόχου της.

ΑΞΙΑ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΣΕ ΧΡΗΜΑ

Οι άνθρωποι που πληρώνονται με την ώρα είναι πολύ πιο ενήμεροι για την αξία του χρόνου τους από εκείνους που πληρώνονται με μισθό. (Εάν δεν το πιστεύετε αυτό, προσπαθήστε να καλέσετε έναν ψυχίατρο ή έναν υδραυλικό να διαθέσει μια ώρα από την ημέρα του για να συζητήσετε κάποιο μικροπρόβλημα).

Έτσι, λοιπόν, για λόγους καλής διαχείρισης του χρόνου, θεωρήστε ότι πληρώνεστε με την ώρα, είτε αυτό γίνεται στην πραγματικότητα είτε όχι. Για να βρείτε την αξία της ώρας σας, διαιρέστε τον ετήσιο μισθό σας σε χιλιάδες € με το 2000 (τις ώρες που εργαζόμαστε ολόκληρο το χρόνο) και αυτή είναι κατά προσέγγιση η ωριαία αξία σας. π.χ. εάν κερδίζετε € 32.000 ετησίως, την ώρα πληρώνεστε με 16 δολάρια περίπου. Όταν ένας συνεργάτης παρατείνει μια επίσκεψη για την ανταλλαγή ενός μικρού σχολίου κατά δέκα πέντε λεπτά, η αξία του χρόνου αυτού είναι € 4. Οι άνθρωποι που κολακεύονται με τη σκέψη ότι βάζουν φωτιά με ένα σπίρτο σε 4 χαρτονομίσματα του ενός Ευρώ και μετά τα παρακολουθούν να καίγονται, δεν σκέπτονται τίποτα παρατηρώντας € 4 σε αξία πολύτιμου χρόνου να γίνονται καπνός!

Μια μεγάλη γυναίκα η οποία κατάλαβε αυτή την αρχή ήταν η βασίλισσα Ελισάβετ Ι, η οποία πεθαίνοντας είπε τις εξής λέξεις: "Δίνω όλα μου τα τιμαλφή για μια στιγμή χρόνου!". Θυμηθείτε αυτές τις λέξεις την επόμενη φορά που αποπειράστε να πετάξετε στον κάλαθο των αχρήστων λίγα πολύτιμα λεπτά.

ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΝΑΝΤΙΟΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η ημέρα του παλιού "αποδοτικού εμπειρογνώμονα" έχει παρέλθει προ πολλού. Σήμερα, οι σύμβουλοι των επιχειρήσεων σκέφτονται γύρω από την αποτελεσματικότητα, που είναι μια ευρύτερη και πιο χρήσιμη ιδέα.

Η αποδοτικότητα αφορά τους καλύτερους τρόπους για να κάνει κάποιος μια εργασία που του έχει ανατεθεί. Η αποτελεσματικότητα, από την άλλη μεριά, αναφέρεται στην *καλύτερη δυνατή χρήση του χρόνου,* η οποία ίσως να περιλαμβάνει ή και να μην περιλαμβάνει την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας.

Ας υποθέσουμε ότι έχετε έναν κατάλογο με ανθρώπους που πρέπει να τους τηλεφωνήσετε αναφορικά με μια επερχόμενη συνάντηση. Εάν σκέπτεστε σύμφωνα με τις επιταγές της αποδοτικότητας, θα εξετάζατε πότε είναι ο καλύτερος χρόνος να τους τηλεφωνήσετε, εάν θα έπρεπε τα ονόματά τους να καταχωρηθούν στην μνήμη του τηλεφώνου σας για να εξοικονομήσετε χρόνο, εάν ο κατάλογος είναι ακριβής και ενημερωμένος, κ.λ.π.

Αλλά εάν σκεπτόσασταν σύμφωνα με τις επιταγές της αποτελεσματικότητας, θα ρωτούσατε τον εαυτό σας εάν το να τηλεφωνήσετε σ' αυτούς τους ανθρώπους είναι αυτό που θα πρέπει να κάνετε αμέσως τώρα. Θα εξετάζατε εναλλακτικές λύσεις επικοινωνίας, θα εξετάζατε την πιθανότητα της ανάθεσης της εργασίας σε κάποιον άλλον ή ίσως να την παραλείπατε εντελώς έτσι ώστε να χρησιμοποιήσετε το χρόνο σας πιο αποτελεσματικά.

Η σωστή διαχείριση του χρόνου συμπεριλαμβάνει εξέταση της αποτελεσματικότητας πρώτα και μετά της αποδοτικότητας. Με άλλα λόγια, όπως κάποιος παρατήρησε, το να κάνεις κάτι σωστά δεν είναι τόσο σπουδαίο, όσο το να κάνεις τα σωστά πράγματα και τις σωστές ενέργειες.

ΑΣΚΗΣΗ: *Ο ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ ΧΡΟΝΟΣ*

Ο μεγάλος πρόσκαιρος ενθουσιασμός της δεκαετίας του 1970 και του 1980 σχετικά με την υγεία ήταν μια επίπονη διαδικασία, η οποία βασίστηκε στην γνωστή παρατήρηση του Benjamin Franklin ότι "δεν υπάρχει κέρδος χωρίς κόπο". Τα καλά νέα των ετών της δεκαετίας του 1990 είναι ότι δεν συμβαίνει απαραίτητα έτσι. Η άσκηση είναι σημαντική, συμφωνούμε, αλλά ξέρουμε ότι δεν είναι απαραίτητο να συμπεριλαμβάνει μαραθώνιο ή μαζοχισμό.

Η μανία του τζόγκινγκ ξεκίνησε από τον Δρ Kenneth Cooper, ο οποίος ανακάλυψε τη λέξη "αερόμπικς" και δημοσίευσε ένα δημοφιλές βιβλίο με τον ίδιο τίτλο το 1968. Σύντομα, εκατομμύρια Αμερικανών φορούσαν εφιδρωτικές φόρμες και έτρεχαν συνεχώς στα πεζοδρόμια. Πολλοί ωφελήθηκαν από "αυτή την πορεία προς το κάψιμο", αλλά πολλοί άλλοι εγκατέλειψαν τη θεραπευτική αγωγή, διότι ήταν τόσο απαιτητική και χρονοβόρα ή τόσο σκληρή για τα γόνατα και τους αστραγάλους. Μελέτες έδειξαν ότι μόνο το 10% των Αμερικανών πολιτών ασχολήθηκαν με κανονική και δραστήρια εξάσκηση.

Το 1989 το Περιοδικό του *Αμερικανικού Ιατρικού Συλλόγου* δημοσίευσε τα αποτελέσματα της πλέον πειστικής μελέτης που έγινε ποτέ σχετικά με την καλή φυσική κατάσταση και τα αποτελέσματα ήταν ενθαρρυντικά για εκείνους που ήθελαν να διατηρήσουν την καλή τους υγεία και επιθυμούσαν να προπονηθούν, αλλά δεν ήθελαν να αφιερώσουν αρκετό χρόνο γι' αυτό. Η μελέτη που έγινε για 15 χρόνια στο Ινστιτούτο

Έρευνας του Αερόμπικς του Δρ. Cooper στο Ντάλας και συμπεριέλαβε 13.344 άνδρες και γυναίκες, έδειξε ότι μετακινούμενοι από την κατηγορία "της πλήρους οριζοντιώσεως" και κάνοντας μέτριες ασκήσεις είναι ακριβώς ό,τι χρειάζεται για να πετύχει κανείς μια δραματική μείωση στους ρυθμούς θανάτων από καρδιοπάθειες, καρκίνο, κι άλλες ασθένειες. Πηγαίνοντας πέρα απ' αυτά τα όρια και τρέχοντας 30 ή 40 μίλια την εβδομάδα προσδίδει μια επιπλέον προστασία, αλλά όχι σημαντική. Κερδίζει κάποιος σημαντικά οφέλη μόνο με 30 λεπτά γρήγορου περιπάτου ή με κάποια άλλη μορφή αεροβικής άσκησης τουλάχιστον κάθε δεύτερη ημέρα.

Σπουδαία πράγματα, όπως η μείωση των θανάτων, είναι εν τούτοις σημαντικά αλλά δεν είναι αυτός λόγος για να συμπεριληφθεί το αντικείμενο αυτό σε ένα βιβλίο για τη διαχείριση του χρόνου. Ο πραγματικός λόγος είναι ότι όταν προγραμματίζετε την ημέρα σας ή την εβδομάδα σας, θα πρέπει να αρχίσετε κλείνοντας χρόνο για τις ασκήσεις, όχι μόνο για τα οφέλη στην υγεία σας αλλά γιατί θα έχετε κατ' αυτό τον τρόπο πιο "παραγωγικό χρόνο" κατά τη διάρκεια της ημέρας, χρόνο υψηλότερης αποδοτικότητας όταν θα είστε "με καθαρό μυαλό και ακόμη καλύτερη διάθεση". Θα καταφέρετε να κάνετε περισσότερα.

Πέρα απ' αυτά, σύμφωνα με μια μελέτη 17.000 αποφοίτων του Χάρβαρντ η οποία έγινε από τον Δρ Ralph S. Paffenbarger, Jr., του Πανεπιστημίου του Στάνφορντ[1], η μέτρια άσκηση μπορεί να προσθέσει μέχρι και δύο χρόνια στη ζωή ενός ατόμου! Εάν αυτό δεν είναι "καλή χρήση του χρόνου," τότε τι είναι;

ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΙΑ ΟΡΘΙΟΥΣ

Η Διακήρυξη της Ανεξαρτησίας γράφτηκε στο γραφείο για όρθιους του Thomas Jefferson. Ο Thomas Wolfe, ο οποίος ήταν πολύ ψηλός, χρησιμοποιούσε το πάνω μέρος ενός ψυγείου για γραφείο. Ανάμεσα στους συγγραφείς οι οποίοι έκαναν όλη ή το μεγαλύτερο μέρος από την εργασία τους όρθιοι είναι και οι: Ernest Hemingway, Lewis Carroll, Virginia Woolf, Vlabimir Nabokov και Winston Churchill. (Κι εδώ διστάζω να τοποθετήσω τον εαυτό μου σε μια τόσο πολύ διακεκριμένη ομάδα. Ίσως πρέπει να αναφέρω ότι το βιβλίο αυτό γράφτηκε κυρίως σε ένα γραφείο για όρθιους.)

Μεταξύ διακεκριμένων στελεχών επιχειρήσεων οι οποίοι έχουν βοηθήσει να γίνει δημοφιλές το γραφείο για όρθιους τα τελευταία χρόνια είναι, ο John Opel της IBM, οι Peter Maclough και David T. Kearns της Xerox, ο William LaMothe της Kellogg, ο Donald Rumsfeld της G. D. Searle @ Company, ο Robert A. Beck της Prudential, ο Fletcher Byrom, της Koppers Corporation, ο John Beckett, της Transamerica Corporation και ο Preston Martin του Federal Reserve Board.

Οι άνθρωποι εκείνοι οι οποίοι εργάζονται όρθιοι είναι συχνά φανατικοί θαυμαστές της

πρακτικής αυτής. Για κάποιους ο "άμβωνάς" είναι το μόνο γραφείο, στην περίπτωση αυτή ένα ψηλό σκαμπό φυλάσσεται συνήθως κατά μέρος για περιστασιακή χρήση. Πιο συχνά, το γραφείο για όρθιους χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με ένα συνηθισμένο, δίνοντας έτσι την ευκαιρία να καταφεύγουν μεταξύ δύο διαφορετικών εργασιακών επιπέδων για να μειώνουν την κούραση.

Οι άνθρωποι μπορεί να σκέπτονται ταχύτερα όταν στέκονται όρθιοι. Μια μελέτη που έγινε στο Πανεπιστήμιο της Νότιας Καλιφόρνιας[1] κατέδειξε ότι η ταχύτητα της επεξεργασίας των πληροφοριών που δέχεται ο εγκέφαλος επιταχύνεται από 5 έως 20% όταν το άτομο είναι σε όρθια θέση αντί να κάθεται. “Η ορθοστασία βελτιώνει το χρόνο αντίδρασης, ιδιαίτερα στους μεγαλύτερους σε ηλικία και στα άτομα με προβλήματα υγείας και σε όποιον εργάζεται σε δύσκολες εργασίες” λέει ο Dr. Max Vercruyssen, ο οποίος προήδρευσε της επιτροπής για τη μελέτη. “Τα στοιχεία που έχουμε στη διάθεσή μας αποδεικνύουν ότι απλά όταν κάποιος στέκεται όρθιος προκαλείται μια αύξηση στους ρυθμούς της καρδιάς, περίπου δέκα κτύπους το λεπτό και μια αύξηση στη νευρική διέγερση, τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα τη βελτίωση όλων των διανοητικών λειτουργιών".

Δεν υπάρχει λόγος να επενδύσετε σε έπιπλα τα οποία θα σας βοηθήσουν στη δημιουργία αυτής της συνήθειας για να αποκτήσετε αυτό το όφελος. Εάν έχετε ένα πάγκο στο χώρο της εργασίας σας, χρησιμοποιείστε τον πραγματικά. Μια προσωρινή διάταξη, όπως ένα πτυσσόμενο αναλόγιο τοποθετημένο πάνω σε ένα τραπέζι, μπορεί να σας δώσει μια περιοχή εργασία σας στο ύψος των αγκώνων, το οποίο είναι ιδανικό.

Μια τελευταία λέξη: εάν εργάζεστε όρθιοι για πολύ μεγάλα χρονικά διαστήματα, θα πρέπει να έχετε και ένα σκαμπό με σκαλοπάτια για τα πόδια ή κάποια άλλη διάταξη, η οποία θα σας επιτρέψει να ρίξετε το βάρος σας στο ένα πόδι και να σηκώσετε το άλλο από το πάτωμα, μειώνοντας την ένταση στη μέση. Ένας εμπειρογνώμων σε προβλήματα της μέσης παρατήρησε ότι οι ιδιοκτήτες των σαλούν γνωρίζουν τη σπουδαιότητα αυτού του σημείου: ένας πάγκος με μια σιδερένια ράβδο ξεκουράζει τους πελάτες και οι ξεκούραστοι πελάτες πιθανόν να παραμείνουν για περισσότερο χρονικό διάστημα στο μπαρ και να παραγγείλουν ακόμη ένα ποτό".

Θα πιω στην υγειά του. Όρθιος.

ΓΥΡΙΣΜΑ ΤΟΥ ΤΡΟΧΟΥ

Ένα σίγουρο σύμπτωμα φτωχής αξιοποίησης του διαθέσιμου χρόνου είναι η τρελή κούρσα της δραστηριότητας που προέρχεται από ελλιπή προεργασία για υιοθέτηση στόχων, σχεδιασμό και ανάθεση εργασίας.

Η εργασία με εξαντλητικούς ρυθμούς σε μια ατμόσφαιρα κρίσης, σπάνια αποδίδει

ικανοποιητικά αποτελέσματα. Το παλιό ρητό από την Πενσυλβανία ότι: "Όσο πιο γρήγορα πηγαίνω, τόσο πιο πίσω μένω" δίνει πάρα πολύ καλά την περίληψη της κατάστασης.

Αντί να γυρίζετε τους τροχούς γρηγορότερα όταν αντιμετωπίζετε μια κρίση, λάβετε τα αναγκαία μέτρα τα οποία θα έπρεπε να είχατε λάβει για να εμποδίσετε τον εαυτό σας από το να βρεθεί σ' αυτό το σημείο ευθύς εξ' αρχής. Σταματήστε και επεξηγήστε τον αντικειμενικό σας στόχο, πάρτε δυνάμεις από τις πηγές σας, αναθέστε οτιδήποτε μπορεί να ανατεθεί, καθορίστε ένα συγκεκριμένο κατάλογο με προτεραιότητες και παραμείνατε σ' αυτές, προσπαθήστε να περιορίσετε τις διακοπές, και τότε αρχίστε να ασχολείστε με το πρώτο πράγμα στον κατάλογο με τις προτεραιότητές σας.

Αφού έχετε σκεφθεί τον τρόπο με τον οποίο θα ξεφύγετε από την κρίση, καθίστε κάτω και αναρωτηθείτε γιατί συνέβη και τι μπορείτε να κάνετε για να εμποδίσετε την επανάληψή της στο μέλλον.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

Ο *χάρτης* αυξάνει τις πιθανότητες να φθάσετε στον προορισμό σας. Ομοίως, ένα διάγραμμα αυξάνει τις πιθανότητες να φθάσετε στον αντικειμενικό σας σκοπό.

Όπως ένας χάρτης, ένα διάγραμμα δείχνει τι υπάρχει ανάμεσα σε σας και στο στόχο σας και βοηθά να καθορίσετε τον καλύτερο τρόπο για να τον πετύχετε. Είναι χρήσιμο κατά το σχεδιασμό οποιουδήποτε σχεδόν έργου και ακόμη πιο απαραίτητο στο σχεδιασμό ενός πραγματικά σύνθετου έργου, γιατί απεικονίζει με μορφή που μπορεί οποιοσδήποτε να αντιληφθεί την σχέση των διαφόρων εργασιών. Αν και είναι προορισμένο πρωταρχικά να συντονίσει το έργο ενός αριθμού ατόμων, είναι εξ' ίσου χρήσιμο όταν ένα άτομο είναι υπεύθυνο για να παρουσιάσει ένα σύνθετο έργο και χρειάζεται ένα σύστημα που θα το βοηθήσει να βάλει προτεραιότητες και να χειρισθεί την πορεία του.

Τα περισσότερα διαγράμματα είναι παραλλαγές του συστήματος PERT* που επινοήθηκε από το αμερικανικό ναυτικό για την βελτίωση των υποβρυχίων Πολάρις.

** Τεχνική Παρουσίαση Αξιολόγησης και Αναθεώρησης.*

Μια απλοποιημένη του μορφή φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Κάθε κύκλος αντιπροσωπεύει *ένα δείκτη χιλιομετρικών αποστάσεων ή ένα χρονικό σημείο*. Για παράδειγμα, σ' ένα κατασκευαστικό έργο, οι κύκλοι θα μπορούσαν να αντιπροσωπεύουν γεγονότα όπως τη συμπλήρωση των βασικών ή και των πρώτων σχεδίων, την υπογραφή της αδείας, το κτίσιμο των τοίχων, κλπ. Οι γραμμές ανάμεσα στους κύκλους, που αντιπροσωπεύονται από γράμματα, δηλώνουν *δραστηριότητες ή διαδικασίες* όπως ο σχεδιασμός του βασικού σχεδίου, η προετοιμασία της έκδοσης των δικαιολογητικών για την αίτηση της αδείας, το κτίσιμο των τοίχων, κ.λ.π. Ο αριθμός κάτω από κάθε γραμμή

δείχνει τον προϋπολογιζόμενο αριθμό ημερών που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη διαδικασία.

Το διάγραμμα δείχνει έτσι την σχέση μεταξύ των διαφόρων δραστηριοτήτων, δείχνοντας ποιες μπορεί να γίνουν ανεξάρτητα και ποιες είναι συναρτήσεις των άλλων δραστηριοτήτων -πληροφορίες οι οποίες συχνά παραβλέπονται με την απουσία αναλόγων διαγραμμάτων. Επιπλέον, καθίσταται δυνατός ο καθορισμός του "κρίσιμου μονοπατιού" -τα βήματα τα οποία θα καθορίσουν πόσο χρόνο θα απαιτήσει η ολοκλήρωση του έργου. Για παράδειγμα, στο διάγραμμά μας το κρίσιμο μονοπάτι είναι 1-3-5-6-8. Αν υποθέσουμε ότι οι χρονικοί υπολογισμοί είναι σωστοί, θα απαιτηθούν για την ολοκλήρωση ολόκληρου του έργου 14 ημέρες σύμφωνα με τα επιμέρους αθροίσματα του "κρίσιμου μονοπατιού". Εάν οι δραστηριότητες A, C, D, F, ή I ολοκληρωθούν σε λιγότερο χρόνο, δεν θα έχει καμιά επίδραση στην τελική ημερομηνία της ολοκλήρωσης αφού το "κρίσιμο μονοπάτι" απαιτεί 14 ημέρες. Εάν κάποια απ' αυτές τις δραστηριότητες απαιτήσει μια ή δύο ημέρες περισσότερες από τις προγραμματισμένες, δεν πειράζει, αλλά το κέρδος (ή η απώλεια) μιας ημέρας μεταξύ των δραστηριοτήτων B, E, G, ή H, θα καταλήξει σε αντίστοιχη επιτάχυνση (ή καθυστέρηση) ολοκλήρου του έργου.

Φυσικά, τότε, ο σχεδιαστής του έργου αρχικά θα δώσει προτεραιότητα στη δραστηριότητα B, που βρίσκεται στο "κρίσιμο μονοπάτι". Χωρίς το διάγραμμα, η τάση θα ήταν να αρχίσουμε με την δραστηριότητα A ή την C για να κάνουμε τα πλέον χρονοβόρα τμήματα του έργου στην αρχή. Αλλά αυτό θα ήταν ένα σοβαρό λάθος, δημιουργώντας ένα μποτιλιάρισμα στον δείκτη 5, καθυστερώντας κατ' αυτό τον τρόπο ολόκληρο το έργο.

Το διάγραμμα έχει επίσης μια άλλη λειτουργία. Υπενθυμίζει στον σχεδιαστή ότι ορισμένες δραστηριότητες, όπως η A, η B, και η C (και αργότερα η D, E, και η F) είναι δυνατόν γίνονται ταυτόχρονα αποφεύγοντας και πάλι την πιθανότητα της δημιουργίας ενός νέου μποτιλιαρίσματος εξ' αιτίας μιας παράλειψης.

Είναι αλήθεια ότι μια εικόνα αξίζει περισσότερο από χίλιες λέξεις. Το διάγραμμα απλά είναι "μια εικόνα" του τι χρειάζεται να γίνει, και αξίζει χίλιες επεξηγήσεις.

ΔΙΑΚΟΠΕΣ

Δεν μπορείτε να εξαλείψετε τις διακοπές. Οι περισσότερες απ' αυτές τις διακοπές είναι, στην πραγματικότητα, απλώς απαιτήσεις να κάνετε οτιδήποτε κι αν είναι αυτό για το οποίο πληρώνεστε. Να μιλήσετε με κάποιον πελάτη, να απαντήσετε στην ερώτηση ενός εργαζομένου, να ανταποκριθείτε στο τηλεφώνημα του προϊσταμένου σας -όλα αυτά είναι η δουλειά σας.

Ακόμη, μπορείτε να ελαχιστοποιήσετε τον αριθμό των διακοπών, και θα πρέπει να γίνει αυτό αν θέλετε να λειτουργήσετε αποτελεσματικά, γιατί μια ώρα συγκεντρωμένης

προσπάθειας αξίζει περισσότερο από δύο ώρες με τμήματα των δέκα ή των δεκαπέντε λεπτών. Απαιτεί χρόνο για να ξαναζεστάνετε το μοτέρ του εγκεφάλου σας μετά από μια διακοπή, ειδικά όταν επιστρέψετε στην εργασία σας ώρες ή ημέρες αργότερα.
Έτσι, λοιπόν, σας προτείνουμε τα εξής:

1. Αναλύστε τα εισερχόμενα τηλεφωνήματά σας, ιδιαίτερα μετά από καταγραφή αρκετών ημερών. Δέχεστε συχνά τηλεφωνήματα τα οποία πρέπει να παραπέμψετε σε άλλους ανθρώπους ή τα οποία είναι απλώς μη αναγκαία; Καθορίστε τι πρέπει να κάνετε για να τα ελαχιστοποιήσετε. Η τηλεφωνήτρια, π.χ. ίσως δεν γνωρίζει τι να ρωτήσει αυτόν που τηλεφωνεί έτσι ώστε να βεβαιωθεί ότι το τηλεφώνημα θα δοθεί στο κατάλληλο πρόσωπο· ή, ίσως, ο κατάλογος της εταιρείας περιέχει παραπλανητικούς τίτλους εργασιών ή τμημάτων, έτσι ώστε να μην είναι σαφές τι κάνει το κάθε τμήμα· ή, ίσως, ο κατάλογος δεν είναι ενημερωμένος. Αυτά φαίνονται μικρολεπτομέρειες, αλλά εάν συμβάλλουν σε μια διαδικασία κακώς κατευθυνόμενων τηλεφωνικών κλήσεων πρέπει να εντοπιστούν και να ασχοληθεί κάποιος μαζί τους. Εν τούτοις, μια πιο βασική αιτία μη απαραιτήτων διακοπών είναι η έλλειψη ενός αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνίας. Εάν οι άνθρωποι δεν είναι πληροφορημένοι πότε θα δημοσιευθούν οι κατάλογοι με τις νέες τιμές ή ποιο θα είναι το πρόγραμμα των διακοπών, ή γιατί αφαιρέθηκαν ορισμένα ποσά από την μισθοδοσία, πρέπει να διακόψουν κάποιον, είτε τηλεφωνικά, είτε προσωπικά, για να πάρουν μια απάντηση.
2. *Χρησιμοποιείστε ένα σύστημα απαντητικών τηλεφωνικών κλήσεων.* Μερικοί άνθρωποι είναι αρκετά σπουδαίοι για να τους δίνουμε τηλεφωνήματα οποιαδήποτε ώρα, αλλά για άλλα τηλεφωνήματα τα οποία φαίνεται ότι δεν είναι επείγοντα, παρακαλέστε τη γραμματέα σας ή τον τηλεφωνητή να πάρουν το όνομα και τον αριθμό του καλούντος, για να του τηλεφωνήσετε σε πιο κατάλληλο χρόνο. Μεταφέροντας τις τηλεφωνικές συνομιλίες σας σε μια χρονική περίοδο πριν από το γεύμα ή προς το τέλος της ημέρας, όταν οι άνθρωποι αποφεύγουν να μιλούν πολύ, θα μπορέσετε να χειριστείτε τα τηλεφωνήματά σας πολύ πιο αποτελεσματικά. Πολλοί άνθρωποι προτιμούν να απαντούν οι ίδιοι στο τηλέφωνό τους και να παίρνουν τα τηλεφωνήματά τους όπως έρχονται, προκειμένου να αποδείξουν την εύκολη πρόσβαση σ' αυτούς. Εάν αυτή η τακτική ταιριάζει με τον τρόπο που ενεργείτε, τότε πολύ καλά. Αλλά οι περισσότεροι άνθρωποι θα ανακαλύψουν ότι το απαντητικό σύστημα όπου εσείς θα τηλεφωνείτε σ' αυτούς, εξοικονομεί χρόνο σε μια μακροχρόνια βάση.
3. *Καθορίστε τον τόνο της συζήτησης από την αρχή.* Είναι πιθανόν να απαντήσετε σε ένα τηλεφώνημα με ευγενικό τρόπο, ακολουθούμενο από μια ερώτηση όπως: "Τι

μπορώ να κάνω για σας;" δείχνοντας ότι ενώ θέλετε να είσθε φιλικοί, επίσης θέλετε να ενεργήσετε επαγγελματικά. Από την άλλη, εάν απλά και μόνο συνηθίζεται τις αβρότητες όπως: "Χαίρομαι πολύ που σας ακούω και πάλι! Πώς πάνε τα πράγματα;" το σήμα σας ότι έχετε διαθέσιμο χρόνο έχει ήδη ληφθεί και η συνομιλία είναι πιθανόν να διαρκέσει πάρα πολλά λεπτά. Η ίδια αρχή ισχύει, φυσικά, και στις προσωπικές σας επισκέψεις.

4. *Διαθέστε χρόνο για τηλεφωνήματα και συμβουλές*. Θα είναι πολύ βοηθητικό σε ένα γραφείο εάν οι άνθρωποι καθιστούσαν γνωστό ότι είναι διαθέσιμοι σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και ποιες ώρες προτιμούν να μην ενοχληθούν. Οι συνεργάτες καταλαβαίνουν την ανάγκη γι' αυτού του είδους τις διευθετήσεις και δεν θα ενοχληθούν εάν εξηγήσετε προκαταβολικά ότι προτιμάτε να βλέπετε ανθρώπους και να δέχεστε τηλεφωνήματα, για παράδειγμα πριν από τις 9.30 και μετά τις 11.30 και επίσης πριν από τις 3.00 και μετά τις 4.30, έτσι ώστε να αφήνετε ένα σημαντικό κομμάτι χρόνου και το πρωί και το απόγευμα για να συγκεντρωθείτε στο κυρίως έργο σας. Εξηγήστε, φυσικά, ότι αυτό είναι απλά μια οδηγία και ότι επείγοντα θέματα θα πρέπει να περιέρχονται αμέσως σε γνώση σας.
5. Εάν οι περισσότερες από τις διακοπές στην εργασία σας προέρχονται από τον προϊστάμενο σας, μην υποθέσετε ότι πρέπει να συνεχιστεί αυτή η τακτική. Βρείτε μια λογική ώρα (πιθανόν όχι όταν έχει ήδη προκληθεί μια διακοπή στην εργασία του!) για να του εξηγήσετε ότι προσπαθείτε να έχετε καλύτερο έλεγχο του χρόνου σας και να τον παρακαλέσετε αν είναι δυνατόν να συμφωνήσετε από κοινού κατάλληλες ώρες καθημερινά, ώστε να συνεννοείστε σε θέματα ρουτίνας. Οι πιθανότητες είναι μεγάλες ότι ο προϊστάμενος σας θα εκτιμήσει το ενδιαφέρον σας στην προσπάθεια να ενεργήσετε πιο αποτελεσματικά και ίσως λάβει το μήνυμα ότι ο καθένας, ακόμα και ο ίδιος, χρειάζεται να αφιερώσει κάποιες σκέψεις στις πρακτικές της καλής χρήσης του χρόνου.

ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΑ

Το να εργάζεται κάποιος για μεγάλο χρονικό διάστημα χωρίς να κάνει ένα διάλειμμα δεν είναι αποτελεσματικός τρόπος καλής χρήσης του διαθέσιμου χρόνου. Η ενέργεια μειώνεται, η ανία γίνεται καθημερινή, το φυσικό στρες και η ένταση συγκεντρώνονται όταν ασχολείστε για αρκετό καιρό με ένα μόνο πράγμα. Εκνευρισμός, χρόνια κούραση, πονοκέφαλος, ανησυχία κι απάθεια μπορεί να προκληθούν από την αποτυχία αλλαγής του ρυθμού εργασίας κατά την διάρκεια της ημέρας.

Ένα διάλειμμα δεν χρειάζεται να είναι αφιερωμένο στην "ξεκούραση". Πράγματι, η εναλλαγή από το ένα είδος εργασίας σε άλλο μπορεί συχνά να μας απαλλάξει από την

ένταση όσο και η ξεκούραση. Εάν για λίγα λεπτά αλλάξετε μια πνευματική εργασία με μία χειρωνακτική μπορεί να σας δώσει ένα τέτοιο διάλειμμα. Περπατώντας μέσα στο γραφείο ή γύρω από το τετράγωνο του κτιρίου των γραφείων μπορεί να αποτελέσει ένα γρήγορο διάλειμμα αποκατάστασης. Εναλλαγή από μια καθιστική θέση σε μια όρθια για λίγο μπορεί να σπάσει την μονοτονία και να σας δώσει κάποια φυσιολογική ώθηση. Ισομετρικές ασκήσεις -ασκώντας μερικούς μύες- είναι μια άσκηση που μπορεί να γίνει στο γραφείο σας και έχει αποδειχθεί ένας καλός τρόπος να κάνετε ένα διάλειμμα από την εργασία σας.

Χαλαρώνοντας απλά και μόνο, είναι συχνά ο καλύτερος τρόπος να ξεκουραστείτε και δεν θα πρέπει να θεωρείτε ένα διάλειμμα για ξεκούραση ως πτωχή χρήση του χρόνου σας. Γιατί φρεσκάροντας το σώμα σας και το πνεύμα σας, όχι μόνο θα αυξήσετε την αποτελεσματικότητά σας, αλλά θα απαλλαγείτε από την ένταση και θα ωφελήσει την υγεία σας. Κάθε τι, που συμβάλλει στην υγεία, είναι καλή χρήση του χρόνου σας.

ΔΙΑΝΟΗΤΙΚΑ ΜΠΛΟΚΑΡΙΣΜΑΤΑ

Όταν προσπαθείτε να πείσετε να σας κάνουν μια εργασία και δεν γίνεται τίποτα, σταματήστε. Αντί να επενδύετε περισσότερο χρόνο σε μια ανώφελη προσπάθεια, αναλύστε το πρόβλημα και δείτε εάν μπορείτε να επανέλθετε με μια νέα προσέγγιση. Συνήθως η απογοήτευση θα προέλθει από ένα από τα εξής:

1. ***Έλλειψη στοιχείων.*** Εάν δεν είστε βέβαιοι ότι έχετε όλα τα στοιχεία, φυσικά διστάζετε να γράψετε την έκθεση, να ετοιμάσετε το λόγο ή να σχεδιάσετε την εκστρατεία. Κάντε λίγη ακόμη έρευνα για να δείτε εάν δεν σας βγάλει από ένα νεκρό κέντρο.
2. ***Δυσπιστία***. Ίσως είναι αδύνατο να αρχίσετε γιατί βαθιά μέσα σας δεν πιστεύετε στην αξία του έργου ή του τρόπου με τον οποίο σας έχει υποδειχθεί να το κάνετε. Αντί να αφήνετε αυτή τη δυσκολία να σας κατατρώγει, αντιμετωπίστε τα γεγονότα με λογική, αναλύστε τα υπέρ και τα κατά και αντιμετωπίστε τον προϊστάμενο σας με μια σύσταση για ένα διαφορετικό τρόπο δράσης. Εάν χάσετε και πρόκειται για ένα μικρό θέμα, κάντε το όσο πιο γρήγορα μπορείτε ώστε να το ξεχάσετε το συντομότερο. Εάν είναι ένα σημαντικό θέμα και μέρος μιας επαναληπτικής διαδικασίας, τότε καλύτερα να προσπαθήσετε να βρείτε άλλο προϊστάμενο.
3. ***Έλλειψη σημείου εκκίνησης***. Ίσως το έργο είναι τόσο αποπνικτικό ώστε δεν μπορείτε να βρείτε ένα σημείο εκκίνησης. Τότε χρησιμοποιείστε την "τεχνική του σαλαμιού" (προσπαθήστε να το κόψετε σε μικρότερα κομμάτια) (δείτε το θέμα "Αναβολή").

4. ***Η θέα της σήραγγας***. Ίσως είστε πάρα πολύ κοντά στο πρόβλημα και δεν μπορείτε να έχετε μια καλή θέα σ' αυτό. Προσπαθήστε να ζητήσετε λίγη βοήθεια από άλλους ανθρώπους. Είτε έχουν μερικές καλές ιδέες είτε όχι, απλά εξηγώντας τους την κατάσταση συχνά θα ξεδιαλύνετε τις δικές σας σκέψεις και ίσως βοηθηθείτε να βρείτε διέξοδο οι ίδιοι.
5. ***Κούραση***. Η δημιουργική σκέψη δεν μπορεί να βιασθεί. Εάν εργάζεστε σε ένα πρόβλημα και δεν φθάνετε πουθενά, το καλύτερο που έχετε να κάνετε είναι να το αναβάλετε για όλη την επόμενη νύκτα και αφήστε το υποσυνείδητό σας να λειτουργήσει. Μερικές φορές η απάντηση θα έρθει όταν δεν το περιμένατε - ακόμα και στη μέση της νύκτας. (Ο Henry Kaiser το καθιέρωσε και εφάρμοσε την πρακτική να "αναθέτει" στο υποσυνείδητό του ένα πρόβλημα για να το επεξεργαστεί ακριβώς πριν πάει για ύπνο. Ανακάλυψε ότι η απάντηση συχνά ερχόταν γύρω στις 3 το πρωί. Πάντα είχε ένα μολύβι και χαρτιά στο κομοδίνο του για να γράφει μια ή δύο λέξεις, ούτως ώστε να συνεχίσει τον ύπνο του χωρίς το φόβο να ξεχάσει). Αλλά πριν αναβάλετε τις ενέργειές σας εξ' αιτίας της κούρασης, υπενθυμίστε στον εαυτό σας ότι τα συμπτώματα της κούρασης και της τεμπελιάς είναι δύσκολο να διαχωριστούν. Βεβαιωθείτε ότι η αδράνειά σας οφείλεται στο πλέον ύπουλο διανοητικό μπλοκάρισμα απ' όλα το οποίο είναι η
6. ***Κόπωση.*** Αναγνωρίστε ότι κάνετε κάτι το οποίο δεν θα πρέπει να καθοριστεί από το εάν αισθάνεστε ότι είσθε σε θέση να το κάνετε ή όχι.

Ο Le Baron Russel Briggs, ένας εξέχων Πρύτανης στο Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ, μια φορά ρώτησε ένα φοιτητή γιατί δεν έκανε κάποια εργασία.

"Δεν αισθανόμουνα πολύ καλά" εξήγησε ο φοιτητής.

"Κύριε Σμιθ," είπε ο πρύτανης, "νομίζω ότι με τον καιρό ίσως ανακαλύψετε ότι οι περισσότερες από τις εργασίες οι οποίες γίνονται στον κόσμο, γίνονται από ανθρώπους οι οποίοι δεν αισθάνονται καλά".

Αυτά τα λόγια αξίζει να τα θυμάστε την επομένη φορά που αναβάλλετε να κάνετε κάτι απλά και μόνο γιατί επειδή "δεν έχετε διάθεση".

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ (MBO): ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

"Η *διοίκηση με στόχους* (MBO)" λέει ο Tom Peters, είναι μια ακόμη μεγάλη ιδέα η οποία έχει ουδετεροποιηθεί από τους γραφειοκράτες στις εννέα από τις δέκα εφαρμογές της".[1]

Ο σύμβουλος επιχειρήσεων Peter Drucker εισήγαγε τον όρο “Διοίκηση με στόχους” (Management By Objectives –MBO) το 1954. Στις δεκαετίες που πέρασαν από τότε, έχει γίνει το βασικό εργαλείο του μάνατζμεντ σε αναρίθμητα φημισμένα Πανεπιστήμια, πολλά από τα οποία την αποκαλούν με άλλα ονόματα. Λειτουργεί. Αλλά σε μερικούς

οργανισμούς η πρόοδος ήταν αργή, όπως υποστηρίζει ο Peters, γιατί το MBO απειλεί τα τρία (3) βασικά υποστηρίγματα της γραφειοκρατίας:

1. Την Παράδοση
2. Τον Κεντρικό Έλεγχο και
3. Τις γραφειοκρατικές Διατυπώσεις.

Το MBO σημαίνει το να σκέπτεται κάποιος σύμφωνα με τους όρους συγκεκριμένων στόχων μάλλον, παρά σύμφωνα με τους όρους διαδικασιών και κανονισμών. Ενθαρρύνει τις ερωτήσεις όπως: "Τι ακριβώς προσπαθούμε να πετύχουμε;" και "Γιατί πρέπει να κάνουμε το συγκεκριμένο αυτό πράγμα;" και "Υπάρχει καλύτερος τρόπος να γίνει;" αντί ερωτήσεων όπως "Είναι αυτό σύμφωνο με την ακολουθούμενη πολιτική;" ή "Είναι αυτό που κάνουμε εκείνο ακριβώς που μας ζήτησαν;" ή "Θα επιτρέψει αυτό στο τμήμα μας να προσλάβουμε περισσότερους ανθρώπους και να έχουμε περισσότερη δύναμη;"

Η υιοθέτηση συγκεκριμένων στόχων και η κατανομή του χρόνου σε εκείνες τις δραστηριότητες οι οποίες συμβάλλουν τα μέγιστα προς την πραγματοποίηση τους είναι τα κλειδιά προς την αποτελεσματικότητα σε κάθε οργανισμό, μεγάλο ή μικρό. Για να χρησιμοποιήσουμε τον ορισμό του Lawrence J. Peter's: "Η έλλειψη ενός επαρκούς στόχου, μπορεί να έχει σαν αποτέλεσμα μια τυπική αντίδραση του μάνατζμεντ για να αυξήσει το παραγόμενο έργο με το να προσλάβει περισσότερους ανθρώπους, να αναβαθμίσει τα προσόντα, να πιέσει τους εργαζόμενους να εργαστούν σκληρότερα. Η έλλειψη ενός στόχου, ο οποίος ορίζει ποιες πρέπει να είναι οι διαδικασίες, μπορεί να οδηγήσει τα άτομα στην αύξηση του παραγόμενου έργου και στην εντατική ενασχόληση με άχρηστες προτάσεις προσφέροντας τεράστια δραστηριότητα, χωρίς τελικά να καταφέρουν να πετύχουν απολύτως τίποτα."[2]

Τα άτομα και οι οργανώσεις αναλαμβάνουν πιο εύκολα και πριν από κάθε άλλο την διαδικασία. Ο αντιπρόσωπος των πωλήσεων που ειλικρινά επισκέπτεται παλαιούς πελάτες αρκετά μετά το κλείσιμο των λογαριασμών τους έχει παύσει να είναι παραγωγικός, ο δάσκαλος που βαθμολογεί ένα γραπτό σύμφωνα με την καθαρότητά του αντί του περιεχομένου του, ο προϊστάμενος που κρίνει τους υφιστάμενους από το πόσα μαντήλια ανεμίζουν παρά από το πόσες ιδέες έχουν και ο διοικητής που απαιτεί ογκώδεις γραπτές εκθέσεις για ένα έργο αντί να ελέγχει προσωπικά για να βρει ο ίδιος πως πάει, είναι μερικοί από τους ανθρώπους οι οποίοι σπαταλούν το χρόνο τους και το χρόνο των άλλων γιατί έχουν χάσει την επαφή με τους τελικούς στόχους. Αντ' αυτού, σκέπτονται πως να κρατούν τους ανθρώπους απασχολημένους, να συντηρούν το σύστημα και να παρουσιάζουν μια καλή πρόσοψη.

Για να εφαρμόσετε την Διοίκηση με στόχους (MBO) στην επιχείρησή σας:

1. Ετοιμάστε μια περιληπτική κατάσταση επεξηγώντας τους γενικούς στόχους της

επιχείρησης. Βεβαιωθείτε ότι οι άνθρωποι κλειδιά καταλαβαίνουν πού οι ίδιοι και οι δραστηριότητές τους ταιριάζουν στη "Μεγάλη Εικόνα."

2. Εγκαθιδρύστε μια ιεραρχία από στόχους, όπου οι στόχοι κάθε επιπέδου υποστηρίζουν εκείνους του παραπάνω επιπέδου. Αλλά -κι αυτό είναι σημαντικό- διαπραγματευτείτε αυτούς τους στόχους σε μια συνάντηση η οποία έχει σκοπό την ανταλλαγή (να δώσετε και να πάρετε) απόψεων με τους υπεύθυνους ανθρώπους παρά να βάζετε τους στόχους σαν τελεσίγραφο.
3. Κάνετε περιοδικούς ελέγχους για να βεβαιωθείτε ότι οι στόχοι πραγματοποιήθηκαν. Η ατμόσφαιρα θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε οι άνθρωποι να αισθάνονται ότι καθοδηγούνται και δεν κρίνονται.
4. Μην αφήνετε τη διαδικασία να καταπνίξει το ρίσκο και την καινοτομία. Το ΜΒΟ πρέπει να είναι αρκετά εύκαμπτο έτσι ώστε να προσαρμόζεται στις εναλλαγές των περιστάσεων.

ΕΛΚΥΣΤΙΚΑ ΧΡΟΝΙΚΑ ΤΜΗΜΑΤΑ

Όταν το άτομο το οποίο πρόκειται να συναντήσετε για γεύμα έχει καθυστερήσει ή όταν το αυτοκίνητό σας δεν είναι έτοιμο στο συνεργείο όπως σας υποσχέθηκαν ή όταν είστε αναγκασμένος να περιμένετε σε μια αργά κινούμενη ουρά στην τράπεζα, μη διαγράφετε τις στιγμές αυτές σαν χαμένο χρόνο! Θεωρήστε το σαν ένα απροσδόκητο καλό γιατί είναι στιγμές που μπορείτε να τις εκμεταλλευτείτε και να κάνετε κάτι το οποίο διαφορετικά θα έπρεπε να περιμένει.

Όταν παραμένετε αβοήθητος για μια ώρα σε ένα αεροδρόμιο μεταξύ δύο πτήσεων, για παράδειγμα, γιατί να περάσετε αυτήν την ώρα στο μπαρ πίνοντας μπύρα ή να περιφέρεστε με αμηχανία και να βλέπετε τηλεόραση! Γιατί δεν κάνετε ένα γρήγορο περίπατο γύρω από το αεροδρόμιο;

Οι πωλητές συχνά ανακαλύπτουν ότι ο χρόνος που περνάνε στην αίθουσα υποδοχής μιας επιχείρησης περιμένοντας για μια συνέντευξη είναι αρκετός για να ενημερωθούν για όλη τη διεκπεραίωση των εγγράφων που έχουν να κάνουν, να γράψουν μια έκθεση από την προηγούμενη συνάντηση ή σημειώματα στους πελάτες και φυλλάδια, να προγραμματίσουν μελλοντικές συναντήσεις, να ενημερώσουν λογαριασμούς δαπανών, κ.λ.π. Οποιοσδήποτε μπορεί να βρει κατάλληλες μικρές εργασίες να κάνει τις ελεύθερες αυτές στιγμές, είναι θέμα μόνο της ύπαρξης των απαραιτήτων εντύπων ή υλικών στα χέρια σας.

