

OCTAVIAN PANTIȘ

# Musai List



*Cum să îți organizezi timpul  
în așa fel încât:*

să muncești eficient  
să faci loc pentru ce-ți place  
și să te bucuri de fiecare zi



PUBLICA

## Octavian Pantiș

susține cursuri de Time Management încă din anul 1997, pentru specialiști, manageri, antreprenori, studenți și persoane publice.

Este Managing Director al firmei TMI Training & Consulting ([www.tmi.ro](http://www.tmi.ro)), pe care o conduce din 1999, când a deschis în România biroul companiei internaționale de training și consultanță TMI (*Time Manager International*), înființată în 1975 în Danemarca și extinsă azi în 45 de țări. TMI a fost declarată de două ori Compania de Training a Anului în România, în 2007 și 2010.

Octavian Pantiș a câștigat premiile „Trainer of the Year” în 2010 și „Best Speaker” la Conferința Training 2007. Este membru al *Professional Speakers Association for Europe*.

Este autorul bestsellerurilor *Time Management* și *Practical Leadership* - cărți audio.

# Musai List

OCTAVIAN PANTIȘ

# Musai List



*Cum să îți organizezi timpul  
în așa fel încât:*

să muncești eficient  
să faci loc pentru ce-ți place  
și să te bucuri de fiecare zi

Prefață de  
Mihai Ghyka



PUBLICA

Copyright © 2012 Publica. All rights reserved.

ISBN 978-606-8360-22-5

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României  
PANTIȘ, OCTAVIAN

**Musai List: cum să îți organizezi timpul în așa fel  
încât să muncești eficient, să faci loc pentru ce-ți place  
și să te bucuri de fiecare zi / Octavian Pantiș. - București : Publica, 2012**  
Bibliogr.

ISBN 978-606-8360-22-5

65.012.4

**EDITORI:**

Cătălin Muraru

Silviu Dragomir

**DIRECTOR EXECUTIV:**

Bogdan Ungureanu

**REDACTOR:**

Doru Someșan

**DESIGN:**

Alexe Popescu

**DTP:**

Răzvan Nasea

**CORECTURĂ:**

Elena Bițu

Gabriela Popescu

*Soției mele și copiilor noștri.  
Îmi aduceți bucurie în fiecare zi.*

# Cuprins

Prefață de Mihai Ghyka .....	9
Un semn de carte pentru tine .....	15
Introducere .....	17

## PARTEA I – CE VREI

1. Tu ai un serviciu, o carieră sau o vocație? .....	23
2. Compania ta este de tip serviciu, carieră sau vocație? .....	33
3. Pentru ce muncești, de fapt? .....	39
4. Testul buricului .....	47
4,5. Interstițiu .....	49

## PARTEA a II-a – CUM MUNCEȘTI

5. Programul tău de lucru e probabil învechit .....	55
6. În orice caz, când muncești nu face nimic... altceva .....	65
7. Organizează-ți mediul de lucru .....	77
8. Dacă n-ai un „To do list”, nu te plânge că ești ocupat .....	91
9. Ești prea ocupat chiar și cu un „To do list”? Uite soluția .....	107
10. Împrietenește-te cu „suficient” .....	113
10,5. Interstițiu .....	117

### **PARTEA a III-a – EȘTI MAI MULT DECÂT MUNCA TA**

<b>11. Cele șapte planuri ale vieții extraprofesionale. Îmbogățește-le pe toate .....</b>	<b>123</b>
<b>12. Obișnuiește-te cu incertitudinea .....</b>	<b>137</b>
<b>13. Uneori e mai bine fără prea multe scopuri .....</b>	<b>143</b>
<b>14. Momentul cel mai potrivit nu există .....</b>	<b>149</b>
<b>15. Fii mai bun la ceea ce ești foarte bun deja .....</b>	<b>155</b>
<b>16. Vrei să câștigi timp? Cinci soluții de impact .....</b>	<b>161</b>
<b>17. Rutinele pot duce și la fericire, nu numai la plictiseală .....</b>	<b>175</b>
Cum menții obiceiurile bune? .....	181
Cărți .....	185
Scrie-i autorului .....	187



# Prefață

Cartea lui Octavian Pantiș ne va ajuta pe mulți dintre noi să ne revizuim, măcar pentru o clipă, prioritățile vieții, timpul și energia pe care le investim, modul în care ne ordonăm trecerea anilor. Volumul se deschide cu câteva întrebări simple și directe puse cititorului, scrise cu luciditatea și siguranța unui chirurg care știe unde este necesară o intervenție drastică. Pantiș ne scoate din rutina zilnică pornind de la însuși fundamentul existenței: „Ce vrem?“, „Pentru ce trăim?“ și „Pentru cine?“. Lucrarea este construită în jurul convingerii că nimic nu este determinat de *alții* în propria noastră viață.