Εάν ταξιδεύετε συχνά, για παράδειγμα, βοηθάει να έχετε μαζί σας "ένα κουτάκι με τα απαραίτητα του ταξιδιού", γεμάτο με υλικό το οποίο ίσως αποδειχτεί χρήσιμο σε ένα αεροπλάνο ή ενώ περιμένετε για κάποιον. Το δικό μου περιλαμβάνει λίγους φακέλους,

γραφική ύλη, γραμματόσημα, στυλό, μαρκαδόρο υπογράμμισης, μαγνητόφωνο τσέπης, άγραφες κασέτες, υπολογιστή τσέπης, βιβλίο διευθύνσεων και κάρτες για να κρατώ σημειώσεις. Επίσης, έχω μαζί μου μερικά περιοδικά ή ένα βιβλίο από εκείνα που έχω προς ανάγνωση, τα ακουστικά μου με το μαγνητόφωνο και λίγες κασέτες, συνήθως ένα μείγμα κασετών με οδηγίες ή κασέτες με κίνητρα και μερικές με την μουσική που μου αρέσει. Έτσι έτοιμος, αντί να φοβάμαι την πιθανότητα ότι η πτήση μου θα καθυστερήσει, σχεδόν πάντα ελπίζω ότι θα καθυστερήσει, δίνοντας μου την ευκαιρία να κάνω μερικά από τα πράγματα εκείνα που ούτως ή άλλως δεν θα έκανα ποτέ.

Να είστε προετοιμασμένοι να εκμεταλλευτείτε εκείνα τα ελκυστικά χρονικά τμήματα τα οποία η μοίρα σας εγχειρίζει, ενθυμούμενοι ότι εάν κάποιος σας αναγκάζει να τον περιμένετε, είναι δικό σας λάθος και όχι δικό του εάν ο χρόνος σας περνά ανεκμετάλλευτος.

ΕΝΤΑΣΗ ΚΑΙ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Υπάρχει μια κοινά αποδεκτή πεποίθηση ότι η ένταση είναι κακό, ότι η ησυχία και η ηρεμία είναι οι στόχοι για τους οποίους πρέπει να αγωνιζόμαστε.

Όλα αυτά είναι ανοησίες. Χωρίς ένταση, τίποτα δεν μπορεί να γίνει. Ησυχία και ευχαρίστηση είναι τα επιθυμητά (στην πραγματικότητα, μια καθημερινή άσκηση συγκέντρωσης είναι μια υπέροχη χρήση του χρόνου), αλλά πρέπει να υπάρχουν εναλλασσόμενες περίοδοι έντασης, διαφορετικά μπορεί να γλιστρήσετε στο λήθαργο. Εκείνο το οποίο κάνει ένα ρολόι να δουλεύει είναι η ένταση στο ελατήριο.

Η θετική ένταση μπορεί να λάβει πολλές μορφές. Μια προθεσμία η οποία πρέπει να τηρηθεί, η γνώση ότι η εργασία σας πρόκειται να κριθεί, η αίσθηση του ανταγωνισμού με τους άλλους. Αυτές οι πιέσεις φέρουν στην επιφάνεια ότι καλύτερο υπάρχει στους ανθρώπους, τους προκαλούν και τους ωθούν να χρησιμοποιήσουν το χρόνο τους όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Η καλή διαχείριση περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός λογικού ποσοστού θετικής έντασης στις σχέσεις σας με τους υφισταμένους σας και η καλή διοίκηση του εαυτού μας περιλαμβάνει την εξεύρεση τρόπων για να εξασκήσουμε κάποια πίεση στον εαυτό μας για να αποδώσει. Κάνοντας μια δημόσια υπόσχεση να αναλάβετε μια εργασία την οποία έχετε κατ' επανάληψιν αναβάλει, για παράδειγμα, είναι ένας τρόπος για να εξασκήσετε κάποια πίεση στον εαυτό σας .

Υπάρχει ένα είδος έντασης το οποίο είναι κακό, φυσικά· το είδος αυτό που παράγει βλαβερό στρες. Ένταση, πονοκέφαλοι και άλλες ασθένειες συνδεδεμένες με το στρες είναι συχνά το αποτέλεσμα της απογοήτευσης που προέρχεται από πρακτικές κακής διαχείρισης του χρόνου, αποτυχία να θέσετε προτεραιότητες, αποτυχία να σχεδιάσετε προκαταβολικά, αποτυχία να συγκεντρωθείτε σε ένα συγκεκριμένο και μοναδικό πράγμα

κάθε φορά, αποτυχία να αναθέσετε κατάλληλα στους άλλους την εκτέλεση κάποιων εργασιών, αναποφασιστικότητα, αποτυχία να προγραμματίσετε περιόδους ήσυχης ώρας όπου θα μπορέσετε να αντιμετωπίσετε επείγουσες εργασίες χωρίς παρεμβολές διακοπών. Εάν οι άσχημες συνήθειες σας προκαλούν ανεπιθύμητο στρες, διαβάστε το κατάλληλο κεφάλαιο στο βιβλίο αυτό, κάνετε αυτά που λέει, και χαλαρώστε!

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Μια συχνή αιτία απώλειας χρόνου είναι η έλλειψη ευθείας, σαφούς και σχετικής επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων.

Όταν ο Βολτέρος είπε: "Η ομιλία δόθηκε στον άνθρωπο για να τον βοηθήσει να κρύψει τα πραγματικά του αισθήματα", περιέγραψε τον κόσμο όπως συχνά συναντάται μάλλον, παρά πως θα έπρεπε να είναι. Πολύ συχνά επικοινωνούμε με τον προϊστάμενο μας, τους συνεργάτες μας, ή με τους υφισταμένους μας κάτω από συνθήκες που νομίζουμε ότι θα πρέπει να λέμε ό,τι σκεφτόμαστε, παρά σε συνθήκες να εκφράσουμε τα πραγματικά μας αισθήματα. Εξευγενίζουμε τις εκφράσεις μας και αυτό το αποκαλούμε λεπτότητα. Τα λέμε διφορούμενα και αυτό το ονομάζουμε ανθρώπινες σχέσεις. Προσφέρουμε μια ευμενή κριτική για μια εργασία που έγινε από κάποιον υφιστάμενό μας και η οποία δεν μας ικανοποιεί, αποφασίζοντας να κάνουμε τον τελικό έλεγχο εμείς οι ίδιοι, αντί να του εξηγήσουμε ότι περιμέναμε κάτι διαφορετικό.

Μια τακτική πολλών επαίνων ή κομπλιμέντων προς τους υφισταμένους ή μια τακτική ευμενών σχολίων προς τους ανωτέρους μας είναι απώλεια χρόνου σε σχέση με κάθε ενδιαφερόμενο. Ανοικτή και ειλικρινής επικοινωνία είναι καλύτερη για τον καθένα, διατηρεί την ατμόσφαιρα καθαρή, αποφεύγοντας την απώλεια χρόνου, ενώ ο τροχός γυρίζει ασταμάτητα.

Με αυτό δεν εννοούμε ότι η ευγένεια δεν έχει τη θέση της. Ο βασικός κανόνας που πρέπει να έχουμε υπ' όψη όταν επικοινωνούμε για να εκφράσουμε μια απογοήτευση είναι να μπούμε και να μιλήσουμε για το *συγκεκριμένο θέμα* παρά για το *πρόσωπο*. Λέγοντας σε κάποιον εργαζόμενο ότι δεν κάνει καλή δουλειά, βοηθά πολύ λιγότερο από το να προχωρήσουμε στην ανάλυση των συγκεκριμένων μειονεκτημάτων της εργασίας που παρέδωσε.

Το πιο σπουδαίο είναι να βεβαιωθούμε ότι μια ακατάστατη εργασία που παραδόθηκε από έναν υφιστάμενο δεν περνά χωρίς σχετική πρόκληση, γιατί έτσι θα συμβάλλει στην αύξηση του δικού σας έργου και θα σας προσθέσει προβλήματα χρόνου.

Μια σαφής δήλωση σχετική με το τι περιμένουμε μπορεί να εξοικονομήσει αρκετό χρόνο για καθένα που σχετίζεται μ' αυτήν. Εάν οι ενέργειες ενός υφισταμένου έχουν σαν αποτέλεσμα την απώλεια χρόνου για σας, το καλύτερο που έχετε να κάνετε είναι να το

πείτε απλά και ευθέως. Καταστήστε το σαφές στους υφισταμένους (και τους προϊστάμενους) σας ότι είστε σοβαρός και ότι εννοείτε να κάνετε την καλύτερη δυνατή χρήση του διαθεσίμου χρόνου σας και ότι χρειάζεστε την βοήθεια τους γι' αυτό.

ΕΡΓΑΣΙΟΜΑΝΗΣ

Πολλοί άνθρωποι μπορεί να γίνουν εργασιομανείς όπως ακριβώς μπορεί να γίνουν και αλκοολικοί. Τα συμπτώματα αυτής της επιρρέπειας προς την εργασία περιλαμβάνουν την άρνηση να πάρει κανείς άδεια, την αδυναμία να βγάλει το γραφείο έξω από τη σκέψη του τα Σαββατοκύριακα, έναν ογκώδη χαρτοφύλακα γεμάτος με εκκρεμότητες, δουλειές κ.λ.π. κι ένας γιος ή μια κόρη, το πρόσωπο των οποίων είναι γνωστό αλλά δεν μπορείτε να θυμηθείτε το όνομά τους.

Αυτό το σύνδρομο μπορεί να είναι το αποτέλεσμα ενός εκ των εξής δύο: το πρώτο είναι απλά μια αδυναμία να υπερφαλαγγίσετε την εργασία εξαιτίας μη αποτελεσματικής χρήσης του διαθέσιμου χρόνου (αποτυχία να υιοθετήσετε προτεραιότητες, γύρισμα του τροχού, ανεπαρκής ανάθεση εργασίας, αναβολή κ.λ.π.). Στην περίπτωση αυτή, οι τεχνικές που συζητήσαμε σ' αυτό το βιβλίο μπορεί να λύσουν το πρόβλημα. Το δεύτερο είναι μία υποσυνείδητη *επιθυμία* να καταπλακωθείτε από την εργασία και να παραμείνετε έτσι για πάντα. Αυτό ίσως είναι το αποτέλεσμα μιας επιθυμίας να ξεφύγετε από μια όχι ευχάριστη οικογενειακή ζωή, από ένα σύμπτωμα μάρτυρα, από μια επιθυμία να φανείτε αναντικατάστατοι, το αποτέλεσμα μιας πραγματικότητας εντός της οποίας δεν έχετε εναλλακτικές λύσεις για δραστηριότητες που μπορούν να σας δώσουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση, όταν έχετε ελεύθερο χρόνο. *

** Θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι εργαζόμενοι πολλές ώρες δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είσθε εργασιομανής. Στην πραγματικότητα αν και λίγοι από τους Διευθύνοντες εργάζονται 40 ώρες ή λιγότερες την εβδομάδα, οι πλέον επιτυχημένοι που γνωρίζω εργάζονται κατά μέσον όρο σημαντικά πιο πολλές. Αυτό που τους κάνει να ξεχωρίζουν από τους "εργασιομανείς" είναι ότι (1) χρησιμοποιούν το χρόνο τους καλά για την επιτυχία στόχων αντί να ωθούνται από την ίδια την δραστηριότητα, και (2) δεν επιτρέπουν στην εργασία να υπεισέλθει με το πραγματικά σπουδαίο πράγμα στη ζωή τους, όπως οι φίλοι, η οικογένεια, και το ψάρεμα.*

Οποιοσδήποτε και αν είναι ο λόγος, ένα άτομο σ' αυτή την κατάσταση σαφώς σκέπτεται *δραστηριότητες* (να είμαι πάντοτε απασχολημένος) παρά *επιτυχίες* (αποτελέσματα). Η αναζήτηση συμβουλών μπορεί να βοηθήσει αυτούς τους ανθρώπους να συνεργαστούν με τα προβλήματά τους και είναι δυστύχημα το γεγονός ότι τόσοι πολλοί αποφεύγουν να συμβουλευτούν ένα ψυχολόγο ή ένα ψυχίατρο ή ένα ψυχοθεραπευτή σε κάποιο πρώιμο στάδιο και πριν τα πράγματα φθάσουν σ' ένα κρίσιμο σημείο.

Αλλά για τους αρχάριους, δώστε μερικές συμβουλές στον εαυτό σας. Διαβάστε το κεφάλαιο με τους στόχους και ειλικρινά αναρωτηθείτε ποιοι είναι οι αντικειμενικοί σας στόχοι για τη ζωή και εάν τα πράγματα τα οποία κάνετε τώρα σας ωθούν προς την επίτευξή τους. Αναρωτηθείτε ειλικρινά που βρίσκεται η υγεία σας στον κατάλογο με τις προτεραιότητές σας, εάν οι μεταμεσονύκτιες ώρες εργασίας επιδρούν αρνητικά στην υγεία σας και αξιολογήστε εάν αυτό είναι ένα ανεκτό τίμημα. Αναρωτηθείτε για την οικογένεια σας, σε ποιο σημείο του καταλόγου με τις προτεραιότητές σας βρίσκεται, εάν δίνετε αρκετά στον εαυτό σας, στα παιδιά σας και στην σύζυγό σας και εάν απατάτε τον εαυτό σας προσποιούμενοι ότι οι θυσίες τις οποίες κάνετε είναι πραγματικά γι' αυτούς.

Έπειτα, έχοντας συγκεντρώσει ένα θησαυρό από επιπλέον ώρες τις οποίες έχετε αφιερώσει στην εργασία σας πάνω και πέρα από τα όρια της λογικής, επανακτήστε μερικό απ' αυτό το χρόνο. Προγραμματίστε να γευματίσετε την επόμενη Τρίτη με ένα προσωπικό φίλο, αντί με ένα επιχειρηματικά γνωστό. Προγραμματίστε να έχετε ελεύθερο το απόγευμα της Πέμπτης, να κάνετε κάτι έξω από τα συνηθισμένα, π.χ. να επισκεφθείτε με τα παιδιά σας τον ζωολογικό κήπο ή να επισκεφθείτε μια έκθεση έργων τέχνης. Το χρωστάτε στον εαυτό σας.

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ Η ΚΑΡΔΙΑ ΣΑΣ

Στα σεμινάρια τα οποία παραδίδω για τη διαχείριση του χρόνου, συναντώ άτομα των οποίων τα κίνητρα στην παρακολούθηση δεν είναι η επιτυχία ελέγχου και ισορροπίας στη ζωή τους, αλλά η εξεύρεση τρόπων για να τρέξουν γρηγορότερα στην μονότονη εργασία την οποία έχουν δημιουργήσει για τους εαυτούς των. Διακατέχονται από τη σκέψη να κάνουν πολλά και ακόμη περισσότερα πράγματα όλο και πιο γρήγορα. Η μηχανή τους τρέχει με μεγάλη ταχύτητα και θέλουν να μάθουν πως μπορούν να την πιέσουν ώστε να έχουν λίγες ακόμα στροφές το λεπτό.

Αυτό δεν είναι διαχείριση χρόνου· είναι νεύρωση. Είναι αυτό που ονομάζουμε συμπεριφορά Τύπου-Α. Και προσπαθώ (συχνά χωρίς επιτυχία) να πείσω αυτούς τους ανθρώπους ότι η λύση στο πρόβλημά τους δεν είναι να συνωστίσουν όσο γίνεται περισσότερα στη ζωή τους αλλά να εξαλείψουν, να μάθουν πως να απλοποιούν, να δίνουν προτεραιότητες, να οργανώνουν... και να χαλαρώνουν.

Ο Dr. Meyer Friedman, διευθύνων ιατρικός σύμβουλος στο Ινστιτούτο Meyer Friedman στο Σαν Φραντζίσκο και μέλος της ομάδας που ανακάλυψε τη συμπεριφορά Τύπου-Α, λέγει ότι μια τέτοια συμπεριφορά έχει δύο παραμέτρους: *ανυπομονησία* (μια συνεχή αίσθηση επείγοντος του χρόνου) και *θυμού* (εύκολα διεγερμένη εχθρότητα για μηδαμινά γεγονότα). "Αρκετή από την πρόσφατη έρευνα έχει τονίσει τη σημασία του θυμού στη συμβολή των στεφανιαίων καρδιακών προσβολών, αλλά πιστεύω ότι ο ασθενής

συνεχίζει να παίζει ένα σημαντικό ρόλο". Αν και η ανυπομονησία μπορεί να εξυπηρετήσει μόνο ένα σκοπό, η *χρόνια* ανυπομονησία είναι ένα σήμα κινδύνου και θα πρέπει κάποιος να ασχοληθεί μαζί της. Είναι μια συνήθεια και οι συνήθειες μπορούν να αλλάξουν[1]. Η αλλαγή των συνηθειών περιλαμβάνει, απλά, την εκτέλεση όσων συνιστούμε στο βιβλίο αυτό. Εξασκώντας σωστή διαχείριση του χρόνου, εφαρμόζοντας τις αρχές που συζητάμε, όχι μόνο θα κάνετε περισσότερα κάθε μέρα. αλλά επίσης υπάρχει και η πιθανότητα να ζήσετε περισσότερα χρόνια.

Μεταξύ των πολλών φυσικών γνωρισμάτων για προσωπικότητες Τύπου-Α είναι και τα εξής:

- Υπερβολικό παίξιμο των ματιών
- Κοφτή, απότομη, σπασμωδική φωνή.
- Σφιγμένες γροθιές
- Χρήση άσεμνης γλώσσας από συνήθεια
- Ένταση στους μύες της σιαγόνας
- Υπερβολική εφίδρωση στο μέτωπο και στο πάνω χείλος
- Συμπλήρωση των προτάσεων των άλλων από συνήθεια

Εάν διαπιστώσετε αυτά τα συμπτώματα στη συμπεριφορά σας, ρίξτε μια καλή ματιά στη ζωή σας και εφαρμόστε τη γνωστή συμβουλή του Henry David Thoreau: "Απλοποιείστε, απλοποιείστε, απλοποιείστε."

Μερικές προτροπές από τον Dr. Friedman:

- Να είστε σίγουρος ότι μπορείτε να μεταβάλλετε τη συμπεριφορά Τύπου-Α. Είναι θέμα αλλαγής ορισμένων μόνο συνηθειών.
- Απαλλάξτε τη ζωή σας από τα γεγονότα που δεν έχουν μακροχρόνια σημασία.
- Αρνηθείτε να επιτρέψετε τα μικρολάθη των άλλων να εισέλθουν κάτω από την επιδερμίδα σας. Μάθετε διανοητικά να σηκώνετε τους ώμους αντί να ενεργείτε συγκινησιακά σε μικροενοχλήσεις.
- Βάλτε το πνευματικό στοιχείο και πάλι στη ζωή σας. Αφιερώστε χρόνο και προσπάθεια να γίνετε ένας καλύτερος άνθρωπος, όχι μόνο ένας καλός μηχανικός ή ένας μαραγκός ή ένας πωλητής.
- Μάθετε να εκτιμάτε τα εξής τρία πράγματα: ανθρώπους, ζώα, φυτά.
- Αφιερώστε κάποιο χρόνο κάθε ημέρα για χαλάρωση. Μάθετε να παίρνετε βαθιές αναπνοές κατά τη διάρκεια της ημέρας για να απαλλάσσεστε από το στρες.
- Γυμναστείτε. Κάνετε μικρές ασκήσεις περπάτημα, ποδήλατο, γκολφ, κηπουρική.

Μερικές άλλες από τις προτροπές του ιατρού Friedman ίσως φανούν αστείες, αλλά δεν είναι: *μάθετε να απολαμβάνετε την κυκλοφοριακή συμφόρηση*! Λέγει, "αντί να οργίζεστε σε κάθε κόκκινο φανάρι, κάντε τη μετακίνησή σας ένα από τα πλέον παραγωγικά μέρη

της ημέρας σας. Σκεφθείτε και προγραμματίστε, ακούστε μουσική, ακούστε εκπαιδευτικές κασέτες. Να έχετε ένα πολύ επιβλητικό και πειστικό βιβλίο μαζί σας -μόνο για το αυτοκίνητο- για να "διαβάζετε" όταν η κυκλοφορία είναι πραγματικά άσχημη"[2].

Υποψιάζομαι ότι αν ρωτούσατε τον Dr. Friedman, αν έχει κάποια ακόμη σύσταση να σας κάνει, θα σας έλεγε να απαλλαχθείτε από το τηλέφωνο στο αυτοκίνητο, εκτός εάν σας είναι πράγματι απαραίτητο για την εργασία σας.

Η καλή διαχείριση του χρόνου -η ιδέα του να "εργάζεται κάποιος εξυπνότερα όχι σκληρότερα" - μπορεί να σας βοηθήσει να συνεργαστείτε με την συμπεριφορά Τύπου-Α και να σας βοηθήσει επίσης να αποβάλλετε μη επικερδείς συνήθειες όπως η τελειομανία, το γύρισμα γύρω από τον εαυτό σας, η αποτυχία στην ανάθεση αρμοδιοτήτων, η αδυναμία στον καθορισμό προτεραιοτήτων, το να ζείτε μια ζωή χωρίς την υιοθέτηση ρεαλιστικών στόχων. Αυτό θα σας δώσει τη δυνατότητα να βρείτε κάποιο χρόνο κάθε ημέρα να τον αφιερώσετε σ' αυτό που ο Dr. Friedman ονομάζει "πράγματα που αξίζει να γίνουν" σε αντίθεση με τα "πράγματα που αξίζει να έχουμε". Θα βρείτε χρόνο για διάβασμα, ασκήσεις, αυτοσυγκέντρωση, χαλάρωση, απομόνωση και κοινωνικές επαφές άσχετες με την εργασία. Μπορεί να σημαίνει μια νέα και ολοκληρωμένη διάσταση στη ζωή σας. Για την υγεία, και για την ευτυχία, και αξίζει να προσπαθήσουμε.

Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΟΥ ΜΟΧΛΟΥ

Η δύναμη του μοχλού είναι εκείνη η οποία καθιστά εφικτό για κάποιον ο οποίος ζυγίζει περίπου πενήντα κιλά να ανυψώνει ένα φορτηγό δέκα τόνων. Μπορεί επίσης να είναι το ίδιο εφικτό και για μια μικρή επένδυση χρόνου να παραγάγει μια τεράστια ανταπόδοση.

Για να χρησιμοποιήσετε τη δύναμη του μοχλού για το χρόνου σας πρέπει να αναγνωρίσετε ότι όταν έχετε ένα κατάλογο με πράγματα που πρέπει να κάνετε, δεν είναι όλα της ιδίας σπουδαιότητας ή περίπου της ιδίας σπουδαιότητας. Μερικά είναι απείρως πιο σπουδαία από άλλα. Όλοι μας δεχόμαστε αυτό το γεγονός σε κάποιο θεωρητικό επίπεδο, φυσικά, αλλά στην πράξη δεν συμβαίνει το ίδιο. Είναι πιο διασκεδαστικό να διαγράψετε έξι πράγματα από ένα κατάλογο (ακόμη και εάν είναι μηδαμινά), παρά ένα συγκεκριμένο (ακόμη και εάν είναι το σπουδαιότερο σε μακροχρόνια βάση). Έτσι, ενεργούμε με τους αριθμούς.

Αυτή η τάση καταδεικνύει την αρχή του Pareto, που φέρει το όνομα του Vilfredo Pareto, ενός Ιταλού οικονομολόγου-κοινωνιολόγου του τέλους του 19ου αιώνα, ο οποίος παρατήρησε ότι σχεδόν σε κάθε ομάδα πραγμάτων ή ανθρώπων υπάρχει μια τεράστια διαφορά μεταξύ "των κρισίμων ολίγων" και των "μηδαμινών πολλών".

Η αρχή αυτή είναι επίσης γνωστή ως ο κανόνας 80/20. Έτσι, σε μια ομάδα από πωλητές το 20% των πωλητών θα φέρει περίπου το 80% των νέων πελατών της επιχείρησης. Στη

συζήτηση μιας ομάδας, το 20% των συμμετεχόντων θα κάνει περίπου το 80% των σχολίων, σε μια εταιρεία, το 20% των εργαζομένων θα ισοδυναμεί περίπου με το 80% των απουσιών και σε μια τάξη, το 20% των μαθητών θα απαιτεί περίπου το 80% των προσπαθειών του δασκάλου.

Αυτή η αρχή ισχύει φυσικά και για το χρόνο. Περίπου το 80% του χρόνου που πραγματικά αξίζει από τον καθημερινό σας κατάλογο του "τι να κάνετε" θα αναφέρεται μόνο στο 20% των πραγμάτων που αναφέρονται στον κατάλογο -συχνά ίσως, ένα και μοναδικό θέμα. Για να χρησιμοποιήσετε τη δύναμη του μοχλού σε ότι αφορά το χρόνο σας, θα πρέπει να ρίξετε το βάρος στο συγκεκριμένο έργο ακόμα και αν δεν έχει τη φύση του επείγοντος, όπως συνήθως συμβαίνει. Έτσι, όταν αντιμετωπίζετε μια επιλογή αντί να ανατρέχετε για το ευκολότερο έργο ή το πιο επείγον ή το πιο επίπονο ή το πιο ικανοποιητικό, ρωτήστε τον εαυτό σας: "Ποιο απ' αυτά τα έργα θα επηρεάσει την καριέρα μου; Ποιο θα μεταβάλλει τη βασική της γραμμή; Ποιο θα είναι το σημαντικότερο σε πέντε χρόνια από σήμερα; Ποιο αναφέρεται απ' ευθείας στους στόχους μου;"

Και θυμηθείτε ότι η δύναμη του μοχλού εργάζεται και προς τις δύο κατευθύνσεις. Μια τεράστια επένδυση χρόνου και προσπάθειας σε ένα έργο χαμηλής απόδοσης θα αποφέρει μηδαμινά αποτελέσματα -πράγμα το οποίο εξηγεί γιατί το να κάνουμε τα σωστά πράγματα είναι ακόμη πιο σημαντικό από το να τα κάνουμε σωστά.

Η ΠΑΓΙΔΑ ΤΟΥ ΧΘΕΣ

Όταν ο Charles M. Schwab, ένας από τους πλουσιότερους ανθρώπους του περασμένου αιώνα, ήταν νέος εργάστηκε για λογαριασμό του Andrew Carnegie. Και ήταν ο ίδιος ο Carnegie, όπως είπε αργότερα, ο οποίος τον δίδαξε ένα από τα πλέον σπουδαία μαθήματα για τη ζωή: την ανάγκη να αποφύγει την παγίδα του Χθες.

Μια ημέρα ενώ ήλεγχε την παραγωγή της προηγούμενης ημέρας σε ένα εργοστάσιο χάλυβος που διηύθυνε, ο Schwab χαρούμενος παρατήρησε ότι είχε δημιουργηθεί ένα νέο ρεκόρ. Έστειλε το εξής τηλεγράφημα στον Carnegie: "Όλα τα ρεκόρ καταρρίφθηκαν χθες" και του έδωσε τα νούμερα. Αντί συγχαρητηρίων, έλαβε σε απάντηση ένα τηλεγράφημα πέντε λέξεων το οποίο απλά έλεγε: "Τι έχεις κάνει για σήμερα;".

Εάν ή επανάπαυση στις δάφνες του χθες ήταν ανωφελή εκατό χρόνια πριν, εξακολουθεί να είναι ακόμα έτσι και πιο πολύ σήμερα. Όπως είπε κάποιος, "Το μέλλον κινείται βίαια εναντίον μας με την ταχύτητα μιας αμαξοστοιχίας εξπρές". Νέα τεχνικά επιτεύγματα, όπως η μηχανή τηλεομοιοτυπίας, το κινητό τηλέφωνο, ο φορητός υπολογιστής, το βίντεο, το φωνητικό ταχυδρομείο κ.λ.π. αλλάζουν σχεδόν καθημερινά τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται οι άνθρωποι. Οι επιτυχημένοι άνθρωποι και οι επιτυχημένοι

οργανισμοί είναι εκείνοι οι οποίοι είναι αρκετά ευέλικτοι στη γρήγορη αναπροσαρμογή - πράγμα το οποίο σημαίνει ότι πρέπει να ξεχάσουμε τις επιτυχίες και τα προβλήματα του παρελθόντος και να εστιάσουμε το χρόνο και την προσοχή στα άνευ προηγουμένου προβλήματα και ευκαιρίες του παρόντος.

Δεν είναι εύκολο να αφήσουμε το χθες πίσω μας γιατί είναι πιο εύκολο να εργαστούμε με το παρελθόν παρά το μέλλον. Πολλοί άνθρωποι επαναπαύονται στο γεγονός ότι το παρελθόν μπορεί να αναχθεί σε αριθμούς, διαγράμματα και σχεδιαγράμματα, πολλοί δεν αισθάνονται άνετα με το διφορούμενο, την αβεβαιότητα και τον κίνδυνο που περικλείει το μέλλον, έτσι λοιπόν περνούν πολύ από το χρόνο τους καταγράφοντας και αναλύοντας τι συνέβη στο παρελθόν και δεν αφήνουν αρκετό χρόνο για να εξετάσουν τι συμβαίνει τώρα. Στην αποφυγή της παγίδας του Χθες είναι εξαιρετικά σπουδαίο να μην σπαταλούμε πολύτιμο χρόνο λυπούμενοι για τα λάθη τα οποία πιθανόν να κάναμε.

Ένας γνωστός ψυχίατρος στη Νέα Υόρκη, σχεδόν προς το τέλος της μακράς και λαμπρής καριέρας του αρκετά χρόνια πριν, είπε ότι η πιο χρήσιμη ιδέα που είχε ανακαλύψει για να βοηθήσει τους ανθρώπους να βελτιώσουν τη ζωή τους και να φέρουν τα πάνω κάτω, ήταν αυτό που ονόμαζε "οι 4 μικρές λέξεις". Οι πρώτες δύο ήταν: *Μακάρι* να. "Πολλοί από τους ασθενείς μου έχουν περάσει τη ζωή τους ζώντας στο παρελθόν" έλεγε, "αγωνιώντας για το τι έπρεπε να κάνουν στις διάφορες καταστάσεις". "Μακάρι να είχα προετοιμαστεί καλύτερα για εκείνη τη συνέντευξη ...". "Μακάρι να είχα εκφράσει τα πραγματικά μου αισθήματα στον προϊστάμενο μου ...". "Μακάρι να είχα κάνει αυτά τα μαθήματα λογιστικής ...".

Το ταξίδι σ' αυτή τη θάλασσα λύπης είναι ένα σοβαρό και συγκινησιακό λούκι. Το αντίδοτο είναι απλό: εξαλείψτε αυτές τις δύο λέξεις από το λεξιλόγιό σας. Αντικαταστήστε τις με τις λέξεις *την επόμενη φορά* και πείτε στον εαυτό σας: "Την επόμενη φορά θα είμαι προετοιμασμένος ... Την επόμενη φορά θα μιλήσω ... Την επόμενη φορά θα κάνω αυτά τα μαθήματα ...".

Εξασκηθείτε σ' αυτή την απλή τεχνική μέχρις ότου σας γίνει συνήθεια. Ποτέ μην επαναλάβετε τα λάθη που κάνατε. Αν συλλάβετε τον εαυτό σας να κάνει έτσι, απλά πείτε του: "Την επόμενη φορά θα το κάνω διαφορετικά." Θα ανακαλύψετε ότι αυτό κλείνει την πόρτα στο συγκεκριμένο θέμα, απαλλάσσοντάς σας από την αφιέρωση του χρόνου σας και των σκέψεών σας στο παρόν και στο μέλλον αντί να ζείτε με το παρελθόν.

Η ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ ΟΙ ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΗΣ

Όλες οι *εργασίες* μπορεί να κατανεμηθούν σε πέντε (5) κατηγορίες:

1. Σημαντικές και επείγουσες
2. Σημαντικές αλλά μη επείγουσες

3. Επείγουσες αλλά μη σημαντικές
4. Φόρτος εργασίας
5. Χαμένος χρόνος

1. Σημαντικές και Επείγουσες

Είναι οι εργασίες εκείνες που *πρέπει* να γίνουν αμέσως ή στο άμεσο μέλλον. Παραδείγματα: Ο προϊστάμενος σας ζητά μια συγκεκριμένη αναφορά για τις 10 αύριο το πρωί, οι πόνοι του τοκετού έρχονται κάθε 3 λεπτά, είναι 15 Απριλίου και δεν έχετε συμπληρώσει τη φορολογική σας δήλωση. (Αυτό το παράδειγμα άρχισε με την κατηγορία 2 και έγινε κατηγορία 1 τώρα που πρέπει να προλάβετε την προθεσμία).

Τώρα, εκτός εάν όλες αυτές οι καταστάσεις συμβούν ταυτοχρόνως. (Θεός φυλάξει!), μπορείτε να ανταπεξέλθετε σ' αυτές. Εξαιτίας του επείγοντος του χαρακτήρα τους και της σπουδαιότητάς τους, τυγχάνουν της απολύτου προτεραιότητάς σας απ' οτιδήποτε άλλο, και ούτε συζήτηση για τυχόν αναβολή τους. Είναι από τις περιπτώσεις εκείνες που δεν έχουμε πρόβλημα διαχείρισης του χρόνου.

2. Σημαντικές αλλά μη Επείγουσες

Η προσοχή σ' αυτή την κατηγορία είναι το στοιχείο εκείνο το οποίο διακρίνει τα αποτελεσματικά άτομα από τα μη αποτελεσματικά. *Τα πλέον σημαντικά πράγματα στη ζωή μας δεν είναι επείγοντα.* Μπορούν να γίνουν τώρα ή αργότερα. Σε πολλές περιπτώσεις μπορεί ν' αναβληθούν για πάντα και σε πάρα πολλές περιπτώσεις αναβάλλονται. Είναι οι εργασίες εκείνες που "ποτέ δεν κατορθώνουμε να διεκπεραιώσουμε".

Παραδείγματα: Αυτά τα συγκεκριμένα μαθήματα που θέλουμε να κάνουμε για να βελτιώσουμε τις επαγγελματικές μας ικανότητες. Εκείνο το νέο έργο το οποίο θα θέλατε να προτείνετε στον προϊστάμενο σας, αφού έχετε βρει το χρόνο να κάνετε τα προκαταρκτικά που απαιτούνται για την εξεύρεση των στοιχείων, το άρθρο που θα θέλατε να γράψετε, τη δίαιτα που θα θέλατε να αρχίσετε, τον ετήσιο έλεγχο της υγείας σας που σχεδιάζατε να κάνετε τα τρία τελευταία χρόνια, την επίσκεψη που θα κάνατε στο δικηγόρο σας για να συντάξετε τη διαθήκη σας, το πρόγραμμα συνταξιοδότησης που σχεδιάζατε να κάνετε.

Όλες οι παραπάνω εργασίες έχουν ένα κοινό στοιχείο. Παρά τη σπουδαιότητά τους, επηρεάζουν την υγεία, τον πλούτο, την οικονομική κατάσταση της οικογενείας σας. Θα αναβάλλονται στο διηνεκές εκτός εάν εσείς οι ίδιοι αποφασίσετε να δράσετε. Αν οι δραστηριότητές σας είναι ρυθμιζόμενες από τις προτεραιότητες άλλων ανθρώπων, ή οι προθεσμίες επιβαλλόμενες από το σύστημα και αυτές καθιστούν τα πράγματα "επείγοντα", τότε ποτέ δεν θα καταπιαστείτε με τις δικές σας προτεραιότητες.

3. Επείγουσες αλλά μη Σημαντικές

Στην κατηγορία αυτή υπάγονται τα πράγματα εκείνα τα οποία φωνάζουν για άμεση ενέργεια αλλά θα τους δίναμε δευτερεύουσα προτεραιότητα εάν τα εξετάζαμε αντικειμενικά.

Παραδείγματος χάριν, κάποιος σας ζητά να προεδρεύσετε σε μια επιτροπή εράνου ή να μιλήσετε για κάτι ή να παρακολουθήσετε μια σύσκεψη. Ίσως θεωρείτε καθένα απ' αυτά δευτερεύουσας σημασίας, αλλά κάποιος κάθεται μπροστά σας περιμένοντας μια απάντηση και δέχεστε, γιατί δεν μπορείτε να σκεφθείτε έναν ευγενικό τρόπο να τα αποποιηθείτε. Τότε, επειδή οι εργασίες αυτές έχουν ενσωματωμένα χρονικά περιθώρια γίνονται, ενώ οι εργασίες της κατηγορίας 2 μετακινούνται προς τα πίσω και παραμένουν γι' αργότερα.

4. Φόρτος Εργασίας

Υπάρχουν πάρα πολλές εργασίες που είναι οριακές στο να γίνουν ή να μην γίνουν, αλλά δεν είναι ούτε επείγουσες ούτε σπουδαίες. Τις εκτελούμε πριν από άλλα πιο σπουδαία πράγματα γιατί έχουν ευχάριστο χαρακτήρα -παρέχουν ένα αίσθημα δράσης και αποτελεσμάτων, ενώ παράλληλα μας δίνουν μια δικαιολογία για να αναβάλλουμε εκείνες τις εργασίες της κατηγορίας 2 οι οποίες μας παρέχουν ένα πολύ μεγαλύτερο όφελος.

Για παράδειγμα, ένας από τους επικεφαλής μιας αεροπορικής βιομηχανίας μου είπε ότι πηγαίνοντας στο γραφείο του το προηγούμενο Σάββατο για να κάνει κάτι που συνεχώς ανέβαλε, αποφάσισε να τακτοποιήσει τους φακέλους που είχε πάνω στο γραφείο του. Αφού έκανε τα απαραίτητα, αποφάσισε να τακτοποιήσει και τα συρτάρια του γραφείου του. Έτσι πέρασε όλο το πρωινό τακτοποιώντας φακέλους και συρτάρια.

"Έφυγα από το γραφείο μου αισθανόμενος μια αόριστη απογοήτευση, γιατί δεν είχα τελειώσει αυτό, για το οποίο πήγα", είπε, "αλλά παρηγόρησα τον εαυτό μου με τη σκέψη ότι ασχολήθηκα κάνοντας μερικά χρήσιμα πράγματα. Τώρα αντιλαμβάνομαι ότι έπαιζα με τον εαυτό μου -εργαζόμενος με κάτι το οποίο δεν είχε προτεραιότητα, μόνο και μόνο για να δώσω στον εαυτό μου μια δικαιολογία για περαιτέρω καθυστερήσεις σε πιο σπουδαίες και σημαντικές εργασίες που είχα αναλάβει να φέρω σε πέρας".

Αν αντιληφθείτε ότι στη χρήση του χρόνου σας συνεχώς αλλάζετε πορεία από τις λεπτομέρειες, προσπαθήστε να ακολουθήσετε τις συμβουλές που υπάρχουν στο κεφάλαιο των αναβολών και καθυστερήσεων.

5. ΧΑΜΕΝΟΣ ΧΡΟΝΟΣ

Ο ορισμός του χαμένου χρόνου είναι φυσικά υποκειμενικός.

Ο Ernest Hemingway αναφέρεται ότι είχε ορίσει σαν ανήθικο "κάθε τι το οποίο μας κάνει να αισθανόμαστε άσχημα μετά". Δεν ξέρω αν αυτός ο ορισμός θα μπορέσει να αντισταθεί στη θεολογική λεπτομερή εξέταση, αλλά νομίζω ότι μπορεί να έχει εφαρμογή

στον ορισμό του χαμένου χρόνου. Ο χρόνος που βλέπουμε τηλεόραση, για παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί ωφέλιμος, αν αισθανόμαστε ότι ήταν διαφωτιστικός ή διασκεδαστικός. Αλλά, εάν αμέσως μετά αισθανόμαστε ότι ο ίδιος χρόνος θα ήταν πιο αποδοτικός αν κουρεύαμε το γρασίδι, παίζαμε τένις ή διαβάζαμε ένα καλό βιβλίο, τότε μπορούμε να καταγράψουμε αυτόν το χρόνο σαν χαμένο. (Σύμφωνα με τη λογική κάθε σώφρονα ατόμου, περίπου το 95% του χρόνου που κάποιος βλέπει τηλεόραση ανήκει στην κατηγορία αυτή, πράγμα το οποίο θα πρέπει να σκεφθείτε την επόμενη φορά που απλώνετε το χέρι σας να φθάσετε το τηλεχειριστήριο).

Οι άνθρωποι εκείνοι που αγωνίζονται σκληρά για να ελέγξουν το χρόνο τους συχνά αναζητούν στην κατηγορία αυτή μάταια πράγματα για τα οποία μέμφονται την ανικανότητά τους

Είμαι πεπεισμένος, εν τούτοις, ότι για τους περισσότερους ανθρώπους το πρόβλημα δεν βρίσκεται εδώ. Ευρίσκεται μάλλον στην κατανομή και διάθεση αρκετού χρόνου για πράγματα που ανήκουν στις κατηγορίες 3 και 4, παρά σε εκείνα που ανήκουν στην κατηγορία 2.

Η ΩΡΑ ΤΟΥ ΓΕΥΜΑΤΟΣ

Το "επιχειρηματικό" γεύμα είναι μια παγίδα για το χρόνο σας. Βασίζεται στη θεωρία ότι συντρώγοντας με κάποιον, έχετε κάποια αξιόλογη θέση στο σημειωματάριο του ατόμου που συντρώγει μαζί σας, τις ιδέες ή στη συμπάθεια ή σ' αυτά που επιθυμείτε. Η θεωρία έχει κάποια αξία και συναντώντας κάποιον για να συμφάγετε μπορεί να είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος χρήσης του διαθέσιμου χρόνου. Αρκετά συχνά, εν τούτοις, είναι αντιπαραγωγικός. Τείνει να παίρνει δύο ώρες, συμπεριλαμβανομένου και του χρόνου μετακίνησης. Συνήθως, είστε αναγκασμένοι να τρώτε περισσότερο απ' ότι συνήθως (μαζί με ένα ή δύο ποτά), συμβάλλοντας έτσι σε μια απογευματινή νάρκη. Και συνήθως καταλήγει να κάνετε σε δύο ώρες αυτό που θα μπορούσατε να κάνετε σε είκοσι λεπτά.

Μια πολύ καλύτερη χρήση του χρόνου είναι συνήθως ένα ελαφρύ γεύμα και ένας ζωηρός περίπατος. Ακόμα και ένας σύντομος ύπνος, αν μπορείτε να είστε τόσο τυχερός.

Μια πρακτική την οποία πολλοί άνθρωποι βρίσκουν χρήσιμη είναι η αναβολή του γεύματος μέχρι τις μία ή και αργότερα, χρησιμοποιώντας την ώρα του μεσημεριού για εργασία. Στις περισσότερες περιπτώσεις στα γραφεία, τα τηλέφωνα και οι άλλες διακοπές είναι λιγότερο πιθανές τότε -κι επιπλέον έχετε το πλεονέκτημα της γρήγορης εξυπηρέτησης στην καφετέρια ή το εστιατόριο όταν η ώρα αιχμής έχει τελειώσει.

ΚΑΛΑΘΙ ΑΧΡΗΣΤΩΝ

Εάν έχετε ένα τυπικό γραφείο, πάνω-κάτω τα 3/4 των πραγμάτων που βρίσκονται στο

αρχείο σας θα πρέπει να είχαν πάρει το δρόμο για τον κάλαθο των αχρήστων. Η ανεπαρκής χρήση του καλαθιού των αχρήστων οδηγεί σε ογκώδη αρχεία, χαοτικό γραφείο, υπερεργαζόμενο υπάλληλο αρχειοθέτησης και μπλοκαρισμένη μνήμη.

Να είσθε αδίστακτοι όταν διοχετεύετε χαρτιά προς το καλάθι των αχρήστων αντί για το αρχείο σας. Ποτέ μην αρχειοθετείτε σημειώματα, για παράδειγμα, τα οποία είναι μέρος της καθημερινής ρουτίνας και βρίσκονται αρχειοθετημένα κάπου αλλού στην επιχείρηση -όπως ανακοινώσεις συσκέψεων, κατευθυντήριες οδηγίες οι οποίες έχουν αντικατασταθεί από άλλες, δελτία τύπου από άλλα τμήματα, ενδοεπιχειρησιακή αλληλογραφία, κ.λ.π. Αρχειοθετήστε μόνο πράγματα, τα οποία είναι πιθανόν να χρειαστείτε και να ανατρέξετε πάλι σ' αυτά και τα οποία δεν θα τα βρείτε πουθενά αλλού.

Εάν ανακαλύψετε ότι ο όγκος των χαρτιών που πηγαίνει στον κάλαθο των αχρήστων σας είναι μεγάλος, κοιτάξτε να βρείτε τρόπους να αναχαιτίσετε μέρος του ρεύματος πριν αυτά φτάσουν στο γραφείο σας. Τίποτα δεν θα ήταν πιο γελοίο από το να είστε αναγκασμένοι να διαβάσετε ένα χαρτί για να δείτε αν πρέπει καν να το διαβάσετε! Ίσως η γραμματεύς σας θα μπορούσε να αποτρέψει μέρος αυτού του ρεύματος, ρίχνοντάς το για λογαριασμό σας στο καλάθι των αχρήστων και να κρατήσει την άχρηστη αλληλογραφία μακριά από τα "Εισερχόμενά "σας.

Επίσης ζητήστε απ' όσους ταχυδρομούν υλικό να διαγράψουν το όνομά σας από τον κατάλογό τους, εάν αυτά τα οποία σας ταχυδρομούν δεν σας ενδιαφέρουν. Ακόμα κι' έτσι ξεχωρίζετε αυτή την αλληλογραφία χωρίς να την διαβάσετε, γιατί περιέχει και τα δύο: απαιτεί χρόνο και είναι και ενοχλητική. (Όταν κάποιος δεν διαγράψει το όνομά μου από τον κατάλογο του, έχω βρει μια πρώτη κίνηση: επιστρέφω το φάκελο με σημειωμένη τη λέξη "αποθανών". Κάθε φορά έχει αποτελέσματα).

ΚΑΤΑΛΟΓΟΙ

Σας συνιστώ να κρατάτε δύο καταλόγους για κάθε ημέρα -προτιμότερο στο ίδιο φύλλο χαρτιού. Στη μια πλευρά του χαρτιού (ή στο βιβλίο με τα ραντεβού σας), καταγράψατε τα πράγματα ή τις ενέργειες που έχετε προγραμματίσει για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, όπως συσκέψεις και συναντήσεις. Στην άλλη πλευρά καταχωρήστε "εκείνα που πρέπει να κάνετε", μια τυχαία καταχώρηση για κάθε τι που θα θέλατε να ολοκληρώσετε κατά τη διάρκεια της ημέρας. Μετά κοιτάξτε τις καταχωρήσεις σας με "εκείνα που πρέπει να κάνετε" και σημειώστε εκείνο που θα έχει τη μεγαλύτερη απόδοση μακροχρόνια (όχι το πιο επείγον!).

Προγραμματίστε ένα συγκεκριμένο χρονικό όριο (κατά προτίμηση θεμελιώδη χρόνο) και δουλέψτε με αυτό το υψηλής απόδοσης έργο. Μετά, σχεδιάστε να κάνετε τα άλλα με τη σειρά προτεραιότητας που επιτρέπει ο χρόνος σας. Μην σχεδιάζετε δευτερεύοντα έργα

για συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα· χρειάζεται να κρατήσετε αρκετή ευελιξία για να χειριστείτε μη αναμενόμενες διακοπές. Διαφορετικά, ο προγραμματισμός σας δεν είναι πρακτικός και θα αποθαρρυνθείτε.

Ένας σοβαρός περιορισμός ενός καταλόγου με "εκείνα που πρέπει να κάνετε" είναι ότι καταρτίζεται συνήθως με βάση τα επείγοντα. Περιλαμβάνει πράγματα τα οποία απαιτούν άμεση προσοχή, μερικά από τα οποία είναι σημαντικά και μερικά τα οποία δεν είναι, αλλά *συνήθως δεν περιλαμβάνει τα πράγματα εκείνα τα οποία είναι σημαντικά αλλά όχι επείγοντα,* όπως μακροχρόνιος σχεδιασμός και σημαντικά έργα τα οποία θέλετε να ολοκληρώσετε αλλά κανείς δεν σας πιέζει να κάνετε.

Έτσι, πάντοτε όταν συντάσσετε τον καθημερινό σας κατάλογο με τα πράγματα που χρειάζεται να γίνουν, αφιερώστε μια στιγμή για να αναθεωρήσετε τον κατάλογο με τους στόχους σας (δείτε το κεφάλαιο Στόχοι) και δείτε εάν τα πράγματα με τα οποία εργάζεστε είναι πράγματι εκείνα που θα σας φέρουν πλησιέστερα προς τα εκεί που θέλετε να πάτε.

Υπάρχουν πιθανότητες ότι δεν θα φθάσετε στη βάση του καταλόγου σας με "εκείνα που πρέπει να κάνετε" μέχρι το τέλος της ημέρας, αλλά μην αφήσετε αυτό το γεγονός να σας στενοχωρήσει. Εάν έχετε εργαστεί σύμφωνα με τις προτεραιότητες κι έχετε ολοκληρώσει σημαντικά πράγματα, τότε έχετε αντιληφθεί ακριβώς αυτό που εννοούμε με τον όρο καλή χρήση του διαθέσιμου χρόνου.

Προειδοποιητικά, μια μόνο λέξη για όλα αυτά. Όταν συλλαμβάνετε τον εαυτό σας να μεταφέρει ένα έργο από το σημερινό κατάλογο, στον αυριανό πάνω από μία ή δύο φορές, ίσως να δείχνει ότι είναι χαμηλής προτεραιότητας, αλλά ίσως να σημαίνει ότι αναβάλλετε έργα. Στην περίπτωση αυτή, αντί να το μεταφέρετε πάλι, παραδεχθείτε ότι κάνατε λάθος και σκεφθείτε τι πρέπει να κάνετε γι' αυτό (δείτε το κεφάλαιο "Αναβολή").

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Η κατανομή του χρόνου είναι το πλέον πολύτιμο και μοναδικό εργαλείο που εφευρέθηκε ποτέ για να υπάρξει κάποιος έλεγχος στο χρόνο. Δεν προτίθεται να είναι μέρος της δικής σας μόνιμης καθημερινότητας, είναι μόνο μια διαγνωστική τεχνική η οποία θα χρησιμοποιείται κάθε λίγους μήνες ή οποτεδήποτε η αποτελεσματικότητα φαίνεται ότι ξεφεύγει. Είναι ευκολότερο απ' ότι φαίνεται.

Κάνετε ένα διάγραμμα όμοιο με εκείνο των σελίδων 48-49, προσαρμοσμένο στη δική σας πραγματικότητα. Παρατηρείστε ότι είναι ένα σύστημα διπλής καταχώρησης με δύο κατηγορίες: "Δραστηριότητα" (πράγματα που κάνετε) και "Επιχείρηση" (ο σκοπός για τον οποίο τα κάνετε). Για κάθε περίοδο 15 λεπτών κατά τη διάρκεια της ημέρας τσεκάρετε σε δύο σημεία τον πίνακα, ένα κάτω από κάθε κατηγορία. Και όπου

χρειάζεται, γράψτε κάτω από τις "Σημειώσεις" τι ακριβώς κάνατε.

Κολλήστε το διάγραμμα με την κατανομή του χρόνου στο συρταρωτό ράφι που έχετε στο γραφείο σας, για να το βλέπετε μόνο τις ώρες που το χρησιμοποιείτε. Μετά από κάθε μισή ώρα περίπου (αλλά όχι λιγότερο συχνά από κάθε ώρα) ενημερώστε το. Ο συνολικός χρόνος που απαιτείται για να το συμπληρώσετε για ολόκληρη την ημέρα θα είναι ίσως τρία ή τέσσερα λεπτά. Αλλά τα αποτελέσματα θα είναι καταπληκτικά.

Θα ανακαλύψετε ότι δεν είχατε ιδέα που πήγαινε ο χρόνος σας. Η μνήμη είναι κραυγαλέα αβάσιμη σ' αυτή την περιοχή, γιατί έχουμε την τάση να θυμόμαστε τα αξιοσημείωτα πράγματα της ημέρας -τις στιγμές που κάναμε κάτι- και παραβλέπουμε το χρόνο που σπαταλήθηκε ή χρησιμοποιήθηκε μη αποτελεσματικά, τα μηδαμινά πράγματα, τις μικροενοχλήσεις, τις τόσο ασήμαντες για να τις θυμηθούμε. *Αυτά είναι τα θέματα τα οποία θέλουμε περισσότερο από κάθε άλλο να εντοπίσουμε!*

Αφού συμπληρώσετε το διάγραμμα επί δύο ή τρεις ημέρες, θα εντυπωσιαστείτε με τις ευκαιρίες που υπάρχουν για βελτίωση. Για παράδειγμα, πιθανόν να ανακαλύψετε ότι περνάτε πολύ περισσότερο χρόνο απ' ότι στην πραγματικότητα φαντάζεστε, διαβάζοντας εμπορικά άρθρα, εφημερίδες, αναφορές, κλπ. και θα βρείτε έναν τρόπο για να σταματήσετε αυτήν τη δραστηριότητα. Ίσως εκπλαγείτε με το συνολικό χρόνο που ξοδεύετε ταξιδεύοντας για συναντήσεις και εργαστείτε να αξιοποιήσετε το χρόνο που ταξιδεύετε μέσω καλύτερου σχεδιασμού ή μέσω συχνότερης χρήσης του τηλεφώνου. Ίσως διαπιστώσετε ότι το δεκαπεντάλεπτο διάλειμμα για καφέ διαρκεί περισσότερο από σαράντα λεπτά, υπολογίζοντας το χρόνο από τη στιγμή που αφήσατε το γραφείο σας για να πάτε στην καφετέρια μέχρι τη στιγμή που επανέρχεστε. Ίσως αξίζει, αλλά δεν μπορείτε να το κρίνετε μέχρις ότου δείτε γραπτές αποδείξεις ακριβώς για το ποσό του χρόνου που εμπλέκεται.

Παρ' όλα αυτά, το πιο σπουδαίο απ' όλα, θα εκπλαγείτε από το μικρό ποσοστό του χρόνου σας που πραγματικά ξοδεύετε σε ό,τι θα παραδεχτείτε ότι είναι θέμα εξαιρετικής προτεραιότητας και πόσο λίγο χρόνο ξοδεύετε προγραμματίζοντας, προσπαθώντας να λύσετε προβλήματα, εκμεταλλευόμενοι ευκαιρίες κι εργαζόμενοι για την πραγματοποίηση σπουδαιότερων στόχων, σε σύγκριση με το χρόνο που ξοδεύετε ασχολούμενοι με άλλα πράγματα και κάνοντας εργασίες ρουτίνας και χαμηλής προτεραιότητας. Ένα χρονοδιάγραμμα έχει το ίδιο αποτέλεσμα όπως μια σταγόνα κρύο νερό στο πρόσωπο σας το πρωί, είναι λίγο δυσάρεστο προς στιγμή, αλλά σας ξυπνά και σας ετοιμάζει για το ξεκίνημα.

Χρειάζεται λίγη αυτοπειθαρχία για να αναλάβετε τη συμπλήρωση και την τήρηση ενός χρονοδιαγράμματος, αλλά μπορώ να σας υποσχεθώ ότι (1) απαιτεί πολύ λιγότερο χρόνο απ' ότι νομίζατε για να το τηρήσετε και (2) σας δεσμεύει σε σημείο που να σας ωθεί προς

σημαντικές βελτιώσεις σχετικά με τον τρόπο που ξοδεύετε το χρόνο σας. Αρχίστε ένα σήμερα.

ΚΙΝΗΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ

Όταν ζητούν τη γνώμη μου για τα κινητά τηλέφωνα, πάντα θυμάμαι την απάντηση του δικαστή N. S. Sweet, Jr., από την Κόρινθο, της Πολιτείας του Μισισιπή, ο οποίος όταν τον ρώτησαν για το ουίσκι, είπε:

Εάν λέγοντας ουίσκι εννοείτε αυτό το διαβολικό ποτό, τη δηλητηριώδη μάστιγα, το καταραμένο τέρας, το οποίο μολύνει την αθωότητα, εκθρονίζει τη λογική, καταστρέφει σπίτια, δημιουργεί αθλιότητα και φτώχεια, α ναι! το οποίο κυριολεκτικά παίρνει το ψωμί από τα στόματα μικρών παιδιών, εάν εννοείτε αυτό το διαβολικό ποτό το οποίο καταβαραθρώνει το χριστιανό και τη χριστιανή από το θρόνο των δικαίων, τον φιλανθρωπικό τρόπο ζωής στον απύθμενο λάκκο της κατάπτωσης και της απόγνωσης, και της ντροπής και της ανικανότητας, και της απελπισίας, τότε βεβαίως είμαι εναντίον του.

Αλλά, εάν λέγοντας ουίσκι εννοείτε τον καταλύτη της συζήτησης, τον φιλοσοφικό οίνο, την ανοιχτόχρωμη μπύρα, η οποία φέρνει ένα τραγούδι στις καρδιές και χαμόγελο στα χείλη και τη ζεστή λάμψη της ευχαρίστησης στα μάτια, εάν εννοείτε το πνεύμα ή την ευθυμία των Χριστουγέννων, εάν εννοείτε το διεγερτικό ποτό το οποίο βάζει το ανάλαφρο πήδημα στα βήματα του ηλικιωμένου κυρίου στο παγωμένο ζωηρό πρωινό, εάν εννοείτε το ποτό το οποίο κάνει τον άνθρωπο ικανό να μεγενθύνει τη χαρά του και την ευτυχία του, και να ξεχάσει -έστω και για λίγο- τις μεγάλες τραγωδίες της ζωής, τους πόνους της καρδιάς και τις λύπες, εάν εννοείτε αυτό το ποτό η πώληση του οποίου αφήνει ανυπολόγιστα εκατομμύρια δολάρια στο κρατικό θησαυροφυλάκιο μας, τα οποία χρησιμοποιούνται για την φροντίδα στα μικρά ανάπηρα παιδιά μας, τα τυφλά, τα κωφά, τα κωφάλαλα, τους καημένους τους ηλικιωμένους και τους ασθενείς, για να κτίσουμε νοσοκομεία και σχολεία και να φτιάξουμε αυτοκινητόδρομους, τότε είμαι υπέρ όλων αυτών.

Αυτή είναι η θέση μου, δεν θα υποχωρήσω απ' αυτήν, δεν θα συμβιβαστώ.[1]

Αυτά είναι που σκέπτομαι για τα κινητά τηλέφωνα. Εάν μ' αυτά εννοείτε τα υπέροχα μηχανήματα που μας βοηθούν να χρησιμοποιήσουμε το χρόνο μας πιο αποτελεσματικά πηγαίνοντας από τον ένα πελάτη στον άλλο, που μας επιτρέπουν να επιβεβαιώσουμε ή να αλλάξουμε συναντήσεις ενώ βρισκόμαστε στο δρόμο, που αφαιρούν μάταιες αναζητήσεις τηλεφωνικών θαλάμων, που σου επιτρέπουν να μη βγεις από το αυτοκίνητό σου σε μια επικίνδυνη γειτονιά τα μεσάνυχτα για να κάνεις ένα τηλεφώνημα, εάν εννοείτε την τεχνολογία που σας επιτρέπει αμέσως να αναφέρετε έναν οδηγό που έφυγε από το δρόμο, ένα ατύχημα ή ένα μεθυσμένο οδηγό, ώστε να σώσετε πολύτιμες ζωές και

ανείπωτες ανθρώπινες αθλιότητες, τότε βεβαίως είμαι υπέρ αυτού.

Αλλά, εάν με το κινητό τηλέφωνο εννοείτε αυτόν τον ομφάλιο λώρο που σας κρατά δέσμιους με το γραφείο σας κάθε λεπτό της ημέρας, που δεν σας επιτρέπει να ξεκουραστείτε ενώ οδηγείτε γιατί ξέρετε ότι υπάρχουν μερικά πράγματα που θα μπορούσατε να ελέγχετε, που σας εμποδίζει να κατανείμετε αρμοδιότητες αποτελεσματικά γιατί τώρα είστε διαθέσιμοι επί 24ωρου βάσεως και για τις πλέον ασήμαντες αποφάσεις, αυτό το καταραμένο μηχάνημα που απορροφά τη σκέψη σας ενώ οδηγείτε γιατί διαφωνείτε με το τμήμα προσωπικού, αυξάνοντας έτσι την πιθανότητα εσείς και κάποιοι άλλοι στο δρόμο θα εμπλακείτε σε κάποιο αιματηρό ή ίσως και θανατηφόρο ατύχημα, τότε φυσικά, είμαι εναντίον αυτού.

Αυτή είναι η θέση μου, δεν θα υποχωρήσω από αυτήν και δεν θα συμβιβαστώ.

ΚΛΗΣΕΙΣ ΣΕ ΣΥΝΔΙΑΣΚΕΨΕΙΣ

Η λιγότερο χρησιμοποιούμενη συσκευή εξοικονόμησης χρόνου είμαι πεπεισμένος ότι είναι η κλήση σε συνδιάσκεψη.

Αν δεν την ξέρετε (κι είναι εκπληκτικό πόσοι δεν την γνωρίζουν), η κλήση σε συνδιάσκεψη είναι απλώς ένας τρόπος να έχετε μια συνάντηση με οποιονδήποτε αριθμό ανθρώπων, σε σχεδόν οποιονδήποτε αριθμό τόπων μέσω του τηλεφώνου. Τη συγκαλείτε πάρα πολύ απλά, τηλεφωνείτε στο 0 και δίνετε στην τηλεφωνήτρια τα ονόματα και τους αριθμούς των τηλεφώνων. Φυσικά, σας βοηθά εάν προηγουμένως έχετε προειδοποιήσει τους ανθρώπους που προτίθεσθε να συμπεριλάβετε, έτσι ώστε να είναι διαθέσιμοι και να έχουν ενημερωθεί για το τι πρόκειται να συζητηθεί.

Πολλοί που χρησιμοποιούν την κλήση σε συνδιάσκεψη για να φέρουν ανθρώπους σε επαφή σε αρκετές και διαφορετικές πόλεις ξεχνούν ότι είναι εξ' ίσου σημαντικό και για τους ντόπιους. Εάν είστε ένας Πρόεδρος, για παράδειγμα, κι έχετε αρκετά θέματα που πρέπει να συζητήσετε εν συντομία με την Εκτελεστική Επιτροπή, μπορείτε, είτε να τους καλέσετε σε μια σύσκεψη, που θυσιάζει το βράδυ καθενός απ' αυτούς που λαμβάνουν μέρος, είτε να τους μαζέψετε με μια πρόσκληση για συνδιάσκεψη και να τελειώσετε τη δουλειά σας μέσα σε λίγα λεπτά και με ελάχιστο κόστος.

Ένα τυχαίο όφελος από τις κλήσεις σε συνδιάσκεψη: Όταν κάποιος ξέρει ότι θα του δοθούν συγκεκριμένα λεπτά για να μιλήσει, προσπαθεί να έρθει προετοιμασμένος κι είναι πιο συγκεκριμένος και περιληπτικός.

ΚΡΙΣΕΙΣ

Οποτεδήποτε αντιμετωπίζετε μια κρίση, αναρωτηθείτε: "Τι μπορώ να κάνω ώστε να αποσοβήσω την επανάληψη αυτής της κρίσης;"

Πολλές από τις κρίσεις που αναφύονται στις επιχειρήσεις ή στην προσωπική μας ζωή είναι το αποτέλεσμα της αποτυχίας μας να ενεργήσουμε πριν ακόμα το πρόβλημα γίνει επείγον· έτσι, κατ΄αυτόν τον τρόπο απαιτείται περισσότερος χρόνος για να κάνουμε την ίδια ακριβώς εργασία.

Για παράδειγμα, αν έχετε καθυστερήσει στο πρόγραμμα μιας ετήσιας εκτυπωτικής εργασίας, δεν μπορείτε να ταχυδρομήσετε το χειρόγραφό σας στον τυπογράφο και πρέπει να το παραδώσετε ιδιοχείρως! Δεν μπορείτε να περιμένετε για τα δοκίμια να σας παραδοθούν, πρέπει να στείλετε κάποιον να τα παραλάβει· δεν μπορείτε να αναθέσετε σε κάποιον διάφορες εργασίες σχετικές με το συγκεκριμένο έργο, θα πρέπει να τις κάνετε ο ίδιος για να κερδίσετε χρόνο.

Οποτεδήποτε σας συμβεί μια τέτοια κρίση, γράψτε ένα σημείωμα και βάλτε το στο φάκελο σας με την επιγραφή "Μελλοντικά", ώστε να εμφανιστεί την ημέρα που θα πρέπει να αρχίσετε τη συγκεκριμένη εργασία.

Η αποτυχία να αρχίσετε κάτι έγκαιρα είναι μία μόνο από τις αιτίες των κρίσεων. Οι άλλες αιτίες αφορούν ασυνεννοησίες που οφείλονται σε ασαφείς επικοινωνίες, έλλειψη περιοδικών εκθέσεων αναφορικά με την κατάσταση που μπορεί να χρησιμοποιηθούν σαν προειδοποιητικά σήματα στο σύστημα, αποτυχίες να παρακολουθήσετε τα πράγματα που έχετε αναθέσει σε άλλους κι αποτυχίες να κάνετε σχέδια έκτακτης ανάγκης.

Αναλύστε κάθε κρίση και δείτε αν μπορείτε να βρείτε τρόπους για να αποτρέψετε την επανάληψή της. Θα ανακαλύψετε ότι μπορείτε να εξοικονομήσετε αρκετό χρόνο και ενέργεια, τα οποία θα σας καταστήσουν ικανούς να ασχοληθείτε αποτελεσματικά με εκείνες τις σχετικά λίγες περιπτώσεις κάτω από τις οποίες οι περιστάσεις είναι στο σύνολό τους πέρα από τον έλεγχό σας και καθιστούν απαραίτητο να πατήσετε το κουμπί του πανικού. Είναι προτιμότερο να λύσετε τα προβλήματα παρά τις κρίσεις!

ΜΕΣΗΜΕΡΙΑΝΟΣ ΥΠΝΟΣ

Δεν υπάρχει τίποτα το φοβερό στο πρότυπο του να κοιμάται κάποιος οκτώ ώρες και να μένει ξύπνιος τις υπόλοιπες δεκαέξι. Η ημέρα των εικοσιτεσσάρων ωρών είναι απλά και μόνο ένα τυχαίο γεγονός της αστρονομίας και τα περισσότερα ζώα έχουν αρκετή λογική ώστε να κοιμούνται όποτε το αισθάνονται απαραίτητο, είτε την ημέρα, είτε την νύκτα.

Ο Αϊνστάιν είχε το μεσημεριανό ύπνο σαν μέρος της καθημερινής του ζωής. Παρόμοια έχουν πράξει αναρίθμητοι άλλοι γνωστοί στην ανθρωπότητα όπως ο Ναπολέων, ο Έντισον, ο Τσόρτσιλ, ο Τρούμαν, ο Τζων Ντ. Ροκφέλλερ, ο στρατηγός Μάρσαλ, ο Ρούσβελτ και η Μάργκαρετ Θάτσερ.

Κατά τον ίδιο τρόπο, πάρα πολλά στελέχη επιχειρήσεων βρίσκουν ότι ο ημερήσιος ύπνος αυξάνει το επίπεδο της ενεργητικότητάς τους. Μετά από ένα "βαρύ" γεύμα, ο M. Forbes

συχνά "προγραμμάτιζε μια σύσκεψη" -ο ευφημισμός του για τον μεσημεριανό ύπνο στον καναπέ του γραφείου του. Ο A. Hammer έλεγε ότι είχε την ικανότητα να κοιμάται για δέκα λεπτά "οπουδήποτε" κλείνοντας τα μάτια του και ονειροπολώντας ότι ήταν ξαπλωμένος σε ένα δάσος, ακούγοντας το ρυάκι που κελάρυζε. Ο πολυεκατομμυριούχος Μακ Άρθουρ ο οποίος κοιμόταν πάρα πολύ λίγες ώρες τη νύκτα, κοιμόταν όποτε αισθανόταν ότι είχε ανάγκη από ύπνο κατά τη διάρκεια της ημέρας κι αισθανόταν ότι κατ' αυτόν τον τρόπο αύξανε την αποτελεσματικότητά του.

Τα οφέλη του μεσημεριανού ύπνου δεν περιορίζονται μόνο στη μεγαλύτερη παραγωγικότητα. Υπάρχουν μετρήσιμα οφέλη και στην υγεία. Μια πρόσφατη μελέτη ασθενών στην Ελλάδα με οξείες καρδιακές προσβολές απέδειξε ότι ένας μεσημεριανός ύπνος διάρκειας μισής ώρας πιθανόν μειώνει την πιθανότητα να ξανασυμβούν περίπου στο 1/3 .

Όταν οι άνθρωποι έχουν υπνηλία το απόγευμα, συνήθως το αποδίδουν σε ένα βαρύ γεύμα ή στην προηγούμενη νύκτα που δεν κοιμήθηκαν αρκετά, αλλά, η έρευνα απέδειξε ότι υπάρχει μια ισχυρή βιολογική διάθεση για ύπνο το απόγευμα ακόμα και μεταξύ αυτών που έχουν αποφύγει το γεύμα ή κοιμήθηκαν αρκετά την προηγούμενη νύκτα. "Φαίνεται ότι η φύση καθόρισε οι ενήλικες οπωσδήποτε να κοιμούνται το μεσημέρι, ίσως να αποφύγουν τον μεσημεριανό ήλιο" λέει ο William Dement, διευθυντής της Κλινικής Διαταραχών Ύπνου στο Πανεπιστήμιο του Στάνφορντ.

Η ανακάλυψη ενός φυσικού περιβάλλοντος για ύπνο είναι, φυσικά, το πρόβλημα για τους πιο πολλούς ανθρώπους. Χρειάζεστε ησυχία και απομόνωση και για να έχετε το μέγιστο όφελος θα πρέπει να βγάλετε τα παπούτσια σας και να ξαπλώσετε. (Μισοκοιμισμένος στο γραφείο σας δεν κάνει καλό ούτε στο νευρικό σας σύστημα, ούτε στη φήμη σας!) Όταν βγάζετε τα παπούτσια σας και ξαπλώνετε, δίνετε το έναυσμα στο σώμα σας ότι ήλθε η ώρα να απαλλαγείτε πνευματικά και φυσικά από την εργασία σας, ώστε να ξαναγεμίσετε τις μπαταρίες σας και να αναζωογονηθείτε.

Εάν δεν μπορείτε να απομονωθείτε στο γραφείο ή να πάτε στο σπίτι σας για το μεσημεριανό ύπνο, μια ιδιωτική λέσχη μπορεί να αποτελέσει τη λύση. Ακόμα και να οδηγήσετε στο κοντινό πάρκο και να κοιμηθείτε για λίγο στο αυτοκίνητό σας, θα αποτελέσει ένα αξιόλογο διάλειμμα, τουλάχιστον για μερικούς ανθρώπους.

Ο μεσημεριανός ύπνος δεν είναι κατάλληλος για όλους, αλλά εάν είστε ένας από εκείνους οι οποίοι ζωηρεύουν μετά τις μια το μεσημέρι, προγραμματίστε την εργασία σας ανάλογα. Ίσως ανακαλύψετε ότι συμφωνείτε με τον Ogden Nash, ο οποίος έγραψε: "Δεν θα διαπραγματευθώ το καθημερινό μου γλάρωμα για όλα τα ρούβλια της Ρανγκούν".

ΜΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Στο μπέηζμπωλ η νίκη καθορίζεται όχι από τα κτυπήματα αλλά από τα τρεξίματα. Η ομάδα που έχει ένα δρομέα στην τρίτη βάση και τίποτα περισσότερο δεν πιστώνεται με τα 3/4 της διαδρομής. Το ίδιο συμβαίνει και με την εργασία. Το να αρχίσει κάποιος είναι ωραίο και να προχωρήσει είναι εξίσου ωραίο, αλλά μέχρι να ολοκληρωθεί, δεν έχει επιτύχει εκείνο για το οποίο ξεκίνησε. Ακόμη πολλοί άνθρωποι έχουν τη συνήθεια να "εργάζονται για λίγο" σε ένα έργο, μετά το βάζουν κατά μέρος, ξεγελώντας τους εαυτούς τους με τη σκέψη ότι έχουν ολοκληρώσει κάτι. Αυτό που κάνουν είναι να αφήνουν τους άλλους χωρίς βοήθεια καθηλωμένους στη βάση!

Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη σπατάλη χρόνου γιατί (1) συχνά δεν επιστρέφετε στο έργο, κι έτσι ο χρόνος που αφιερώσατε σ' αυτό πάει χαμένος, ή (2) όταν επιστρέψετε, απαιτείται χρόνος για να επανέλθετε στην αρχική ταχύτητα, να ανιχνεύσετε τα βήματα που ήδη κάνατε, να εξετάσετε αυτά που ήδη έγιναν και να βάλετε τις σκέψεις σας και τα χαρτιά σας σε τάξη.

Όταν αρχίζετε κάτι, τελειώστε το. Μη μαζεύετε ή μη συσσωρεύετε εργασία από μισοτελειωμένα έργα. Σύμφωνα με τον William James: "Τίποτα δεν είναι τόσο κουραστικό όσο η συνεχής εκκρεμότητα και αναπόληση σε ένα μη τελειωμένο έργο".

Φυσικά, θα υπάρξουν φορές που το έργο είναι αρκετά μεγάλο για να ολοκληρωθεί με τη μία. Πώς χειρίζεστε αυτές τις καταστάσεις;

Απλά! Διαιρείτε και βασιλεύετε. Κατατμήστε το έργο σε μικρά, εύκολα στη διαχείριση τμήματα (κατά προτίμηση γραπτώς) και αναθέστε στον εαυτό σας τη δραστηριότητα της ολοκλήρωσης ενός τμήματος πριν σταματήσετε. Μετά, αντί να αισθάνεστε ότι αναβάλλετε τα πάντα όταν βάζετε το έργο κατά μέρος, θα αισθάνεστε ότι έχετε ολοκληρώσει μια φάση του έργου και είσθε έτοιμοι να αρχίσετε την επομένη. (Αυτή είναι βασικά η τεχνική του σαλαμιού την οποία εξετάσαμε στο κεφάλαιο "Αναβολή").

Υποθέστε, για παράδειγμα, ότι έχετε να ετοιμάσετε μια μακροσκελή έκθεση. Μη σκέπτεστε ότι "θα εργαστείτε γι' αυτή για μια ώρα ή περίπου τόσο". Αντ' αυτού, δώστε τον εαυτό σας στο έργο της *ολοκλήρωσης* των γενικών της γραμμών ή του *τελειώματος* της έρευνας ή της *συγγραφής* της εισαγωγής πριν σταματήσετε. Έτσι θα είστε έτοιμοι να την αφήσετε κατά μέρος με ένα συναίσθημα ότι έχετε επιτύχει κάτι συγκεκριμένο και με μια σαφή ιδέα για το τι πρόκειται να ακολουθήσει. Θα αποφύγετε το διανοητικό μπλοκάρισμα το οποίο είναι αποτέλεσμα του γεγονότος ότι πρέπει να συμμαζέψετε τα ασυμμάζευτα πριν ακόμη είσθε σε θέση να ξεκινήσετε και πάλι.

Οι άνθρωποι οι οποίοι από συνήθεια αφήνουν εργασίες κατά μέρος πριν τις τελειώσουν, συνήθως ενεργούν κατ΄ αυτό τον τρόπο επειδή υπάρχει κάποια υποσυνείδητη επιθυμία να αισθάνονται -και φαίνονται- πολύ απασχολημένοι. Εάν, αντί να ολοκληρώσετε την

ανάθεση ενός έργου, το αφήνετε κατά μέρος όταν έχει γίνει μόνο ένα τμήμα του κι αρχίζετε να εργάζεστε με κάτι άλλο, τότε σύντομα ανακαλύπτετε ότι βρίσκεστε μπλεγμένοι με ένα μεγάλο αριθμό από έργα "εν εξελίξει". Έχοντας τόσα πολλά ζεστά σίδερα στη φωτιά, σας κάνει να αισθάνεστε σπουδαίος. Η εργασία συσσωρεύεται στο γραφείο σας και καταλαμβάνεστε από μια μαζοχιστική ικανοποίηση με το να "είστε πλακωμένοι από δουλειά" συνεχώς.

Ξεγελάτε τον εαυτό σας. Θα αισθάνεστε πολύ καλύτερα και θα εντυπωσιάσετε τους συνεργάτες σας πολύ περισσότερο εάν ακολουθήσετε την αντίθετη πορεία: πάντοτε να τελειώνετε αυτό που αρχίζετε. Το πνεύμα κάτω από το οποίο συζητάμε εδώ περιγράφεται σαν "ο καταναγκασμός προς το κλείσιμο" κι αυτό είναι ένα από τα μεγαλύτερα μυστικά της επιτυχίας.

Να θυμηθούμε τις λέξεις του Ναπολέοντα: " *Όταν ξεκινάτε να καταλάβετε τη Βιέννη, καταλάβετε τη Βιέννη!"*

ΜΗΧΑΝΗΜΑΤΑ ΥΠΑΓΟΡΕΥΣΗΣ

Είμαι συγκλονισμένος -είναι η μόνη λέξη που μπορεί να αποδώσει πλήρως το νόημα- με τον αριθμό των διευθυντών που γράφουν γράμματα και σημειώματα με τον συνηθισμένο τρόπο· αντί να χρησιμοποιούν μηχανήματα υπαγόρευσης.

(αυτό αναφέρεται μόνο σε μεγάλα γράμματα και σημειώματα που απαιτούν δακτυλογράφηση. Το γράψιμο με το χέρι ενός σύντομου και άτυπου σημειώματος συχνά εξοικονομεί χρόνο και πρέπει να ενθαρρύνεται, υπό τον όρο ότι ο γραφικός χαρακτήρας είναι ευανάγνωστος)

Οι άτυπες έρευνες που έχω κάνει (με ανάταση των χειρών στα σεμινάρια που κάνω σχετικά με τη διαχείριση του χρόνου) δείχνουν ότι περίπου το 60% εκείνων που έχουν γραμματέα, για τη δακτυλογράφηση των γραμμάτων τους ακόμη χρησιμοποιούν τη μέθοδο του αλόγου και της άμαξας, δηλαδή του χειρόγραφου προχείρου. Πόσο αρχέγονο! Γιατί ένας διευθύνων σύμβουλος με ετήσιες αποδοχές πάνω από € 80.000 κάθεται με ένα κίτρινο τετράδιο και ένα στυλό γράφοντας 10 ή 15 λέξεις το λεπτό; Μπορεί να υπαγορεύσει με πενταπλάσια ή ακόμη και δεκαπλάσια ταχύτητα. Στο σύγχρονο υψηλής τεχνολογίας κόσμο με τα μόντεμ, τα λέιζερ, τους φορητούς υπολογιστές, τα μηχανήματα τηλεομοιοτυπίας, τους σαρωτές και τα "ποντίκια", το λιγότερο χρησιμοποιούμενο μηχάνημα εξοικονόμησης χρόνου είναι αυτό που κυκλοφορεί δεκαετίες τώρα: η μηχανή υπαγόρευσης.

Γιατί πάρα πολλοί γενικοί διευθυντές αποφεύγουν να υπαγορεύσουν; Ίσως ο φόβος του μικροφώνου, για ένα λόγο. Παγώνουν όταν έχουν ένα μικρόφωνο στο χέρι. Τελειότητα, ίσως είναι ο άλλος λόγος. Πιστεύουν ότι πρέπει να υπαγορεύσουν προτάσεις οι οποίες

πρέπει από την πρώτη φορά να είναι τέλειες. Και, αποδιοργανωμένη σκέψη. Δεν σκέφτονται προκαταβολικά ποια είναι τα σημεία εκείνα που πρέπει να τονίσουν.

Να μερικές ιδέες οι οποίες θα σας βοηθήσουν να ξεφύγετε από τον φόβο της υπαγόρευσης:

1. *Σχηματίστε τον κορμό, τις γενικές γραμμές* πριν αρχίσετε να υπαγορεύετε. Αφού πειστείτε ότι είστε έτοιμοι, θα δείτε ότι θα ξεπεράσετε εύκολα το πρώτο βήμα, που μάλιστα στην αρχή βοηθά πολύ.
2. *Κάνετε μια πρόχειρη υπαγόρευση όχι την τελική μορφή.* Και πάλι, τελικά, θα διακόψετε αυτή τη διαδικασία (τουλάχιστον στην αλληλογραφία ρουτίνας), αλλά σ' ένα αρχικό στάδιο σας βοηθά να ηρεμήσετε, γνωρίζοντας ότι ακόμα μπορείτε να διορθώσετε όσα θέλετε αμέσως μόλις έχετε την πρόχειρη δακτυλογράφηση. Με άλλα λόγια, μην προσπαθείτε να έχετε το τελικό κείμενο καθώς υπαγορεύετε. Απλά μιλήστε!
3. *Αγοράστε τα καλύτερα μηχανήματα,* ότι καλύτερο μπορείτε. Από τη στιγμή που θα έχετε ολοκληρώσει την "πρόχειρη" διαδικασία, μπορείτε να εξοικονομήσετε αρκετό χρόνο, διορθώνοντας επάνω στην κασέτα. Οι τελευταίες μηχανές υπαγόρευσης σας επιτρέπουν να κάνετε αλλαγές στο ακριβές σημείο της κασέτας όπου υπάρχει το λάθος, χωρίς να σβήνετε το υπόλοιπο της μαγνητοφώνησης. Επίσης βοηθούν και αρκετά πράγματα, όπως τα προειδοποιητικά σήματα όταν πλησιάζετε προς το τέλος της ταινίας, η τεχνική υποστήριξη για αυτόματη συγκράτηση των λέξεων που λέτε με επαναλήψεις των τελευταίων λέξεων κάθε φορά που αρχίζετε να μιλάτε δίνοντάς σας την ευκαιρία για ένα εύκολο ξεκίνημα. Εξετάστε την περίπτωση αγοράς είτε μικροκασέτας, είτε μιας μίνι κασέτας για ένα φορητό μικρομαγνητόφωνο το οποίο μπορεί να χωρέσει ακόμα και στην τσέπη του πουκαμίσου. Θα συλλάβετε τον εαυτό σας να το χρησιμοποιεί συχνά, ακόμη κι όταν βρίσκεστε εκτός γραφείου, να κρατάτε "σημειώσεις" ενώ οδηγείτε, κ.λ.π.
4. *Εξάσκηση.* Το σπουδαιότερο από όλα τα σημεία που αναφέραμε. Η αδυναμία σας να χρησιμοποιήσετε αυτό το μηχάνημα που αξίζει να αγοράσετε, το μηχάνημα που θα σας εξοικονομήσει χρόνο, θα εξαφανιστεί αμέσως μόλις αισθανθείτε πιο άνετα μαζί του με τη συχνή χρήση του και σιγά-σιγά θα αποτελέσει αναπόσπαστο τμήμα της καθημερινότητάς σας, όπως το τηλέφωνο.

ΜΙΑ ΑΣΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ

Εάν θέλετε να πάρετε μια ιδέα του πόσο αποτελεσματικοί είσθε στην καλή χρήση του χρόνου σας, αφήστε τον εαυτό σας να απαντήσει στην επόμενη άσκηση.

ΑΣΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑΣ			
α/α	Ερώτηση	ΝΑΙ	ΟΧΙ
1.	Έχω -γραπτώς- ένα σαφώς καθορισμένο σύνολο από στόχους για όλη μου τη ζωή;		
2.	Έχω ένα παρόμοιο σύνολο στόχων για τους επόμενους 6 μήνες;		
3.	Έχω κάνει κάτι σήμερα για να προχωρήσω ακόμη πιο κοντά προς τους στόχους που έχω θέσει για όλη μου τη ζωή; Για τους άμεσους και (βραχυπρόθεσμους) στόχους μου;		
4.	Έχω σαφή ιδέα για το τι θέλω να επιτύχω στην εργασία μου την επόμενη εβδομάδα;		
5.	Προσπαθώ να κάνω τα πιο σημαντικά πράγματα που πρέπει να κάνω στο βασικό μου χρόνο;		
6.	Συγκεντρώνομαι σε αντικειμενικούς στόχους αντί να συγκεντρώνομαι σε διαδικασίες, κρίνοντας τον εαυτό μου από την ολοκλήρωση ενός έργου παρά από το ποσοστό της δραστηριότητας;		
7.	Καθορίζω προτεραιότητες σύμφωνα με την σπουδαιότητά τους και όχι σύμφωνα με το επείγον της φύσης τους;		
8.	Κάνω εποικοδομητική χρήση του χρόνου μου ως προς την εργασία;		
9.	Αναθέτω όσο γίνεται περισσότερη εργασία;		
10.	Αναθέτω σε άλλους δυναμικές εργασίες, καθώς επίσης και δουλειές ρουτίνας;		
11.	Αναθέτω εξουσίες παράλληλα με τις υπευθυνότητες;		
12.	Εμποδίζω τους υφισταμένους από την ανάθεση προς τα πάνω εκείνων των αποφάσεων και έργων τα οποία βρίσκουν δύσκολα ή στενάχωρα;		
13.	Χρησιμοποιώ αποτελεσματικά τη βοήθεια των υφισταμένων για να αποκτήσω καλύτερο έλεγχο του χρόνου μου;		
14.	Έχω πάρει μέτρα για να εμποδίσω να φθάνουν άχρηστες πληροφορίες και δημοσιεύματα στο γραφείο μου που καταναλώνουν έτσι το χρόνο μου;		
15.	Όταν συζητώ θέματα σχετικά με την αρχειοθέτηση, ακολουθώ τη συμβουλή "εάν αμφιβάλλω, καλύτερα να μην το κρατήσω";		
16.	Στις συσκέψεις προσπαθώ να αποκρυσταλλώσω ποιες είναι οι εκβάσεις και να συνοψίσω τις αποφάσεις που πάρθηκαν και τις		

	υπευθυνότητες που ανατέθηκαν;		
17.	Προσπαθώ να χειρίζομαι τα θέματα μέσω τηλεφώνου ή προσωπικά όταν έχω μια τέτοια επιλογή, χρησιμοποιώντας γραπτή επικοινωνία μόνο όταν σαφώς ενδείκνυται κάτι τέτοιο;		
18.	Προσπαθώ να βγάλω την εργασία έξω από το μυαλό μου όταν βρίσκομαι μακριά από το γραφείο, εκτός των περιπτώσεων καθαρώς επείγουσας εργασίας;		
19.	Πιέζω τον εαυτό μου να πάρει μικρές αποφάσεις γρήγορα;		
20.	Είμαι φρουρός εναντίον της επανάληψης μιας κρίσης, λαμβάνοντας τέτοια μέτρα ώστε να είμαι βέβαιος ότι δεν θα ξανασυμβεί;		
21.	Βάζω προθεσμίες για τον εαυτό μου και τους άλλους;		
22.	Πιέζω τον εαυτό μου να κατανείμω χρόνο στον προγραμματισμό;		
23.	Έχω διακόψει κάθε μη επωφελή εργασία καθημερινότητας ή άλλες δραστηριότητες πρόσφατα;		
24.	Έχω πάντοτε στις τσέπες μου ή στην τσάντα μου πράγματα με τα οποία μπορώ να εργαστώ όποτε έχω ελεύθερο χρόνο σε ουρές, αίθουσες αναμονής, τραίνα, αεροπλάνα; [ ] [ ]		
25.	Προσπαθώ να ζω με το παρόν, σκεπτόμενος σύμφωνα με τις ανάγκες και το τι πρέπει να γίνει τώρα, αντί να αναμασώ παρελθόντα λάθη ή επιτυχίες ή να στενοχωριέμαι για το μέλλον;		
26.	Κάνω περιοδική χρήση ενός κομματιού του χρόνου για να καθορίσω μήπως ξαναγλιστρώ πίσω σε μη παραγωγικές διαδικασίες ρουτίνας;		
27.	Είμαι συνεχώς μαχόμενος για την εδραίωση συνηθειών οι οποίες θα με κάνουν πιο αποτελεσματικό;		
28.	Έχω στο μυαλό μου την αξία του € οποιουδήποτε χρόνου;		
29.	Αντισταθμίζω το χρόνο μου έτσι ώστε να παραχωρώ αρκετό σε έργα που θα ανταποδώσουν περισσότερα, ακόμα κι αν αυτά τα ίδια δεν έχουν το χαρακτήρα του επείγοντος;		
30.	Έχω έλεγχο του χρόνου μου; Είναι οι ενέργειες μου καθορισμένες;		
31.	Καθορίζονται οι ενέργειες μου πρωταρχικά από εμένα, και όχι από τις περιστάσεις ή τις προτεραιότητες άλλων ανθρώπων;		

Δώστε στον εαυτό σας να κάνει αυτή την άσκηση κάθε έξη μήνες. Εάν κάποια από τις απαντήσεις σας είναι όχι, τότε ξαναδιαβάστε το κατάλληλο κεφάλαιο και καθορίστε τι πρέπει να κάνετε για να διορθώσετε το ελάττωμα. Η τιμή του αποτελεσματικού χρόνου

και της καλής του χρήσης είναι μια εσωτερική επαγρύπνηση και οι ανταμοιβές αξίζουν τον κόπο.

ΜΠΟΤΙΛΙΑΡΙΣΜΑΤΑ

Μποτιλιάρισμα μπορεί να συμβεί σε κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους, όταν ένα πρόσωπο-κλειδί δεν καταφέρνει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα, εξ' αιτίας τεμπελιάς, αναποφασιστικότητας, ισχυρογνωμοσύνης, λανθασμένων προτεραιοτήτων, ή υπερβολικής εργασίας. Αυτό είναι ένα πρόβλημα διαχείρισης του χρόνου, ίσως το μεγαλύτερο σε μέγεθος πρόβλημα της διοίκησης, επειδή ξοδεύει το χρόνο ολόκληρης ομάδας ανθρώπων.