Precum filmul lui Michael Moore despre capitalism și corporații, cartea de față reprezintă o interesantă analiză asupra destinelor noastre, cei care ne petrecem o bună parte din viață blocați în tumultul traficului urban, cu fiecare zi de muncă la fel de monotonă precum cea de ieri. Autorul pornește de la o constatare incomodă pentru cei mai mulți dintre noi. Paradoxal, mulți manageri se subjugă muncii și lasă la voia întâmplării puținele ore de după birou. Prin mimetism, subalternii acestora fac același lucru. O întreagă pătură socială trăiește o viață alienantă, ruptă de frumusețile vieții sau descoperindu-le și pe acestea rar, în grupuri largi, în puținele momente în care sunt cu toții, simultan, ordonat contemplativi, voluntar încolonați

într-un fluviu de mașini către vacanța la schi în Austria ori concediul pe plajele grecești.

În mai bine de cincisprezece ani petrecuți în mediul corporatist din România, am urmărit sute de destine de oameni ce s-au format, au crescut și s-au confundat cu viața corporațiilor în care au avut șansa să se angajeze încă de foarte tineri. Biografiile lor, adesea derutant de asemănătoare, au un punct comun în atitudinea față de corporație. O atitudine ce îmbină laolaltă respectul pentru muncă, admirația față de companie, idolatrizarea șefului direct ori a directorului general, uitarea de sine și neglijarea familiei și a prietenilor. Un program de lucru ce începe la 9 și se termină după lăsarea întinericului, atunci când puținul timp rămas se consumă între supermarket, televizor și o cină expeditivă. Timpul pentru familie rămâne puțin, reverderea prietenilor e și ea drămuită, apar nenumărate depresii, divorțuri, despărțiri. Se naște o patologie socială aparte, în care „corporaștii“ se cufundă mai înainte de a-și da seama. Eu însumi victimă a acestui sindrom, mi-amintesc cum în primii ani de muncă în corporație nu aveam timp să ajung la dentist ori la oftalmolog. Mi se părea că „fur compania“ dacă plecam mai devreme de ora 7 seara și rarele dăți când ajungeam la un film ori un concert îmi păreau a fi *mini-vacanță*. Am auzit de prea multe ori colegi spunând că nu s-au căsătorit „din lipsă de timp“ ori că nașterea copilului e „programată peste 3-4 ani“, căci acum cariera e prioritară.

Totuși, o importantă parte din cei descriși mai sus sunt angajați fericiți, împliniți în ceea ce fac, pasionați și entuziaști zi de zi de sensul clăditor al muncii lor. Acum câțiva ani, la New York, directorul unei mari agenții de publicitate îmi povestea cum plătește înadins mai prost decât media pieții, tocmai pentru că brandul corporației

suplinește cu succes partea pecuniară mai modestă. Am petrecut o zi în departamentul de creație, printre tineri inteligenți, zâmbitori și plini de viață, participând la un brainstorming, la un prânz pe colțul mesei și la pregătirea unei prezentări pentru client. Agenția era viața lor, dându-le sens existenței, colegii le erau prieteni și familie apropiată, șeful le era mentor și profesor capabil să-i inspire. Rar am simțit atâta energie pozitivă, drag de muncă și dorința de a performa într-un cadru totuși corporatist. Mi-am spus atunci că modelul american de leadership în business e departe de a fi epuizat, faima lui nu face decât să se mențină, adaptat nu doar la tendințele de consum, dar în egală măsură la oameni și valori sociale. De la Henry Ford – inventatorul de geniu al automobilului pentru mase, la Steve Jobs – unicul CEO după care au plâns sute de angajați și milioane de consumatori, au trecut doar 100 de ani. În tot acest timp, corporațiile au evoluat și s-au adaptat, păstrându-și însă capacitatea de a clădi manageri cu statură de eroi, lideri care inspiră mii de angajați și milioane de consumatori.

În preajma câtorva lideri vizionari pasionați, regăsim fără îndoială această categorie aparte de angajați și în România. Sunt o minoritate, însă munca lor angajată dă sens și energie unor divizii de business. Cu toții rămân voluntari închiși în perimetrul vieții de corporație, ce le oferă plenitudinea unui cadru previzibil, motivator suficient pentru contribuția pe care și-o aduc societății.

Octavian Pantiș îi cunoaște bine și pe unii și pe alții. Dincolo de stilul direct și nonconformist al cărții, autorul își trădează experiența de trainer și consultant de elită, fin cunoscător și analist al mediului de afaceri. Scrisă pe un ton prietenos și accesibil, lucrarea are meritul indubitabil

de a schimba perspectiva cititorului asupra dezechilibrului carieră / viață privată.

Structurat în trei părți, „Ce vrei“, „Cum muncești“ și „Ești mai mult decât munca ta“, volumul urmează într-un mod implacabil reflexele de gândire ale cititorului. Într-o succesiune logică fără cusur, autorul găsește un ton retoric care dezarmează și cel mai organizat individ. Prin tehnica întrebărilor și răspunsurilor formulate ca sfaturi simple de viață, oricine va regăsi „bucăți de viață“ pe care și le poate organiza mai bine, urmând sfaturile lui Pantiș. Dincolo de muncă, rămâne viața fiecăruia dintre noi, ce include familia, casa, prietenii și pasiunile. Partea a III-a este gândită ca o reflexie asupra acestui „timp de viață“, într-o succesiune de șapte scurte secțiuni cu sfaturi legate de sănătate, familie, locuință, prieteni, comunitate, pasiuni și biserică. Dacă în primele două părți Pantiș este direct în a pune întrebări, intransigent în judecată și direcțional în consiliere, într-un mod neașteptat, în partea a treia a cărții, despre lucrurile ce ne definesc ca personalitate, autorul devine mai blând și mai puțin critic față de dulcea noastră „dezordine“. Ca și mine, sunt convins că cititorul va fi surprins și totodată cucerit de modul echilibrat în care îți poți revedea și, eventual, reordona cele mai intime capitole de viață.

Îmbinând în mod fericit analiza modului în care lucrăm, dar și o privire asupra organizării timpului de dincolo de muncă, lucrarea lui Octavian Pantiș se întipărește în memorie. Lectura sa ne dă de gândit despre sine, îndeamnă la împărtășire și dezbateri, ne cheamă să povestim și să recitim secțiuni din ea. E o carte vie, pe care un autor mai puțin modest ar fi numit-o: „Viața. Manual de utilizare“.

La finalul cărții, m-am întrebat ce vom putea face cu timpul câștigat. Cum și prin ce mecanisme lăuntrice de valori,

credițe și obiceiuri își va reînchipui fiecare viața? Inevitabil, mi-am amintit de Mărcel Proust și al său celebru „A la recherche du temps perdu“. În ultimul volum, „Timpul Regăsit“, naratorul descoperă cum poate dilata timpul, ieși din limitele temporale ce i se păreau mereu îngrăditoare. Arta, prin actul creator al artistului, îl transferă pe acesta într-o altă dimensiune. Departe de mondenități și forme convenționale, artistul își trăiește viața cu adevărat. Îi descoperă sensul și gustul, într-o fericire deplină. Să fie oare acesta sensul vieții pentru manageri și angajați? Poate ne-o va spune Octavian Pantiș într-un al doilea volum.

Mihai Ghyka



# Un semn de carte pentru tine

Aș vrea să-ți fac un cadou: un semn de carte. Nu doar pentru a ști la ce pagină ai rămas cu lectura acestei cărți, în caz că te apuci de ea, ci dintr-un motiv mult mai important. E un semn de carte pe care va trebui să-l prelucrezi un pic, ca să ți se potrivească.

Pe coperta interioară a acestei cărți vei găsi un metru de hârtie. Seamănă cu cele pe care poate le-ai văzut în diferite magazine de mobilă sau bricolaj, doar că e unul mai deosebit. Are lungimea de un metru, e marcat din centimetru în centimetru, însă nu are scrisă nicăieri unitatea de măsură. E mai special pentru că, în loc de centimetri, vom folosi „ani“.

Să ne imaginăm că acesta e firul vieții tale aici, pe Pământ. A început de la zero, din stânga, și se termină undeva mai în dreapta, nu știm exact unde. Puțin probabil să ai nevoie de mai mulți ani decât cei 100 de pe această panglică. Potrivit informațiilor publicate de Institutul Național de Statistică până la data publicării acestei cărți, speranța de viață în România în mediul urban este de 71 de ani la bărbați și de 78 de ani la femei.

Acum, te-aș ruga să rupi metrul pe la unitatea 71 dacă ești bărbat sau pe la 78 dacă ești femeie. S-ar putea să trăiești mai mult de atât, dar, statistic vorbind, până acolo se întinde metrul tău. Poți pune deoparte bucata care a mai rămas până la 100. Nu mai avem nevoie de ea. Ne interesează doar cea care începe de la zero și se încheie la 71, respectiv 78.

Privește puțin panglica, poate acesta e parcursul tău în viață sau firul vieții tale. Dar, mai mult decât orice, este chiar viața ta, de care te invit să te bucuri din plin.

E timpul să facem un pas mai departe. Împătorește panglica în două bucăți egale, astfel încât să poți vedea foarte ușor dacă, statistic vorbind, ai trecut de jumătatea vieții sau ești încă în prima ei parte. Mai departe, pentru a termina de personalizat semnul tău de carte, mai trebuie să rupi ceva. Anii care s-au scurs de la naștere până la vârsta ta actuală sunt trăiți deja, consumați, sunt istorie. Nu mai poți schimba acest lucru indiferent de ce vei face și indiferent de ce cărți vei citi. Rupe, te rog, metrul la vârsta ta actuală și pune deoparte bucata din stânga, de la zero la vârsta ta. Nu mai avem nevoie de această parte a metrului.