Συγκεκριμένα, προβλήματα μποτιλιαρίσματος μπορεί να προκληθούν από τον επικεφαλής της επιχειρήσεως, ο οποίος αρνείται να πει ναι ή όχι σε μια καινούργια ιδέα, τον γραφειοκράτη, ο οποίος απαιτεί άχρηστα χαρτιά πριν από την έγκριση ενός έργου, την επιτροπή μιας κοινωνικής εκδήλωσης η οποία δεν μπορεί να αποφασίσει τις λεπτομέρειες ενός χορού αρκετά νωρίς ώστε να δώσει τη δυνατότητα στην ομάδα που είναι υπεύθυνη για το στολισμό να κάνει καλά τη δουλειά της, τον προϊστάμενο ο οποίος τέρπεται με το να βρίσκει μικρές δακτυλογραφικές ατέλειες και ζητά να ξαναγραφούν τα γράμματα, το δάσκαλο ο οποίος περιμένει την τελευταία ημέρα για να ετοιμάσει τα θέματα των εξετάσεων, τον προϊστάμενο ο οποίος επιμένει να τον συμβουλεύονται σε κάθε απόφασή τους οι υφιστάμενοί του αλλά συχνά δεν είναι διαθέσιμος για τέτοιου είδους συμβουλές. Ο κατάλογος είναι ατελείωτος. Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν αντιλαμβάνονται πόσο πολύ ανατρέπουν τις προσπάθειες των υφισταμένων τους και των συνεργατών τους αποτυγχάνοντας να σεβαστούν τις ανάγκες τους σε χρόνο.

Το μποτιλιάρισμα μπορεί να είναι το αποτέλεσμα του μεγάλου φόρτου εργασίας ή του γεγονότος ότι δεν υπάρχει αρκετή εργασία. Σ' αυτή την κατάσταση, πολλοί άνθρωποι συσσωρεύουν χαρτιά, δημιουργώντας ένα σωρό από εργασία για να πείσουν τους άλλους (και συχνά τους εαυτούς τους) ότι είναι απασχολημένοι. Όπως ακριβώς ένας τσιγκούνης πίνει σιγά-σιγά το ποτό του σ' ένα νυχτερινό κέντρο, έτσι κι αυτοί είναι σε θέση να εξαπατούν με ένα έργο στο διηνεκές, δίνοντας την εντύπωση ότι κάτι συμβαίνει. Στην περίπτωση αυτή, η λύση είναι να τους δώσουμε να κάνουν περισσότερα, όχι λιγότερα, και μέσα σε προθεσμίες. Αυτή η τακτική λειτουργεί θαυμάσια, όπως ακριβώς ένα καθαριστικό σε ένα βουλωμένο αγωγό.

Εάν στο χώρο της εργασίας σας είστε θύμα ενός μποτιλιαρίσματος που δημιουργήθηκε από τον προϊστάμενο σας ή από τους άλλους και δεν έχετε την εξουσία που χρειάζεται, τι μπορείτε να κάνετε; Αρκετά. Μην είστε το θύμα. Ιδού πέντε (5) προτάσεις.

1. ΝΑ ΕΙΣΤΕ Ο ΤΡΟΧΟΣ ΠΟΥ ΤΡΙΖΕΙ

Υπενθυμίστε, υπαινιχθείτε, κολακέψτε, εκλιπαρήστε, γράψτε σημειώματα. Σταματήστε

να γκρινιάζετε με τον εαυτό σας και λάβετε κάποια μέτρα. Να έχετε πάντοτε υπ' όψη ότι για να γίνει κάτι σ' αυτόν τον κόσμο, θα πρέπει να είστε διατεθειμένοι να ενοχλήσετε ακόμα και τον εαυτό σας αν αυτό απαιτείται.

Κάτι που μπορεί να καταστήσει αυτή τη διαδικασία πιο ευπρόσδεκτη είναι ότι πρέπει να πάρετε προκαταβολικά την άδεια να γκρινιάξετε. Για παράδειγμα, ίσως πείτε: "κύριε Διευθυντά, η προθεσμία για τα πεπραγμένα του μήνα φαίνεται ότι μας ξεφεύγει πάντοτε. Ξέρω πόσο απασχολημένος είστε -ίσως να ήταν καλύτερα για σας, αν σας το υπενθύμιζα γύρω στις εικοσιπέντε κάθε μήνα, έτσι ώστε να αρχίσετε να συγκεντρώνετε τα απαραίτητα στοιχεία νωρίτερα". Κάθε προϊστάμενος, φυσικά, θα συμφωνούσε μ' αυτό, έτσι τώρα έχετε στα χέρια σας μια εντολή να πάρετε πρωτοβουλία και να κάνετε κάτι: "κύριε Διευθυντά, μου έχετε αναθέσει να σας υπενθυμίσω τα πεπραγμένα του μήνα. Σήμερα ο μήνας έχει εικοσιπέντε. Μπορώ να κάνω κάτι για να σας βοηθήσω;".

2. ΠΑΡΑΚΑΜΨΤΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Ξέρω κάποιον προϊστάμενο της τοπικής αυτοδιοίκησης του Σαν Φραντζίσκο ο οποίος πριν από αρκετά χρόνια ήθελε να μετακινήσει ένα μεσότοιχο μέσα στο γραφείο του. Ήρθαν οι επιθεωρητές για να εκτιμήσουν την κατάσταση, καθόρισαν ότι η διαδικασία θα στοίχιζε € 1.500 και θα απαιτούνταν δύο εβδομάδες για να τελειώσει. Το επόμενο Σάββατο το πρωί, ο προϊστάμενος με τρεις από τους υπαλλήλους του μετακίνησαν τον τοίχο, επισκεύασαν και έβαψαν ό,τι ήταν απαραίτητο και τελείωσαν την εργασία τους σε δύο ώρες, χωρίς αυτό να στοιχίσει τίποτα στους φορολογούμενους. Χωρίς καμιά αμφιβολία, παραβίασαν μερικούς κανόνες του σωματείου, ορισμένους κανόνες ασφάλειας και μια-δυο διατάξεις της δημοσιοϋπαλληλικής δεοντολογίας -αλλά έκαναν την εργασία.

Θυμηθείτε το Νόμο του Hooper: "Στη γραφειοκρατία, είναι καλύτερα να ζητάτε συγγνώμη, παρά να παίρνετε την άδεια". (*Ο νόμος αυτός φέρει το όνομα του υποναυάρχου Grace Hooper, ο οποίος είχε τη φήμη του ανθρώπου που αγνοούσε ή παρέκαμπτε την γραφειοκρατία*)

3. ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΤΕ ΟΤΙ ΘΑ ΛΑΒΕΤΕ ΜΕΤΡΑ "ΕΑΝ ΔΕΝ..."

Εάν δεν μπορείτε να παρακάμψετε το σύστημα εύκολα και δεν θέλετε να σας εμποδίσουν με καθυστερήσεις, γράψτε ένα σημείωμα λέγοντας, "Εκτός εάν ακούσω από σας το αντίθετο, προτίθεμαι να κάνω τα εξής ...". Αυτό σας εξοικονομεί χρόνο από οποιονδήποτε που παρεμβαίνει, σας προστατεύει από τον αντίκτυπο κι αυξάνει τη φήμη σας ως "τον άνθρωπο που κάνει μόνο έργα".

4. ΚΑΝΤΕ ΤΟ ΘΕΜΑ ΤΙΜΗΣ

Όταν κάποιος σας υπόσχεται να κάνει κάτι μέσα σε ορισμένο χρόνο και υποψιάζεστε ότι δεν θα τα καταφέρει, ρωτήστε τον: "Μπορώ να έχω το λόγο σας γι' αυτό; "Είναι εκπληκτικό πόση διαφορά έχει αυτή η μικρή ερώτηση. Δίνει το σήμα στους άλλους ότι

σας απασχολεί σοβαρά αυτή η προθεσμία. Έχοντας δώσει το λόγο τους, έχουν ένα αίσθημα υποχρέωσης το οποίο κάτω από άλλες συνθήκες δεν θα είχαν.

Εάν πρόκειται για ένα σπουδαίο θέμα, γράψτε ένα σημείωμα προς επιβεβαίωση. Απαιτούνται μόνο λίγα δευτερόλεπτα, αλλά μια γραπτή υπενθύμιση της υποχρέωσης έχει τεράστια διαφορά για όλους εκείνους οι οποίοι θεωρούν τις προφορικές συμφωνίες τίποτα περισσότερο από έκφραση της καλής πρόθεσής τους.

5. ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΤΕ ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙΣ

Ακόμα και σε εκείνες τις περιπτώσεις (οι οποίες θα πρέπει να είναι σπάνιες) που οι άνθρωποι κάνουν κάτι που τους ζητήσατε στην ώρα του, μην το παίρνετε σαν δεδομένο. Ευχαριστήστε τους θερμά και δώστε τους να καταλάβουν πόσο εκτιμάτε την ταχύτητα με την οποία το έφεραν σε πέρας. Κολακέψτε τους πολύ. Δώστε τους τη φήμη που τους ταιριάζει. Απ' όλες τις τεχνικές για να αλλάξουμε τη συμπεριφορά των άλλων, αυτή είναι η πλέον δυναμική -αλλά και αυτή που χρησιμοποιείται λιγότερο.

ΞΕΝΗΛΑΣΙΑ

Οι αρχαίοι Σπαρτιάτες δεν ενδιαφερόντουσαν πάρα πολύ για τους ξένους. Είχαν εφεύρει μια πρακτική την οποία ονόμαζαν ξενηλασία, το οποίο σήμαινε ότι κάθε δικαστής θα μπορούσε να εκδιώξει κάθε ξένο από την πόλη, οποιαδήποτε ώρα, χωρίς κανένα λόγο. Ίσως να επιθυμούσατε μερικές φορές να είχατε κάτι παρόμοιο, κάποιο τρόπο να απαλλαγείτε από ανθρώπους που δεν είναι ευπρόσδεκτοι, επεμβαίνουν και παραβιάζουν το χρόνο σας. Αλλά αφού δεν είστε Σπαρτιάτης, θα θέλατε να κάνατε κάτι έστω και έμμεσα για να μην τους προσβάλλετε. Ποιες είναι οι εναλλακτικές σας λύσεις;

Πρώτον, εξετάστε πως μπορείτε να αποφύγετε την επαφή με το πρόσωπο κατ' αρχήν. Μελετήστε τη φυσική διευθέτηση του γραφείου σας. Προσκαλεί για διακοπές; Μήπως έχετε μια άδεια καρέκλα κατά μήκος του γραφείου σας η οποία λειτουργεί σαν δέλεαρ στον οποιονδήποτε έχει λίγα λεπτά για να σκοτώσει; Εάν ναι, σκεφθείτε να απαλλαγείτε απ' αυτό, ή εφαρμόστε την πρακτική να έχετε πάντοτε ένα βιβλίο ή ένα φάκελο πάνω στην καρέκλα.

Μήπως το γραφείο σας βρίσκεται κοντά στον ψύκτη νερού ή τη μηχανή τηλεομοιοτυπίας ή το φωτοαντιγραφικό, ώστε να παρασύρεστε σε συνομιλίες με τους ανθρώπους που τα χρησιμοποιούν; Μήπως είσθε αρκετά κοντά σε ένα πολυάσχολο διάδρομο; Μήπως το γραφείο σας βλέπει ένα χώρο όπου συγκεντρώνονται άνθρωποι; Θα μπορούσατε να έχετε περισσότερη μοναξιά με ένα χώρισμα ή με μια συνετή τοποθέτηση ενός ερμαρίου με φακέλους ή ακόμη και με μια γλάστρα;

Θα μπορούσατε να προκαταλάβετε μερικούς από εκείνους που κάνουν τις απρόσκλητες παρεισφρήσεις με το να μην προσκαλείτε το άτομο στο γραφείο σας; Μιλήστε με τον

επισκέπτη σας στο χώρο της υποδοχής ή στο διάδρομο;

Οποτεδήποτε είναι δυνατόν, προγραμματίστε μια σύσκεψη στο γραφείο του άλλου υπαλλήλου αντί για το δικό σας. Όταν είστε ο "επισκέπτης" αντί ο "οικοδεσπότης", είναι πάρα πολύ ευκολότερο να τελειώσετε τη συζήτηση γιατί μπορείτε να είστε όρθιος όλη την ώρα και πείτε: "Σας έχω απασχολήσει αρκετά. Θα φύγω για να σας αφήσω να εργαστείτε". Δεν είναι πάντα εύκολο, όταν πρέπει να πείτε: "Με έχετε ήδη απασχολήσει αρκετά. Παρακαλώ να με αφήσετε τώρα για να μπορέσω να εργαστώ".

Ένας ευγενικός τρόπος να τελειώσετε μια συζήτηση είναι να κάνετε μια περίληψη των όσων συζητήσατε: "Με όσο το δυνατό λιγότερες λέξεις, Μαρία, όπως το καταλαβαίνω, έχεις τρεις βασικές αντιρρήσεις στην πρόταση αυτή, δηλαδή ...". Όταν κάνετε μια "περίληψη", ευγενικά υπονοείτε ότι είναι η ώρα να τελειώσετε. Ένα άλλο πρόχειρο εύρημα είναι το εξής: "Πριν φύγεις, Μαρία, υπάρχει και κάτι άλλο στο οποίο θα ήθελα να αναφερθώ ...".

Ένα ρολόι του τοίχου τοποθετημένο σε μέρος που μπορείτε να βλέπετε κι εσείς και ο επισκέπτης σας μπορεί να βοηθήσει. Μια ματιά στο ρολόι είναι κατά κάποιο τρόπο λιγότερο επιλήψιμη από μια ματιά στο ρολόι του χεριού σας, αλλά επιτυγχάνει τον ίδιο σκοπό.

Αρκετά χρόνια πριν, ο διοικητικός βοηθός σε ένα Ανώτατο Δικαστήριο των Ηνωμένων Πολιτειών μου είπε μια τεχνική την οποία είχε βρει χρήσιμη. Ποτέ δεν θα προγραμμάτιζε μια συνάντηση ακριβώς στην ακέραιη ή στη μισή ώρα. Αντ' αυτού έλεγε: "Θα μπορούσατε να έρθετε στις τρεις και είκοσι;". Ο επισκέπτης, υποθέτοντας ότι η συνάντηση είχε οριστεί μεταξύ δύο άλλων συναντήσεων σε ένα πολυάσχολο απόγευμα, είχε πολύ μικρή πιθανότητα να παρατείνει την επίσκεψη.

Έχω ακούσει ότι ο Ναύαρχος Hyman Rickover είχε τη δική του πρόταση στην ιδέα της απέλασης των ξένων. Ενοχλημένος από τους ανθρώπους οι οποίοι έμεναν περισσότερο χρόνο από το καλωσόρισμα, ζήτησε από κάποιον να πριονίσει περίπου μια ίντσα από τα δύο μπροστινά πόδια της ξύλινης καρέκλας που χρησιμοποιούσε για τους επισκέπτες. Υποστήριζε ότι αυτό έκανε τις επισκέψεις τους πολύ συντομότερες.

Όλες αυτές οι έμμεσες τεχνικές έχουν τη θέση τους, αλλά συχνά το καλύτερο που έχετε να κάνετε είναι μια απότομη δήλωση: "Γιώργο, μακάρι να μπορούσα να σου δώσω περισσότερο χρόνο, αλλά έχω μερικά άλλα πράγματα να κάνω και πρέπει να απαλλαγώ απ' αυτά." Αυτό ίσως να ταράξει λίγο τα νερά, αλλά μην το αφήνετε να σας ενοχλεί. Γίνετε ένας αρχαίος Σπαρτιάτης!

Ο ΗΣΥΧΟΣ ΧΡΟΝΟΣ

Ήσυχος χρόνος. Η έκφραση που σημαίνει να κάνουμε ησυχία, η απομόνωση, μια εικόνα

ησυχίας και ηρεμίας. Αλλά στις μέρες μας με τον πολυάσχολο κόσμο, μας φαίνονται ακατόρθωτα, ειδικότερα κατά τη διάρκεια των ωρών εργασίας.

Δεν είναι ακατόρθωτο. Η μόνη ερώτηση είναι εάν είστε διατεθειμένοι να πληρώσετε το τίμημα γι' αυτή την ησυχία.

Για να έχετε ήσυχο χρόνο πρέπει να εξασφαλίσετε ένα αρκετά μεγάλο τμήμα από την ημέρα σας, που δεν θα επιτρέπετε τις συνηθισμένες διακοπές. "Αλλά αυτό δεν θα λειτουργούσε στην περίπτωσή μου," θα πείτε τότε, "πρέπει να δεχθώ το κοινό, έχω έναν απαιτητικό προϊστάμενο, έχω ένα τηλεφώνημα, έχω να ασχοληθώ με πολλές και κρίσιμες καταστάσεις..."

Αυτό είναι αλήθεια. Είναι εξίσου αλήθεια και για οποιονδήποτε άλλο, παρ' όλα αυτά μερικοί άνθρωποι κατορθώνουν να βάζουν κατά μέρος ένα τμήμα της ημέρας τους για να συγκεντρωθούν σε κάποιο σημαντικό έργο χωρίς να φοβούνται διακοπές. Και αυτοί είναι εκείνοι οι οποίοι είναι οι πιο αποτελεσματικοί, γιατί η δημιουργική σκέψη είναι δύσκολο ή αδύνατο να λάβει χώρα εν μέσω συνεχών ενοχλητικών διασπάσεων της προσοχής.

Ένας τρόπος για να το κατορθώσετε είναι η "Ώρα Ησυχίας". Αφιερώστε μια ώρα, κατά τη διάρκεια της οποίας ο καθένας μέσα στην επιχείρηση αφήνει τον άλλον μόνο, εκτός σε περιπτώσεις εξαιρετικής ανάγκης. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, όλα τα τηλεφωνήματα ελέγχονται και αυτός που καλεί παίρνει την απάντηση: "Ναι, είναι εδώ, αλλά είναι απασχολημένος αυτή τη στιγμή. Θα μπορούσε να σας τηλεφωνήσει αργότερα;". Εάν ο καλών επικαλεστεί κάτι επείγον, το τηλεφώνημα φθάνει στον προορισμό του, διαφορετικά αφήνει το μήνυμά του. Αυτό βοηθά, φυσικά, εάν οι άνθρωποι εκτός επιχειρήσεως έχουν ειδοποιηθεί εκ των προτέρων: "Έχουμε την ώρα ησυχίας μεταξύ δέκα και ένδεκα, έτσι λοιπόν από τώρα και στο εξής θα ανακαλύψετε ότι είναι ευκολότερο να με βρείτε αν τηλεφωνήσετε πριν από τις δέκα ή αμέσως μετά τις ένδεκα. Αλλά, αν χρειαστεί να μου τηλεφωνήσετε κατά τη διάρκεια αυτής της ώρας, τότε πείτε στην τηλεφωνήτρια ότι είναι επείγον και θα με συνδέσει."

Αυτό δεν ενοχλεί τους ανθρώπους· το αντίθετο, μάλιστα, τους κολακεύει. Με άλλα λόγια λέτε το εξής: "Έχουμε υιοθετήσει αυτό το σύστημα για να ελαχιστοποιήσουμε τις διακοπές, αλλά είστε τόσο σπουδαίος ώστε θέλω να βεβαιωθώ ότι γνωρίζετε πώς να παρακάμψετε το σύστημα όταν χρειαστεί." Οι άνθρωποι γενικά δεν θα κάνουν κατάχρηση. Ποιος θέλει να τηλεφωνήσει σε κάποιον την συγκεκριμένη ώρα της ημέρας κατά την οποία το άτομο αυτό έχει υποδείξει με τον τρόπο του ότι δεν θέλει να τον διακόψουν!

Η Ώρα Ησυχίας είναι μια ιδέα η οποία θα αντιμετωπίσει αντιδράσεις στην αρχή. Είναι καλύτερα να την παρουσιάσετε σαν ένα δοκιμαστικό στάδιο και να ζητήσετε εισηγήσεις από τους ανθρώπους που εμπλέκονται στην ιδέα της Ώρας Ησυχίας. Εάν έχουν κάποιες

προτάσεις να κάνουν και αντιληφθούν ότι η ιδέα δεν πρόκειται να τους επιβληθεί, τότε θα συνεργαστούν μαζί σας.

Αλλά θα χρειαστείτε κάποιο τρόπο να θυμίσετε στους συνεργάτες σας την Ώρα Ησυχίας. Μια ασφαλιστική Εταιρεία η οποία έχει την ώρα ησυχίας από τις 8 έως τις 9 το πρωί, ανακοινώνει στο κοινό μέσω του συστήματος των δημοσίων ανακοινώσεων στις 8 π.μ. ακριβώς: "Καλημέρα σας." Αυτό είναι αρκετό να θυμίσει στον καθένα, από τον Πρόεδρο και κάτω, να τελειώσουν όλες τις συνομιλίες τους και να σταματήσουν να ψιθυρίζουν και να αρχίσουν την εργασία τους.[1] Σε μερικές επιχειρήσεις οι λέξεις ΩΡΑ ΗΣΥΧΙΑΣ εμφανίζονται αυτομάτως στις οθόνες των υπολογιστών την κατάλληλη ώρα. Μια άλλη εταιρεία έχει την ΩΡΑ ΗΣΥΧΙΑΣ σε πινακίδες τις οποίες τοποθετεί στον πίνακα των ανακοινώσεων του κάθε τμήματος την κατάλληλη ώρα κάθε ημέρα, κι όποιος ξεχάσει και διακόψει κάποιον άλλον κατά τη διάρκεια αυτής της ώρας αυτής με ένα μη επείγον θέμα είναι υπεύθυνος για να αναρτήσει ή να κατεβάσει τις ανακοινώσεις μέχρι την ημέρα που κάποιος άλλος διαπράξει την ίδια ανοησία.

Εάν η επιχείρησή σας δεν θέλει να δοκιμάσει την Ώρα Ησυχίας, ίσως να θέλετε να την εφαρμόσετε σε μια ατομική βάση. Τότε, πείτε στους συνεργάτες σας ότι επειδή έχετε μια περιορισμένη δυνατότητα μνήμης, αφιερώνετε τη μνήμη σας σε ένα μόνο θέμα, έχετε αποφασίσει να προστατεύσετε την περίοδο αυτή της ημέρας σας από ανεπιθύμητες ενοχλητικές διακοπές. Ζητήστε τη συνεργασία τους. Θα σας υποσχεθούν ότι θα υπακούσουν -αλλά πολύ σύντομα θα το ξεχάσουν και θα πρέπει να τους το υπενθυμίσετε αρκετές φορές πριν αντιληφθούν ότι πραγματικά εννοείτε εργασία. Από τη στιγμή που έχετε επιτύχει αυτή την τακτική σαν συνήθεια, θα εκπλαγείτε με την διαφορά. Κάποιος από το Διοικητικό Συμβούλιο περιγράφει την Ώρα Ησυχίας σαν μια "ευαίσθητη κρυψώνα μιας αλεπούς" κατά την διάρκεια της ημέρας.

Μια άλλη τεχνική είναι να κρατήσετε μια μεγαλύτερη χρονική περίοδο αλλά μόνο για μια φορά την εβδομάδα. Μερικοί από το Διοικητικό Συμβούλιο, για παράδειγμα, κρατούν ένα πρωινό την εβδομάδα ως Ώρα Ησυχίας τους (το πρωινό της Τετάρτης φαίνεται να είναι η πλέον δημοφιλής επιλογή). Το Τμήμα Νέων Πρωτοβουλιών της Northwestern Mutual Life Insurance Company έχει προχωρήσει ένα ακόμη βήμα, κρατάει ελεύθερη ολόκληρη την ημέρα. Κάθε Τετάρτη τα τηλέφωνα κλείνουν έτσι ώστε οι αντασφαλιστές να μπορούν να εργαστούν αντί να απαντούν ερωτήσεις της αγοράς.

Η πολιτική αυτή εφαρμόζεται από το 1984, με θεαματικά αποτελέσματα, τα οποία αγγίζουν σε πολλές περιπτώσεις αύξηση της παραγωγικότητας κατά 50%.

Η Northwestern, για παράδειγμα, έχει μια μακροχρόνια δέσμευση με την ιδέα της ησυχίας, αυτοαποκαλούμενη για πολλά χρόνια ως η "Εταιρεία της ησυχίας". Ο Donald J. Schuenke, Πρόεδρος της εταιρείας, έδωσε εντολή να γίνει μια μελέτη για να εξεταστεί η

χρήση της ησυχίας στην επιχείρηση. Η μελέτη έγινε από έξι ερευνητές, απαιτήθηκαν 18 μήνες και συμμετείχε ένας αριθμός από τα κορυφαία στελέχη, επικεφαλής μεγάλων επιχειρήσεων της Αμερικής. Καταδείχθηκε ότι χωρίς την αναβολή η οποία παρεχόταν από περιοδικές ώρες ησυχίας, οι επικεφαλείς των εταιρειών έχουν λιγότερη γνώση και έλεγχο για τη ζωή τους και είναι περισσότερο επιρρεπείς σε συγκινησιακές εξαντλήσεις και τραυματικές εμπειρίες.[2]

Προγραμματίζοντας την ημέρα σας, αρχίστε με την αφιέρωση κάποιου χρόνου για ήσυχη αυτοσυγκέντρωση. Με αυτόν τον τρόπο, θα κάνετε στον εαυτό σας και την επιχείρησή σας μια χάρη.

Ο ΝΟΜΟΣ ΤΟΥ ΠΑΡΚΙΝΣΟΝ

Ο καθηγητής Parkinson είχε δίκαιο: η εργασία τείνει να καταλάβει όλο το χρόνο που είναι διαθέσιμος για την ολοκλήρωσή της. Έτσι, εάν πρέπει να έχετε κάποιο συγκεκριμένο έργο έτοιμο στις 3 το απόγευμα, συνήθως γίνεται στις 3 το απόγευμα, αλλά εάν έχετε περιθώριο μέχρι το τέλος του επόμενου μήνα να κάνετε την ίδια εργασία, θα σας πάρει μέχρι το τέλος του επόμενου μήνα να την ολοκληρώσετε.

Η απάντηση στο νόμο του Parkinson θα μπορούσε να είναι πρόδηλη: καθορίστε λιγότερο διαθέσιμο χρόνο για την εκτέλεση ενός έργου κι έτσι θα το κάνετε γρηγορότερα.

Σ' αυτό το σημείο υπεισέρχεται το καθημερινό σας πρόγραμμα. Χωρίς τέτοιο πρόγραμμα, θα κατατείνετε να χρονοτριβείτε σε δύσκολες εργασίες (ή ακόμη και σε ευχάριστες) γιατί δεν έχετε θέσει καμιά προθεσμία. Όταν σκέπτεστε την εργασία αντί να σκέπτεστε το διαθέσιμο χρόνο για την ολοκλήρωσή της, τότε η αμαρτία της τελειότητας σας έχει καταλάβει. Πάντοτε μπορείτε να διορθώσετε ένα ή δύο μικρολάθη στην εργασία την τελευταία στιγμή, μπορείτε όμως να διαβεβαιώσετε τον εαυτό σας ότι τα παραβλέψατε εις βάρος της τελειότητας, γιατί στην πραγματικότητα θα τα έχετε παραβλέψει για χάρη της ταχύτητας.

Ο μόνος τρόπος για να ξεπεράσετε αυτά το πρόβλημα είναι ότι θα πρέπει να δουλέψετε με την αρχή του Parkinson από την αντίθετη όψη: καθορίστε εσείς οι ίδιοι την προθεσμία για κάθε εργασία και ακολουθήστε πιστά αυτή την προθεσμία.

ΟΧΙ

Απ' όλες τις τεχνικές εξοικονόμησης χρόνου που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα, ίσως η πιο αποτελεσματική είναι η συχνή χρήση της λέξης «όχι».

Δεν μπορείτε να προστατεύσετε τις προτεραιότητές σας, εκτός εάν μάθετε να απαρνείστε, με ευγένεια, αλλά αποτελεσματικά, κάθε αίτηση η οποία δεν συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων σας.

Η τάση πολλών ανθρώπων που τους πιέζει ο χρόνος είναι να δεχτούν με μισή καρδιά νέες υπευθυνότητες σε εθελοντικούς οργανισμούς, νέες κοινωνικές υποχρεώσεις, νέες δουλειές στο γραφείο, χωρίς πραγματικά να σταθμίσουν το κόστος του χρόνου. Αυτοί οι άνθρωποι στενοχωριούνται όταν προσβάλλουν άλλους ανθρώπους και διαμορφώνουν τον τρόπο της ζωής τους σύμφωνα με τις προτεραιότητες των άλλων ανθρώπων.

Στην εργασία σας, φυσικά, δεν μπορείτε πάντοτε να αρνείστε την αίτηση να αναλάβετε να κάνετε μια εργασία την οποία θεωρείτε σπατάλη χρόνου. Αλλά μπορείτε να κερδίσετε ένα καλό ποσοστό από το χρόνο σας εάν προσπαθήσετε, υποδεικνύοντας στον προϊστάμενό σας πώς η καινούργια εργασία θα έλθει σε αντίθεση με άλλες υψηλότερης προτεραιότητας και προτείνετε εναλλακτικές λύσεις. Εάν ο προϊστάμενός σας αναγνωρίζει ότι το κίνητρό σας δεν είναι να αποφύγετε την εργασία, αλλά να προστατεύσετε το χρόνο σας και να κάνετε καλύτερη δουλειά για πραγματικά σπουδαία και σημαντικά πράγματα, τότε θα έχετε αυξημένες πιθανότητες να αποφύγετε μη παραγωγικά έργα. Αλλά πρέπει να μιλήσετε. Θυμηθείτε, κάθε φορά που λέτε όχι σε κάτι, δίνετε την ευκαιρία στον εαυτό σας να πείτε «ναι» σε κάτι άλλο.

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ

Ε*άν ζητήσετε από τους ανθρώπους* να κάνουν κάτι και συνήθως δεν το κάνουν, σταματήστε να διερωτάστε: "τι συμβαίνει με τους ανθρώπους στις μέρες μας;". Αντ' αυτού ρωτήστε τον εαυτό σας: "τι συμβαίνει με *μένα;* (ή τι αποτυγχάνω να κάνω), το οποίο αναγκάζει τους ανθρώπους να μου δίνουν υποσχέσεις κενές περιεχομένου;"

Υπάρχουν πιθανότητες να τους εκπαιδεύετε εσείς οι ίδιοι να κάνουν αυτό ακριβώς. Όταν ζητάτε από κάποιον να κάνει κάτι, είτε αυτό το πρόσωπο είναι υφιστάμενος είτε συνεργάτης, ή φίλος, ή ναι, ακόμη και ο προϊστάμενος σας, το πρόσωπο αυτό με την σειρά του γενικά διερωτάται ποιες είναι οι πιθανότητες να "ξεχαστεί " η εκτέλεση αυτού του έργου -*βασιζόμενος πάντα στην εμπειρία που έχει μαζί σας.* Εάν έχετε δημιουργήσει μια συμπεριφορά που κατά κανόνα παρακολουθείτε τις αναθέσεις των έργων που επιθυμείτε να γίνουν, τότε τα προς εκτέλεση έργα σας θα λάβουν προνομιακή μεταχείριση. Κανένας δεν ευχαριστιέται να προσπαθεί να βρίσκει δικαιολογίες, αλλά αν υπάρχει μια καλή ευκαιρία, βασισμένη στην εμπειρία του παρελθόντος ότι δεν θα παρακολουθήσετε την όλη διαδικασία, το έργο σας είναι πιθανό να παραμεληθεί ή να αναβληθεί, ίσως και μόνιμα,

Ένας τρόπος για να υπενθυμίζετε στον εαυτό σας να παρακολουθείτε, αν γίνονται αυτά που επιθυμείτε και ευγενικά να πείσετε το άλλο άτομο ότι προτίθεστε να επιμείνετε σ' αυτό, είναι να χρησιμοποιήσετε κάποιο είδος εντύπου, όπως αυτό της επομένης σελίδας, για να παρακολουθείτε αυτά που αναθέσατε και τις προθεσμίες. Έχοντας ένα τέτοιο

έντυπο στα χέρια σας οποτεδήποτε παρακολουθείτε μια σύσκεψη, είναι ένας εύκολος τρόπος να παρακολουθείτε τι αποφασίστηκε κι έτσι να αποφύγετε παρεξηγήσεις για τις υπευθυνότητες που ανατέθηκαν. Μερικοί προϊστάμενοι το βρίσκουν δύσκολο να καταχωρούν ένα τέτοιο κατάλογο στον πίνακα ανακοινώσεων. Αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις, η απλή γνώση και μόνο ότι υπάρχει ένας τέτοιος κατάλογος, ο οποίος θα αποτελέσει τη βάση για την παρακολούθηση των ενεργειών, είναι αρκετή να κρατήσει την ομαλή ροή των πραγμάτων.

Θυμηθείτε ότι το να παρακολουθείτε αιτήματα τα οποία έχετε ζητήσει είναι μόνο το ένα μέρος από τη διαδικασία. Οι εμπειρογνώμονες στην τροποποίηση της συμπεριφοράς τονίζουν ότι το σπουδαιότερο στοιχείο σε μια εκπαιδευτική κατάσταση είναι εκείνο το οποίο συμβαίνει όταν ένα έργο γίνεται σωστά, όχι λάθος. Έτσι, όταν οι συνεργάτες τελειώνουν μια εργασία πριν από την ορισμένη προθεσμία, να τους λέτε ότι εκτιμάτε την έγκαιρη ανταπόκρισή τους. Οι ψυχολόγοι οι οποίοι παρακολουθούν την ανθρώπινη συμπεριφορά το αποκαλούν θετική ενίσχυση ή ενδυνάμωση. Άλλοι ψυχολόγοι το αποκαλούν ενθαρρυντικό κτύπημα στην πλάτη ή εμψύχωση. Άλλοι το αποκαλούν κοινή ευγένεια. Όποιο όνομα και αν του δίνετε, λειτουργεί θαυμάσια.

Ενώ κάποια παρακολούθηση είναι απαραίτητη σε οποιαδήποτε επιχείρηση, αν συλλάβετε τον εαυτό σας να περνά αρκετό χρόνο ελέγχοντας ανθρώπους, τότε κάτι πηγαίνει λάθος. Στην περίπτωση αυτή, ρωτήστε τον εαυτό σας τις εξής ερωτήσεις

1. Είμαι σαφής; Ζητώ από τους ανθρώπους συγκεκριμένες ενέργειες ή εκφράζω απαιτήσεις με διφορούμενους όρους, όπως: "θα εκτιμούσα εάν κάποια στιγμή ..." ή "Ίσως είναι καλή ιδέα να ...";
2. Καθορίζω την προθεσμία (ή ακόμη καλύτερα, φθάνω σε μια από κοινού αποδεκτή προθεσμία) όταν κάνω την ανάθεση;
3. Επιβεβαιώνω σημαντικές απαιτήσεις γραπτώς;
4. Καταλαβαίνουν οι υφιστάμενοί μου ότι προτιμώ να αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να συντάσσουν ενδιάμεσες εκθέσεις, έτσι ώστε η παρακολούθηση ρουτίνας να μην είναι απαραίτητη από την πλευρά μου;
5. Ενθαρρύνω τους συνεργάτες μου να μιλούν όταν αμφιβάλλουν για την αξία μιας ανάθεσης εργασίας, αντί να "ξεχνούν" έργα τα οποία οι ίδιοι θεωρούν ασήμαντα;

TOWARDS A BETTER TIME MANAGEMENT

DELEGATION - ΑΝΑΘΕΣΗ

DELEGATION FORM – ΕΝΤΥΠΟ ΑΝΑΘΕΣΗΣ				
ΗΜΕΡΟ-ΜΗΝΙΑ	**ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ**	**ΕΝΕΡΓΕΙΑ**	**ΑΝΑΜΟΝΗ**	**ΠΑΡΕΔΟΘΗ**

Βασιζόμενοι σε ένα αρχείο αναθέσεων εργασιών όπως το παραπάνω, αντί να

εμπιστεύεστε τη μνήμη σας, αυξάνετε κατά μεγάλο βαθμό τις πιθανότητες ότι τα έργα που αναθέτετε θα εκτελεστούν στην ώρα τους.

ΠΛΕΟΝΑΖΟΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

"*Τα πολλά χέρια κάνουν* ελαφρότερη την εργασία" έλεγε η μητέρα μου όταν ήθελε βοήθεια για το πλύσιμο των πιάτων. Αλλά στην πραγματικότητα του γραφείου δεν είναι απαραίτητα έτσι. Τα πολλά χέρια κάνουν την εργασία, τελεία και παύλα.

Υποθέστε ότι είσθε ένας ευσυνείδητος εργάτης σε ένα γραφείο όπου δεν υπάρχει αρκετή και σημαντική εργασία να γίνει έτσι ώστε να απασχολούνται όλοι. Τι κάνετε; Επειδή θέλετε να είστε χρήσιμος, αρχίζετε να ψάχνετε για έργα τα οποία ίσως έχουν κάποια οριακή αξία. Θα μπορούσατε να ξεκινήσετε μια έρευνα, να ετοιμάσετε ένα ερωτηματολόγιο, να ενημερώσετε το εγχειρίδιο με τις πολιτικές της επιχείρησης, να αναδιοργανώσετε το σύστημα αρχειοθέτησης, να αλλάξετε τα έντυπα των προσλήψεων προσωπικού, να δημιουργήσετε κάποια γραφειοκρατική διαδικασία, να οργανώσετε μια επιτροπή, να συγκαλέσετε μια σύσκεψη, να κάνετε κάτι για να κρύψετε από τον εαυτό σας και τους άλλους το γεγονός ότι δεν είσθε απασχολημένος με κάτι σημαντικό.

Ή, εάν δεν μπορείτε να βρείτε κάτι δημιουργικό να κάνετε, ίσως αναλάβετε μια βεντέτα εναντίον κάποιου άλλου τμήματος ή προσώπου. Τελικά, εάν είστε σε μια μη απαραίτητη θέση, είσθε τρωτός και καλύτερα να σκέφτεστε την αναχώρησή σας, πάνω απ' όλα.

Όλη αυτή η ταραχή και η δημιουργία εργασίας είναι αποτέλεσμα της ύπαρξης πολλών ανθρώπων στην επιχείρηση. Σε μια μικρή και ισχνή επιχείρηση, οι άνθρωποι είναι τόσο πολύ απασχολημένοι για μικρά πράγματα, και έτσι δεν έχουν αυτά τα προβλήματα. Ίσως όχι σ' αυτή την έκταση, τουλάχιστον.

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Ο πρώτος κανόνας του προγραμματισμού είναι ότι δεν μπορείτε να προγραμματίζετε και να εργάζεσθε ταυτόχρονα.

Υποθέστε ότι πρόκειται να κτίσετε ένα σπίτι για το σκύλο σας. Δεν θα αγοράζατε την ξυλεία και θα αρχίζατε να πριονίζετε το ξύλο και μετά θα σκεφτείτε πόσο μεγάλο θα γίνει; Έτσι ακριβώς ενεργούν οι περισσότεροι άνθρωποι στις καθημερινές τους δραστηριότητες: σχεδιάζουν καθώς προχωρούν. Και μετά απορούν γιατί "δεν υπάρχουν αρκετές ώρες την ημέρα!". Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε τι που κάνουν, απαιτεί περισσότερο χρόνο από αυτόν που χρειάζεται και αυτό είναι το αποτέλεσμα της αποτυχίας τους να κάνουν τον απαραίτητο προκαταρκτικό προγραμματισμό.

Καμία χρήση του χρόνου δεν δίνει τόση "αξία για κάθε €" όσο ο προγραμματισμός. Πέντε λεπτά προσεκτικού προγραμματισμού σήμερα, ίσως να σας εξοικονομήσουν 5

ώρες την επόμενη εβδομάδα. Κι ακόμη, όταν οι άνθρωποι είναι απασχολημένοι, το πρώτο πράγμα το οποίο εξαλείφουν είναι ο προγραμματισμός, γιατί ο προγραμματισμός ποτέ δεν επείγει. Είναι μόνο σημαντικός.

Πάντοτε να ξεχωρίζετε το χρόνο προγραμματισμού από το χρόνο εκτέλεσης. Έτσι, αντί να προγραμματίζετε τις δραστηριότητες της ημέρας το πρώτο πράγμα το πρωί, σχεδιάστε το από το προηγούμενο απόγευμα, όταν θα είστε πιο αντικειμενικός. Και σχεδιάζοντας ένα έργο κάντε τον προγραμματισμό σας καλά, προκαταβολικά πολύ πριν από το χρόνο που σχεδιάζετε να αρχίσετε. Τότε είναι σχεδόν σαν να προγραμματίζετε για κάποιον άλλο και δίνετε στον εαυτό σας τις σκληρές υποχρεώσεις τις οποίες θα προσπαθήσετε να αποφύγετε εάν συνδυάσετε τον προγραμματισμό με την εκτέλεση.

Προγραμματίστε τις ημέρες σας, προγραμματίστε τις εβδομάδες σας, προγραμματίστε τα έργα σας. Χρησιμοποιείστε χαρτί. Προγραμματίζοντας τις ημέρες και τις εβδομάδες δεν έχετε να στενοχωρηθείτε για τις λεπτομέρειες, Ρωτήστε τον εαυτό σας ποια είναι τα *κυριότερα* πράγματα που θέλετε να πετύχετε, και κρατήστε χρόνο γι' αυτά.

Όταν προγραμματίζετε έργα, να προγραμματίζετε όλες τις λεπτομέρειες, να βάζετε προθεσμίες για τον εαυτό σας σε κάθε φάση του έργου.

Θυμηθείτε, δεν έχετε "προγραμματίσει " να κάνετε κάτι, μέχρις ότου αποφασίσετε πότε θα το κάνετε!

ΠΡΟΘΕΣΜΙΕΣ

Θα αυξήσετε σημαντικά την αποτελεσματικότητά σας, εάν απλά και μόνο θέσετε στον εαυτό σας προθεσμίες για κάθε τι που κάνετε και προσπαθήσετε να τις επιτύχετε. Οι περισσότεροι άνθρωποι εργάζονται καλύτερα κάτω από πίεση και μια προθεσμία η οποία τέθηκε από το ίδιο το άτομο, μπορεί να δημιουργήσει την πίεση που χρειάζεται για να προσκολληθεί στο συγκεκριμένο έργο μέχρις ότου το ολοκληρώσει. Ως τη στιγμή που θα βάλετε μια προθεσμία για ένα έργο, δεν μπορεί να θεωρηθεί στην πραγματικότητα ένα πρόγραμμα δράσης· μοιάζει περισσότερο με μια αμυδρά ευχή, κάτι που προτίθεστε να κάνετε κάποια μέρα. Το πρόβλημα είναι, όπως κάποιος έχει αναφέρει, ότι: "η κάποια μέρα δεν είναι μία από τις μέρες της εβδομάδας".

Θυμηθείτε το Νόμο του Parkinson: ***"Η εργασία τείνει να καταλάβει όλο το διαθέσιμο χρόνο που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί". Αυτό σημαίνει ότι η ανάθεση ενός έργου στον εαυτό σας ή τους άλλους ποτέ δεν πρέπει να είναι ανοικτή και χωρίς προθεσμίες.***

Μερικές φορές βοηθά να ανακοινώσετε τις προθεσμίες σας, έτσι ώστε οι άλλοι άνθρωποι να περιμένουν ότι θα έχετε ολοκληρώσει τις εργασίες σας μετά από ορισμένο χρόνο. Αυτό αυξάνει την δραστηριοποίησή σας.

Εάν η εργασία είναι σύνθετη, δώστε στον εαυτό σας ενδιάμεσες προθεσμίες, έτσι ώστε

να μπορέσετε να συνεχίσετε να εργάζεστε με ένα σταθερότερο ρυθμό αντί να είστε αναγκασμένοι να εκραγείτε σε μια ξέφρενη δραστηριότητα ακριβώς πριν την ώρα μηδέν. Τηρήστε τις προθεσμίες. Αν συνηθίσετε να τις επεκτείνετε, χάνουν την αποτελεσματικότητά τους και δεν μπορούν πλέον να χρησιμοποιηθούν σαν κίνητρα υπέρ σας και σαν ώθηση για τους ανθρώπους που σας περιβάλλουν.

ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η ανάθεση της εργασίας περιλαμβάνει την εκχώρηση στους υφισταμένους κατανομές αρμοδιοτήτων ανάλογα με τις ικανότητες και τα καθήκοντά τους, μαζί με την εξουσία να προχωρήσουν στην εκτέλεσή της. Πολύ συχνά η διαδικασία αντιστρέφεται και ο υφιστάμενος επιστρέφει στον προϊστάμενο μια μισοτελειωμένη εργασία η οποία θα έπρεπε να έχει ολοκληρωθεί σε ένα χαμηλότερο επίπεδο. Αυτό όχι μόνο αναγκάζει τον ίδιο τον προϊστάμενο να ασχοληθεί με πράγματα τα οποία κάποιος άλλος έπρεπε να κάνει, αλλά επίσης εμποδίζει τον υφιστάμενο από την εξέλιξή του. Η δε εξέλιξή του είναι ουσιαστική εάν ο προϊστάμενος παραλαμβάνει την εργασία έτοιμη, έχοντας έτσι τη δυνατότητα να αναλάβει μεγαλύτερες ευθύνες.