Ceea ce ai obținut este semnul de carte pe care ți-l fac cadou. Este o reprezentare simplă a vieții tale, din momentul actual și până la sfârșitul zilelor tale – din punct de vedere statistic. Finalul s-ar putea să vină mai repede decât indică cifrele, la fel cum e posibil să vină mult mai târziu. Treburile astea nu sunt în controlul nostru. În controlul nostru este ce facem cu timpul pe care îl avem la dispoziție.

Am scris această carte pentru a-ți oferi un sprijin în preocupările tale de a te bucura din plin de viață, împreună cu cei dragi ție. Păstrează aproape acest semn de carte, ca să știi de ce citești cartea.



# Introducere

Resursele sunt distribuite inegal între țări și între oameni. Unii au mai mulți bani decât alții, sunt mai sănătoși, iar o categorie aparte au încă de la naștere perspective de viață mai luminoase decât ceilalți. Așa e viața, așa a fost și așa e foarte probabil să și continue să fie. Timpul este singura resursă distribuită egal fiecăruia, în sensul că avem cu toții la fel de mult timp în fiecare zi. Întrebarea care se pune e: ce facem cu el? Care e cea mai bună utilizare a acestei resurse?

Am scris această carte pentru a-ți oferi idei, sugestii, exemple și întrebări pe baza cărora să poți decide mai bine cum să folosești această prețioasă resursă care este timpul. E bine de știut că, având în fiecare zi la fel de mult timp cât au și ceilalți, ai posibilitatea să obții cel puțin la fel de mult cât obțin și aceștia, într-un plan al vieții sau în altul. Evident că nu depinde totul de cum îți împarți timpul, pentru că există destule diferențe între oameni, unele pomenite mai sus, iar contextul nu e același pentru toți. Dar modul în care îți folosești timpul are o pondere foarte mare printre ingredientele succesului, indiferent cum îl definești; o pondere mult mai mare decât am fi tentați să credem la prima vedere.

Timpul dintr-o zi fiind limitat, este important să înțelegem esența a ceea ce în mod generic se cheamă Time Management, principiu-cheie al unei abordări corecte pentru fiecare zi, fiecare an și pentru viața noastră în ansamblu:

mai mult timp pentru ceva înseamnă mai puțin timp pentru altceva. Acest principiu poate fi folosit în mod conștient: te joci mai mult cu copiii și lași intenționat deoparte hoinăreala pe internet sau alte activități despre care știi că nu-ți aduc niciun câștig real. Sau muți televizorul în beci ca să-ți rămână mai mult timp pentru lectură sau pentru gătit ori pentru alte activități pe care tot ai vrea să le faci, dar nu te poți desprinde de niște tentații nefolositoare.

Același principiu însă ne poate aduce la constatări triste, dacă-l lăsăm să acționeze de capul lui: m-am tot luat cu e-mailuri și cu discuții toată ziua și acum, când ar trebui să plec acasă, încă n-am terminat raportul ce trebuie predat mâine dimineață la prima oră. A trecut încă un an, am muncit și în acest an foarte mult, dar mi-am cam neglijat familia sau sănătatea. Toate capitolele acestei cărți te vor ajuta să folosești pârghia de mai sus în folosul tău: mai puțin timp pentru unele lucruri, ca să-ți rămână mai mult timp pentru altele; mai mult timp pentru lucrurile importante pentru tine și mai puțin pentru cele care doar par importante la un moment dat.

În cei 15 ani care au trecut de la susținerea primului meu curs pe tema organizării timpului am avut ocazia să întâlnesc foarte multe categorii de oameni, cu probleme foarte diferite în ceea ce privește managementul acestuia. De la fiecare am învățat câte o altă nuanță a provocărilor pe care le avem cu toții în privința organizării timpului și pentru fiecare în parte am căutat să am o întrebare care să dea de gândit, o sugestie care să rezolve o problemă sau un exemplu care să ilustreze necesitatea unei anumite decizii.

Sunt mii de oameni care vin la cursurile noastre. Împreună cu colegii mei, ne străduim să le fim de folos tuturor.

Prin această carte, intenția mea este să-ți ofer ocazia unei analize a propriilor tale obiceiuri privind gestionarea timpului, precum și posibilitatea de a-ți confirma sau schimba deciziile și intențiile privind modul în care alegi să-ți trăiești timpul și, în al treilea rând, un set de idei care să te ajute să navighezi mai ușor prin aglomerația cotidiană a posibilelor tale preocupări. Mai mult decât atât, eu însumi aplic ceea ce îi sfătuiesc pe alții să facă; am o meserie care-mi place, care mă provoacă și care nu-mi ocupă tot timpul. Sunt binecuvântat cu o familie grozavă, împreună cu care viața merită trăită.

Ce câștigi dacă citești cartea? Timp, să te bucuri mai mult de viață. Poate și bani, devenind mai productiv și conștientizând mai bine ce anume îți dorești cu adevărat.



# Partea I

Ce  
vrei



# 1 | Tu ai un serviciu, o carieră sau o vocație?

Poate ai deschis această carte pentru că te confrunți cu dificultăți, ai întrebări cu privire la managementul timpului și îți dorești să găsești câteva soluții la aceste probleme. Poate te gândești că nu ai niciun fel de problemă, dar cineva de lângă tine s-a gândit că totuși ți-ar prinde bine câteva idei și ți-a întins, cu un zâmbet prietenos, această carte. Oricare ar fi cazul tău, problemele oamenilor privind administrarea timpului sunt multe și diferite. Agitația cotidiană, bombardamentul informațional, volumul mare de sarcini, puținul timp liber, sentimentul că anii trec mult prea repede, toate acestea și multe altele ne apasă într-o măsură mai mare sau mai mică.

Multe dintre problemele noastre de management al timpului și de echilibru între viața personală și cea profesională își au originea în modul în care ne raportăm la muncă: avem un serviciu, o carieră sau o vocație? Mai precis, aceste probleme își au originea într-o confuzie privind rolul corect al muncii în viața noastră. Uneori, când muncim foarte mult, ne pare rău că nu suntem în altă parte, cu familia sau prietenii. Alteori, când stăm prea relaxați, ne întrebăm dacă nu cumva ar trebui să muncim mai mult. Vom explora în acest prim capitol cele trei roluri pe care munca le poate juca în viața ta, pentru a te ajuta să-ți identifice mai clar provocările cu care te confrunți și pentru că răspunsurile multor întrebări legate de un bun management al timpului decurg natural din această clarificare.

Serviciul e acea situație în care pui la dispoziția unui angajator timpul tău, energia și abilitățile tale, în schimbul unei sume de bani numită salariu. Acest salariu poate că e de fapt un întreg pachet, format în fel și chip, dar aceste componente nu au multă relevanță acum. Ce merită a fi reținut aici este faptul că, în cazul serviciului, oferi muncă și primești în schimb bani.

Cariera e acea situație în care oferi tot muncă, de obicei mai multă muncă, și cauți să primești în schimb atât bani, cât și alte beneficii. Cine caută cariera urmărește de obicei să urce trepte în ierarhia companiei și să dobândească o influență mai mare în departament și în companie. Aceste mișcări pe verticală pot avea loc în timp, în cadrul aceleiași organizații sau în mai multe companii diferite. Dacă pleacă dintr-un loc de muncă în altul, cel care urmărește cariera e interesat nu doar de un salariu mai bun, ci vrea să simtă că în noua companie pentru care va lucra va fi cu o treaptă ierarhică mai sus decât în locul de muncă anterior. De menționat este faptul că și cei care urmăresc un serviciu pot fi promovați și pot căpăta în timp o influență mai mare, însă nu pentru asta lucrează aceștia.

Ai o vocație dacă îți dedici viața profesională unui talent al tău sau unei cauze în care crezi. Dacă cine are un serviciu caută un salariu și cine are o carieră caută atât un salariu, cât și alte beneficii, cine are o vocație caută în primul rând alte lucruri decât cele enumerate mai sus. Desigur că prind bine și niște câștiguri financiare, dar nu pentru bani va lucra cineva care are o vocație.

Acestea sunt, pe scurt, cele trei roluri pe care munca le poate juca în viața ta. Suntem cu toții, la un moment dat, într-una dintre aceste trei situații. De-a lungul întregii vieți profesionale se poate întâmpla să trecem dintr-o situație în



alta, poate chiar să le parcurgem pe toate trei, însă fiecare dintre ele poate umple și singură o perioadă lungă de timp. Toate trei sunt în regulă. Nu e niciuna mai bună sau mai onorabilă decât alta. Să luăm serviciul, de exemplu. E bun, doar că nu prea mai e la modă. E la modă cariera. Și tot mai la modă a devenit vocația.

Serviciul este până la urmă forma fundamentală de muncă, descrisă în manualele de economie. Răsplata este salariul și nu este nimic rușinos în a spune că muncești pentru un salariu. N-am găsit definiții ale muncii în care să se spună că răsplata este un birou mai mare sau un laptop mai mic. Serviciul nu trebuie asociat numai cu munci simple, de rutină, făcute de oameni puțin calificați. Cine are un serviciu caută de fapt libertate. Adică are niște planuri de viață, vrea să trăiască într-un anumit fel sau într-un anumit loc, vrea să-și împartă viața cu niște oameni dragi, vrea să petreacă timp făcând anumite activități, iar pentru toate acestea are nevoie și de bani. Așa că munca este modul prin care obține acești bani. Pentru cine are un serviciu, viața reprezintă mult mai mult decât munca.