Σε ένα άρθρο τους στο Harvard Business Review, οι William Oncken, Jr., και Donald L. Wass δίνουν μια διορατική ανάλυση σ' αυτό που αποκαλούν "*χρόνος ο οποίος επιβάλλεται από τους υφισταμένους*".

Ας υποθέσουμε ότι ένας διευθυντής περπατά στο διάδρομο και παρατηρεί ότι ένας από τους υφισταμένους του, ο κ. Α, ανεβαίνει τα σκαλιά της εισόδου. Όταν πλησιάζουν ο ένας τον άλλο, ο κ. Α χαιρετά τον διευθυντή με μια "Καλημέρα. Επί τη ευκαιρία, έχουμε ένα πρόβλημα. Αντιλαμβάνεσθε ..." Καθώς ο κ. Α συνεχίζει, ο διευθυντής αναγνωρίζει σ' αυτό το πρόβλημα τα δύο χαρακτηριστικά που είναι κοινά σε όλα τα προβλήματα που οι υφιστάμενοί του αδικαιολογήτως του γνωστοποιούν· συγκεκριμένα, ο διευθυντής γνωρίζει (α) αρκετά για να αναμειχθεί, αλλά (β) όχι αρκετά για να λάβει επί τόπου την απόφαση που αναμένεται. Τελικά, ο διευθυντής λέει: "Είμαι ευχαριστημένος που το αναφέρατε. Είμαι βιαστικός τώρα. Εν τω μεταξύ, να το σκεφθώ και θα σας απαντήσω". Μετά απ' αυτό, ο διευθυντής και ο κ. Α αποχωρίζονται.

Ας αναλύσουμε τι ακριβώς έχει συμβεί. Πριν συναντηθούν οι δυο τους, σε ποιανού τον ώμο ήταν η "μαϊμού"; Ήταν στον ώμο του υφιστάμενου. Όταν αποχωρίστηκαν, σε ποιανού ώμο ήταν η μαϊμού; Μα φυσικά στου προϊσταμένου! Ο χρόνος που επιβάλλεται από τους υφισταμένους αρχίζει τη στιγμή που η μαϊμού κάνει επιτυχώς το άλμα από τον ώμο του υφισταμένου στον ώμο του προϊσταμένου και δεν τελειώνει παρά μόνο όταν η μαϊμού επιστρέψει στον φυσικό της ιδιοκτήτη για φροντίδα και τροφή.[1]

Η πλέον διαδεδομένη μορφή ανάθεσης εργασίας προς τα πάνω είναι η υποβολή

μισοτελειωμένων εργασιών από τους εργαζόμενους οι οποίοι βασίζονται στους προϊσταμένους τους για να πάρουν τις σκληρές αποφάσεις ή να έχουν τον τελευταίο λόγο σε μια εργασία ή να ελέγξουν πιθανά λάθη, Όταν ένας υφιστάμενος καταφέρνει κάτι τέτοιο, συνήθως συμβαίνει γιατί ο προϊστάμενος πιστεύει ότι μπορεί να τελειώσει την εργασία ευκολότερα και γρηγορότερα. Ίσως αυτό να είναι αλήθεια, αλλά η δουλειά του διευθυντή είναι να διευθύνει, όχι να κάνει την εργασία κάποιου άλλου.

Η καλύτερη λύση στο πρόβλημα της ανάθεσης εργασιών προς τα πάνω είναι μια στρατιωτική ιδέα γνωστή ως η αρχή της "ολοκληρωμένης εργασίας από το προσωπικό". Πιστεύεται ότι η ιδέα προήλθε από τον Ναπολέοντα, και είναι μια σταθερή λειτουργική διαδικασία σε κάθε σύγχρονο στρατό, ναυτικό και αεροπορία σε ολόκληρο τον κόσμο.

Σύμφωνα με τους στρατιωτικούς κανονισμούς, η ιδέα είναι ότι σε καμιά περίπτωση ο επικεφαλής ενός στρατιωτικού τμήματος δεν πηγαίνει στο στρατηγό που έχει το γενικό πρόσταγμα να του πει: "Στρατηγέ, ιδού το πρόβλημα που αντιμετωπίζουμε. Τι θέλατε να κάνουμε γι' αυτό;"

Αντ' αυτού, ο επικεφαλής θα πει σαν κι' αυτό: "Στρατηγέ, ιδού το πρόβλημα. Όπως βλέπω, έχουμε τις εξής εναλλακτικές λύσεις στη διάθεσή μας ...". Μετά τη συζήτηση καθεμιάς από τις εναλλακτικές αυτές λύσεις και αφού υποδειχθούν τα υπέρ και τα κατά, ίσως να πει: "Η πρότασή μου είναι η υπ' αριθμόν τρία εναλλακτική λύση. Πώς τη βλέπετε;"

Συνήθως ο στρατηγός θα εγκρίνει την πρόταση –άλλωστε, είναι μια πρόταση που προέρχεται από τους εμπειρογνώμονές του, οι οποίοι την έχουν δαπανήσει χρόνο για να αναλύσουν το πρόβλημα και κατέληξαν σε κάποια κρίση - ή ίσως να τους αγνοήσει. Αλλά οτιδήποτε κι' αν κάνει, γίνεται κάτω από το φως της ανάλυσης των εναλλακτικών λύσεων κ*αι κάτω από μια σταθερή πρόταση από τους υφισταμένους του, την οποία λαμβάνει χωρίς να την ζητήσει. Είναι ενσωματωμένη στο σύστημα.*

Εκπαιδεύστε τους υφισταμένους σας να σας παρέχουν ολοκληρωμένες εργασίες. Πείτε τους: "Η πόρτα μου είναι πάντοτε ανοιχτή. Είμαι στη διάθεσή σας οποτεδήποτε χρειάζεστε βοήθεια. Αυτό που σας ζητώ είναι το εξής: κάθε φορά που μου φέρνετε ένα πρόβλημα, θέλω να φέρνετε μαζί μ' αυτό τη γνώμη σας και τον καλύτερο τρόπο να ασχοληθούμε μ' αυτό. Θα το αναλάβω από αυτό το σημείο. Ακόμη θα πάρω τις αποφάσεις για λογαριασμό σας εάν θέλετε, υπό τον όρο ότι πάντοτε μου φέρνετε την πρόταση."

Συνήθως δεν σας ενοχλούν, γιατί όταν το σκεφθούν, αντιλαμβάνονται σαφώς ποια είναι η καλύτερη λύση. Αλλά μερικές φορές εσείς είστε που θα πάρετε την τελική απόφαση. Τουλάχιστον τώρα μπορείτε εσείς να την πάρετε υπό το φως της ανάλυσης και της κρίσης κάποιου άλλου. Και είναι συχνά αλήθεια ότι δύο σκέψεις είναι καλύτερες από

μία.

(Εάν δεν έχετε υφισταμένους, αξίζει να ακολουθήσετε αυτήν την αρχή ακόμα κι όταν ο προϊστάμενός σας δεν την απαιτεί. Ποτέ να μην αφήνετε κάποιο πρόβλημα στο γραφείο του διευθυντή σας λέγοντάς του: "Πείτε μου τι να κάνω". Πάντοτε πηγαίνετε με μία σταθερή πρόταση).

Με την ευκαιρία, εάν οι υφιστάμενοί σας έχουν τη συνήθεια να αφήνουν όλες τις αποφάσεις για σας, ίσως συμβαίνει γιατί τους πιέζετε να ενεργήσουν έτσι. Αναρωτηθείτε εάν τους δίνετε την *εξουσία* να κάνουν αυτό που χρειάζεται να γίνει. Εάν όχι, δεν μπορείτε να τους κατηγορήσετε επειδή ξαναγυρίζουν σε σας με μισολυμένα προβλήματα.

ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ

Εάν έχετε ακούσει τη συμβουλή που δίνεται συχνά να "κάνετε ένα κατάλογο με τους στόχους σας" αλλά διαπιστώσατε ότι δεν άλλαξε τη ζωή σας καθόλου, είναι βέβαιο ότι έχετε πέσει θύμα του πλέον συνηθισμένου εμποδίου για την υιοθέτηση αποτελεσματικών στόχων, την παγίδα της Προσδοκίας.

Σε περίπτωση που δεν είσθε εξοικειωμένοι με τον όρο, προσδοκία σημαίνει *να θέλετε κάτι αλλά να μην το επιθυμείτε πάρα πολύ για να πληρώσετε ένα τίμημα γι' αυτό.* Κάθε φορά που γράφετε τους στόχους σας υπάρχει ένας πειρασμός να συμπεριλάβετε αρκετές από τις προσδοκίες σας, πράγματα δηλαδή που θα θέλατε να είχατε εάν ήταν δυνατόν να πέσουν στα πόδια σας, πράγματα που θα θέλατε να κάνετε εάν δεν απαιτούσαν θυσίες. Το πρόβλημα είναι ότι τίποτα το αξιόλογο δεν εμπίπτει στην κατηγορία αυτή.

Όταν ζητώ από τους ανθρώπους που παρακολουθούν ένα σεμινάριο να καταγράψουν στόχους για την ζωή τους, συχνά εκπλήσσομαι με τον αριθμό των ακροατών οι οποίοι γράφουν σαν ένα από τους στόχους τους "τη συγγραφή ενός βιβλίου", αλλά όταν συζητώ μαζί τους είναι φανερό ότι δεν έχουν πρόθεση να καθίσουν μπροστά σε μια γραφομηχανή για μερικές εκατοντάδες ώρες. Το βιβλίο εκείνο είναι πολύ πιθανό να μην πραγματοποιηθεί ποτέ, όπως τα κάστρα της Ισπανίας, τα οποία ονειροπολούν.

Ή, εάν δεν είναι βιβλίο, είναι μια γλώσσα που θα ήθελαν να μάθουν· ή θέλουν να μάθουν πιάνο· ή θα ήθελαν να κατασκευάσουν οι ίδιοι τη βάρκα με την οποία κάποια μέρα θα έκαναν το γύρο του κόσμου· ή -από τους πιο κοινούς στόχους- θα ήθελαν να είχαν τη δική τους επιχείρηση.

Προσδοκίες, γνήσιες προσδοκίες, απλές επιθυμίες.

Αλλά, θα αναρωτηθείτε, δεν είναι αυτοί νόμιμοι στόχοι για μερικούς ανθρώπους; Βεβαίως και είναι, αλλά όχι γι' αυτούς τους οποίους μιλάω. Αυτοί οι άνθρωποι είναι έτοιμοι να παραδεχθούν, όταν τους πιέσεις, ότι δεν έχουν κάνει καμιά προσπάθεια προς

την επιτυχία εκείνων των "στόχων" και δεν υπάρχει πιθανότητα να κάνουν ποτέ καμιά. Απλά και μόνο είναι παραδομένοι σε μια πτήση της φαντασίας.

Το πρόβλημα υπάρχει όταν αντιληφθείτε, ακόμα και σε επίπεδο υποσυνειδήτου, ότι ο κατάλογος με τους "στόχους" σας περιλαμβάνει έναν αριθμό από *επιθυμίες*, οπότε ο κατάλογος γίνεται άχρηστος. Είναι αδύνατον να συγκεντρώσετε την αυτοπειθαρχία σας για να αρχίσετε, όταν γνωρίζετε ότι δεν κοιτάζετε σ' ένα κατάλογο με τα πράγματα προς τα οποία πρέπει να εργαστείτε, αλλά σε μια δέσμη από πράγματα για τα οποία απλά και μόνο ονειροπολείτε.

Εξετάστε τον κατάλογό σας -αυτόν τον οποίο καταρτίσατε αφού διαβάσατε τη σελίδα 38- και αναρωτηθείτε για κάθε εγγραφή: "Είναι κάτι για το οποίο είμαι διατεθειμένος να πληρώσω ένα τίμημα;". Εάν όχι, διαγράψτε την. Έπειτα, έχοντας διαγράψει τις επιθυμίες, θα έχετε μετατρέψει τον κατάλογο σε σχέδιο δράσης. Λοιπόν, τι περιμένετε;

ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΛΥΤΕΡΟΥ ΧΡΟΝΟΥ

Εάν εργάζεσθε σε γραφείο, υπάρχουν πολύ περισσότερες και μεγαλύτερες κορυφές και πτώσεις στο επίπεδο των επιτυχιών σας παρά για όσους εργάζονται σε χειρωνακτική εργασία. Υπάρχουν πιθανότητες το μεγαλύτερο τμήμα της εργασίας σας να γίνεται μόνο σε ένα τμήμα της εργασιακής σας ημέρας, χρόνος κατά τη διάρκεια του οποίου αφιερώνουμε τον καλύτερο και πιο παραγωγικό χρόνο μας.

Για τους περισσότερους ανθρώπους, οι δύο πρώτες ώρες της ημέρας είναι ο καλύτερος χρόνος. Πολλοί από μας αγνοούν το γεγονός αυτό και ξοδεύουν αυτές τις ώρες σε εργασίες ρουτίνας· διαβάζουν το πρωινό ταχυδρομείο (που σπανίως περιέχει επείγοντα θέματα), διαβάζουν περιοδικά, ρίχνουν ματιές στην πρωινή εφημερίδα, κάνουν τηλεφωνήματα ρουτίνας κ.λ.π. Δεν χρειάζεται πολλή σκέψη για να δει κάποιος τη σπατάλη που περιέχεται εδώ! Ο καλύτερος χρόνος της ημέρας θα πρέπει να χρησιμοποιείται για τα πράγματα τα οποία μας απασχολούν περισσότερο, τα πράγματα εκείνα τα οποία απαιτούν τη μέγιστη ενέργεια, την πλήρη εγρήγορση και τη μεγαλύτερη δημιουργικότητα. Έτσι, λοιπόν, προγραμματίστε ένα ή δύο από τα έργα που θα σας ανταποδώσουν περισσότερα για να ασχοληθείτε μ' αυτά στον συγκριτικά καλύτερο χρόνο σας, και να κάντε λιγότερο σπουδαία πράγματα όταν μπορείτε. Αυτό είναι το αντίθετο απ' ότι κάνουν οι περισσότεροι άνθρωποι, που πρέπει να είναι η αφιέρωση του καλύτερου χρόνου τους, του χρόνου της μέγιστης απόδοσης, στο πλέον επείγον έργο, παρά να τον κατασπαταλούν σε οτιδήποτε τύχει να βρεθεί μπροστά τους εκείνη τη στιγμή.

Τώρα που έχετε διαλέξει τις προτεραιότητες και τις προγραμματίσατε για το πλέον παραγωγικό τμήμα της ημέρας σας, το επόμενο βήμα που θα πρέπει να κάνετε είναι να ζητήσετε από τους άλλους να σας αφήσουν μόνο για αρκετό χρονικό διάστημα, για να τα φέρετε σε πέρας. Τα θέματα που εξετάσαμε στο κεφάλαιο "Διακοπές" μπορεί να

βοηθήσουν, αλλά χρήσιμες θα φανούν και οι τεχνικές που εξετάσαμε στο κεφάλαιο "Ο Ήσυχος Χρόνος".

ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ

Υπάρχουν δύο τρόποι να βάλετε προτεραιότητες: σύμφωνα με το επείγον του χαρακτήρος τους και σύμφωνα με τη σπουδαιότητά τους.

Οι περισσότεροι άνθρωποι βάζουν τις προτεραιότητες σύμφωνα με το επείγον του χαρακτήρα τους, το οποίο εξηγεί γιατί ξοδεύουν τόσο πολύ χρόνο ασχολούμενοι με άλλα πράγματα (το σβήσιμο πυρκαγιών) κι έτσι ποτέ δεν αρχίζουν ένα έργο μέχρις ότου η προθεσμία τους κοιτάζει κατά πρόσωπο.

Εάν βάζετε προτεραιότητες σύμφωνα με το επείγον, πιθανόν να έχετε 3 κατηγορίες, τις εξής:

1. Πρέπει να γίνουν σήμερα,
2. Θα πρέπει να γίνουν σήμερα, αν είναι δυνατόν,
3. Θα πρέπει κάποτε να γίνουν, αλλά δεν υπάρχει βιασύνη γι' αυτό.

Υποθέστε ότι είστε έτοιμοι να συμπληρώσετε τη φορολογική σας δήλωση και χρησιμοποιείτε το παραπάνω σύστημα και ότι σήμερα είναι 31 Ιανουαρίου. Φυσικά, το έργο αυτό δεν θα πήγαινε στην πρώτη κατηγορία γιατί έχετε 2,5 μήνες πριν από την προθεσμία του. Θα μπορούσε να πάει στη δεύτερη κατηγορία, αλλά πιθανόν δεν θα το βάζατε, γιατί δεν είναι επείγον. Πολύ συχνά θα πάει στη τρίτη κατηγορία και δεν θα γίνει καμία ενέργεια επ' αυτού μέχρις ότου πλησιάσει η προθεσμία. Σ' εκείνο το σημείο θα είναι πολύ δύσκολο να βρείτε κάποιο ειδικό για να σας βοηθήσει και δεν θα είστε σε θέση να κάνετε τη φορολογική σας δήλωση τόσο καλά όσο θα θέλατε. (Υποθέτω, φυσικά, ότι γνωρίζετε ότι δεν έχετε επιστροφή φόρου. Εκείνοι οι οποίοι περιμένουν επιστροφή φόρου διαλέγουν τον Ιανουάριο σαν τον καλύτερο μήνα για να δουλέψουν με τις επιστροφές του φόρου τους). Διανοητικά, κτυπάτε τον εαυτό σας και υπόσχεστε ν' αρχίσετε νωρίτερα του χρόνου. Αλλά δεν θα το κάνετε, γιατί τον επόμενο χρόνο θα εφαρμόσετε την ίδια λογική.

Προτιμώ να βάζω προτεραιότητες πρώτον ανάλογα με τη σπουδαιότητα και δεύτερον ανάλογα με το επείγον του χαρακτήρα, αν και αυτό χρήζει περαιτέρω σημαντικής εξέτασης. (Φυσικά, εάν κάτι είναι ταυτοχρόνως και σημαντικό και επείγον, τότε θα του βάλετε εξαιρετική προτεραιότητα οποιοδήποτε σύστημα κι αν ακολουθήσετε). Αυτό περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τον κατάλογο των πραγμάτων τα οποία κάνετε και την εξέταση της κάθε περίπτωσης χωριστά, υπό το φως της ερώτησης: "Συμβάλλει πραγματικά αυτό το έργο στην επιτυχία των στόχων που έχω θέσει για τη ζωή μου ή για τους βραχυπρόθεσμους αντικειμενικούς μου στόχους;". Εάν ναι, βάλτε έναν αστερίσκο

δίπλα του. Μετά αριθμήστε τα θέματα με τους αστερίσκους σύμφωνα με τη σειρά που θα θέλατε να τα κάνετε, λαμβάνοντες υπ' όψη δύο παράγοντες: το επείγον της φύσης τους και το κλάσμα χρόνο/όφελος.

Το κλάσμα χρόνος/όφελος είναι απλώς ένας τρόπος να αναγνωρίσετε ότι ακόμα κι αν ένα έργο είναι λιγότερο σημαντικό από ένα άλλο και του λείπει το επείγον του χαρακτήρα του, ίσως να υπάρχει σπουδαίος λόγος να το κάνετε πρώτο, εάν το όφελος είναι ουσιαστικό και το ποσό του χρόνου που απαιτείται είναι μικρό. Για παράδειγμα, το πλέον σημαντικό έργο της ημέρας ίσως είναι η προετοιμασία μιας έκθεσης, η οποία θα απαιτήσει τον περισσότερο χρόνο από την ημέρα σας. Αλλά, υποθέστε ότι έχετε δύο μικρότερα έργα που μπορείτε να αναθέσετε σε άλλους. Τα λίγα λεπτά που χρειάζεστε (πριν αρχίσετε την έκθεσή σας) για να αναθέσετε τις άλλες εργασίες, σας δίνουν ώρες με χρόνο μεγαλύτερης βαρύτητας από εκείνες που χρειάζεστε για να τις φέρετε σε πέρας. Αυτό, φυσικά, είναι λογικό.

Αφού έχετε αξιολογήσει και τοποθετήσει με τη σειρά προτεραιότητας τα θέματα με αστερίσκο, κάνετε το ίδιο με λιγότερο σημαντικά θέματα, μετά προσπαθήστε να ολοκληρώσετε το κάθε τι με τη σειρά του. Θα έχετε ένα προγραμματισμό-παιγνίδι κι η ημέρα σας θα είναι πιο παραγωγική, παρά εάν είστε αναγκασμένοι να σταματήσετε να βάζετε προτεραιότητες κάθε φορά που είστε έτοιμοι να αρχίσετε ένα καινούργιο έργο.

ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΗ ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗ

Δραστηριότητες οι οποίες καταλήγουν στη σπατάλη χρόνου είναι σαν τον καρκίνο. Δεν εξυπηρετούν καμία χρήσιμη λειτουργία, αποξηραίνουν όλη τη ζωτικότητα, ποτέ δεν εξαφανίζονται από μόνες τους κι έχουν μια τάση να αυξάνονται.

Η μόνη θεραπεία είναι η ριζοσπαστική χειρουργική. Εάν περνάτε το χρόνο σας σε εθελοντικές ομάδες στις οποίες δεν πιστεύετε, ή σε κοινωνικές δραστηριότητες οι οποίες είναι ανιαρές, ή σε πρακτικές γραφείου οι οποίες σας αποσπούν από τους πραγματικούς στόχους του τμήματός σας, αντιμετωπίστε το γεγονός ότι αυτά τα πράγματα υποσκάπτουν το χρόνο σας και την ενέργειά σας και κάντε ότι χρειάζεται να γίνει για να τις κόψετε μια για πάντα.

Ο Robert Townsend προτείνει ότι κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει έναν αντιπρόεδρο υπεύθυνο για την εξόντωση ορισμένων πραγμάτων. Λέει: "η General Foods, η AFL CIO, το Γραφείο Προϋπολογισμού και το Ίδρυμα Φορντ θα πρέπει να το εφαρμόσουν αυτό αρκετά συχνά, έτσι ώστε να ξεκαθαρίσουν με τα χειρότερα προϊόντα, υπηρεσίες ή δραστηριότητές τους. Και δεν εννοώ να τα κόψουν ή να τα αναμορφώσουν. Εννοώ να τα χτυπήσουν ακριβώς ανάμεσα στα μάτια"[1].

Επίσης πρέπει να εφαρμόσετε ριζοσπαστική χειρουργική στον καθημερινό σας κατάλογο

με τα πράγματα "που πρέπει να κάνετε", ο οποίος σχεδόν πάντοτε περιέχει ένα ή δύο έργα τα οποία θα θέλατε να κάνετε ή τα οποία κάποιος σας έχει ζητήσει, αλλά τα οποία απλώς απαιτούν περισσότερο χρόνο απ' ότι πραγματικά αξίζουν. Αν και ίσως εντοπίσουμε άλλες εργασίες σαν τις "προτεραιότητές μας", αφήνουμε εκείνες που διατρέχουν τον κατάλογό μας παρά το γεγονός ότι δεν μπορούμε ή δεν θα πρέπει να τις εκτελέσουμε. Απαλλαχθείτε απ' αυτές. Είναι αυτό ακριβώς που ο Peter Drucker ονόμασε "Μεταπροτεραιότητες". Λέει: "η εργασία αυτή καθ' εαυτή δεν είναι να βάζουμε προτεραιότητες. Αυτό είναι εύκολο. Ο καθένας μπορεί να το κάνει. Ο λόγος που τόσο λίγοι Διευθυντές συγκεντρώνονται είναι η δυσκολία που έχουν να βάλλουν "Μεταπροτεραιότητες", δηλαδή ν' αποφασίσουν ποιες εργασίες δεν θα κάνουν -και να προσκολληθούν σ' αυτή τους την απόφαση"[2].

Δεν είναι εύκολο γιατί όλοι μας έχουμε ήδη "αναβάλλει" αρκετά έργα που θα θέλαμε να αναλάβουμε, εάν και μόνο είχαμε το χρόνο να τα κάνουμε. Αλλά ο χρόνος ποτέ δεν "βρίσκεται"! Τεμαχίζεται από μια πολυάσχολη ημέρα, και δεν θα (ή δεν πρέπει να) κατατεμαχίζετε το χρόνο γι' αυτές τις εργασίες χαμηλής προτεραιότητας. Συνεπώς, θα παραμείνουν για πάντα στον κατάλογό σας, δημιουργώντας αισθήματα ενοχής· ή, ενδίδετε στον πειρασμό να τα κάνετε αντί ενός αποδεδειγμένα υψηλότερου και αποδοτικότερου έργου το οποίο είναι ίσως λιγότερο ευχάριστο. Με οποιονδήποτε τρόπο, είστε ο χαμένος.

Ελέγξετε την κατανομή του χρόνου σας, το ημερολόγιο με τις συναντήσεις σας, με τις εκτός προγράμματος δραστηριότητές σας, τον κατάλογο με τα βιβλία που θέλετε να διαβάσετε, τις συνήθειες τηλεθέασής σας και αναρωτηθείτε εάν κάθε δραστηριότητα είναι τόσο σπουδαία ή τόσο ικανοποιητική ώστε να αξίζει να της παραχωρήσετε το χρόνο σας. Εάν όχι, παραδώστε την στον πέλεκυ.

ΡΥΘΜΟΣ

Μετά από αναμονή έντεκα μηνών για την απάντηση του στρατού στην επερώτηση του μέλους του Κογκρέσου Pat Schroeder από το Ντένβερ, σχετικά με μία μελέτη που έγινε για τους εργάτες στο Rocky Mountain Arsenal οι οποίοι εκτίθενται σε αέρια που επηρεάζουν τα νεύρα, απονεμήθηκε το "Πρώτο Ετήσιο Βραβείο Αναβλητικής Συμπεριφοράς" (ένα βάζο βάρους 12 ουγκιών με μελάσα Br'er Rabbit) στο στρατολογικό γραφείο.

Εάν η επιχείρησή σας συμμετέχει στο διαγωνισμό για την απονομή ενός τέτοιου βραβείου, ρωτήστε τι μπορείτε να κάνετε για να αυξήσετε το ρυθμό της δραστηριότητας και να προκαλέσετε λίγο την υγιή ανυπομονησία.

Ο σύμβουλος επιχειρήσεων της Μασαχουσέτης Charles H. Ford σημειώνει ότι "ο ρυθμός

μιας εταιρείας -η ταχύτητα με την οποία κινείται, παίρνει κι εφαρμόζει αποφάσεις, εντοπίζει και λύνει προβλήματα, αρπάζει ευκαιρίες, αντιδρά σε ανταγωνιστικές πιέσεις ή υιοθετεί απότομες αλλαγές στη στρατηγική του μάρκετινγκ και στο επιχειρηματικό περιβάλλον- είναι κάτι για το οποίο οι περισσότεροι Πρόεδροι και τα Διοικητικά Συμβούλια παραμένουν μακαρίως αδιάφοροι."[1]. Κι όμως, λέει, είναι συχνά ο μοναδικός παράγων ο οποίος συμβάλλει τα μέγιστα στην επιτυχία ή την αποτυχία της επιχείρησης.

Ο ρυθμός είναι μια αντανάκλαση της συμπεριφοράς του επικεφαλής. Αν ο προσανατολισμός αυτού του ατόμου είναι προς την επιτυχία στόχων ("τώρα που γνωρίζουμε ακριβώς ποιος είναι ο στόχος μας, ας κάνουμε οτιδήποτε πρέπει να γίνει για να τον πετύχουμε"), το βήμα είναι ζωηρό. Αν ο προσανατολισμός του ιδίου ατόμου είναι προς τις διαδικασίες ("ας βεβαιωθούμε ότι ακολουθούμε τις κατευθυντήριες οδηγίες κατά γράμμα, και να μην ρισκάρουμε κάποια λάθη "), το βήμα είναι νωθρό.

Το ίδιο ακριβώς ισχύει και σε προσωπικό επίπεδο. Εάν, αντί να τελειώσετε το συγκεκριμένο έργο στο οποίο εργάζεστε, χάνετε τον καιρό σας παρασυρόμενοι απ' εδώ κι από κει, τότε σταματήστε για λίγο και απαντήστε στις εξής ερωτήσεις:

1. Ακριβώς, γιατί προσπαθώ να κάνω αυτό το έργο; Αξίζει πραγματικά; Εάν ναι, ...
2. Έχω θέσει μια προθεσμία γι' αυτό στον εαυτό μου; Έχω αποφασίσει να τελειώσω μέσα σ' αυτήν την προθεσμία;
3. Εάν η ζωή μου εξαρτάται από την εκτέλεση αυτού του έργου στο μισό του χρόνου που έχω διαθέσει, τι είδους συντομευτικά μέτρα θα πάρω; Υπάρχει κανένας λόγος για να *μην* πάρω αυτά τα μέτρα;

Για να δανειστώ τα λόγια του Charles Ford και πάλι: "Το κλειδί είναι η ελεγχόμενη επείγουσα φύση, η μεταχείριση κάθε ζητήματος σαν κάτι επείγον που πρέπει να γίνει και να τελειώσει. Αυτό σημαίνει λιγότερο χρόνο σπαταλώμενο σε άχρηστη συζήτηση, λιγότερη υπομονετική αναμονή για κάποιον άλλο να κινηθεί πριν εσείς κινηθείτε, περισσότερη δράση μάλλον παρά αναβολή των πραγμάτων για αργότερα, (οποτεδήποτε κι αν είναι αυτό)".

ΣΑΒΒΑΤΟΚΥΡΙΑΚΑ

Προστατεύστε τα Σαββατοκύριακά σας. Μην αφήνετε την εργασία να χαλάσει το Σαββατοκύριακό σας παρά μόνο σε εξαιρετικές περιπτώσεις. Εάν ο Θεός χρειάστηκε ανάπαυση μετά από εργασία έξι ημερών, ποιοι είστε εσείς που νομίζετε ότι μπορείτε να τα καταφέρετε χωρίς την αλλαγή ρυθμού εργασίας;

Ένα Σαββατοκύριακο με γυμναστική και χαλάρωση, εντελώς αποξενωμένοι από τις φροντίδες του γραφείου ή του εργοστασίου, μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική χρήση του διαθέσιμου χρόνου σας την επερχόμενη εβδομάδα. Εάν μπορείτε κάπου

κάπου να προγραμματίζετε ένα μεγάλο Σαββατοκύριακο, κάντε το.

Προγραμματίστε τα Σαββατοκύριακά σας· μην τα παίρνετε όπως έρχονται, γιατί θα βρείτε τον εαυτό σας να στριφογυρίζει αιχμάλωτος του σωλήνα της βλακείας. Το να έχετε συγκεκριμένα σχέδια για ένα από τα ερχόμενα Σαββατοκύριακα είναι ενισχυτικό του ηθικού για ολόκληρη την προηγούμενη εβδομάδα και σας παρέχει ένα επιπλέον κίνητρο για να κάνετε την εργασία της εβδομάδας έγκαιρα, έτσι ώστε να μην εμπλέκεται με εκείνα τα σχέδια σας.

ΣΤΟΧΟΙ

Εάν θέλετε να διαχειρίζεστε το χρόνο σας καλύτερα, το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνετε είναι να κάνετε στον εαυτό σας την εξής ερώτηση. "Ποίοι ακριβώς είναι οι στόχοι μου;".

Πάρτε ένα λευκό χαρτί. Καταχωρήστε τους προσωπικούς σας στόχους εφ' όρου ζωής, τα πράγματα εκείνα τα οποία θα θέλατε να κοιτάζατε πίσω, όταν θα έχετε φθάσει στην ηλικία των ογδόντα. Όχι γενικά πράγματα, όπως θα ήθελα να είμαι ευτυχισμένος, αλλά συγκεκριμένους στόχους, όπως ένα ταξίδι στην Ευρώπη, ένα μεταπτυχιακό τίτλο Μάστερ, ένα λογαριασμό ταμιευτηρίου με συγκεκριμένο υπόλοιπο, ένα εξοχικό σπίτι, μια συγκεκριμένη δίαιτα, μια καλή γνώση της Ισπανικής γλώσσας, κλπ.

Τώρα καταχωρήστε τους επαγγελματικούς σας στόχους, όχι γενικότητες, όπως υψηλότερο μισθό ή προαγωγή ή μεγαλύτερη εκτίμηση, αλλά συγκεκριμένα πράγματα, όπως ένα μισθό συγκεκριμένου ύψους, προαγωγή σε μια ιδιαίτερη εργασία, ή εκλογή στο συγκεκριμένο αξίωμα σε μια επαγγελματική ομάδα ή σωματείο.

Μετά κάνετε ένα κατάλογο με βραχυπρόθεσμους στόχους, τα πράγματα τα οποία θα θέλατε να πετύχετε τους επόμενους έξι μήνες.

Πέρα από το γεγονός ότι θα πρέπει να είσθε συγκεκριμένοι, οι στόχοι πρέπει να είναι επιτεύξιμοι κι αυθεντικοί -με άλλα λόγια, *πράγματα συγκεκριμένα τα οποία πραγματικά θέλετε και είστε διατεθειμένοι να δουλέψετε γι' αυτά.* Να έχετε πάντοτε κατά νου ότι όλα υπόκεινται σε αλλαγές με το χρόνο· μάλιστα, μια από τις πρώτες ενέργειές σας θα πρέπει να είναι η παρακολούθηση του καταλόγου σας με τους στόχους σας και η ενημέρωσή τους. Αλλά ο κατάλογος θα πρέπει να εκπροσωπεί, αυτό που με την καλύτερη δυνατή κρίση σας αυτό θα θέλατε να πετύχετε από εδώ και πέρα.

Τώρα αναλύστε τους καταλόγους σας. Πιθανόν να περιλαμβάνουν περισσότερα πράγματα από εκείνα που λογικά μπορείτε να κάνετε, έτσι λοιπόν δώστε προτεραιότητες. Διαλέξτε τους 3 ή 4 στόχους από κάθε κατηγορία την οποία θεωρείτε πιο σπουδαία και γράψτε τους σ' ένα μέρος όπου μπορείτε να τους βλέπετε κάθε ημέρα. Απομνημονεύστε τους. Και 100 φορές την ημέρα ρωτήστε τον εαυτό σας: «Αυτό που κάνω τώρα με φέρνει κοντύτερα με έναν από τους στόχους μου;». Εάν η απάντηση είναι όχι, βρείτε ένα τρόπο

έτσι ώστε να εξαλείψετε τη δραστηριότητα αυτή, είτε αναθέτοντάς την σε κάποιον άλλον, είτε τοποθετώντας την χαμηλότερα στις προτεραιότητές σας, για να εκτελεστεί σε λιγότερο παραγωγικό χρόνο.

Μια όψη της τοποθέτησης στόχων που συχνά παραβλέπεται είναι αυτή της υιοθέτησης στόχων ως ζευγάρι όταν είμαστε παντρεμένοι ή συζούμε με κάποιον άλλον. Σπάνια γίνεται με ένα συστηματικό και οργανωμένο τρόπο: κάθε ζευγάρι έχει οικονομικές συζητήσεις, για παράδειγμα, οι οποίες συνήθως γίνονται όταν κάποιος έχει υπογράψει μια επιταγή η οποία δεν πληρώθηκε. Αυτή δεν είναι η καταλληλότερη στιγμή για οικονομικό προγραμματισμό.

Ένα γνωστό μου ζευγάρι έχει καθιερώσει να κάνει τον οικονομικό του προγραμματισμό μια φορά το μήνα. Κρατούν ελεύθερο το βράδυ της τελευταίας Παρασκευής του μήνα γι' αυτό που ονομάζουν "σύσκεψη του Διοικητικού Συμβουλίου". Αρνούνται να δεχθούν οποιαδήποτε κοινωνική πρόσκληση για το συγκεκριμένο βράδυ και δεν ανοίγουν ούτε την τηλεόραση. Αφού τα παιδιά κοιμηθούν, βγάζουν τα βιβλιάρια των καταθέσεών τους, τα μπλοκ των επιταγών τους και υπολογίζουν το υπόλοιπο. Ρίχνουν μια ματιά στα οικονομικά τους αρχεία και υπολογίζουν την τρέχουσα καθαρή αξία τους. Ελέγχουν τους καταλόγους με τους στόχους τους και συζητούν πως έχουν τα πράγματα και τι αλλαγές χρειάζεται να γίνουν, εάν υπάρχουν κάποιες, και υιοθετούν σχέδια και στόχους για τον επόμενο μήνα. Επίσης συζητούν σημεία διαφωνίας ή σημεία τριβής τα οποία συμβαίνει να εμφανίζονται, έτσι ώστε να τα λύσουν σε μια ήσυχη ατμόσφαιρα. Έχοντας μια μηνιαία συνάντηση μεταξύ τους αποφεύγουν τον κίνδυνο να αγνοήσουν μια από τις σπουδαιότερες όψεις της οικογενειακής ζωής

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ

Από όλες τις βασικές αρχές της *καλής χρήσης του χρόνου,* καμιά δεν είναι σημαντικότερη από την αυτοσυγκέντρωση. Συζητώντας με ανθρώπους οι οποίοι έχουν σοβαρά προβλήματα καλής χρήσης του χρόνου, κατά κανόνα βρίσκω ότι προσπαθούν να κάνουν πάρα πολλά πράγματα ταυτοχρόνως. Όταν επιμένω ότι πρέπει να αναλάβουν να κάνουν ένα κάθε φορά, μου λένε: "Ναι, αλλά *όλα* είναι σπουδαία και σημαντικά". Και πολλές φορές είναι. Αλλά δεν μπορούν να γίνουν όλα ταυτόχρονα (εκτός εάν μερικά από αυτά ανατεθούν σε άλλους, πράγμα το οποίο φυσικά πάντοτε αξίζει να ληφθεί υπόψη και να εξεταστεί).

Ο χρόνος που πρέπει να επενδυθεί σε μια εργασία δεν είναι εκείνο το οποίο μετρά. Είναι η χρονική διάρκεια που περνά *χωρίς διακοπές*. Ελάχιστα προβλήματα μπορούν να αντισταθούν σε μια κατά μέτωπο επίθεση. Μερικά μπορούν να λυθούν τμηματικά.

Οι επιτυχημένοι συγγραφείς μαθαίνουν τη σημασία της αυτοσυγκέντρωσης. Ένας από

τους πλέον γόνιμους και πολυγραφότατους σύγχρονους μυθιστοριογράφους ήταν ο Γάλλος συγγραφέας αστυνομικών ιστοριών Georges Simenon. Η μέθοδος που χρησιμοποιούσε ήταν να απομονώνεται εντελώς από τον έξω κόσμο, όταν έγραφε κάποιο βιβλίο. Χωρίς τηλεφωνήματα, χωρίς επισκέπτες, χωρίς εφημερίδες, χωρίς ταχυδρομείο, ζώντας, όπως έλεγε, "σαν μοναχός". Μετά από έντεκα ημέρες απόλυτης αφοσίωσης στο γράψιμό του, επανερχόταν με ένα ακόμη μυθιστόρημα που προοριζόταν να γίνει best-seller.

Ελάχιστοι από μας θα μπορούσαν να εφαρμόσουν τη συγκέντρωση σε τέτοιο μεγάλο βαθμό, αλλά αν τα καταφέρναμε, ποιος ξέρει τι θα μπορούσαμε να πετύχουμε. Ο Peter Drucker στο βιβλίο του *"Οι περιπέτειες ενός αυτόπτη μάρτυρα"* γράφει: "Όποτε έγινε κάτι, έγινε -όπως μαθαίνω- από ένα μονομανή με μια αποστολή".

Ο Oliver Wendell Holmes το έθεσε ως εξής: "Εάν θέλετε να κτυπήσετε ένα πουλί στο φτερό, πρέπει να αφοσιωθείτε με όλη σας τη δύναμη στην εστίαση. Δεν πρέπει να σκέφτεστε τον εαυτό σας κι εξίσου δεν πρέπει να σκέφτεστε το γείτονα, πρέπει να είστε με το μάτι στο συγκεκριμένο πουλί. Κάθε επιτυχία είναι ένα πουλί χτυπημένο στο φτερό".

Φυσικά, κάτω από ορισμένες συνθήκες το να κάνετε δύο πράγματα ταυτόχρονα -"μ' ένα σμπάρο να σκοτώσετε δυο τρυγόνια"- έχει σημασία. Αλλά μερικοί άνθρωποι τραβάνε αυτή την ιδέα στα άκρα, στην παράφρονα προσπάθειά τους να μεγιστοποιήσουν την αξία κάθε λεπτού της ώρας. Για παράδειγμα, σε ένα από τα περίφημα γράμματά του προς τον γιο του, με ημερομηνία 11 Δεκεμβρίου 1747, ο Λόρδος Chesterfield έγραφε:

«Γνώριζα κάποιον ο οποίος ήταν τόσο καλός στη διαχείριση του χρόνου του, που δεν θα έχανε ακόμα και το μικρότερο χρονικό διάστημα που οι επιταγές της φύσης τον ανάγκαζαν να περάσει στον απαραίτητο χώρο! Εκεί σιγά-σιγά διάβασε όλους τους Λατίνους ποιητές κατά τη διάρκεια των ιδιαιτέρων αυτών στιγμών. Αγόρασε για παράδειγμα, μια κοινή έκδοση του Οράτιου, από την οποία έσκιζε σιγά-σιγά δύο σελίδες, πρώτα τις διάβαζε και μετά τις θυσίαζε στον οχετό της Ρώμης! Αυτός ο χρόνος ήταν κερδισμένος δίκαια και σε ορθολογική βάση».

Μπορεί, ίσως. Προσωπικά, πιστεύω ότι η καλή διαχείριση του διαθέσιμου χρόνου απαιτεί συγκέντρωση σε ένα συγκεκριμένο πράγμα κάθε φορά, είτε στον απαραίτητο χώρο είτε οπουδήποτε αλλού.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ: Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΩΝ MARKS & SPENCER

Πριν από μερικά χρόνια, ο Sir Simon Marks, ο οποίος τότε ήταν πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου των Marks & Spencer, της πλέον ευημερούσας βρετανικής αλυσίδας πολυκαταστημάτων, παρατήρησε σε ένα από τα καταστήματα λιανικής πώλησης τα φώτα να καίνε, αρκετά μετά τα κλείσιμο. Ανακάλυψε ότι δύο υπάλληλοι

εργάζονταν υπερωριακά στο τμήμα καρτών των αποθεμάτων. Διερεύνησε και έμαθε ότι σχεδόν ένα εκατομμύριο τέτοιες κάρτες αρχειοθετούνται κάθε χρόνο και στέλνονται στο Λονδίνο για την παρακολούθηση των αποθεμάτων. Ζήτησε μια μελέτη για να διαπιστώσει αν οι κάρτες αυτές ήταν πραγματικά απαραίτητες. Βρέθηκε ότι δεν ήταν, εφευρέθηκε ένας απλούστερος τρόπος για την παρακολούθηση των αποθεμάτων, συμπεριλαμβανομένων και των επιτόπιων ελέγχων και (το τρομερότερο!) έφθασαν σε τέτοιο σημείο που επέτρεψαν στον υπεύθυνο της αποθήκης να κοιτάει απλώς τα ράφια και να παραγγείλει όταν το απόθεμα ορισμένων ειδών ήταν πολύ μικρό.

Η επιτυχία αυτής της προσπάθειας ανάγκασε την εταιρεία να ξεκινήσει τη μαζικότερη εκστρατεία κατά της συγκέντρωσης εγγράφων που είχε δει ποτέ η Μεγάλη Βρετανία. Κάθε έντυπο που χρησιμοποιούσε η εταιρεία, κάθε φάκελος, κάθε διαδικασία η οποία δημιουργούσε πληθώρα χαρτιών εξετάστηκαν λεπτομερώς και ζητήθηκε από το προσωπικό να απαντήσει στην ερώτηση: "Θα κατέρρεε ολόκληρη η επιχείρησή μας αν το ξεφορτωνόμασταν;". Το σύνθημα ήταν: "Εάν δεν είστε σίγουροι, πετάξτε το".

Μέσα σ' ένα χρόνο, 26 εκατομμύρια κάρτες και φύλλα χαρτί βάρους 120 τόνων είχαν φύγει από τη μέση. Οι κάρτες παρουσίας του προσωπικού, για παράδειγμα, καταργήθηκαν -ένα εκατομμύριο κάθε χρόνο. Οι Προϊστάμενοι γνώριζαν ποιος προσπαθούσε αρκετά κατά τη διάρκεια της ημέρας και ποιος όχι.