Mai mult decât atât, cine are un serviciu se așteaptă la claritate. Vrea să știe precis ce vor oamenii de la el, pentru ca apoi să-și poată alocă timpul și energia spre îndeplinirea responsabilităților respective. Nimic nu e mai demotivant pentru cineva care vrea serviciu decât un loc de muncă unde tot timpul mai apare câte ceva de făcut, câte o ședință la care e de participat, câte un coleg dezordonat care trebuie ajutat. Cine are o carieră este interesat însă de altceva. Mai mult decât claritate, el vrea să vadă perspective, vrea să vadă că mai sunt trepte ierarhice de urcat.

Cine are o carieră este interesat de o zi de mâine mai bună, este cu gândul mai degrabă la viitor decât la prezent.

Cine are un serviciu este cu gândul la ziua de azi mai mult decât la cea de mâine. Dacă va fi să fie promovată, foarte bine, dar își caută mulțumirea în ziua de azi și adeseori o găsește. Riscul pentru cine are o carieră este să fie prea mult cu gândul la ziua de mâine, chiar dacă și ziua de azi este foarte bună. Sunt destui, din păcate, cei care, indiferent ce au și ce poziție ierarhică ocupă, sunt mereu nemulțumiți. E adevărat că nemulțumirea asta este sursa progresului, însă de la un punct încolo devine dăunătoare. Poate prea mulți au trecut de punctul respectiv și nu-și dau seama încă.

Analizează deci în ce relație ești cu munca, dacă ai un serviciu, o carieră sau o vocație. Multe întrebări care țin de modul în care ne petrecem timpul la serviciu au răspunsuri diferite, în funcție de situația din care privim lucrurile. Să luăm un exemplu la întâmplare: lucrul peste program, un fenomen obișnuit pe la noi.

Dacă ai un serviciu, și salariul este construit pe un timp de lucru de opt ore, atunci nu prea ai ce căuta pe la birou după program. Spun „nu prea ai“ în loc de „nu ai“ pentru că pot apărea situații excepționale în care e nevoie să lucrezi un pic mai mult; poate e vârf de sezon, poate au apărut niște probleme ce trebuie rezolvate imediat; aceste excepții sunt acceptabile. Dacă acestea apar însă foarte des sau chiar devin un fel de normă, atunci echilibrul dintre salariu și muncă e pierdut. Ecuația a devenit o inecuație și ți-ar prinde bine să faci ceva în acest sens, pentru a restabili echilibrul.

Dacă ai o carieră, atunci a sta peste program e oarecum parte din fișa postului tău. Tu, pe lângă salariu, îți dorești să urci pe treptele ierarhice, ceea ce poate însemna faptul că te implici mai mult în proiecte sau în mai multe proiecte în același timp, că ajuți în stânga și-n dreapta, că te oferi să

preiei și alte responsabilități, că studiezi mai în amănunt cifrele pentru a identifica legături și observații pe care alții nu le-au găsit. Toate acestea iau timp, în plus față de cel petrecut cu responsabilitățile tale directe. Așa că, dacă stai peste program, nu te plânge prea tare, e alegerea ta. Înainte să sari de pe scaun zicând că nu, nu e alegerea ta, citește mai departe.

Problemele apar atunci când oameni care vor doar un serviciu, nu o carieră, stau peste program nu pentru că vor ei, ci pentru că stau și ceilalți, pentru că aceasta-i cutuma, pentru că le cer șefii tot felul de lucruri, pentru că dezorganizarea unora devine dezorganizarea multora, iar treburile acestea se întâmplă aproape în fiecare zi. Această situație e într-adevăr una mai delicată, dar soluția nu e să pleci brusc din birou ridicând această carte pe post de steag. Există, totuși, și alte soluții.

## I

În primul rând, e o problemă de sistem. În foarte multe companii de pe la noi se lucrează peste program. Dacă însă te uiți mai înspre Vest cu două, trei țări, observi că de pe la ora 17 se cam golesc birourile și nu sunt atât de mulți cei care lucrează până seara târziu. Ușor, ușor, acest fenomen se extinde și înspre noi, însă trebuie spus că inițiativa reducerii timpului de lucru peste program trebuie să le aparțină angajaților. E de așteptat un pic mai mult dacă vrem ca angajatorii să inițieze acest demers. În țările din Vest, angajații au fost cei care au cerut și până la urmă au și primit, în timp, condiții de muncă mai bune. Ele nu le-au fost oferite pe tavă de către angajatori.

Acest lucru înseamnă că, dacă tu cauți un serviciu pe care ești hotărât să-l faci bine, dar pentru care nu ești dispus să petreci 12-16 ore la birou, poți prelua inițiativa. Termină tot ce ai de făcut și pleacă un pic mai devreme decât plecai de obicei. Cu o singură floare poate că nu se face primăvară, dar după o floare apare o altă floare și apoi încă una, și apoi încă 20. Partea a doua a cărții îți arată cum să fii mai productiv la serviciu, în așa fel încât să poți termina mai repede tot ceea ce ai de făcut. Însă a te ridica de pe scaun și a pleca la încheierea programului, și nu trei ore după aceea, este un gest ce ține de fiecare dintre cititori.

## II

În al doilea rând, e o problemă de mod de lucru în relația cu ceilalți. De prea multe ori, suntem îngăduitori cu colegii care nu-și respectă termenele. De prea multe ori, îi ajutăm când s-au băgat singuri în bucluc, învățându-i astfel că vor găsi tot timpul pe cineva care le va sări în ajutor, iar atunci când ne mulțumesc, le spunem zâmbind: „Cu plăcere“, în loc să le spunem încrunțați că a fost o excepție că i-am ajutat. De prea multe ori, micile pauze devin marile pauze și prea des îi primim în cercurile de discuții pe cei care niciodată nu se opresc din povestit.

Dacă ne uităm din nou puțin mai la Vest, vedem că oamenii sunt aparent mai reci în relațiile de muncă. Românul prietenos din fire, aflat o vreme la lucru în birourile occidentale, poate chiar intra la bănuieli în legătură cu acest aspect, dar străinii respectivi nu au de fapt nimic cu

noi. Doar își văd de treaba lor și apoi pleacă acasă. Avem de învățat și în această privință.

### III

În al treilea rând, e o problemă de mod de lucru al nostru individual. Prea mulți dintre noi cădem pradă foarte ușor în timpul zilei sarcinilor mai puțin importante, lăsându-le mai la urmă pe cele mai greoaie, dar foarte importante. Ne trezim că suntem spre finalul programului și avem totuși de terminat un raport, o propunere, o analiză de un fel sau altul, că termenul-limită a cam trecut și atunci, ce să faci, stai binișor pe locul tău până termini ce-ai de făcut.

Permite-mi o mică paralelă: imaginează-ți că mergi într-o mică vacanță cu mașina, cu familia sau cu prietenii și că ai de așezat în portbagaj două valize, trei geți mai mici și câteva sacoșe. Întrebarea e: Ce pui prima dată în portbagaj? Dacă am sta undeva în centrul orașului și am întreba trecătorii ce pun prima dată în portbagaj, în această situație, foarte mulți ne-ar spune că, evident, așază prima dată valizele, pentru că apoi pot strecura prin locurile rămase libere celelalte geți și sacoșe. Dacă-i întrebi de ce nu pun prima dată obiectele mai mici, vor răspunde că, dacă ar face asta, n-ar mai încăpea valizele.

Ei bine, dacă i-am întreba pe aceiași oameni cu ce-și încep ziua la birou, cu sarcinile mari și grele sau cu tot felul de activități mai mici - cafea, e-mailuri, discuții pe teme zilei - probabil ar fi foarte mulți cei care s-ar vedea nevoiți să recunoască faptul că își încep ziua, de prea multe ori, cu sarcini mici, cele mari rămânând spre rezolvare pentru mai

târziu. Iar acest „mai târziu“ înseamnă foarte des, de fapt, timp petrecut peste program.

## IV

În al patrulea rând, puterea ta de negociere în privința timpului de lucru peste program e dată și de ușurința cu care poți fi înlocuit. Nu e cazul să te superi, pentru că nimeni nu e de neînlocuit, doar că unii sunt mai greu de înlocuit decât alții. Dacă e coadă în jurul clădirii și se pot găsi ușor oameni care să facă ce faci tu, atunci prețul locului tău de muncă include flexibilitatea la un program de lucru mai extins. Dacă ești mai greu de înlocuit, atunci poți impune un program mai puțin lung, însă fără o productivitate cu adevărat mare în orele lucrate, această putere de negociere se evaporă rapid.

Ce anume vreau să spun este că, dacă ai un serviciu și constăți că stai destul de mult timp peste program, deși n-ai vrea, te încurajez să faci ceva imediat în privința asta. Vezi care dintre motivele de mai sus te fac să stai peste program. Pentru al doilea și al treilea și, indirect, pentru primul și al patrulea motiv, ai la dispoziție idei și tehnici pe care le vei găsi în paginile următoare ale acestei cărți.

Câteva cuvinte și despre vocație, acum, în încheierea acestui capitol. Dacă practici o vocație meriți de la bun început niște călduroase felicitări. Le merită, desigur, și cei care au un serviciu și nu lasă munca să le cotopească viața, și cei care au o carieră și aceasta e alegerea lor conștientă. Însă cei care practică o vocație sunt într-o situație de admirat, pentru că au o pasiune care-i animă, o cauză frumoasă

pentru care luptă și, în același timp, își asigură un trai rezonabil din această pasiune sau cauză. Pot dedica mult timp acestei activități și o fac, de obicei, cu plăcere.