Η εκστρατεία αυτή των Marks & Spencer δεν ήταν μία πρόσκαιρη αλλαγή. Η αποτελεσματική χρήση του χρόνου μέσω απλοποίησης και εξάλειψης της συγκέντρωσης εγγράφων είναι η κατευθυντήρια αρχή της εταιρείας από τότε και λειτουργεί θαυμάσια.[1]

Απαραίτητο στοιχείο στον τρόπο λειτουργίας των Marks & Spencer είναι η συνειδητοποίηση ότι μπορούμε να εμπιστευόμαστε τους ανθρώπους· οι διευθυντές θα διευθύνουν καλύτερα εάν τους δοθεί η ελευθερία και οι γενικές γραμμές, αντί να τους ζητείται μέσω εκθέσεων και εγχειριδίων να συμμορφώνονται με λεπτομερείς οδηγίες. Ένας άλλος ακρογωνιαίος λίθος της φιλοσοφίας αυτής είναι η ιδέα της "λογικής προσέγγισης"· αυτό σημαίνει ότι προσεγγίζοντας τους αριθμούς για όλους τους πρακτικούς στόχους είναι πιο αποτελεσματικό παρά να μαχόμαστε για την τελειότητα και μόνο γι' αυτήν.

Οι εταιρείες στις Η.Π.Α. και αλλού μελέτησαν και επωφελήθηκαν από την εμπειρία των Marks & Spencer. Για παράδειγμα, η CBS ανέλαβε μια εσωτερική εκκαθαριστική εκστρατεία για το σύστημα αρχειοθέτησης των εγγράφων της πριν από λίγα χρόνια και κατάφερε να εξαλείψει 15 εκατομμύρια αρχειοθετημένων φύλλων χαρτιού. Μια μεγάλη εταιρεία πετρελαίων κατάφερε να εξαλείψει τα 2/5 από τα αρχεία της και να μειώσει σημαντικά τις δαπάνες της για την αγορά νέων αρχειοθηκών από 20.000 Δολάρια ετησίως σε 5.000 Δολάρια.

Εξετάστε τη συγκέντρωση εγγράφων στα γραφεία σας και δείτε αν κάθε έκθεση, κάθε διπλό αντίγραφο, κάθε ερωτηματολόγιο, κάθε φάκελος πραγματικά δικαιολογεί το χρόνο και την ενέργεια που απαιτείται. Τότε εφαρμόστε τον κανόνα του Sir Simon: Αν δεν είστε σίγουροι, πετάξτε το!

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ: ΚΟΣΤΟΣ

Οι άνθρωποι που δεν μπορούν να καταλάβουν τη σπουδαιότητα της απλοποίησης των διαδικασιών για να εξοικονομήσουν χρόνο ίσως μπορέσουν να δουν την εικόνα καλύτερα όταν τους παρουσιαστεί με τη μορφή εξοικονόμησης χρημάτων.

Υποθέστε ότι έχετε μια μικρή επιχείρηση και πρέπει να προσλάβετε ακόμη έναν υπάλληλο με μισθό € 300 την εβδομάδα, για να ασχοληθεί με τα περιττά στοιχεία, την αρχειοθέτηση των φακέλων, την αλληλογραφία και την υπόλοιπη συγκέντρωση εγγράφων. Υποθέστε ότι λειτουργείτε με ένα συντελεστή κέρδους της τάξης του 5% επί των πωλήσεων. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να πουλήσετε επί πλέον εμπορεύματα αξίας € 312.000 μόνο για να πληρώσετε τους μισθούς αυτού του υπαλλήλου -χωρίς αυτό να περιλαμβάνει τα άλλα επιδόματα και δώρα.

Ας το δούμε και από μια άλλη σκοπιά: θυμηθείτε ότι κάθε μείωση στο κόστος είναι 100% επιπλέον καθαρό κέρδος. Και η εξάλειψη των χρονοβόρων εκθέσεων, των διαδικασιών αρχειοθέτησης, της υπερβολικής χρήσης γραπτής επικοινωνίας και άλλων μη απαραίτητων χαρτιών, είναι μια καλή αφετηρία. Αρκετά συχνά, οι προσπάθειες μείωσης του κόστους περιορίζονται σε τόσο φανερούς στόχους, όπως νέος εξοπλισμός, προϋπολογισμός διαφήμισης, έξοδα ταξιδιών, σβήσιμο των φώτων ώστε μικρή σημασία δίνεται στην εξεύρεση τρόπων να εξοικονομήσουμε χρήματα μέσω της εξοικονόμησης χρόνου.

"Ο χρόνος είναι χρήμα" σύμφωνα με το παλιό γνωμικό. Καλά θα κάνετε να το πιστέψετε.

ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ: ΜΙΑ ΑΣΚΗΣΗ

Το παλιό γνωμικό "Μία θέση για κάθε πράγμα και κάθε πράγμα στη θέση του" έχει εφαρμογή ιδιαίτερα στη συγκέντρωση εγγράφων, γιατί μια καλά οργανωμένη καθημερινή εργασία συνεπάγεται τη συγκέντρωσή μας στο περιεχόμενο του μηνύματος και όχι στην αρχειοθέτησή του.

Ο σκοπός αυτής της άσκησης δεν είναι να σας βοηθήσει να βρείτε τη σωστή απάντηση, γιατί δεν υπάρχουν *σωστές* απαντήσεις. Κάποιος μπορεί να δώσει ένα ορισμένο χαρτί σε μια γραμματέα, ένας άλλος ίσως το βάλει σε ένα φάκελο του γραφείου του· και οι δύο είναι "σωστοί" εάν ενεργούν από συνήθεια, αφού έχουν όμως δημιουργήσει ένα σύστημα αντί να αγωνιούν για τη σωστή απόφαση. Έτσι λοιπόν, απαντήστε σ' αυτές τις ερωτήσεις

γρήγορα, σημειώνοντας όχι τι πρέπει να κάνετε, αλλά τι θα κάνατε. Εάν πρέπει να σκεφθείτε για λίγο ή εάν πιθανόν βάζατε το συγκεκριμένο πράγμα κατά μέρος για να επανέλθετε σ' αυτό αργότερα, βάλτε ένα ερωτηματικό. Ένα ή περισσότερα ερωτηματικά σημαίνει ότι πρέπει να καθορίσετε ένα καλύτερο σύστημα για να χειριστείτε την συγκέντρωση των εγγράφων σας.

ΑΣΚΗΣΗ		
α/α	**Ερώτηση**	**Πού θα βάζατε αυτό το χαρτί;**
1.	Το λογαριασμό από πράγματα που αγοράσατε.	
2.	Εμπορικά περιοδικά με άρθρα που αξίζει να διαβάσετε, αλλά τα οποία δεν έχετε χρόνο να διαβάσετε τώρα.	
3.	Ένα σημείωμα από τον προϊστάμενό σας για μια συνάντηση την επόμενη Δευτέρα.	
4.	Ένα ερωτηματολόγιο από μια εμπορική σχολή που ζητά τη γνώμη σας για θέματα προσωπικού.	
5.	Υλικό από έναν υφιστάμενο το οποίο θα χρησιμοποιήσετε για να προετοιμάσετε την έκθεση με τις δραστηριότητες του επόμενου μήνα.	
6.	Ένα γράμμα που ζητά άμεση απάντηση, αλλά που θα πρέπει να κάνετε κάποια τηλεφωνήματα πριν είστε σε θέση να απαντήσετε.	
7.	Ένα γράμμα από ένα άτομο που του τηλεφωνείτε συχνά, στο οποίο σας δίνει τη νέα του διεύθυνση και το τηλέφωνό του.	
8.	Ένα σημείωμα από ένα άλλο τμήμα της επιχείρησής σας που σας ζητά αντίγραφα μιας έκθεσης που ετοίμασε το τμήμα σας.	
9.	Ένα φυλλάδιο από μια εταιρεία η οποία πουλάει έντυπα επιχειρήσεων. Νομίζετε ότι μερικά από τα έντυπα αυτά είναι χρήσιμα και αξίζει να τα παραγγείλετε, αλλά δεν είστε βέβαιοι.	
10.	Ένα γράμμα παραπόνων από ένα πελάτη.	
11.	Ένα σημείωμα από το τμήμα προσωπικού σχετικό με τη διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού.	
12.	Ένα σημείωμα που έχετε γράψει στον εαυτό σας για να θυμηθείτε να αρχίσετε γρηγορότερα την προετοιμασία του προϋπολογισμού για τον επόμενο χρόνο.	

Αν και δεν υπάρχουν *σωστές* απαντήσεις σ' αυτές τις ερωτήσεις στην παραπάνω άσκηση, παραθέτουμε κάποια ανάλυση, γιατί υπάρχουν κάποιες *λανθασμένες* απαντήσεις οι οποίες σαφώς παραβιάζουν τις αρχές της αποτελεσματικής χρήσης του χρόνου:

1. Εάν δεν έχετε κάποια συγκεκριμένη διαδικασία για τον χειρισμό των λογαριασμών, πραγματικά έχετε πρόβλημα (όπως επίσης και οι πιστωτές σας). Το κυριότερο πράγμα που πρέπει να κάνετε είναι να διώξετε το λογαριασμό από το γραφείο σας είτε πληρώνοντάς τον, είτε προωθώντας τον σε κάποιον άλλο για να τον πληρώσει αμέσως ή να τον τοποθετήσει στον φάκελο "Μελλοντικά" για πληρωμή αργότερα.
2. Οτιδήποτε κάνετε, μην αφήνετε το περιοδικό πάνω στο γραφείο σας γιατί θα είναι πειρασμός να σας αποσπάσει από εργασία υψηλότερης προτεραιότητας. Να το έχετε σ' ένα ξεχωριστό μέρος, ένα τραπέζι ή ένα συρτάρι, προορισμένο για αναγνωστικό υλικό.
3. Εάν αυτό το σημείωμα περιέχει μόνο την ώρα και την ημερομηνία της σύσκεψης, οι πληροφορίες θα πρέπει να σημειωθούν στο ημερολόγιο του γραφείου σας (ή το ημερολόγιο τσέπης) και το σημείωμα θα πρέπει να πεταχτεί. Διαφορετικά φουσκώνει τους φακέλους και χρειάζεται χρόνο να αρχειοθετηθεί. Από την άλλη μεριά, εάν περιέχει μια λεπτομερή ημερήσια διάταξη ή είναι συνημμένο με υλικό που πρέπει να συζητηθεί και θα θέλατε να το έχετε μαζί σας στη σύσκεψη, σ' αυτή την περίπτωση θα πρέπει να το βάλετε στο φάκελο "Μελλοντικά" ("Προς διεκπεραίωση").
4. Αποφασίστε τώρα (όχι αργότερα) εάν θα απαντήσετε ή όχι στο ερωτηματολόγιο. Εάν όχι, πετάξτε το στον κάλαθο των αχρήστων. Εάν σχεδιάζετε να απαντήσετε, απαντήστε αμέσως και βάλτε το στο δίσκο με τα "εξερχόμενα" έχοντας πάντα υπόψη την αρχή ότι θα βλέπετε κάθε χαρτί μόνο μία φορά.
5. Ίσως να το βάλετε στο φάκελο "Μελλοντικά" για την ημερομηνία κατά την οποία η έκθεση πρέπει να ετοιμαστεί ή σε ένα φάκελο με "Θέματα" ο οποίος θα βγει τη συγκεκριμένη ημερομηνία. Στο μεταξύ, θα πρέπει να μένει σε μέρος που δεν θα τον βλέπετε.
6. Αφήστε το γράμμα στη μέση του γραφείου σας ενώ τηλεφωνείτε έτσι ώστε να υπαγορεύσετε την απάντησή σας και να ολοκληρώσετε τις ενέργειές σας πριν προχωρήσετε σε κάτι άλλο. Φυσικά, εάν πρέπει να κρατήσετε το γράμμα για απαντητικά τηλεφωνήματα, θα πρέπει να έχετε ένα φάκελο με "Θέματα σε εκκρεμότητα" ή ένα συρτάρι όπου μπορείτε να το φυλάξετε για να μην το βλέπετε.

7. Καταχωρήστε τις νέες πληροφορίες στον τηλεφωνικό σας κατάλογο και πετάξτε το πρωτότυπο· ή, εάν η πληροφορία ενδιαφέρει και άλλους στην επιχείρηση, κυκλοφορήστε το σημείωμα και σ' αυτούς.
8. Στείλτε τις εκθέσεις αμέσως με ένα σημείωμα (ή επισυνάψτε ένα σημείωμα στο πρωτότυπο). Εκείνο που πρέπει να αποφύγετε σε τέτοια καθημερινά θέματα είναι η υπαγόρευση ενός τυπικού διαβιβαστικού η οποία δημιουργεί επιπλέον συγκέντρωση εγγράφων.
9. Εάν δεν είστε βέβαιοι, πετάξτε το στον κάλαθο των αχρήστων ή προωθήστε το σε κάποιον άλλο ο οποίος ίσως να είναι σε καλύτερη θέση να κρίνει την αξία του. Μην το αφήσετε να παραμείνει στο γραφείο σας από αναποφασιστικότητα.
10. Εάν έχετε μηχανή υπαγόρευσης, θα πρέπει να υπαγορεύσετε την απάντησή σας αμέσως. Εάν χρησιμοποιείτε στενογράφο, πιθανόν να θέλετε να το βάλετε σε ένα σωρό με την αλληλογραφία σας που θα υπαγορεύσετε κάποια στιγμή αργότερα. Μια άλλη δυνατότητα που αξίζει να εξετάσετε είναι να αποφύγετε μια γραπτή ή τηλεφωνική απάντηση, σημειώνοντας τη συνομιλία στο ίδιο το γράμμα και τότε στείλτε το προς αρχειοθέτηση.
11. Εάν αξίζει να το κρατήσετε, θα πρέπει να το τοποθετήσετε αμέσως στο φάκελο του προσωπικού ή να το δώσετε στην υπάλληλο η οποία κάνει την αρχειοθέτηση. Αλλά εάν είναι κάτι ασήμαντο ή γενικής φύσεως, κρατήστε το περιεχόμενο στο μυαλό σας και πετάξτε το· θα έχετε έτσι πάντα στο μυαλό σας ότι όταν το χρειαστείτε θα μπορέσετε να το έχετε από το αρχείο του αποστολέα.
12. Θα πρέπει να έχετε ένα σύστημα το οποίο σε καθημερινή βάση θα σας εφιστά την προσοχή σ' εκείνα τα πράγματα που θέλετε να εξετάσετε στο μέλλον. Θα πρέπει να είναι σε μια ημερολογιακή βάση μάλλον, παρά κατά αντικείμενο, έτσι ώστε να μην είστε υποχρεωμένοι να θυμάστε ότι πρέπει να βρείτε τον φάκελο. Είτε θα έχετε έναν πτυσσόμενο φάκελο με ημερομηνίες είτε ένα πρόγραμμα στον ηλεκτρονικό υπολογιστή σχετικό με τη διαχείριση του χρόνου.

Εκτός από την ανάλυση της συγκέντρωσης εγγράφων σύμφωνα με το εάν υπάρχει ή όχι μια ξεκάθαρη καθημερινότητα, είναι σημαντικό να την αναλύσετε λαμβάνοντες υπόψη την αρχή της ανάθεσης της εργασίας σε κάποιον άλλο. Για παράδειγμα, αρκετά από τα σημεία της παραπάνω άσκησης είναι σαφές ότι θα πρέπει να είναι αντικείμενο ασχολίας μιας γραμματέως ή ενός βοηθού, αν έχετε. Όταν ελέγξετε τις απαντήσεις σας, εξετάστε αν είστε λογικά το πρόσωπο που θα πρέπει να χειρισθεί κάθε θέμα.

ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ: ΠΡΙΝ

Το πιο σημαντικό μέρος μιας σύσκεψης είναι τι συμβαίνει πριν ακόμη αρχίσει, η

προκαταρκτική σχεδίαση η οποία πολύ συχνά γίνεται τυχαία ή και καθόλου. Πριν από τη σύσκεψη θα πρέπει να κάνετε τα εξής βήματα:

1. ΑΝΑΡΩΤΗΘΕΙΤΕ ΑΝ Η ΣΥΣΚΕΨΗ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ

Θυμηθείτε ότι οι άνθρωποι δεν μπορούν να συναντηθούν και να εργαστούν ταυτοχρόνως. Χρησιμοποιείτε τη σύσκεψη σαν υποκατάστατο των ενεργειών τις οποίες πρέπει να κάνετε; Συσκέπτεστε από συνήθεια ή από ανάγκη; Θα μπορούσατε να συναντηθείτε με κάποιον άτυπα ακόμα και στο διάδρομο, κι έτσι να ολοκληρώσετε εκείνο που θέλετε; Θα μπορούσατε να συναντηθείτε κατά τη διάρκεια μιας συνεδρίασης; Θα μπορούσε το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο ή η τηλεομοιοτυπία ή ένα γραπτό σημείωμα να είναι ένας πιο αποτελεσματικός τρόπος διανομής των πληροφοριών;

Εάν η σύσκεψή σας είναι κυρίως για μια μονόδρομη επικοινωνία, όπως μια ανακοίνωση ή μια έκθεση ή μια ενθαρρυντική παρουσίαση προς ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπων, τότε μην παραβλέπετε τη δυνατότητα μιας βιντεοταινίας. Τα πλεονεκτήματα είναι πρόδηλα: μπορείτε να φτιάξετε την ταινία σε χρόνο κατάλληλο για σας και οι θεατές μπορούν να την παρακολουθήσουν όταν έχουν το χρόνο, μπορείτε να την επεξεργαστείτε -αν είναι απαραίτητο- κι έτσι να αποτελέσει ένα μόνιμο αρχείο που μπορεί να ξαναπαιχτεί όσο συχνά χρειάζεται· ή μπορεί να θέλετε να συνδυάσετε το βίντεο με μια ζωντανή παρουσίαση. Πολλές επιχειρήσεις σήμερα αρχίζουν τις εβδομαδιαίες συναντήσεις των στελεχών με μαγνητοσκοπημένα σχόλια από τον διευθύνοντα σύμβουλο ή κάποιο άλλο μέλος του Δ.Σ. που συχνά βρίσκεται σε διαφορετική πόλη.

*2. ΚΡΑΤΕΙΣΤΕ ΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ ΟΣΟ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΚΡΟΤΕΡΟ. **

(Αυτό προϋποθέτει ότι η σύσκεψη έχει σαν σκοπό τη λύση των προβλημάτων μέσα σε μια ατμόσφαιρα ανταλλαγής απόψεων, για να ξεχωρίζει από μια σύσκεψη που έχει σκοπό απλά και μόνο να μεταβιβάσει πληροφορίες, στην τελευταία αυτή περίπτωση μπορεί να είναι τόσο μεγάλη όσο χρειάζεται).*

Κάποιος παρατήρησε ότι η πιθανότητα να ξεφύγει κάποιος από το θέμα ποικίλλει ανάλογα με τον κύβο του αριθμού των παρόντων. Με άλλα λόγια, υπάρχει μια πολύ μεγάλη διαφορά μεταξύ μιας σύσκεψης πέντε ανθρώπων και μιας σύσκεψης έξι ατόμων. Ο έκτος -είναι εκείνος για τον οποίο δεν είστε βέβαιοι εάν θα πρέπει να τον καλέσετε ή όχι- είναι αυτός ο οποίος συγκεντρώνει τις πιθανότητες να σας βγάλει από το θέμα γιατί δεν έχει άμεση σχέση όπως οι άλλοι (γι' αυτό σκεπτόσασταν αν θα τον καλέσετε ή όχι) και, επειδή απεχθάνεται τη σπατάλη του χρόνου του, είναι εκείνος ο οποίος κατά πάσα πιθανότητα θα εισαγάγει θέματα ξένα προς τη συζήτηση.

Σε μια σύσκεψη η οποία έχει σκοπό την επίλυση προβλημάτων, το άριστο μέγεθος είναι μεταξύ τεσσάρων και επτά ατόμων. Όταν έχετε μια ομάδα με δέκα ή με δώδεκα άτομα, η αποτελεσματικότητα πέφτει: έχετε δύο ξεχωριστές συσκέψεις στις δύο άκρες του τραπεζιού, ή έχετε μια ή δύο κυριαρχούσες προσωπικότητες οι οποίες πρωταγωνιστούν

βγάζοντας λόγους ενώ οι λιγότερο δογματικοί (αλλά πιθανόν οι πλέον έξυπνοι) σύνεδροι σιωπούν.

Εάν δεν είναι απαραίτητο να τους έχετε όλους εκεί για όλη τη σύσκεψη, προγραμματίστε τη σύσκεψη κατά τέτοιο τρόπο, ώστε μερικοί σύνεδροι να έρθουν μόνο για κάποιο μέρος της ή να φύγουν νωρίς. Κι όταν σας ζητηθεί να παρακολουθήσετε μια σύσκεψη, ζητήστε την άδεια να φύγετε αμέσως μόλις τα θέματα της αρμοδιότητάς σας έχουν καλυφθεί.

3. ΔΩΣΤΕ ΤΑ ΠΡΟΣ ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΘΕΜΑΤΑ ΕΓΚΑΙΡΑ

Η ημερησία σας διάταξη θα πρέπει να υποδηλώνει τι ελπίζετε να αποφασιστεί, όχι ακριβώς εκείνα τα οποία θέλετε να συζητηθούν. Για παράδειγμα, εάν καλέσετε αρκετούς ανθρώπους στο γραφείο σας "να συζητήσετε" τις γραμμές παραγωγής, αυτό που στην πραγματικότητα τους ζητάτε είναι να έλθουν και να συζητήσουν. Αντ' αυτού, σκεφθείτε το αποτέλεσμα μιας πρόσκλησης όπως αυτή:

Προς: Τους F. Jones, R. Brown, J. Roberts, M. Johnson

Θέμα: Γραμμές Παραγωγής.

Θα επιθυμούσα να προσκαλέσω εσάς ή τον εκπρόσωπό σας στην μιας ώρας σύσκεψη στο γραφείο μου, την Τρίτη στις 3 μμ. προκειμένου να αποφασίσουμε για τα εξής σχετικά με τις γραμμές παραγωγής:

1. Μήπως το φάσμα (Mix) των προϊόντων μας είναι τόσο σύνθετο ώστε να μην έχουμε αποτελεσματικό μάρκετινγκ;
2. Νομίζετε ότι θα εξοικονομούσαμε σημαντικά ποσά από τη μείωση του αριθμού των μεγεθών των πακέτων μας;
3. Νομίζετε ότι η αγορά θα το δεχόταν;
4. Εάν μειώσουμε τις γραμμές παραγωγής ή τα μεγέθη, ποια θα ήταν τα πρώτα που θα έφευγαν από τη μέση;

Εκείνοι που λαμβάνουν ένα τέτοιο μήνυμα θα έρθουν στη σύσκεψη γνωρίζοντας ακριβώς τι πληροφορίες αναμένονται, και πολύ πιθανόν να έχουν σκεφθεί κάτι ή να έχουν προετοιμαστεί από το σπίτι τους.

Ένα ακόμη σημείο: εξετάστε τη μορφή της παραπάνω ημερησίας διάταξης. Βάζοντάς την με τη μορφή ερωτήσεων αυξάνεται το ενδιαφέρον και προκαλείται σκέψεις.

Η ίδια ημερησία διάταξη σε μια παραδοσιακή μορφή θα είχε ως εξής:

1. Το φάσμα (Mix) των προϊόντων
2. Το πακετάρισμα
3. Η υποδοχή στην αγορά
4. Προτεραιότητες

Θα ήταν δύσκολο να οραματιστείτε μια πιο ανιαρή ημερησία διάταξη απ' αυτήν, ενώ η

ίδια ημερησία διάταξη με τη μορφή ερωτήσεων ενθαρρύνει απαντήσεις. Έτσι λοιπόν, θυμηθείτε -για μια σύσκεψη που έχει σκοπό τη λήψη αποφάσεων πάντοτε να φτιάχνετε την ημερήσια διάταξη με μορφή ερωτήσεων. Οι ερωτήσεις φέρνουν απαντήσεις, ενώ ο κατάλογος με παράθεση θεμάτων όχι.

4.ΕΞΕΤΑΣΤΕ ΤΗΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΝΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΕΤΕ ΜΙΑ ΣΥΣΚΕΨΗ ΜΕ ΟΡΘΙΟΥΣ ή ΠΕΡΠΑΤΩΝΤΑΣ

Πολλές εταιρείες έχουν παραχωρήσει τουλάχιστον μια αίθουσα συνεδριάσεων για συσκέψεις ορθίων. Δεν υπάρχουν καρέκλες στο δωμάτιο, μόνο ένα τραπέζι συνεδριάσεων -συνήθως ψηλό- στο ύψος των αγκώνων. Αυτές οι αίθουσες είναι δημοφιλείς γιατί οι άνθρωποι που εργάζονται καθιστοί όλη την υπόλοιπη ημέρα δέχονται με ευχαρίστηση την ευκαιρία να κάνουν ένα μέρος της εργασίας τους όρθιοι. Συσκέψεις ορθίων είναι ζωντανότερες και συντομότερες από τις συσκέψεις καθήμενων.

Μια άλλη εναλλακτική λύση είναι ο συνδυασμός μιας σύσκεψης και ενός γρήγορου περιπάτου, για τον οποίο μερικά στελέχη πιστεύουν ότι διεγείρει τη δημιουργικότητα. Αυτή δεν είναι καινούργια ιδέα. Σύμφωνα με ένα αρθρογράφο της Wall Street Journal: "Ο Πρωταγόρας, ο οποίος ίδρυσε μια σχολή πρακτικής φιλοσοφίας στην Ελλάδα τον 5ο αιώνα π.Χ., έδινε διαλέξεις ενώ περπατούσε μαζί με τους σπουδαστές του. Οι παραινέσεις του Χριστού ότι εκείνοι οι οποίοι περπατούν μαζί του θα δουν το φως το αληθινό, απλά και μόνο περιγράφουν ένα προτιμώμενο τρόπο επικοινωνίας και τα οφέλη του. Ο Αϊνστάιν ήθελε να περπατά με τους συνεργάτες του όταν εξερευνούσαν ακανθώδη θέματα της επιστήμης και της ηθικής, ενώ ο Χάρρυ Τρούμαν συνήθιζε να περπατά και να συζητεί με όποιον από τους επισκέπτες του ή τους συμβούλους του μπορούσε να τον προλάβει".[1]

Μερικά ανώτερα στελέχη σήμερα πάνε ακόμη μακρύτερα και έχουν συσκέψεις ενώ τρέχουν. Λένε ότι βοηθά τους ανθρώπους να χαλαρώσουν, τους δίνει καλύτερες προοπτικές και τους βοηθά να "αναπτύξουν ένα δεσμό ο οποίος δεν μπορεί να αναπτυχθεί γύρω από το γραφείο".[2]

Συσκέψεις εν κινήσει. Ίσως είναι μια ιδέα για την οποία έχει επέλθει ο χρόνος!

ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ: ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΡΚΕΙΑ

Τώρα που έχετε λάβει όλα τα μέτρα που προτείνουμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η σύσκεψη αυτή καθ' αυτή είναι παιχνιδάκι. Θυμηθείτε τρία πράγματα:

1. ΑΡΧΙΣΤΕ ΑΚΡΙΒΩΣ ΣΤΗΝ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΕΝΗ ΩΡΑ

Αρχίζοντας εγκαίρως, καθορίζετε τον τόνο για μια ζωηρή, επιχειρηματική σύσκεψη. Αρχίζοντας με καθυστέρηση, καθορίζετε τον τόνο για μια σύσκεψη η οποία θα

περιφέρεται από το ένα θέμα στο άλλο με αποτέλεσμα να ολοκληρώσετε πολύ λίγα πράγματα. Μια σύσκεψη η οποία αρχίζει με καθυστέρηση δέκα λεπτών, συνήθως τελειώνει με καθυστέρηση μιας ώρας.

Έχω δει αρκετές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν με τους μονίμως καθυστερημένους. Σε μερικές επιχειρήσεις εκείνος που φθάνει τελευταίος επιφορτίζεται με το έργο της τήρησης των πρακτικών, τα οποία θα πρέπει να διανείμει αργότερα. Μερικές φορές του ζητείται να φέρει τους καφέδες για τους υπολοίπους της ομάδας ή του επιβάλλεται πρόστιμο. Μερικές φορές τα πιο σημαντικά και τα πιο ενδιαφέροντα θέματα τίθενται πρώτα στην ημερήσια διάταξη για να τιμωρηθούν έτσι οι αργοπορημένοι. Οι γραμματείς καθίστανται υπεύθυνες μερικές φορές ώστε να φροντίσουν οι προϊστάμενοι τους να φθάσουν έγκαιρα στην σύσκεψη.

Οποιαδήποτε από τις ιδέες αυτές μπορεί να λειτουργήσει, αλλά υπάρχει κι ένας απλούστερος τρόπος. Δεν χρειάζεται να παρακαλέσετε, να απειλήσετε, να επιτιμήσετε, να δωροδοκήσετε, να χαϊδέψετε ή να τιμωρήσετε *–απλώς αρχίστε στην ώρα σας!*

Ο λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι έρχονται αργά στις συσκέψεις είναι ότι συνήθως έχουν μάθει από την πείρα τους ότι η σύσκεψη θα αρχίσει αργά. Αφήστε τους να διαπιστώσουν από πρώτο χέρι ότι θα αρχίζει στην ώρα της και ότι εάν δεν είναι παρόντες, θα πρέπει να αναζητήσουν αυτά τα οποία έχασαν.

2. ΜΕΙΝΕΤΕ ΣΤΟ ΘΕΜΑ

Έχετε υποβληθεί στον κόπο να ετοιμάσετε την ημερησία διάταξη. Χρησιμοποιήστε την. Ακόμη και αν δεν είστε υπεύθυνος για τη σύσκεψη, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την ημερήσια διάταξη να συγκρατήσετε το σύνεδρο (και υπάρχει πάντα κάποιος σε κάθε σύσκεψη) ο οποίος θέλει να προχωρήσει σε θέματα ξένα προς το αντικείμενο. Μιλήστε!

3. ΣΥΝΟΨΙΣΤΕ

Πριν από το τέλος της σύσκεψης, ο άνθρωπος που τη συγκάλεσε πρέπει να συνοψίσει εν συντομία τι αποφασίστηκε και ποιες αναθέσεις έγιναν. Εάν δεν το κάνει, κάντε το εσείς. Θα εκπλαγείτε με το πόσοι άνθρωποι θα πάρουν ένα μολύβι για να κρατήσουν σημειώσεις για πράγματα τα οποία έχουν ήδη ξεχάσει.

ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ: ΜΕΤΑ

Πέρα από την προφανή παρακολούθηση της τήρησης των αποφάσεων, υπάρχει κι άλλο ένα πράγμα που πρέπει να κάνετε αμέσως μόλις τελειώσει η σύσκεψη, το οποίο παρά το γεγονός ότι είναι σημαντικό συχνά παραβλέπεται: *διανείμετε αμέσως τα πρακτικά.*

Ίσως τα "πρακτικά" δεν είναι εντελώς η σωστή λέξη. Δεν μιλάμε για τα επίσημα

πρακτικά, τα οποία δεν είναι απαραίτητα στις συνηθισμένες συσκέψεις που σκοπό έχουν την επίλυση προβλημάτων, αλλά μάλλον για ένα σημείωμα επιβεβαίωσης, αναφέροντας όσο γίνεται συνοπτικότερα αυτά που αποφασίστηκαν.

Για να καταδειχτεί η ανάγκη για μια γραπτή περίληψη, δύο Βρετανοί ψυχολόγοι, οι J. Blackburn και E. J. Lindgren, μαγνητοφώνησαν μια συζήτηση στο τέλος μιας συνεδρίασης της Ψυχολογικής Εταιρείας του Κέμπριτζ. Δύο εβδομάδες αργότερα, ζητήθηκε από τους παρόντες στη συζήτηση να γράψουν ό,τι μπορούσαν να θυμηθούν απ' όλα όσα ειπώθηκαν στη συζήτηση. Τα αποτελέσματα:

- Ο μέσος αριθμός των θεμάτων που θυμόταν ο καθένας απ' αυτούς ήταν μόνο 8,4% από εκείνα που πραγματικά μαγνητοφωνήθηκαν.
- Το 42% από τα θέματα που θυμόντουσαν, τα θυμόντουσαν λάθος -και μάλιστα με σημαντικά λάθη.
- Πολλά απ' αυτά που "θυμόντουσαν" δεν ελέχθησαν καθόλου ή είχαν λεχθεί σε κάποια άλλη περίσταση![1]

Εάν θέλετε οι αποφάσεις της σύσκεψής σας να εκτελεσθούν πρέπει να κάνετε τον κόπο να καταγράψετε και να διανείμετε κάτι για τη σύσκεψη. Αλλά, όσο πιο συνοπτικό τόσο το καλύτερο και ίσως μια ή το πολύ δύο προτάσεις επιβεβαιώνοντας τα εξής:

1. Τι αποφασίστηκε
2. Τι αναθέσεις έγιναν
3. Τι προθεσμίες τέθηκαν για τις ενέργειες

ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ: ΔΙΕΓΕΡΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Εάν ο χρόνος που επενδύεται σε συσκέψεις στελεχών σας φαίνεται μη παραγωγικός, θα σας δείξουμε τον τρόπο να ξεφύγετε από το τέλμα στο οποίο βρίσκεστε: *ζητήστε από κάθε συμμετέχοντα να φέρει δύο ιδέες οι οποίες θα κάνουν την εργασία του ή την εργασία των άλλων ή την εργασία του τμήματος πιο αποδοτική, ή ιδέες οι οποίες θα βοηθήσουν την επιχείρηση σαν σύνολο*. Θα εκπλαγείτε από τα αποτελέσματα. Όχι μόνο θα έλθουν στην επιφάνεια αρκετές και πολύτιμες ιδέες, αλλά και η ατμόσφαιρα της σύσκεψης - και ολόκληρης της επιχείρησης- θα αλλάξει.

Ο Martin Edelston, πρόεδρος της εταιρείας Boardroom, άρχισε το 1989 να χρησιμοποιεί αυτή την τεχνική στην εταιρεία του, μετά από πρόταση του Peter Drucker. Αρχίζει κάθε σύσκεψη με τα στελέχη του ζητώντας από τους συμμετέχοντες τις προτάσεις τους. "Όλοι μας γνωρίζουμε ότι μας επιτρέπετε να μας "προσπεράσουν" όταν έρχεται η σειρά μας εάν δεν έχουμε ιδέες να προτείνουμε" λέει, "αλλά δεν υπάρχει κανένας χωρίς ιδέες -και η ροή των ιδεών έχει μάλλον αυξηθεί παρά μειωθεί καθώς το πρόγραμμα έχει αποκτήσει ταχύτητα".[1]

Για να δημιουργήσει ιλαρή ατμόσφαιρα, ο Edelston χτυπά ένα μεγάλο κουδούνι ή σαλπίζει με το κέρατο ενός θηράματος, που προσέφερε κάποιος κυνηγός, για κάθε πρόταση. Έχει επίσης πρόχειρο ένα πακέτο με € κι ανταμείβει τουλάχιστον με 1 € κάθε ιδέα, καλή ή κακή. Αυτό το ποσό βοηθά να αναπτυχθεί και να δημιουργηθεί μια ανοιχτή, άτυπη συμπεριφορά. "Η ομάδα μας των εβδομήντα ατόμων τώρα παράγει περίπου εβδομήντα νέες ιδέες την εβδομάδα οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης. Περίπου οι μισές απ' αυτές είναι αρκετά καλές ώστε να δραστηριοποιηθούμε για την υλοποίησή τους και μερικές είναι πραγματικά υπέροχες. Μερικές μας αφήνουν άφωνους γιατί είναι τόσο καλές και τόσο αυτονόητες που είναι δύσκολο να αντιληφθούμε γιατί δεν κάναμε κάτι γι' αυτές πιο πριν". Ο Edelston λέει ότι υλοποιώντας αμέσως τις προτάσεις, πολλές από τις οποίες επηρεάζουν το καθημερινό εργασιακό περιβάλλον, καταδεικνύει στα μέλη της ομάδας ότι οι υπεύθυνοι της διοίκησης φροντίζουν και το ομαδικό πνεύμα διογκώνεται. Επιπλέον, η σκέψη κάθε ατόμου αλλάζει και από υπερασπιστής του κατεστημένου μετατρέπεται σε υπέρμαχο της δημιουργικής αλλαγής. Οι συσκέψεις κατ' αυτόν τον τρόπο γίνονται πιο παραγωγικές και παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Αυτή είναι μια καλή χρήση του χρόνου. Είναι επίσης μια καλή επιχειρηματική πρακτική.

ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ: ΠΟΤΕ;

Συχνά ζητούν την γνώμη μου πότε είναι ο καταλληλότερος χρόνος για την εβδομαδιαία σύσκεψη των στελεχών. Η απάντησή μου είναι απλή: ρωτήστε τους ανθρώπους που τους αφορά. Γνωρίζουν καλύτερα από οποιονδήποτε άλλο πότε θα ήταν ο καταλληλότερος χρόνος γι' αυτούς. Εκτός αυτού, το να μην τους συμβουλεύεται κανείς για κάτι τόσο βασικό είναι, κατά τη γνώμη μου, μάλλον αυταρχικό.

Μετά απ' αυτά, νομίζω ότι είναι καλό να παρατηρήσουμε ότι τα πρωινά της Δευτέρας δεν είναι συνήθως ο πλέον κατάλληλος χρόνος για τις εβδομαδιαίες συσκέψεις.

Μερικά στελέχη αρέσκονται στο να προγραμματίζουν μια σύσκεψη πρωί-πρωί τη Δευτέρα, για να σχεδιάσουν τι θα πρέπει να γίνει κατά τη διάρκεια της εβδομάδος, αλλά όπως υποστηρίζει ο σύμβουλος επιχειρήσεων Jeffrey Mayer: "Εάν περιμένετε μέχρι τη Δευτέρα το πρωί για να πάρετε αυτές τις αποφάσεις, είναι ήδη πολύ αργά. Ο αγώνας έχει αρχίσει, όλοι οι άλλοι έχουν ξεκινήσει να τρέχουν κι εσείς ακόμη προγραμματίζετε. Συσκέψεις στελεχών περί πωλήσεων τη Δευτέρα το πρωί αφαιρούν τη ζωή, την ψυχή την καρδιά και τον ενθουσιασμό από την επιχείρηση. Εάν η σύσκεψη τελειώσει μετά τις 11.00π.μ., ολόκληρο το πρωινό έχει χαθεί. Ο καθένας θα προσπαθήσει να σκοτώσει την ώρα του μέχρι το μεσημεριανό φαγητό. Φυσικά, αυτός δεν είναι ένας παραγωγικός τρόπος για να αρχίσει κανείς την εβδομάδα του".[1]

Το απόγευμα της Παρασκευής, φυσικά, είναι κι αυτό ακατάλληλο. Έχοντας κατά νου το Σαββατοκύριακο που μόλις αρχίζει, το μυαλό των ανθρώπων (μερικές φορές και το σώμα τους) είναι κάπου αλλού.

Η προσωπική μου προτίμηση για τις εβδομαδιαίες συσκέψεις είναι το απόγευμα της Τρίτης, της Τετάρτης ή της Πέμπτης. Τα πρωινά είναι ο χρόνος που η απόδοση των περισσοτέρων ανθρώπων βρίσκεται στο υψηλότερο σημείο και είναι καλύτερα να χρησιμοποιούμε αυτό το χρόνο της υψηλής απόδοσης κάνοντας κάτι, παρά να συζητάμε συσκεπτόμενοι.

Έχοντας όλα αυτά κατά νου, ζητήστε πληροφορίες από εκείνους οι οποίοι εμπλέκονται. Οι άνθρωποι εκτιμούν την ευκαιρία που έχουν να πουν κάτι, ακόμη κι αν δεν γίνει αυτό που οι ίδιοι επιθυμούν.

ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ: ΕΠΙΣΗΜΕΣ

Στα προηγούμενα κεφάλαια μιλήσαμε κυρίως για συσκέψεις σχετικές με τη λύση άτυπων προβλημάτων, οι οποίες είναι οι πιο συνηθισμένες στις επιχειρήσεις. Αλλά οι συσκέψεις εταιρειών, μετόχων, διοικητικών συμβουλίων, επιτροπών, συνεδρίων, επιμελητηρίων, εκκλησιών, κοινωνικών οργανώσεων, συμβουλίων διαφόρων λεσχών, ομάδων εθελοντικής εργασίας είναι ένα τελείως διαφορετικό θέμα. Για να πετύχουμε αποτελέσματα στις συσκέψεις όπου γίνονται και ψηφίζονται προτάσεις και όπου θέματα όπως τροποποιήσεις και "επαναφορές στην προηγούμενη ερώτηση" ανακύπτουν συχνά, είναι αναγκαίο να γνωρίζουμε κάποια πράγματα για τις κοινοβουλευτικές διαδικασίες". *

(Μερικές φορές αναφέρονται (όχι σωστά) σαν οι "κανόνες του Robert." Οι κανόνες συμπεριφοράς και τάξης του Robert, αρχικά προβλεπόταν σαν μια πρόχειρη περίληψη των κοινοβουλευτικών διαδικασιών και σήμερα έχουν αναπτυχθεί σε ένα τεράστιο τόμο με περισσότερες από εξακόσιες σελίδες. Η πιο ευανάγνωστη εξήγηση των κανόνων της σύσκεψης είναι ο Σταθερός Κώδικας των Κοινοβουλευτικών Διαδικασιών, 3η έκδοση, υπό του A. Sturgis, (Mac Graw - Hill, 1988).*

Να μερικά από τα σημεία τα οποία μπορεί να σας βοηθήσουν για να κάνετε κάτι γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα σε επίσημες συσκέψεις:

- Μη χάνετε χρόνο κάνοντας περιττές ψηφοφορίες. Όποτε προταθεί κάτι μη αμφισβητήσιμο, χρησιμοποιείστε γενική συμφωνία ("Εάν δεν υπάρχουν παρατηρήσεις, θα..." κοκ.). Αλλά να είστε βέβαιοι ότι χρησιμοποιείτε τη φράση αυτή παρέχοντας την ευκαιρία. για παρατηρήσεις. Εάν κάποιος έχει αντιρρήσεις, δεν έχετε γενική συμφωνία (δηλαδή, ομοφωνία), τότε πρέπει να γίνει ψηφοφορία.
- Μη χάνετε χρόνο άσκοπα υποστηρίζοντας προτάσεις. Σε μια γενική σύσκεψη, μια πρόταση απαιτεί και υποστήριξη, αλλά σε μια επιτροπή ή ένα Διοικητικό Συμβούλιο δεν απαιτείται μια τέτοια υποστήριξη.
- Μη συμπεριφέρεστε τυπικά χωρίς λόγο σε μια επιτροπή ή ένα Διοικητικό

Συμβούλιο. Σε μια συνέλευση ο προεδρεύων υποτίθεται ότι είναι ουδέτερος και δεν κάνει προτάσεις ή δεν εκφράζει γνώμη σε αμφιλεγόμενες εκβάσεις, αλλά σε μια επιτροπή ή ένα Διοικητικό Συμβούλιο αυτό δεν έχει εφαρμογή. Το άτομο που προεδρεύει σε μια επιτροπή ή συμβούλιο μπορεί να κάνει μια πρόταση ή να λάβει μέρος σε μια διαμάχη το ίδιο όπως και οποιοσδήποτε άλλος -και θα πρέπει να το κάνει για να διευκολύνει τη λήψη αποφάσεων.

- Μην προσπαθείτε να επεξεργαστείτε λεπτομέρειες για μια πρόταση σε μια μεγάλη σύσκεψη. Δεν μπορεί να γίνει αποτελεσματικά. Αντ' αυτού, προχωρήστε και μεταφέρετε τη συζήτηση του προβλήματος σε μια επιτροπή.
- Όταν προεδρεύετε, μην επιχειρείτε ναι επιταχύνετε τα πράγματα αυθαίρετα περιορίζοντας τη συζήτηση σε μια αμφιλεγόμενη έκβαση. Μόνο η πλειοψηφία μπορεί να περιορίσει ή να κλείσει τη συζήτηση -και μόνο με τα 2/3 των ψήφων.
- Κρατήστε συνοπτικά πρακτικά. Μερικές επιχειρήσεις πρέπει να κρατούν λεπτομερή πρακτικά για νομικούς λόγους, αλλά τα περισσότερα πρακτικά είναι κατά πολύ λεπτομερέστερα απ' όσο χρειάζεται, γεγονός που τα καθιστά ανιαρά και χρονοβόρα. Γενικά, θα πρέπει να αποτελούν καταγραφή του τι έγινε κι όχι τι ελέχθη.
- Εάν πρόκειται να προεδρεύσετε μια επίσημη σύσκεψη, κάντε τον κόπο να φρεσκάρετε προηγουμένως και να βεβαιωθείτε ότι έχετε καταλάβει τις διαδικασίες ακούγοντας κασέτες ή διαβάζοντας. Σύμφωνα με τα λεγόμενα ενός διάσημου κοινοβουλευτικού, του George Demeter: "Είναι καθήκον του προεδρεύοντος αξιωματούχου να γνωρίζει τους κανόνες του κοινοβουλευτισμού και τη βασική κοινοβουλευτική πρακτική. Δεν υπάρχει τίποτε πιο αξιολύπητο από κάποιον που αγνοεί τους κοινοβουλευτικούς κανόνες και προσπαθεί να προεδρεύσει σε μια συνέλευση· όσο πιο έξυπνη είναι η Συνέλευση, τόσο πιο θλιβερό είναι το θέαμα".[1]

ΤΑΧΕΙΑ ΑΝΑΓΝΩΣΗ

Εάν το πρόβλημά σας είναι ότι περνάτε πολύ χρόνο στο διάβασμα, ένα σεμινάριο ταχείας ανάγνωσης δεν θα έλυνε το πρόβλημα. Η λύση είναι να διαβάζετε πιο εκλεκτικά.

Είναι αλήθεια ότι μερικοί άνθρωποι είχαν άσχημες συνήθειες ανάγνωσης όπως το να διαβάζουν ψιθυριστά ή να ξαναδιαβάζουν μερικές φράσεις χωρίς να είναι απαραίτητο. Ένα σεμινάριο ανάγνωσης μπορεί να βοηθήσει να σταματήσετε εκείνες τις συνήθειες που είχατε μέχρι σήμερα και να αυξήσετε την ταχύτητα κάπως, αλλά ένας σημαντικός αριθμός φοιτητών οι οποίοι κάνουν κάποια πρόοδο στη βελτίωση της ταχύτητας στην ανάγνωση αναφέρουν ότι μετά από λίγους μήνες ξαναγλιστρούν πάλι πίσω στις παλιές

συνήθειες. Και σε ό,τι αφορά τη θεωρία ότι μερικοί άνθρωποι μπορούν να διαβάσουν 40.000 λέξεις το λεπτό (το οποίο αντιστοιχεί με το διάβασμα του *Όσα παίρνει ο άνεμος* σε 12 λεπτά) κι ακόμη να συγκρατήσουν αυτό που διάβασαν, σκεφθείτε τα αποτελέσματα ενός τεστ που έγινε από ένα μεγάλο Πανεπιστήμιο. Δύο φοιτητές οι οποίοι παρακολούθησαν τα σεμινάρια ταχείας ανάγνωσης, διάβασαν ένα άρθρο ανάμεσα στις σελίδες του οποίου είχαν τοποθετηθεί γραμμές από ένα άλλο άρθρο. Δεν κατάλαβαν όμως ότι εκείνο που διάβαζαν ήταν απλώς ανοησίες μέχρι τη στιγμή που τους υποδείχτηκε το γεγονός από έναν άλλο σπουδαστή ο οποίος δεν είχε παρακολουθήσει το σεμινάριο ταχείας ανάγνωσης.

Ίσως το πλέον περιεκτικό σχόλιο για την εκλεκτικότητα του διαβάσματος να είναι αυτό που έδωσε ο James McCay, ο οποίος διερωτάται: "θα θέλατε να είστε σε θέση να διαβάζετε 50.000 λέξεις το λεπτό; Υπάρχουν αρκετές φορές που είναι εύκολο να γίνει εάν γνωρίζετε τον τρόπο. Αυτό που πρέπει να κάνετε είναι να αναγνωρίσετε μέσα σε ένα λεπτό ότι ένα βιβλίο 50.000 λέξεων δεν είναι μέσα στους αντικειμενικούς σας στόχους και να αποφασίσετε να *μην* το διαβάσατε".[1]

Είναι δύσκολο να αντισταθείτε στο δέλεαρ του διαβάσματος, ειδικότερα όταν υπάρχει κάτι λιγότερο ευχάριστο το οποίο είστε αναγκασμένοι να κάνετε. Να έχετε υπόψη εκείνες τις λέξεις του Βρετανού κριτικού F.L.Lukas: "Είναι απλά κοινή λογική ποτέ να μην αναλάβετε μια εργασία ή την ανάγνωση ενός βιβλίου χωρίς να ρωτήσετε, «Αξίζει να αφιερώσουμε ένα κομμάτι απ' τη ζωή μας;»

Αυτή η απλή ερώτηση μπορεί να σας εξοικονομήσει περισσότερο χρόνο από όλα τα σεμινάρια ταχείας ανάγνωσης τα οποία έχουν εφευρεθεί.

ΤΕΛΕΙΟΜΑΝΙΑ

Υπάρχει *διαφορά* μεταξύ του αγώνα για το έξοχο και του αγώνα για το τέλειο. Το πρώτο μπορεί να επιτευχθεί, μας δίνει ευχαρίστηση και είναι υγιές. Το δεύτερο δεν μπορεί να επιτευχθεί, μας γεμίζει απαισιοδοξία και νευρικότητα. Είναι, παράλληλα μια τρομερή σπατάλη χρόνου. Εργαζόμενοι οι οποίοι κάνουν την τελειότητα είδωλό τους, σπαταλούν χρόνο και χρήμα τα οποία θα μπορούσαν να διατεθούν καλύτερα κάπου αλλού. Στην απογραφή, για παράδειγμα, όλα τα σπουδαία είδη θα πρέπει να ληφθούν υπόψη, αλλά ένα σύστημα "λογικής προσέγγισης" για κάποια μικρότερα είναι πιο λογικό, αφού όπως είπε κάποιος: "Η τιμή του τέλειου είναι απαγορευτική".

Μια στενογράφος η οποία ξαναδακτυλογραφεί ένα μακροσκελές γράμμα εξ' αιτίας ενός μικρού λάθους το οποίο θα μπορούσε να διορθωθεί με διορθωτικό, ή ένας προϊστάμενος ο οποίος απαιτεί ένα τέτοιο γράμμα να ξαναγραφεί, ίσως βγει κερδισμένος αν εξετάσει τη Διακήρυξη της Ανεξαρτησίας στα Αμερικανικά Εθνικά Αρχεία και παρατηρήσει ότι ο

συγγραφέας που έκανε την αντιγραφή του εγγράφου έκανε δύο παραλήψεις στην αντιγραφή της τελικής μορφής. Αντί να ξεκινήσει από την αρχή, τοποθέτησε τα γράμματα που έλλειπαν μεταξύ των γραμμών με τη βοήθεια του σημείου παράλειψης. Εάν μια τέτοια ενέργεια είναι αποδεκτή για το έγγραφο από το οποίο γεννήθηκε η αμερικανική ελευθερία, τότε βεβαίως θα ήταν εξίσου αποδεκτή στην περίπτωση ενός γράμματος στο οποίο πρόκειται να ρίξουν μια σύντομη ματιά καθ' οδόν προς την ντουλάπα του αρχείου ή τον κάλαθο των αχρήστων!

Θα πρέπει να πάψουμε να σκεφτόμαστε σύμφωνα με τους όρους των απολύτων και να αναγνωρίσουμε το τίμημα που πληρώνουμε με το να μη θέλουμε να δεχτούμε τίποτα άλλο από την τελειότητα. Ο Gail Sheely έλεγε τα εξής: "Θα έπρεπε να υπήρχε ένα βραβείο για τους ανθρώπους που καταλαβαίνουν την ιδέα του αρκετά. Αρκετά καλά. Αρκετά πετυχημένα. Αρκετά λεπτός. Αρκετά πλούσιος. Αρκετά υπεύθυνος".[1]

Όταν έχετε κάνει μια εργασία αρκετά καλά, τότε συνεχίστε με κάτι άλλο· μην ξοδεύετε περισσότερο χρόνο προσπαθώντας να βγάλετε την κόνιδα αναζητώντας την τελειότητα. Νομίζω ότι ήταν ο Μιχαήλ Άγγελος αυτός που έλεγε ότι ένα από τα μυστικά της τέχνης είναι να γνωρίζεις που να σταματήσεις.

Και μην ξεχνάτε το νόμο του Patton: Ένα καλό σχέδιο σήμερα είναι προτιμότερο από ένα τέλειο σχέδιο αύριο!

ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΗΜΕΡΑΣ

Αποκτήστε τη συνήθεια να τελειώνετε κάθε εργάσιμη ημέρα κάνοντας τρία πράγματα:

1. *Τακτοποιήστε το γραφείο σας.* Ποτέ μην καταδικάζετε τον εαυτό σας να αρχίσει την επόμενη ημέρα με το χειρότερο πράγμα, ένα γραφείο άνω-κάτω.
2. *Αξιολογήστε την ημέρα σας.* Νοητά βαθμολογήστε τον εαυτό σας. Ρωτήστε τον εαυτό σας τις εξής ερωτήσεις:
    - Ενήργησα προκαταβολικά ή αντέδρασα; Έλαβα κάποια πρωτοβουλία ή μόνο ανταποκρίθηκα;
    - Έθεσα ένα σημαντικό στόχο για σήμερα; Τον πέτυχα; Αν όχι, γιατί;
    - Μήπως οι άλλοι άνθρωποι εισέβαλαν χωρίς λόγο στο χρόνο μου; Αν ναι, πως αντέδρασα;
    - Αισθάνθηκα ένοχος για δραστηριότητες οι οποίες στριφογύριζαν στο μυαλό μου κάποια ώρα κατά τη διάρκεια της ημέρας;
    - Εάν μπορούσα να ξαναζήσω την ημέρα αυτή πάλι, τι θα έκανα διαφορετικό;
3. *Προγραμματίστε τις δραστηριότητες της επόμενης ημέρας.* Μη φεύγετε από το γραφείο σας μόνο με μια αμυδρά ιδέα για το τι θα κάνετε αύριο.

Αποκρυσταλλώστε τις προθέσεις σας σημειώνοντάς τες. Θα κοιμηθείτε καλύτερα ξέροντας ότι δεν έχετε ένα σωρό μισοπροσδιορισμένες ενέργειες που πρέπει να φροντίσετε και όταν φτάσετε στην εργασία σας το επόμενο πρωί θα γλιτώσετε το ξεκίνημα της ημέρας με τρεχάματα.

ΤΕΜΠΕΛΙΑ

Είναι ενδιαφέρον: ο καθένας μας σχεδόν θα παραδεχτεί ότι είναι τύπος αναβλητικός, αλλά κανένας μας δεν θέλει να παραδεχτεί ότι είναι τεμπέλης. Ακόμη ότι κι αυτά τα δύο είναι συχνά το ίδιο πράγμα.

Όχι πάντα, φυσικά. Η αναβολή συμβαίνει για διαφορετικούς λόγους από την τεμπελιά. Φόβος αποτυχίας, φόβος επιτυχίας, φόβος υπευθυνότητας, ενοχές, βαθύτερα νοήματα, περιβαλλοντικοί παράγοντες κλπ.[1] αλλά ένας από τους πλέον συνηθισμένους λόγους είναι απλή τεμπελιά, μια απροθυμία να κινηθούμε έξω από την ζώνη άνεσης και να αρπάξουμε την εργασία που έχουμε μπροστά μας. Είναι λάθος να θεωρείται σίγουρο ότι θα καταλήξει σε αποτυχία, γιατί κανένα ποσοστό εξυπνάδας δεν μπορεί να ξεπεράσει την αδράνεια. Ο Bill Bernbach έλεγε τα εξής: "Σ' αυτόν τον κόσμο, το καλό δεν διώχνει το κακό. Το κακό δεν διώχνει το καλό. Αλλά το ενεργητικό εκτοπίζει το παθητικό".[2]

Το πρόβλημα είναι το ξεπέρασμα της τεμπελιάς, το οποίο φαίνεται ότι είναι ένα παιγνίδι χωρίς νικητή. Η ίδια η τεμπελιά σας εμποδίζει να λαμβάνετε τα αναγκαία μέτρα για να την ξεπεράσετε. Αλλά μην απελπίζεστε. Η τεμπελιά μπορεί να νικηθεί.

Το πρώτο βήμα είναι να σταματήσετε να βλέπετε τον εαυτό σας σαν το θύμα μιας ανεξέλεγκτης ανεπάρκειας. Θα πρέπει να σταματήσετε να σκέπτεστε ότι: "δεν μπορώ να καταφέρω τον εαυτό μου να καταπιαστεί με αυτό το έργο". Η προφητεία που μας ικανοποιεί είναι τόσο αμετάβλητη όσο ο νόμος της βαρύτητας και τη χρησιμοποιείτε εναντίον του εαυτού σας ενισχύοντας μια συνήθεια την οποία θέλετε να εκριζώσετε. Αντ' αυτού, πείτε στον εαυτό σας: "*μπορώ* να πείσω τον εαυτό μου να κάνει αυτό το έργο και θα το κάνω". Δείτε τον εαυτό σας πραγματικά να το κάνει· θεωρήστε το μια λεπτομερή πνευματική δοκιμή. Όταν φανταστείτε τον εαυτό σας πραγματικά να εκτελεί κάθε φάση της συγκεκριμένης δραστηριότητας, θυμηθείτε τον ψυχολογικό νόμο ότι "απεικονίσεις ή νοητικές εικόνες και ιδέες τείνουν να παράγουν τις φυσικές συνθήκες και τις εξωτερικές ενέργειες οι οποίες ανταποκρίνονται σ' αυτές."

Το επόμενο βήμα είναι να φανταστείτε τον εαυτό σας να απολαμβάνει τους καρπούς του μόχθου σας. Δώστε στον εαυτό σας ένα νοητό κτύπημα στην πλάτη για το λόγο ότι (με τη φαντασία σας) εκτελέσατε το έργο. Αποφασίστε για κάποιο δώρο ανταμοιβής το οποίο θα δώσετε στον εαυτό σας όταν το έργο (ή μια φάση του) θα έχει ολοκληρωθεί. Το αξίζετε γιατί θα έχετε επιτύχει μια νίκη και σύμφωνα με τα λόγια του Πλάτωνα: "Η

πρώτη και μεγαλύτερη νίκη είναι εκείνη επί του εαυτού μας".

Μετά, πλύνετε το πρόσωπό σας με κρύο νερό, πάρτε τρεις βαθιές αναπνοές και ...αρχίστε. Αφού έχετε ήδη αρχίσει, διατηρήστε την ταχύτητά σας.

Τίποτα δεν είναι πιο απαραίτητο για την επιτυχία από την αυτοπειθαρχία και τα καλά νέα είναι ότι μπορείτε να την πετύχετε αλλάζοντας την εικόνα που έχετε στο μυαλό σας για τον εαυτό σας και ενεργώντας ανάλογα.

ΤΕΧΝΟΦΟΒΙΑ

Η *σύνθετη φύση* της εποχής της τεχνολογίας των υπολογιστών και το μυστηριώδες λεξιλόγιο το οποίο πρέπει να μάθει ο καθένας μας ακόμα και για να συζητά μ' αυτό, είναι απορριπτέο από πολλούς ανθρώπους. Θα προτιμούσαν να συνέχιζαν την εκτέλεση πολλών πραγμάτων με τον παλιό τρόπο, πριν από την ανακάλυψη των μικροτσίπ, παρά να αντιμετωπίσουν τον ηλεκτρονικό δράκοντα.

Είναι κρίμα γιατί πρόκειται να μείνουν παραγκωνισμένοι. Ο 21ος αιώνας δεν θα έχει έλεος γι' αυτές τις εταιρείες -ή τα άτομα- τα οποία δεν επενδύουν πλήρως στα θαύματα της σύγχρονης ηλεκτρονικής.

Φυσικά, απλά και μόνο το γεγονός ότι κάτι είναι "υψηλή τεχνολογία" δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να το χρησιμοποιείτε. Για ανθρώπους που δεν είναι αναγκασμένοι να κάνουν τον ζογκλέρ για να διεκπεραιώσουν τις διάφορες εργασίες τους σε μεγάλη πίεση χρόνου, και οι ζωές των οποίων είναι σχετικά απλές, ο γρηγορότερος τρόπος να κάνουν τον προγραμματισμό και τον σχεδιασμό τους ίσως να είναι ακόμη το μολύβι και το χαρτί. Αλλά για τους περισσότερους ανθρώπους αυτό δεν είναι αλήθεια. Η τεχνολογία έχει αναστατώσει τον τρόπο με τον οποίο κάναμε την εργασία μας "στην εποχή της πληροφορικής" και εκείνοι οι οποίοι καταλαβαίνουν και χρησιμοποιούν τα τελευταία επιτεύγματα μπορούν να αξιοποιούν το χρόνο τους και τις προσπάθειές τους σε απίστευτο βαθμό.

Αλλά η αλλαγή έρχεται αργά για πολλούς ανθρώπους, ιδιαίτερα για εκείνους που δεν *απαιτείται* να χρησιμοποιούν υπολογιστές. Αυτή τη στιγμή που γράφεται αυτό το κείμενο, 45% από τα ανώτερα στελέχη των εταιρειών έχουν προσωπικούς υπολογιστές στα γραφεία τους. Απ' αυτούς, το 69% χρησιμοποιούν τους δικούς τους προσωπικούς υπολογιστές συχνά, αλλά μόνο 39% θεωρούν τους εαυτούς τους πολύ ικανούς στη χρήση τους.[1]

Με το να εγκαταστήσετε ένα σύστημα υπολογιστών δεν μεταφέρεστε αυτομάτως στην εποχή της πληροφορικής. Εάν χρησιμοποιείτε το σύστημά σας για λίγες και περιορισμένες μόνο λειτουργίες, όπως ο κατάλογος αποδεκτών και η επεξεργασία κειμένου, ίσως να παραβλέπετε ικανότητες οι οποίες θα σας εξοικονομούσαν αρκετό

χρόνο και χρήμα.

Ένα παράδειγμα εταιρείας η οποία έχει εκμεταλλευθεί τη δύναμη των υπολογιστών είναι η Mrs. Fields Inc., η μεγαλύτερη εταιρεία λιανικών πωλήσεων προϊόντων αρτοποιείου και ζαχαροπλαστικής στον κόσμο. Ο Randy Fields, πρόεδρος του Δ Σ της εταιρείας, θεωρεί τους υπολογιστές το πλέον πολύτιμο εργαλείο για την οργάνωση των ιδεών, τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, την παρακολούθηση ανατεθειμένων εργασιών, το χειρισμό αποφάσεων ρουτίνας, την τακτοποίηση εγγράφων ρουτίνας και την επικοινωνία μεταξύ των γραφείων, των καταστημάτων και των κεντρικών γραφείων στο Park City της Γιούτα. Λέει ότι το πιο απαραίτητο επιχειρηματικό εργαλείο είναι ένας φορητός υπολογιστής, και ισχυρίζεται ότι δεν είναι ποτέ πάνω από τρία μέτρα μακριά του, όπου κι αν βρίσκεται. Και τονίζει ότι η χρήση της τεχνολογίας πρέπει να αρχίζει από την κορυφή. "Το παράδειγμα πρέπει να δίνεται από τον διευθύνοντα σύμβουλο", λέει. "Πρέπει να χρησιμοποιείτε τον υπολογιστή. Να δακτυλογραφείτε. Να χρησιμοποιείτε το πληκτρολόγιο. Αν δεν το μάθετε σε κάποιο χρονικό σημείο της καριέρας σας, θα είστε ένας δεινόσαυρος."[2]

Το πιο κοινό λάθος που κάνουν οι χρήστες των υπολογιστών είναι ότι μαθαίνουν πως να χρησιμοποιούν τον υπολογιστή για μόνο ένα ή δύο το πολύ περιορισμένους σκοπούς· ποτέ δεν μπαίνουν στον κόπο να εξερευνήσουν τις δυνατότητες του υπολογιστού. Αφού μάθετε τα βασικά, επιχειρείστε την υπέροχη επένδυση των ελαχίστων δολαρίων που χρειάζονται για να παρακολουθήσετε μια προχωρημένη τάξη. Ή ακόμη καλύτερα, κάντε ιδιαίτερα μαθήματα δύο ή τριών ωρών για να καλύψετε μερικές από τις λειτουργικές και τις συντομεύσεις για τις οποίες δεν γνωρίζετε τίποτα. Οτιδήποτε και αν κάνετε, για ένα πράγμα να είστε βέβαιοι: ότι ο υπολογιστής σας μπορεί να σας εξοικονομήσει αρκετό χρόνο και δεν είναι λογικό να πείτε ότι "δεν έχετε το χρόνο" για να ανακαλύψετε πως!

ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΧΩΡΙΣ ΤΟ ΕΠΙΠΛΟ ΓΡΑΦΕΙΟ

Το έπιπλο γραφείο του Διευθύνοντος Συμβούλου: ένα επιβλητικό έπιπλο από μαόνι, σύμβολο γοήτρου και δύναμης. Πως θα μπορούσε ο ηγέτης μιας μεγάλης εταιρείας να εργαστεί χωρίς αυτό;

Πολύ καλά, σύμφωνα με ανθρώπους που το έχουν ήδη δοκιμάσει. Η ιδέα ενός γραφείου χωρίς έπιπλο γραφείο προωθήθηκε πριν από πολλά χρόνια από τον Lawrence Appley, πρώην Διευθυντή της Αμερικανικής Εταιρείας Διοίκησης Επιχειρήσεων, που ισχυριζόταν ότι "τα περισσότερα γραφεία, το μόνο που κάνουν είναι να θάβουν τις αποφάσεις". Πρόσφατα, η δημοτικότητα της ιδέας "της Διοίκησης της επιχείρησης περπατώντας", που υιοθετήθηκε από τον Tom Peters και άλλους, έχει προκαλέσει νέο ενδιαφέρον στην ιδέα του γραφείου χωρίς το σχετικό έπιπλο. Δεν είναι εφαρμόσιμο για τους περισσότερους

διευθύνοντες συμβούλους, αλλά μερικοί πιστεύουν ότι μπορεί να λειτουργήσει αρκετά καλά.

Ένα από τα προβλήματα με το γραφείο είναι ότι παρέχει τον κατάλληλο χώρο για να συσσωρευτούν χαρτιά και η προσοχή του Διευθύνοντος Συμβούλου συχνά πέφτει στα χαρτιά αντί σ' αυτά που γίνονται. Από τη στιγμή που ένα πρόβλημα έχει γίνει αρκετά σοβαρό για να φθάσει τον προϊστάμενο εγγράφως, είναι συχνά πολύ αργά για να ασχοληθεί κάποιος μ' αυτό αποτελεσματικά.

Σκεφθείτε τις εργασίες του Προέδρου του Διοικητικού Συμβουλίου: παρατηρεί, αναλύει, αναθέτει, ενθαρρύνει, αποφασίζει. Το έπιπλο δεν είναι απαραίτητο για καμιά απ' αυτές τις λειτουργίες και σε πολλές περιπτώσεις θα γίνονταν καλύτερα στο γραφείο κάποιου άλλου ή σε μια σύσκεψη ή περπατώντας στους χώρους του εργοστασίου, ή πάνω σε μια καρέκλα με ένα σημειωματάριο.

Μετά υπάρχει και η ψυχολογική άποψη. Όταν έχετε έναν υφιστάμενο να κάθεται απέναντί σας στο γραφείο, υπάρχει ένας ψυχολογικός φραγμός ανάμεσά σας. Είναι ένα παιγνίδι ισχύος! Είστε ο προϊστάμενος, που κάθεται κι εξουσιάζει, και κατά συνέπεια ο υφιστάμενος αισθάνεται κατάλληλα μειωμένος (εάν πράγματι αυτό είναι που ζητάτε – και, εάν είστε ένας ηγέτης που δεν αισθάνεται ασφαλής, τότε πιθανόν είναι αυτό). Αλλά ένα διαφορετικό περιβάλλον συζήτησης χωρίς να μεσολαβεί το γραφείο, δημιουργεί περισσότερο μια ατμόσφαιρα όπου επικρατεί το πνεύμα ομάδας μέσα στο οποίο μπορείτε να ανταλλάξετε ιδέες και γνώμες πιο αμερόληπτα και ειλικρινά.

Μια καλή αναλογία είναι ο προπονητής μιας ποδοσφαιρικής ομάδας. Ποτέ δεν κάθεται σε μια βελούδινη καρέκλα μακριά από τον πάγκο, αλλά στον ίδιο πάγκο με τους παίκτες. Παρ' όλα αυτά, δεν χάνει τίποτα από το ηθικό ανάστημά του ή τη δύναμή του συμπεριφερόμενος κατ' αυτόν τον τρόπο. Αντίθετα, δημιουργεί μια ψυχοσυναισθηματική επαφή και μια αίσθηση ότι αν και αυτός είναι ο προπονητής, είναι παράλληλα και μέρος της ομάδας.

Στις απρόβλεπτες και ανταγωνιστικές συνθήκες του σήμερα, οι εταιρείες που διακατέχονται από το πνεύμα της ομάδας θα είναι πιο επιτυχημένες από εκείνες που μεταχειρίζονται τους εργαζόμενους σαν μαριονέτες, όπως ακριβώς κάνουν εκείνες που άκαμπτα εφαρμόζουν την ιεραρχία μέσα στην οργάνωση.

Ίσως αναρωτηθείτε τι έχουν να κάνουν όλα αυτά με την καλή χρήση του χρόνου. Λοιπόν, οι σχέσεις που δημιουργείτε με τους υφισταμένους θα καθορίσουν κατά ένα μεγάλο μέρος το πώς κατανέμετε τον χρόνο σας και όσο πιο πολύ χρόνο μένετε μακριά από τον πύργο της αλαζονικής απομόνωσής σας κι έρχεστε σε επαφή με τους άλλους, παρατηρώντας, ακούγοντας, καθοδηγώντας και "ενισχύοντας με ζητωκραυγές" (για να χρησιμοποιήσω την έκφραση του Tom Peters), τόσο πιο αποτελεσματικοί θα είστε. Δεν

είστε υποχρεωμένοι να απαλλαγείτε από το γραφείο σας για να τα πετύχετε όλα αυτά, αλλά μπορεί να βοηθήσει.

ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ

Η *κακή χρήση* του διαθέσιμου χρόνου σπανίως συνδέεται με ένα τυχαίο γεγονός· συνήθως, είναι μέρος μιας ήδη καθιερωμένης συμπεριφοράς και για να τη βελτιώσουμε συχνά πρέπει να αντιμετωπίσουμε μια συνήθεια η οποία υπάρχει για πολλά χρόνια.

Υπάρχουν δύο τρόποι για να αλλάξουμε τη συμπεριφορά. Ο ένας (τον οποίο περιγράφουμε στο κεφάλαιο της αναβλητικότητας) περιλαμβάνει την πίεση προς τον εαυτό μας για την εξάσκηση νέων τρόπων συμπεριφοράς μέχρις ότου ριζώσουν βαθιά μέσα μας. Ο άλλος περιλαμβάνει τη βαθμιαίως "διαμορφούμενη" συμπεριφορά μέσω ενός συστήματος κινήτρων, μια τεχνική τροποποίησης της συμπεριφοράς που γενικά συνδέεται με τον B. F. Skinner από το Χάρβαρντ.

Εάν επρόκειτο να ασχοληθείτε σε βάθος με τους τρόπους της συμπεριφοράς, πιθανόν να σχεδιάζατε προσεκτικά, ίσως και σε λογαριθμικό χαρτί, τις συγκεκριμένες συνήθειες που θα θέλατε να ενισχύσετε ή να εξαλείψετε, έτσι ώστε να μπορέσετε να μετρήσετε με ακρίβεια την πρόοδό σας. Και ίσως να θέλατε να δοκιμάσετε τεχνικές απέχθειας ή αποστροφής, οι οποίες προκαλούν ανεπιθύμητες ενέργειες, οι οποίες με τη σειρά τους μπορεί να προκαλέσουν δυσάρεστες συσχετίσεις.

Αν και, για τους περισσότερους από μας, το σπουδαιότερο πράγμα το οποίο πρέπει να μάθουμε είναι ότι *οποιαδήποτε συμπεριφορά ακολουθείται από κάτι ευχάριστο, τείνει να ενδυναμωθεί κι είναι πιθανόν να επαναληφθεί!* Είναι δυνατόν να λάβετε αυτή την ενίσχυση από τους άλλους, αλλά επίσης μπορείτε να ενισχύσετε τη συμπεριφορά σας δίνοντας στον εαυτό σας ένα είδος ανταμοιβής μετά το πέρας (ή την αρχή ή τη συνέχιση) ενός δύσκολου ή κουραστικού έργου, επιμένοντας σε κάτι το οποίο έχει προτεραιότητα, αντί να παρασύρεστε από ένα έργο δευτερευούσης σημασίας ή αρχίζοντας με μια όχι και τόσο ευχάριστη εργασία ή απορρίπτοντας μια ασήμαντη αλλά χρονοβόρα απαίτηση. Η ανταμοιβή μπορεί να είναι κάτι μηδαμινό, υπό την προϋπόθεση ότι έχει κάποια ευχάριστη συσχέτιση. Μπορεί να είναι κάτι χειροπιαστό -μια τσίχλα, ένα ποτήρι νερό, ένα πρόχειρο φαγητό. Θα μπορούσατε να δώσετε στον εαυτό σας την άδεια να κάνει κάτι- να κάνετε ένα διάλειμμα ή να φύγετε νωρίτερα από το γραφείο ή να αγοράσετε ένα ζευγάρι παπούτσια ή μπορεί να μην είναι τίποτα περισσότερο από ένα φανταστικό ελαφρύ κτύπημα στην πλάτη κάθε φορά που κάνετε ένα μικρό βήμα προς τη σωστή κατεύθυνση.

Ένα παράδειγμα σχετικά με το πως η θετική ενίσχυση μπορεί να αλλάξει τη συμπεριφορά, αποτελεί μία μελέτη για το κάπνισμα η οποία δημοσιεύτηκε στην

Επιθεώρηση Συμβουλευτικής και Κλινικής Ψυχολογίας.[1] Οι συμμετέχοντες κάπνιζαν τουλάχιστον 25 τσιγάρα την ημέρα τουλάχιστον για ένα χρόνο και τους ζητήθηκε να μην καπνίσουν για ένα μήνα, ένα επίτευγμα το οποίο επαληθευόταν καταγράφοντας τα επίπεδα του μονοξειδίου του άνθρακα στο αίμα τους. Εκείνοι οι οποίοι τα κατάφεραν δεν είχαν σε καμιά περίπτωση μεγαλύτερη υποστήριξη από τους άλλους. Εκείνο το οποίο συνέβαλε στη διαφορά ήταν το γεγονός ότι χρησιμοποίησαν θετική ενίσχυση, υπενθυμίζοντας στους εαυτούς τους πολύ συχνά τα οφέλη για την υγεία τους και ανταμείβοντας τους εαυτούς τους με "δώρα" που αγόραζαν με τα χρήματα που εξοικονομούσαν από την μη αγορά τσιγάρων. Εκείνοι οι οποίοι απέτυχαν χρησιμοποίησαν αρνητικές υπομνήσεις, όπως το πόσο αδύνατοι θα παρουσιάζονταν εάν ξαναγύριζαν στο κάπνισμα ή τιμωρούσαν τους εαυτούς τους για ολισθήματα.

Έτσι λοιπόν, έχετε υπόψη τα εξής δύο σημεία:

1. Το να τιμωρείτε τον εαυτό σας σε μία αποτυχία δεν είναι τόσο αποτελεσματικό όσο η ανταμοιβή στην επιτυχία, γιατί η θετική ενίσχυση είναι πολύ πιο αποτελεσματικός τρόπος αλλαγής συμπεριφοράς, και
2. Θα πρέπει να ανταμείβετε τον εαυτό σας για κάθε μικρή επιτυχία, όχι μόνο για τις μεγάλες ή τις σημαντικές επιτυχίες.

Εάν αρχίσετε να συμπληρώνετε την φορολογική σας δήλωση, αλλά γρήγορα διαπιστώσατε ότι κουραστήκατε και εγκαταλείψατε την προσπάθειά σας, μην τιμωρήσετε τον εαυτό σας για την αποτυχία· αντ' αυτού, ανταμείψετε τον επειδή αρχίσατε το συγκεκριμένο έργο. Μετά, αφού αρχίσετε πάλι, σχεδιάστε άλλο ένα δώρο για τον εαυτό σας.

ΥΠΕΡΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

Το φωτοαντιγραφικό, η τηλεομοιοτυπία, ο φορητός υπολογιστής, οι δημοσιεύσεις και τα περιοδικά της επιχείρησης, η επιτραπέζια έκδοση εντύπων της εταιρείας, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, οι βάσεις δεδομένων, το φωνητικό ταχυδρομείο, τα μόντεμ, οι γραφικές παραστάσεις των υπολογιστών, τα κινητά τηλέφωνα -όλα αυτά και πολλά ακόμη προϊόντα της σύγχρονης τεχνολογίας έχουν ένα κοινό στόχο: την παραγωγή και διάδοση συνεχώς περισσότερων πληροφοριών οι οποίες προορίζονται να απορροφηθούν από τον ανθρώπινο εγκέφαλο. Αλλά κανένας μέχρι σήμερα δεν έχει προτείνει ιδέες με τις οποίες μπορούμε να αυξήσουμε την ικανότητα του ανθρώπινου εγκέφαλου να απορροφά περισσότερες πληροφορίες.

Όπως υποστήριξε ο κοινωνιο-οικονομολόγος Kenneth Boulding, "το κρισιμότερο στοιχείο στα κοινωνικά συστήματα δεν είναι οι πληροφορίες αλλά η γνώση. Αυτό που κάνει ένας υπολογιστής είναι να επεξεργάζεται πληροφορίες. Οι γνώσεις, από την άλλη,

αποκτώνται τις περισσότερες φορές με απώλεια πληροφοριών παρά από το όφελος τους. Πράγματι, αυτός είναι ο προορισμός μιας επιχείρησης. Κάποιος έχει αποκαλέσει την επιχείρηση σαν ιεραρχία από καλάθια αχρήστων, μια δομή που εμποδίζει τις πληροφορίες να φθάσουν στο γραφείο του Γενικού Διευθυντού. Διαφορετικά, ο Γενικός Διευθυντής λαμβάνει πληθώρα πληροφοριών".[1]

Ο Σέρλοκ Χόλμς συνέκρινε την ανθρώπινη σκέψη με μία σοφίτα: "πρέπει να τη γεμίσετε με το είδος των επίπλων όπως τα διαλέξατε," είπε στον Γουάτσον. "Ένας ανόητος φέρνει και αποθηκεύει κάθε είδους άχρηστα πράγματα τα οποία έτυχε να βρεθούν στο δρόμο του, και έτσι η γνώση που θα ήταν χρήσιμη γι' αυτόν να του ξεφεύγει,"

Ο Χολμς, για παράδειγμα, διακήρυξε την άγνοια του για το πώς εργάζεται το ηλιακό σύστημα. Είπε: "Τι στο καλό είναι πάλι αυτό; Λέτε ότι γυρνάμε γύρω από τον ήλιο. Εάν γυρίζαμε γύρω από την σελήνη, δεν θα άλλαζε τίποτε για μένα ή την εργασία μου".

Ο Χολμς είχε δίκιο. Όχι μόνο υπάρχει περιορισμένος χώρος στην πνευματική σας σοφίτα, αλλά ο διαθέσιμος χρόνος για να αποθηκεύσετε κάτι συγκεκριμένο είναι επίσης περιορισμένος. Ξεφυλλίζοντας την πρωινή σας εφημερίδα, έχετε τη δυνατότητα να αφιερώσετε πολύτιμο χρόνο στις λεπτομέρειες των πυροβολισμών οι οποίοι ακούστηκαν χθες στο άλλο άκρο της πόλης; Ή σ' εκείνη τη λεπτομερή ανάλυση γιατί οι Λέηκερς νίκησαν χθες βράδυ τους Πίστονς με δύο πόντους διαφορά; Ή στην αποκάλυψη ότι η χθεσινή διακύμανση των τιμών στο χρηματιστήριο ήταν το αποτέλεσμα μιας "τεχνητής αναπροσαρμογής"; Εάν θεωρείτε αυτές τις πληροφορίες πολύτιμα κομμάτια επίπλων που θα θέλατε να βάλετε στην πνευματική σας σοφίτα, τότε πραγματικά κάντε το, αλλά εάν δεν είναι τίποτε άλλο από ασήμαντα πράγματα, γιατί να σπαταλήσετε το χρόνο σας διαβάζοντας γι' αυτά και μετά να προσπαθείτε να τα βγάλετε από το μυαλό σας; Μην τους επιτρέπετε να μπουν στην σοφίτα σας ευθύς εξ' αρχής.

Η υπερπληροφόρηση είναι ένα από τα επιχειρήματα εναντίον των σεμιναρίων ταχείας ανάγνωσης. Ακόμα κι αν υποθέσουμε ότι προσφέρουν αυτό για το οποίο γίνονται, οι περισσότεροι άνθρωποι ήδη λαμβάνουν περισσότερες πληροφορίες από εκείνες που μπορούν να αφομοιώσουν με χρήσιμο τρόπο. Γιατί να πολλαπλασιάσουμε τα εισερχόμενα, ειδικότερα, εκείνα που περιέχουν το είδος του υλικού που μπορεί να διαβαστεί σε αρκετές χιλιάδες λέξεις το λεπτό;

Μπορείτε να αντιμετωπίσετε τον κατακλυσμό του έντυπου υλικού και της άχρηστης αλληλογραφίας που φθάνει στο γραφείο σας, απλά και μόνο ζητώντας από την γραμματέα σας να απορρίψει κάθε τι το οποίο δεν αξίζει, ή εσείς ο ίδιος χρησιμοποιώντας απ' ευθείας τον κάλαθο των αχρήστων καθώς ανοίγετε τα γράμματά σας. Ακυρώστε τις συνδρομές εκείνες που δεν σας προσφέρουν κανένα όφελος για την αξία του χρόνου που αφιερώνετε όταν τις διαβάζετε. Η εσωτερική αλληλογραφία της

επιχείρησής σας η οποία φθάνει στο γραφείο σας αποτελεί μερικές φορές δύσκολο έργο για να ασχοληθεί κανείς μαζί της.

Οι δύο πιο κοινοί λόγοι υπερβολικής εσωτερικής αλληλογραφίας είναι οι εξής:

1. *Παντελής αποτυχία να την αναθέσετε σε κάποιον άλλον.* Εάν οι υφιστάμενοι αισθάνονται ότι δεν έχετε την εξουσία να χειριστείτε τα προβλήματα, τότε κατά κανόνα φορτώνουν την ευθύνη στους προϊστάμενους τους, δίνοντάς τους λεπτομερή στοιχεία και μετά περιμένουν για την απόφαση, η οποία πρέπει να ληφθεί για λογαριασμό τους (διαβάστε το κεφάλαιο "Προς τα πάνω ανάθεση").
2. *Διοίκηση μέσω διαδικασιών μάλλον παρά με αντικειμενικούς στόχους.* Όταν οι άνθρωποι κρίνονται από το πόσο καλά συμμορφώνονται με τις κατευθυντήριες οδηγίες μάλλον, παρά από το βαθμό που επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης, ο όγκος των χαρτιών θα πολλαπλασιάζεται -μια αναπαραγωγή χιλιάδων σημειωμάτων και εκθέσεων προορισμένα να αποδείξουν ότι ακολουθούνται οι διαδικασίες.

Καταστήσατέ το σαφές στους υφισταμένους σας ότι αναμένετε να σας πληροφορούν για την πορεία προς την επιτυχία των στόχων και για τα προβλήματα που απαιτούν την προσοχή σας. Αλλά καταστήστε το εξίσου σαφές ότι δεν θέλετε να σας ενοχλήσουν με την υποβολή ποσοτήτων από καθημερινές πληροφορίες οι οποίες θα σας δυσκολέψουν να συγκεντρωθείτε στην μεγάλη εικόνα της πραγματικότητας.

ΥΠΝΟΣ

Μπορείτε να περάσετε το 1/3 της ζωής σας αναίσθητοι; Από την άλλη πάλι και όσον αφορά την υγεία σας, μπορείτε να μην κοιμάστε; Πόσο ύπνο πραγματικά χρειάζεστε; Εξαρτάται.

Οι ανάγκες για ύπνο ποικίλουν πολύ. Σύμφωνα με το Συμβούλιο για Καλύτερο Ύπνο: "Οι συνηθισμένες ώρες για ύπνο ποικίλλουν από πέντε έως δέκα ώρες. Ο μέσος όρος είναι 7,5 ώρες. Περίπου ένας ή δύο άνθρωποι στους εκατό μπορεί να τα καταφέρουν με πέντε ώρες, άλλη μια μικρή μειοψηφία χρειάζεται διπλάσιο χρόνο ύπνου".[1]

Πολλοί γνωστοί άνθρωποι είχαν πάρα πολύ σύντομα χρονικά διαστήματα ύπνου. Μεταξύ των πλέον διασήμων οι οποίοι τα κατάφεραν θαυμάσια μόνο με τέσσερις ώρες ύπνο τη νύκτα (ή και ακόμη λιγότερο) ήταν ο Τ. Έντισσον, ο Ναπολέων, ο John D. MacArthur, ο Buckminster Fuller, ο Πάπας Λέων XIII, ο Αριστοτέλης Ωνάσης, ο Λίντον Τζόνσον και ο Κάρολος Δαρβίνος. Αλλά μερικοί απαιτούσαν περισσότερο από το μέσο όρο· για παράδειγμα, ο Αϊνστάιν χρειαζόταν δέκα ώρες ύπνο τη νύχτα.

Αν και, όταν κοιμάται κάποιος περισσότερο απ' όσο χρειάζεται δεν ωφελείται ιδιαίτερα, είναι καλύτερα να κάνουμε λάθος προς την πλευρά του περισσότερου ύπνου παρά του

λιγότερου. Δύο ηγετικές αυθεντίες στον ύπνο, ο Dr. William Demont από το Στάνφορντ και ο Dr. James B. Maas από το Κορνέλ, υπολογίζουν ότι περίπου 100 εκατομμύρια Αμερικανών διαχρονικά κοιμούνται την ημέρα και παρατήρησαν ότι η υπνηλία κατά την διάρκεια της ημέρας γενικά εμφανίζεται σε ανθρώπους με λιγότερο από το ιδανικό ποσοστό βαθέως και συνεχούς ύπνου τη νύχτα.

Σε μια μελέτη που έγινε στο Νοσοκομείο Henry Ford του Ντιτρόιτ, οι ερευνητές του ύπνου βρήκαν ότι οι υγιείς άνθρωποι οι οποίοι κοιμόντουσαν μόνο μια επί πλέον ώρα αισθανόντουσαν καλύτερα, ήταν σε κατάσταση εγρήγορσης και απέδιδαν καλύτερα στην εργασία τους. Σε πολλές περιπτώσεις, επιπρόσθετος ύπνος την νύχτα εξαλείφει το λήθαργο του απογεύματος τον οποίο πολλοί άνθρωποι αποδίδουν στο γεύμα και ο οποίος στην πραγματικότητα προέρχεται από έλλειψη ύπνου.

Αλλά μερικοί άνθρωποι θα αισθάνονταν καλύτερα με *λιγότερο* ύπνο. "Επειδή αρκετός χρόνος στο κρεβάτι θα έκανε μερικούς ανθρώπους να αισθάνονται νωθροί και οκνηροί, μην υποθέσετε ότι ο περισσότερος ύπνος είναι πάντοτε και ο καλύτερος" είναι η συμβουλή του Συμβουλίου για Καλύτερο Ύπνο. "Υπακούστε στα μηνύματα του σώματός σας και προσαρμόστε το πρόγραμμα του ύπνου σας ώστε να αρμόζει σ' αυτά ".[2]

Οι εμπειρικές μετρήσεις είναι ο μόνος τρόπος να καθορίσετε τον ωφέλιμο χρόνο ύπνου. Προσέξτε πότε επέρχεται η υπνηλία τη νύκτα. Για τους περισσότερους ανθρώπους η τάση για ύπνο είναι αμελητέα κατά τη διάρκεια του μεγαλύτερου μέρους του βραδιού και μετά αυξάνει γρήγορα. Αυτή η περίοδος της ταχείας αλλαγής θα πρέπει να προηγείται της ώρας κατάκλισής σας. Το πως αισθάνεστε κατά τη διάρκεια της ημέρας είναι επίσης ένας σημαντικός δείκτης· είναι σημαντικό όμως ότι αυτό που πρέπει να μετρηθεί είναι όχι πόσες ώρες κοιμηθήκατε το προηγούμενο βράδυ, αλλά πόσο κοιμηθήκατε για *αρκετές* νύχτες πιο πριν.

Φαίνεται αρκετά κουραστικό, αλλά δεν είναι και το αξίζει. Εάν ανακαλύψετε ότι τώρα κοιμάστε λιγότερο από το ιδανικό, θα άξιζε να απαλείψετε την τηλεθέαση μέχρι αργά το βράδυ, θα αισθάνεστε καλύτερα και θα καταφέρετε να κάνετε περισσότερα κατά τη διάρκεια της ημέρας. Από την άλλη, αν τώρα απολαμβάνετε περισσότερο ύπνο απ' ό,τι χρειάζεστε και τον μειώσετε, η ανταπόδοση θα ήταν αξιοσημείωτη. Μια ώρα λιγότερος ύπνος σας δίνει την ευκαιρία να κάνετε αρκετά από εκείνα τα πράγματα που σκοπεύατε να κάνετε αλλά δεν μπορούσατε εξαιτίας "του γεγονότος ότι δεν υπήρχαν αρκετές ώρες μέσα στην ημέρα!"

ΥΠΟΜΝΗΜΑΤΑ

Όταν διανέμεται η αλληλογραφία έχουμε συνήθως αυτό που αποκαλούμε ως την ώρα των υπομνημάτων. Κατά τη διάρκεια αυτού του χρόνου καθένας στέλνει υπομνήματα σε κάποιον άλλο. Εάν συμβεί και δεν έχετε τίποτα το ιδιαίτερο για το οποίο χρειάζεται να υπαγορεύσετε ένα υπόμνημα, τότε υπαγορεύετε ένα υπόμνημα

σε κάποιον, λέγοντάς του ότι δεν έχετε τίποτα να προτείνετε ή να αναφέρετε. Αυτό αποτελεί μια διεγερτική ανταλλαγή ιδεών και επίσης βοηθά να χρησιμοποιήσετε τον κενό χώρο των μπλε υπομνημάτων τα οποία έχουν τυπωθεί με κάποιες δαπάνες ακριβώς γι' αυτό το λόγο.

Robert Benchley *Από τις 9 στις 5.*

Το να *γράφετε υπομνήματα*, δακτυλογραφημένα ή με μολύβι ή υπαγορευμένα ή με επεξεργαστή κειμένου ή με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, μπορεί να είναι μια απαίσια σπατάλη χρόνου. Εκτός από το χρόνο που απαιτείται για την υπαγόρευση, τη δακτυλογράφηση, την έκδοση, την ξαναδακτυλογράφηση, την αποστολή, την ανάγνωση, την απάντηση και την αρχειοθέτηση, υπάρχει και ένας ακόμη κίνδυνος. Συχνά ενθαρρύνει την αναβολή. Γράφοντας ένα υπόμνημα λέγοντας ότι βρίσκεστε στη διαδικασία της παρουσίασης ενός ορισμένου έργου, εξαπατάτε τον εαυτό σας με το να πιστεύετε ότι τα πράγματα προχωρούν, ότι έχετε κάνει κάτι. Έτσι υπάρχει λιγότερη πίεση για να προχωρήσετε με την εργασία, τώρα που έχετε κερδίσει κάποιο χρόνο για να αναπνεύσετε. Αλλά αυτό που χρειάζεστε είναι πίεση, έτσι δεν είναι;

Ένα άλλο πράγμα το οποίο πρέπει να θυμάστε είναι ότι η γραπτή επικοινωνία τείνει να είναι μονόδρομη. Εκτός εάν το άλλο άτομο απαντήσει γραπτώς, δεν έχετε την ανατροφοδότηση που χρειάζεστε -τις αντιδράσεις, τις ερωτήσεις, τις προτάσεις και τα επιχειρήματα τα οποία σας διαβεβαιώνουν ότι οι ιδέες σας έγιναν αντιληπτές και είναι σωστές.

Θυμηθείτε, επίσης, ότι οι άνθρωποι είναι λιγότερο ειλικρινείς όταν γράφουν παρά όταν συζητούν. Υπάρχει μια μονιμότητα για το γραπτό κείμενο το οποίο ενθαρρύνει την προσοχή και τους περιορισμούς. Εάν θέλετε μια ειλικρινή εκτίμηση της εργασίας κάποιου, για παράδειγμα, θα ήταν ανόητο εκ μέρους σας να ζητήσετε ένα υπόμνημα ή ακόμη να βασιστείτε τόσο πολύ σε ένα γραπτό προσωπικό σημείωμα ή μία αναφορά. Μια πιο έντιμη εκτίμηση θα γίνει μέσω του τηλεφώνου.

Σκεφθείτε το χρόνο που εξοικονομείτε. Γι' αυτό, αποφύγετε να χρησιμοποιείτε υπομνήματα για τη συνέχιση του διαλόγου, της διαπραγμάτευσης, του καθορισμού συμφωνιών. Γενικά, το υπόμνημα θα πρέπει να χρησιμοποιείτε μόνο για να ανακοινώσει, να επιβεβαιώσει, να επεξηγήσει και να υπενθυμίσει.

ΦΑΚΕΛΟΙ: Ο ΠΟΛΛΑΠΛΑΣΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥΣ

Όταν τα Αγγλικά πολυκαταστήματα Marks & Spencer άρχισαν τον περίφημο πόλεμο κατά της γραφειοκρατίας (βλέπε τη σχετική σελίδα), ανακάλυψαν ότι ήταν σε θέση να καταργήσουν τα 2/3 των φακέλων τους. Αφού το σύστημα λειτουργούσε ήδη επί μια δεκαετία., ένας Διευθύνων Σύμβουλος σε θέση-κλειδί είπε: "Μπορώ να θυμηθώ δύο τουλάχιστον παραδείγματα που δεν μπορούσαμε να βρούμε αυτό που θέλαμε". Ένα μικρό τίμημα θα πληρώσετε οπωσδήποτε για την εξάλειψη και κατάργηση χιλιάδων

τόνων από φακέλους!

Ο λόγος για τον οποίο η κατάσταση με τους φακέλους γίνεται ανεξέλεγκτη είναι γιατί ρωτάμε τον εαυτό μας λάθος ερώτηση όταν πρόκειται να αποφασίσουμε εάν θα αρχειοθετήσουμε κάτι ή όχι. Διερωτώμεθα: "είναι πιθανόν κάποια μέρα να θελήσουμε να το ξαναδούμε;". Η απάντηση είναι πάντοτε "ναι" (κάθε τι είναι "πιθανό") κι έτσι καταλήγουμε να αρχειοθετούμε τα πάντα.

Αντί να κάνετε αυτή την ερώτηση, χρησιμοποιήστε την εξής: "Εάν ήθελα αυτό το χαρτί πάλι κάποια ημέρα και δεν το είχα, τι θα έκανα;" Συνήθως θα μπορούσατε να τα καταφέρετε και χωρίς αυτό. Αλλά αν πραγματικά το χρειαζόσαστε, υπάρχουν συνήθως απλοί τρόποι για να το αποκτήσετε. Για παράδειγμα, γιατί να κρατάτε φακέλους με τις δημοσιεύσεις των υπαλλήλων της εταιρείας, όταν γνωρίζετε ότι αν χρειαστείτε μια παλιά έκδοση, θα μπορούσατε να την έχετε με ένα απλό τηλεφώνημα στο γραφείο δημοσιεύσεων. Γιατί να αρχειοθετήσετε μια ανακοίνωση του γραφείου προσωπικού ότι η επόμενη Δευτέρα είναι αργία; Σημειώστε το στο ημερολόγιό σας και πετάξτε το σημείωμα. Σε περίπτωση που υπάρχει κάποια ερώτηση, ξέρετε ότι υπάρχει αντίγραφο στο τμήμα προσωπικού και το χειρότερο που θα μπορούσε να συμβεί είναι να τηλεφωνήσετε στον υπάλληλό του τμήματος για να σας φέρει ένα άλλο αντίγραφο ή τις πληροφορίες που χρειάζεστε.

Η υπερβολική χρήση και αρχειοθέτηση υλικού είναι ένα σύμπτωμα ανασφάλειας και αμυντικής σκέψης. Δείχνει ότι σας απασχολούν πιο πολύ τα έγγραφα παρά η επιτυχία στόχων, σας απασχολεί η κάλυψη της πλάτης σας παρά το τι συμβαίνει και πως λειτουργεί η επιχείρηση σας. Αυτό είναι το γόνιμο έδαφος της γραφειοκρατίας.

Κάποιος παρατήρησε ότι δεν υπάρχει καθρέπτης που να δείχνει την πίσω πλευρά ενός αεροπλάνου γιατί το μέλλον έρχεται τόσο γρήγορα προς το μέρος μας ώστε δεν έχουμε χρόνο να σκεφτούμε που είμαστε. Η ζωή είναι σαν αυτό το αεροπλάνο. Η προσοχή σας θα πρέπει να είναι στραμμένη προς τα εκεί που θέλετε να κατευθυνθείτε και πώς θα φθάσετε εκεί ακριβώς που θέλετε, παρά πώς να διαφυλάξετε και να εξωραΐσετε τα αρχεία με το πού έχετε πάει.

ΦΑΚΕΛΟΙ: ΣΚΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΑΥΤΟΥΣ

1. Ο γενικός κανόνας είναι: Μερικοί υπερμεγέθεις φάκελοι είναι καλύτεροι από πολλούς και λεπτούς φακέλους. Είναι ίσως πιο αποτελεσματικό να έχετε κατηγορίες φακέλων με πολυάριθμες υποδιαιρέσεις, αλλά όσο πιο πολλές υποδιαιρέσεις έχετε, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να τους αρχειοθετήσετε λάθος, από λάθος ερμηνεία κάποιου σε ότι αφορά το κυρίως θέμα. Φυσικά, απαιτεί περισσότερο χρόνο να διατρέξει κανείς έναν υπερμεγέθη φάκελο για να βρει αυτό που θέλει, αλλά έχετε

ήδη εξοικονομήσει αρκετό χρόνο από τη μη αρχειοθέτηση (κι έχετε αποφύγει πιθανά λάθη) εντός ευλόγου χρόνου, φυσικά.

2. Οι φάκελοι, είτε είναι ηλεκτρονικοί, είτε φυσικοί θα πρέπει να είναι το κύριο μέλημα του υπευθύνου για την αρχειοθέτηση και εξεύρεση. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αποφεύγουν να απαιτούν την αρχειοθέτηση των συγκεκριμένων κατηγοριών με συγκεκριμένο τρόπο, γιατί οι σκέψεις των προϊστάμενων και των υπαλλήλων αρχειοθέτησης σπάνια τρέχουν στα ίδια κανάλια σκέψης (θυμηθείτε τι αναφέραμε στο κεφάλαιο της Ανάθεσης εργασίας σε άλλους).

ΦΟΒΟΣ

Η αναβολή εμφανίζεται σε πολλές παραλλαγές -τεμπελιά, αδιαφορία, υπερβολική εργασία, ξεχασιά- αλλά πίσω από τη μάσκα, είμαι σίγουρος ότι υπάρχει συνήθως ένα απλό συναίσθημα: φόβος. Ίσως είναι ο φόβος του πόνου (όπως η αναβολή της επίσκεψης στον οδοντίατρο) ή πιο συχνά φόβος αμηχανίας, απόρριψης, ή αποτυχίας.

Αναλύστε τους φόβους σας. Προσδιορίστε επακριβώς αυτό που φοβάστε! Είναι πραγματικός ή υπερβολικός ο φόβος σας; Υπάρχει κάτι που μπορείτε να κάνετε για να αυξήσετε τις πιθανότητες της επιτυχίας -αποκτώντας περισσότερα στοιχεία, δοκιμάζοντας μια παρουσίαση, ζητώντας συμβουλές; Φόβοι οι οποίοι επιμένουν για πολύ καιρό με τη μορφή μιας αμυδρής δυσκολίας σε επίπεδο υποσυνείδητου, συχνά διασκορπίζονται αμέσως όταν αντιμετωπισθούν λογικά σαν σύνολο κι εξεταστούν όλες οι εναλλακτικές λύσεις με ειλικρίνεια.

Πάνω απ' όλα, ρωτήστε τον εαυτό σας: "Ποιο είναι το χειρότερο που θα μπορούσε να συμβεί;". Συχνά θα ήταν μόνο μια στιγμή αμηχανίας ή η ανάγκη να παραδεχθείτε ένα λάθος. Μερικές φορές, εν τούτοις, ο φόβος θα παραμείνει. Σ' αυτή την περίπτωση, οι λέξεις-κλειδιά που πρέπει να θυμάστε είναι: *ενεργήστε σαν να*. Προσπαθήστε να δείτε τον εαυτό σας πραγματικά να κάνει εκείνο που αναβάλλατε συνεχώς, "δείτε" τον εαυτό σας στο χώρο των πωλήσεων ή να είναι ο ομιλητής ή να αντιμετωπίζει μια εχθρική επιτροπή και φανταστείτε τον εαυτό σας να το κάνει ψύχραιμα, με αυτοπεποίθηση κι εμπιστοσύνη. Μετά πείτε στον εαυτό σας ότι ανεξάρτητα από το πόσο φόβο αισθάνεστε, θα ενεργήσετε σαν να μην είχατε κανένα φόβο. Είτε αποκαλείτε αυτή τη διαδικασία ως μια προφητεία που σας ικανοποιεί, ή ψυχοκυβερνητική ή εμψύχωση του εαυτού σας ή απλά θετική σκέψη, το γεγονός είναι ένα: εκατομμύρια άνθρωποι διαπίστωσαν ότι η προσέγγιση αυτή λειτουργεί και έχει αποτελέσματα!

ΦΩΝΗΤΙΚΟ ΤΑΧΥΔΡΟΜΕΙΟ

Η παρατεινόμενη σύνδεση με το τηλέφωνο σας αποθαρρύνει, απαιτεί χρόνο και δεν είναι

αποτελεσματική. Το φωνητικό ταχυδρομείο είναι μια πιθανή απάντηση.

Το φωνητικό ταχυδρομείο είναι ένα μεγάλο βήμα πέρα από τον συνηθισμένο τηλεφωνητή, που προορίζεται για το σπίτι ή ένα μικρό γραφείο. Με το φωνητικό ταχυδρομείο καθένας στην επιχείρηση με ένα τηλέφωνο έχει, σε τελική ανάλυση, ένα προσωπικό τηλεφωνητή που μπορεί να κάνει πράγματα που δεν κάνει ένας συνηθισμένος τηλεφωνητής. Μπορεί να μαγνητοφωνήσει ένα εισερχόμενο μήνυμα και να σας καλέσει σε μια διαφορετική τοποθεσία για να ακούσετε το μήνυμα. Μπορεί να καταγράψει ένα μήνυμα από σας το οποίο πρέπει να παραδοθεί σε ένα αριθμό ανθρώπων και να τους καλέσει μεμονωμένα για να τους δώσει το μήνυμα. Μπορεί να αποθηκεύσει πληροφορίες οι οποίες μπορούν να μεταδοθούν αργότερα μόνο στα άτομα εκείνα που έχετε δώσει ένα συγκεκριμένο κωδικό για να μπουν. Μπορεί να παρακολουθήσει και να συγκρατήσει εισερχόμενα τηλεφωνήματα και σε μερικές περιπτώσεις να εξηγήσει σ' αυτόν που καλεί πόσες κλήσεις περιμένουν. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ένας ηλεκτρονικός πίνακας ανακοινώσεων, διαθέσιμος σε εκείνους οι οποίοι χρειάζονται μια σύντομη προφορική ενημέρωση για συγκεκριμένες μόνο πληροφορίες.

Ένα μεγάλο μειονέκτημα του φωνητικού ταχυδρομείου είναι ότι τα μηνύματα πρέπει να ακουστούν αντί να διαβαστούν, μπορείτε να ασχοληθείτε με ένα κάθε φορά και σε πολλά από τα συστήματα αυτά θα πρέπει να ακούτε τα μηνύματα με τη σειρά αντί να επιλέξετε εκείνο με το οποίο θα προτιμούσατε να ασχοληθείτε πρώτα. Με άλλα λόγια, δεν μπορείτε να διατρέξετε στα γρήγορα το φωνητικό σας ταχυδρομείο.

Ένα ακόμη πιο σοβαρό εμπόδιο είναι ότι μερικοί άνθρωποι απεχθάνονται να συναλλάσσονται με ένα μηχάνημα κι όχι με το πρόσωπο και εάν το αυτοματοποιημένο σύστημά σας ασχολείται με πελάτες, όπως συμβαίνει τις περισσότερες φορές στις ημέρες μας, υπάρχει ο κίνδυνος να προσβληθούν. Είναι πειρασμός να μεταφέρει κανείς την τεχνολογία τόσο μακριά. Όταν γίνεται υποκατάστατο για την απαραίτητη ένα-προς-ένα επικοινωνία, τότε χρεώνεται στο παθητικό αντί για το ενεργητικό.

Το φωνητικό ταχυδρομείο δεν είναι για τον καθένα, αλλά αν χρησιμοποιηθεί συνετά μπορεί να γίνει ένα αξιόλογο εργαλείο σε κάθε πολυάσχολο γραφείο.

ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΑΣ

Ο μαθητής της πρώτης τάξης του Δημοτικού ρώτησε τη μητέρα του γιατί ο πατέρας του φέρνει κάθε βράδυ στο σπίτι το χαρτοφύλακά του γεμάτο με χαρτιά. Η μητέρα εξήγησε, "ο πατέρας έχει πάρα πολύ δουλειά και δεν προλαβαίνει να τελειώσει τα πάντα στο γραφείο, έτσι είναι αναγκασμένος να δουλεύει και τις νύχτες". "Τότε, καλά", είπε το παιδί, "γιατί δεν τον βάζουν σε μια ομάδα αργής μάθησης;"

Εάν είστε στέλεχος μίας επιχείρησης, μερικές φορές θα αναγκαστείτε να πάρετε εργασία για το σπίτι· αυτό είναι το τίμημα που πληρώνετε για τα προνόμια τα οποία έχετε στο

γραφείο. Αλλά, αν αυτό γίνεται σε μια μόνιμη βάση, είναι δείγμα ότι κάτι δεν πάει καλά, είτε γιατί προσπαθείτε να κάνετε πάρα πολλά ο ίδιος (βλέπε "Ανάθεση εργασίας σε άλλους") ή έχετε αποτύχει στην αποτελεσματική οργάνωση και διαχείριση του χρόνου σας. Μια τρίτη εκδοχή είναι ότι πιθανόν να υποφέρετε από το σύνδρομο του μάρτυρα και προσπαθείτε να εντυπωσιάσετε τους συνεργάτες σας ή και την οικογένειά σας για το πόσο φορτωμένοι είστε (βλέπε "Εργασιομανής").

Πρέπει να φεύγετε από την εργασία σας το βράδυ, και σωματικά και ψυχικά. Εκτός από τις ειδικές περιστάσεις, ο χρόνος που δουλεύετε κάθε βράδυ στο σπίτι κάνοντας εργασία για το γραφείο είναι αντιπαραγωγικός, εξανεμίζει την ενέργειά σας, και σας στερεί από τους φίλους και την οικογένειά σας. Η συνήθεια της εργασίας στο σπίτι μπορεί να μειώνει την επιθυμία σας να τελειώνετε τα πάντα στο γραφείο γιατί λέτε στον εαυτό σας: "Εάν δεν το τελειώσω σήμερα, υπάρχει πάντοτε το βράδυ".

Δεν αξίζει όμως. Η μόνη δικαιολογία για να παίρνετε το χαρτοφύλακά σας στο σπίτι κάθε βράδυ είναι να βάλετε το επόμενο πρωί το μεσημεριανό σας φαγητό.

ΧΡΗΣΙΜΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΡΟΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ίσως το πολυτιμότερο αποτέλεσμα της όλης εκπαίδευσης είναι η ικανότητα να σας κάνει ικανούς να κάνετε εκείνο που πρέπει να κάνετε όταν πρέπει να γίνει, ανεξάρτητα από το εάν σας αρέσει ή όχι. Είναι το πρώτο μάθημα που πρέπει να μάθετε κι όσο νωρίς κι αν αρχίζει η εκπαίδευση κάποιου, είναι πιθανόν ότι αποτελεί το τελευταίο μάθημα που μαθαίνει πολύ καλά.

Thomas Huxley

Ο κόσμος είναι γεμάτος από μισοτελειωμένα πράγματα με τη μορφή έργων τα οποία ίσως να ήταν επιτυχημένα εάν μόνο στο "κρίσιμο σημείο" η υπομονή είχε μετατραπεί σε δραστήρια ανυπομονησία.

Robert UpDegraff

Αρκετοί από μας περνάμε το μισό χρόνο μας σκεπτόμενοι και ευχόμενοι για πράγματα τα οποία θα μπορούσαμε να έχουμε εάν δεν περνούσαμε το μισό χρόνο μας ευχόμενοι.

Alexander Woollcott

Οποτεδήποτε μπορείτε να εξοικονομήσετε κάποιο χρόνο προσφέροντας χρήματα στη θέση του, κάντέ το. Παραδόξως, από τους πρώτους χρόνους της δημιουργίας, οι άνθρωποι πάντοτε φαίνονταν αρκετά ευχαριστημένοι να ανταλλάξουν τις πολύ περιορισμένες ημέρες της ζωής τους για δίσκους χαλκού, μπρούντζου, ασημιού και χρυσαφιού.

-Meyer Friedman, M.D., and
Ray H. Rosenman, M. D.

Είναι πιο σπουδαίο να κάνετε το σωστό πράγμα κάθε φορά παρά να κάνετε τα πράγματα σωστά.

Peter Drucker

Το πιο αδύναμο πλάσμα συγκεντρώνοντας τις δυνάμεις του σε ένα και μόνο αντικείμενο μπορεί να επιτύχει κάτι, ενώ το πλέον δυνατό διασκορπίζοντας τις δυνάμεις του σε πάρα πολλά ταυτόχρονα, ίσως να μην καταφέρει να κάνει το παραμικρό.

Thomas Carlyle

Η μεγαλύτερη δύναμή μου βρίσκεται αποκλειστικά και μόνο στην επιμονή μου.

-Louis Pasteur.

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΣΤΕ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΦΙΛΙΚΑ

Καθίστε από την αντίθετη πλευρά του γραφείου σας ή του χώρου εργασίας σας για μια στιγμή και κοιτάξτε το αντικειμενικά. Ποια συναισθήματα νομίζετε ότι σας προκαλεί; Υπάρχουν πράγματα τα οποία σας ενοχλούν; Είναι το σωστό μέρος για συγκέντρωση ή υπάρχουν περιττά πράγματα τα οποία αποσπούν την προσοχή σας; Μήπως χρήσιμος χώρος καταλαμβάνεται από βιβλία, μηχανήματα, ή φακέλους που σπάνια χρησιμοποιείτε; Ως σύνολο, σας δίνει μια αίσθηση τάξης ή αταξίας;

Με άλλα λόγια, αισθάνεστε πραγματικά *άνετα* στο γραφείο σας ή στο χώρο εργασίας σας (άνετα, δηλαδή, όχι με την έννοια ότι είναι ένας χώρος να ξεκουράζεστε ή να χαλαρώνετε, αλλά με την έννοια ότι είναι ένας καλός χώρος για να κάνετε την εργασία σας);

Εάν δεν είστε ευχαριστημένοι, κάντε κάτι. Ίσως χρειαστεί να ξοδέψετε λίγο χρόνο και χρήματα, γιατί ένα μεγάλο τμήμα της ζωής σας το περνάτε στο γραφείο. Ο χώρος εργασίας σας θα πρέπει να είναι απαλλαγμένος από περιττό στρες..

Δώστε ιδιαίτερη προσοχή στην καρέκλα σας. Οι Εργονόμοι -οι άνθρωποι που ειδικεύονται στο σχεδιασμό αντικειμένων τα οποία πρέπει να ικανοποιούν ανθρώπινες ανάγκες- λένε ότι το ύψος της θέσης σας θα πρέπει να προσαρμόζεται έτσι ώστε τα πόδια να ακουμπούν πλήρως στο πάτωμα και τα γόνατα να σχηματίζουν ορθή γωνία. Η πλάτη της καρέκλας θα πρέπει, φυσικά, να προσαρμόζεται και θα πρέπει να έχει μια κλίση δέκα μοιρών στην όρθια θέση. Εάν η καρέκλα σας έχει βραχίονες, δεν πρέπει να είναι κοντοί γιατί θα σας εμποδίζουν.

Όταν αξιολογείτε το φωτισμό, να θυμάστε ότι προορισμός του φωτισμού είναι να συμπληρώνει το γενικό φωτισμό και συχνά είναι σημαντικός για τη διατήρηση της κατάλληλης ισορροπίας.

Τα τελευταία χρόνια ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον είναι το μόνιτορ ή η οθόνη του υπολογιστή. Η αντανάκλαση είναι το κυριότερο πρόβλημα γιατί προκαλεί κόπωση στα μάτια. Ένας εύκολος τρόπος για να εντοπίσετε την αιτία της αντανάκλασης είναι η τοποθέτηση ενός μικρού καθρέπτη απέναντι από την οθόνη. Θα δείτε ακριβώς από που προέρχεται η αντανάκλαση έτσι ώστε να μπορέσετε είτε να μετακινήσετε είτε να προσαρμόσετε το αντικείμενο είτε να αλλάξετε την πηγή της αντανάκλασης είτε να αλλάξετε τη γωνία της οθόνης.

Σχεδόν όλοι οι υπολογιστές σήμερα έχουν αποσπώμενα πληκτρολόγια. Πειραματιστείτε με τις διάφορες γωνίες και τις διάφορες μετακινήσεις του πληκτρολογίου. Η μετακίνηση του πληκτρολογίου σε μια θέση όπου μπορείτε να εργαστείτε όρθιοι ίσως να σας δώσει μια ευπρόσδεκτη ανακούφιση μετά από μια μακρά περίοδο καθιστικής εργασίας.

Ενώ η ευκολία είναι γενικά επιθυμητή, ένας εμπειρογνώμων πιστεύει ότι όσον αφορά

ένα τουλάχιστον αντικείμενο -το τηλέφωνο- ένα περιορισμένο ποσοστό εσκεμμένης ενόχλησης είναι προτιμότερο. Ο Lawrence E. Morehouse λέει: "Το εργασιακό σας περιβάλλον θα πρέπει να είναι δομημένο όχι για άνεση αλλά για δραστηριότητα. Αντί να έχετε τα πάντα γύρω σας, θα πρέπει να ρυθμίσετε το περιβάλλον σας έτσι ώστε να είστε αναγκασμένοι να μετακινηθείτε αρκετή απόσταση για να τηλεφωνήσετε. Το ιδανικό είναι το τηλέφωνο να βρίσκεται πάνω σ' ένα ράφι μαζί με ένα σημειωματάριο δίπλα, έτσι ώστε να είστε υποχρεωμένοι να λαμβάνετε όλα τα τηλεφωνήματα όρθιοι".[1]

Όσον αφορά την ερώτηση του ανοικτού σε αντίθεση με το κλειστό γραφείο, δεν υπάρχει κατηγορηματική απάντηση, αλλά η τάση που υπήρχε στις δεκαετίες του '70 και του '80 για περισσότερο ανοιχτό γραφείο έχει αντιστραφεί. Η τάση σήμερα είναι προς την κατεύθυνση της εξασφάλισης τουλάχιστον ενός μικρού ποσοστού ατομικής ησυχίας με τη χρήση διαχωριστικών. Οι περισσότεροι άνθρωποι συγκεντρώνονται καλύτερα και αισθάνονται αναπαυτικότερα όταν δεν αισθάνονται ότι βρίσκονται σε μια γυάλα ψαριού.

Αλλά πάρα πολλή απομόνωση είναι επικίνδυνη· γι' αυτό, σκεφτείτε τη φύση της εργασίας που εκτελείται, το βαθμό της αλληλεπίδρασης με του άλλους και -πάνω απ' όλα- τις επιθυμίες όλων εκείνων οι οποίοι εμπλέκονται. Ο σεβασμός των προσωπικών προτιμήσεων, όσον αφορά περισσότερη ή λιγότερη μοναξιά, μπορεί να αποφέρει υψηλά μερίσματα στην παραγωγικότητα.

ΧΡΟΝΟΣ ΓΙΑ ΝΑ ΚΑΝΕΤΕ ΤΙ;

Εάν ακολουθήσετε όλες τις συμβουλές που υπάρχουν σ' αυτό το βιβλίο, θα εξοικονομήσετε αρκετό χρόνο για λογαριασμό σας· εάν μπορώ να μαντέψω καλά, ελπίζω ότι θα έχετε στη διάθεσή σας μία ή δύο πρόσθετες ώρες προσωπικού χρόνου κάθε ημέρα. Λοιπόν, τι θα κάνετε μ' αυτόν τον χρόνο; Αυτή είναι μια σημαντική ερώτηση γιατί εάν δεν είσθε προσεκτικοί, αρκετός από το χρόνο που εξοικονομήσατε θα σας ξεφύγει πριν ακόμα το καταλάβετε και θα επιστρέψετε πίσω ακριβώς απ' όπου αρχίσατε.

Βάλτε κάποια απαίτηση στο χρόνο που εξοικονομήσατε. Προγραμματίστε τον. Τοποθετείστε χρόνο για να κάνετε τα περίεργα πράγματα που θέλατε να κάνετε και δώστε χρόνο στις δραστηριότητες εκείνες οι οποίες θα σας φέρουν πολύ πιο κοντά στους προσωπικούς κι επαγγελματικούς σας στόχους. Έχετε κερδίσει αυτές τις επιπλέον ώρες με αξιοσημείωτη προσπάθεια· βεβαιωθείτε ότι τις χρησιμοποιείτε σωστά.

ΧΡΟΝΟΣ ΜΕΤΑΒΑΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Στις *μεγαλουπόλεις* δεν είναι ασυνήθιστο να χρειάζεται κανείς μια ώρα στον δρόμο ή το τραίνο για να πάει στην εργασία του το πρωί κι άλλη μια ώρα για να γυρίσει στο σπίτι του το βράδυ. Σύμφωνα με μια μελέτη που έγινε από την Αμερικανική Ομοσπονδιακή

Διοίκηση Αυτοκινητοδρόμων (Federal Highway Administration), ο μέσος χρόνος μετάβασης στην εργασία στις Η.Π.Α. είναι 22 λεπτά πηγαίνοντας μόνον, ενώ στις μεγαλουπόλεις με πληθυσμό από ένα εκατομμύριο και πάνω, το 32% των εργαζομένων κατοικούν περισσότερα από 35 λεπτά μακριά από την εργασία τους.

Κάθε τι το οποίο παίρνει τόσο πολύ χρόνο από τη ζωή μας χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή. Φυσικά, υπάρχουν δύο πράγματα που θα πρέπει να εξετάσετε:

1. Είναι δυνατόν να μειωθεί ο χρόνος μετάβασης στην εργασία; και
2. Μπορεί ο χρόνος μετάβασης να χρησιμοποιηθεί πιο αποτελεσματικά;

Ο κύριος Jones οδηγεί 35 λεπτά για να πάει στην εργασία του. Ο φίλος του, ο κ. Brown μένει μόλις 15 λεπτά από το γραφείο. Ο κ. Jones δεν νομίζει ότι η διαφορά είναι σημαντική "μόνο λίγο περισσότερα χιλιόμετρα και σιγά-σιγά το συνηθίζεις". Κάντε όμως τις προσθέσεις: αυτή η διαφορά των 20 λεπτών σημαίνει 40 λεπτά την ημέρα, ή 3.33 ώρες την εβδομάδα. Υπολογίζοντας την εβδομάδα εργασίας 40 ωρών, ο κ. Jones χρειάζεται *4 εβδομάδες περισσότερες από τον κ. Brown κάθε χρόνο* σε πραγματικό χρόνο οδήγησης.

Ο χρόνος μετάβασης στην εργασία δεν θα πρέπει να αποτελέσει τον υπ' αριθμόν 1 λόγο επιλογής του τόπου κατοικίας μας, φυσικά, αλλά χρειάζεται περισσότερη προσοχή απ' αυτή που του αποδίδει η μέση οικογένεια. Μια διαφορά "μόνο" 5 ή 10 λεπτών μπορεί να είναι πραγματικά μεγάλη διαφορά, όταν λαμβάνεται υπόψη αθροιστικά. Και περιβαλλοντικοί λόγοι μπορεί να δώσουν στον καθένα ένα επιπλέον κίνητρο για να εξετάσει και να αναλύσει λεπτομερώς με μια κριτική ματιά την υποχρεωτική οδήγηση σε μεγάλες αποστάσεις.

Όσον αφορά το δεύτερο σημείο που θα πρέπει να εξετάσετε, είναι η αποτελεσματικότερη χρήση του χρόνου μετάβασης στην εργασία, η οποία ποικίλλει από άτομο σε άτομο. Το να ακούτε κάθε τι που τυχαίνει να υπάρχει στο συγκεκριμένο σταθμό στο ραδιόφωνο, σπάνια είναι ο καλύτερος τρόπος να περάσουμε αυτή την ώρα. Πιο παραγωγικές χρήσεις ίσως να ήταν αυτές που περιλαμβάνουν την ακρόαση μιας κασέτας με εκπαιδευτικό περιεχόμενο, που θα συμβάλλει στη βελτίωση των επαγγελματικών μας γνώσεων! Ξαναπαίζοντας την κασέτα που εσείς οι ίδιοι δημιουργήσατε (αυτήν που ήδη αναφέραμε στην αρχή), βάζοντας τη σκέψη σας σε λειτουργία για το τι θα πείτε στην πρωινή σύσκεψη του συμβουλίου ή αναλύοντας επιχειρηματικά ή προσωπικά προβλήματα ή ευκαιρίες. Ή, ίσως, η απόλαυση της αγαπημένης σας μουσικής μια συγκεκριμένη ημέρα θα μπορούσε να είναι μια καλή χρήση του χρόνου σας. Αφ' ετέρου, εάν ο καιρός είναι άσχημος και η κυκλοφορία αφόρητη, ο καλύτερος τρόπος, φυσικά, θα ήταν να συγκεντρωθείτε αποκλειστικά και μόνο στην οδήγησή σας.

Το σπουδαιότερο πράγμα που πρέπει να κάνετε είναι να αποφύγετε να χρησιμοποιείτε το

χρόνο μετάβασης στην εργασία σας με ένα τρόπο που καθορίζεται από αδράνεια ή από συνήθεια. Ενσυνείδητα αποφασίστε πού θα θέλατε να προσανατολίσετε την προσοχή σας κατά τη διάρκεια του ταξιδιού σας. Θα εκπλαγείτε από το πόσα πολλά μπορείτε να ωφεληθείτε τέτοιες στιγμές που έτσι κι' αλλιώς πάνε χαμένες.

ΧΡΟΝΟΣ ΤΩΝ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ

Εάν έχετε έναν ή περισσότερους υφισταμένους, είναι πολύ πιθανό να σας θεωρούν ένα εμπόδιο για την αποτελεσματική χρήση του χρόνου τους. Κάθε κατάλογος με προβλήματα χρόνου που έχω δει περιλαμβάνει "διακοπές από τον προϊστάμενο" ή "εργασία επιβαλλόμενη από τον προϊστάμενο" ή "αναποφασιστικότητα του προϊσταμένου". Οι υφιστάμενοί σας ίσως είναι αρκετά ευγενικοί ή αρκετά δειλοί για να σας το πουν, αλλά έχετε το λόγο μου γι' αυτό: προκαλείτε προβλήματα χρόνου στα άτομα που εργάζονται μαζί σας. Κι επειδή η επιτυχία σας συνδέεται με το παραγόμενο έργο και το ηθικό τους, πληρώνετε μια υψηλή τιμή γι' αυτό.

Λίγη ταπεινοφροσύνη μπορεί να βοηθήσει εδώ. Καταστήστε σαφές στους υφισταμένους σας ότι καταλαβαίνετε ότι η εργασία τους μερικές φορές μπορεί να είναι πιο επείγουσα από τη δική σας και ότι σε περίπτωση αντίφασης θα πρέπει να χρησιμοποιούν τη δική τους καλή κρίση ή τουλάχιστον να συζητούν την κατάσταση που δημιουργήθηκε μαζί σας αντί αυτομάτως να δίνουν ύψιστη προτεραιότητα σε οποιοδήποτε αίτημα συμβαίνει να προέρχεται Άνωθεν.

Ενθαρρύνετε τους υφισταμένους σας να σκέπτονται πως να χρησιμοποιούν το χρόνο και να έρχονται στο ίδιο επίπεδο με σας όταν τους ζητάτε να κάνουν πράγματα τα οποία θεωρούν σπατάλη χρόνου ή μη αποτελεσματικά. Ζητήστε τις προτάσεις τους οι οποίες θα σας βοηθήσουν να κάνετε καλύτερη χρήση του χρόνου σας.

Επίσης, πιέστε το προσωπικό σας να κρατά ένα διάγραμμα με το χρόνο τους, να προσπαθεί να δημιουργεί ένα χρονικό διάστημα για τα απρόβλεπτα, υπό την προϋπόθεση ότι κι εσείς έχετε κάνει το ίδιο για τον εαυτό σας, διαφορετικά θα ενδώσουν στον πειρασμό να σκεφτούν ότι θεωρείτε τον εαυτό σας προικισμένο με πανσοφία. (Και τότε πραγματικά, χρειάζεστε αποτελεσματικές τεχνικές για τη διαχείριση του χρόνου σας πολύ περισσότερο από εκείνους οι οποίοι εργάζονται για σας, γιατί [1] οι αποτυχίες σας ή οι επιτυχίες σας τείνουν να μεγαλοποιούνται περισσότερο εξαιτίας της υψηλής θέσης σας και [2] όσο ψηλότερα ανεβαίνετε στην ιεραρχία, τόσο περισσότερο δικό σας χρόνο έχετε για περισσότερες αποφάσεις σχετικά με τη χρήση του χρόνου που πρέπει να πάρετε). Ενθαρρύνετε τους υφισταμένους σας να σκέπτονται σύμφωνα με την αρχή της "διοίκησης του προϊστάμενου". Επιτρέψτε τους να γνωρίζουν ότι αναγνωρίζετε το βαθμό στον οποίο οι ενέργειες τους μπορεί να ελέγξουν το χρόνο σας και σεβαστείτε τον χρόνο

τους· έτσι κι' αυτοί με τη σειρά τους θα σεβαστούν τον δικό σας.

ΜΙΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΛΕΞΗ

Πάνω από οτιδήποτε άλλο, η καλή διαχείριση του χρόνου περιλαμβάνει μια σαφή γνώση ότι το σήμερα είναι εκείνο με το οποίο πρέπει να συνεργαστούμε. Το παρελθόν έχει παρέλθει ανεπιστρεπτί, το μέλλον είναι μόνο μια ιδέα. Όλα όσα έγιναν ή συνέβησαν στον κόσμο είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης ότι το σήμερα είναι ο μοναδικός χρόνος πάνω στον οποίο έχουμε πραγματικό έλεγχο.

Εάν αυτό σας φαίνεται αυτονόητο, να είστε βέβαιοι ότι η τεράστια πλειοψηφία των συνανθρώπων μας σπανίως αντιλαμβάνεται πλήρως αυτήν την αυταπόδεικτη αλήθεια.

Ο Thomas Carlyle έγραψε το εξής: "Το σπουδαιότερο έργο μας δεν είναι να δούμε αμυδρά τι μπορεί να γίνει στο μέλλον, αλλά να κάνουμε εκείνο το οποίο βρίσκεται στα χέρια μας άμεσα διαθέσιμο".

Ο John Ruskin είχε τη λέξη Σ Η Μ Ε Ρ Α λαξευμένη σε ένα μικρό κομμάτι μάρμαρο, το οποίο είχε πάνω στο γραφείο του για σταθερή υπενθύμιση: "Τέλειωσέ το. Τώρα."

Αλλά η πιο αγαπητή μου επιγραφή είναι αυτή κάποιου ανώνυμου φιλόσοφου:

> Το Χ Θ Ε Σ είναι μια ακυρωμένη επιταγή. Ξέχασέ το
>
> Το Α Υ Ρ Ι Ο είναι γραμμάτιο. Μην το υπολογίζεις.
>
> Το Σ Η Μ Ε Ρ Α είναι έτοιμα μετρητά. Χρησιμοποίησέ τα!

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

ΤΡΟΠΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ.

1. Όπως αναφέρθηκε στην έκθεση PRYOR, Νοέμβριος 1986.

ΤΑ ΚΙΝΗΤΑ ΤΗΛΕΦΩΝΑ

1. Όπως αναφέρθηκε στο βιβλίο 'A Commonplace Book, Sherwood Grover and James D. Hammond editors (Aptos, California: Grace Hoper Press, 1969), p. 26

ΑΣΚΗΣΗ: Ο ΠΑΡΑΓΩΝ ΧΡΟΝΟΣ

1. Από το Νιούσγουικ, 13 Νοεμβρίου, 1989, σελίς. 77.

ΑΝΑΠΟΦΑΣΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ: Η ΠΑΡΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

1. Όπως αναφέρθηκε στο βιβλίο του William J. Knaus, Do It Now (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979), p. 52.

2. James Calano and Jeff Salzman, Career Tracking (New York: Simon @ Schuster, 1988), p. 104.

ΥΠΕΡΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

1. Όπως αναφέρθηκε από τον Robert W. Glasgow, "Aristocrats Have Always Been Bitches," Psychology Today (January 1973), p. 63.

ΤΕΜΠΕΛΙΑ
1. Edwin C. Bliss, Doing It Now: A 12-Step Program for Curing Procrastination and Achieving Your Goals (New York: Charles Scribner's Sons, 1983).
2. William Bernbach, Bill Bernbach Said. . ., booklet published by DDB Needham Worldwide, 437 Madison Avenue, New York, N. Y. 10022
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ: ΜΙΑ ΕΠΑΝΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
1. Tom Peters, Thriving on Chaos (New York: Alfred A. Knopf, 1987), p. 603.
2. Laurence J. Peter, The Peter Prescription (New York: Bantam Books, 1972), p. 145.
ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ; ΠΡΙΝ
1. Nathn Edelson, "Business Meetings on the Run," Wall Street, Journal, March 13, 1989, p. A-3.
2. Στο ίδιο Βιβλίο, ως άνω.
ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ: ΜΕΤΑ
1. Joseph D. Cooper, How to Get More Done in Less Time (Garden City, N. Y.: Doubleday @ Co., 1971), p. 289.
ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ; ΔΙΕΓΕΡΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ
1. Boardroom Reports, April 15, 1990, p. 9.
ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ: ΠΟΤΕ
1. Jeffry J. Mayer, If You Haven't Got Time to Do It Right, When Will You Have Time to Do It Over? (New York: Simon @ Schuster, 1990), p. 96.
ΣΥΣΚΕΨΕΙΣ: ΤΥΠΙΚΕΣ
1. Όπως αναφέρθηκε στο Βιβλίο, The Standard Code of Parliamentary Procedure, Third Edition (New York: McGraw -Hill, 1988), p. 237.
ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗ ΕΓΓΡΑΦΩΝ: Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΩΝ MARK @ SPENCER
1. Goronwy Rees, St. Michael, A History of Marks @ Spencer (London: Pan Books Ltd., 1973), p. 232.
Η ΤΕΛΕΙΟΠΟΙΗΣΗ
1. Gail Sheehy, Passages (New York: E. P. Dutton, 1976), p. 513.
Ο ΗΣΥΧΟΣ ΧΡΟΝΟΣ
1. Merrill E. Douglas and Donna N. Douglas, Manage Your Time, Manage Your Work, Manage Yourself, (New York: Amacon, 1980), p. 111.
2. Northwestern Mutual Life Insurance Company, Milwaukee, Wisconsin, The Power of Quiet, 1988.
ΡΙΖΟΣΠΑΣΤΙΚΗ ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗ
1. Robert Townsend, Up the Organization (New York: Fawcett World Library, 1978), p. 75.

2. Peter Drucker, The Effective Executive (New York: Herper @ Row, 1967), p. 109.

Ο ΥΠΝΟΣ

1. The Sleep Better, Live Better Guide (pamphlet), p. 1, published by Better Sleep Council, P. O. Box 13, Washington, D. C. 20044.

2. Στο ίδιο Φυλλάδιο, ως άνω.

ΤΑΧΕΙΑ ΑΝΑΓΝΩΣΗ

1. James T. McCay, The Management of Time (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1959), p. 142.

ΓΡΑΦΕΙΟ ΓΙΑ ΟΡΘΙΟΥΣ

1. "Proceedings of the Human Factors Society Los Angeles Symposium," November 1989, University of Southern California.

ΤΕΧΝΟΦΟΒΙΑ

1. 1988 Inc. Office Guide (Boston: Inc. Publishing Co., 1988), p. 76.

2. Stephen D. Solomon, " Use Technology to Manage People," Inc., May 1990, p. 124.

Ο ΡΥΘΜΟΣ

1. Charles H. Ford, How to OvercomeBusiness Frustration (published by Nation's Business, Washington, D. C., 1975), p. 14

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΚΑΙ Η ΚΑΡΔΙΑ ΣΑΣ

1. Συνέντευξη με τον Συγγραφέα.

2. Boardroom Reports, May 15, 1990, p. 14.

Η ΠΡΟΣ ΤΑ ΠΑΝΩ ΑΝΑΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1. William Oncken, Jr., and Donald L. Wass, "Management Time: Who's Got the Monkey?" Harvard Business Review (November-December 1974), p. 76.

ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙΣΤΕ ΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΦΙΛΙΚΑ

1. Laurence E. Morehouse and Leonard Gross, Maximum Performance (New York: Simon @ Schuster, 1977), p. 76.

ΔΥΟ ΛΟΓΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ

Ο Ed Bliss είχε μέχρι σήμερα μια ποικίλη καριέρα σαν δημοσιογράφος, σαν βοηθός Γερουσιαστού, σαν εκδότης, μέλος της ομάδας πιέσεως, στέλεχος οργανισμών, σύμβουλος επιχειρήσεων. Είναι συγγραφέας των δημοφιλών βιβλίων Getting Things Done, και Doing It Now, έχει δώσει διαλέξεις στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τον Καναδά, και την Ευρώπη σε θέματα διαχείρισης του διαθεσίμου χρόνου και την διοικητική αποτελεσματικότητα. Γεννημένος στο Salt Lake City, έλαβε το πρώτο πτυχίο του και το Μάστερ από το Πανεπιστήμιο της Utah και σήμερα ζει στο Kingsbury, στην Καλιφόρνια.