Vedem tot mai mulți care fac pasul înspre o vocație. Ei vin și dintre cei care și-au asigurat bani albi pentru zile negre, și dintre cei care n-au această plasă de siguranță. Vin dintre tineri și dintre vârstnici, vin dintre oameni care-și pun la bătaie tot timpul lor și dintre oameni care-și dedică doar timpul lor liber. Inițiativele sunt tot mai multe și mai diverse, iar rezultatele muncii se văd tot mai limpede. Mediul nu este încă foarte primitiv și nici atitudinea oamenilor nu este încă șlefuită. Mai sunt destui cei care te analizează prin prisma funcției și a siglei de pe cartea de vizită. Dacă ai o vocație, ignoră-i liniștit pe ciudați și concentrează-te pe esența activității tale. Găsești în paginile acestei cărți idei practice care te pot ajuta să dai un avânt tot mai mare vocației tale.

Cartea aceasta e și pentru tine. Poate chiar mai mult pentru tine decât pentru alții, deoarece, spre deosebire de cei care au un serviciu sau o carieră și care, până la urmă, tot se satură de muncă și pleacă acasă în fiecare zi, cei care au o vocație se pot afunda foarte ușor în munca lor. Te uiți la ceas și e din nou miezul nopții. E important să reții că, oricât de mult te entuziasmează vocația ta, viața are totuși mai multe planuri, pe care dacă le ignori simți că sărăcești.





## 2 | Compania ta este de tip serviciu, carieră sau vocație?

Dacă ești antreprenor, poate ți-a fost greu să te identifici, în capitolul anterior, cu o muncă de tip serviciu, carieră sau vocație pentru că munca ta este de fapt compania ta. Ei bine, află că și companiile se pot împărți în aceste categorii și prinde bine să știi ce fel de companie ai pentru că stilul de lucru e diferit, prioritățile sunt diferite și riscurile în timp sunt diferite.

**Dacă nu ești antreprenor, ci lucrezi într-o companie, mare sau mică, e important să știi din ce categorie face parte compania ta pentru a ști foarte bine ce se așteaptă de la tine. Viața într-o companie de tip serviciu poate fi foarte diferită de cea într-una de tip carieră, de exemplu. Dacă tu știi ce vrei de la muncă, e important să afli dacă poți obține ceea ce vrei în tipul de companie în care lucrezi acum.**

Permite-mi, te rog, să încep definirea celor trei categorii cu compania de tip „carieră“. Aceasta e organizația așa cum o înțeleg cei mai mulți: produce bunuri sau servicii de un anume fel și își propune să crească, să cucerească, să conducă și să domine piața. Cele mai multe companii multinaționale intră în această categorie. Au ținte de creștere, fac investiții, achiziționează alte companii, urmăresc o creștere a veniturilor de la an la an, într-un cuvânt, vor să-i „învingă“ pe ceilalți. Toate activitățile sunt subordonate scopului de a crește. Dacă nu se întâmplă așa, nu e bine. O fi criză, or fi condiții de piață nefavorabile, obiectivul e să creștem, de

obicei în venituri, în cotă de piață sau în profit. Acționarii, analiștii, conducerea dintr-o mare capitală a lumii, toți vor crește.

În această categorie intră, desigur, și multe companii antreprenoriale locale care vor să se extindă la nivel național, companii naționale care vor să intre și în țări vecine, companii regionale care vor să cucerească întreaga lume. Tot aici intră companii care au o poziție bună într-o piață, însă vor să se extindă și pe alte linii de produse sau servicii, mai ales atunci când piața de bază crește foarte greu. Cuvântul-cheie este deci creșterea. Ritmul de lucru în companie este unul alert și uneori chiar prea agitat. Se fac proiecte, se fac ședințe, se pregătesc lansări sau relansări, se analizează insuccese și se decid acțiuni corective.

Un tip molcom, venit din biblioteca universității direct într-o astfel de companie, amețește rapid, are impresia că totul e dat pe repede-înainte, nu știe de ce să se apuce mai întâi, iar când se apucă totuși de ceva, vin repede trei oameni peste el și-i cer altceva. La sfârșitul unei zile este epuizat complet și are nevoie de minute bune ca să-și aducă aminte care e drumul către casă.

Pentru alți oameni, e mediul perfect. Tot timpul lucruri noi, nu te plictisești niciodată, uiți de problemele de acasă pentru că mintea ți-e ocupată cu cele cincisprezece activități pe care le faci deodată, cu telefoanele care sună, cu e-mailurile care nu se mai termină, cu colegii pestriți cu care ai de-a face. Trăiești într-o săptămână cât alții în trei luni, dar te și consumi cam tot atâta. În timp, hainele nu te mai încap, de mișcare nu mai ai timp, iar cofeina, dulciurile și mâncarea de tip fast-food ți-au devenit prieteni nedespărțiți. Desigur, nu e vorba despre tine, dragă cititorule, ci despre alți oameni, din alte țări.

Cam asta e compania de tip „carieră“. Într-o companie multinațională presiunea e dată de acționari și mai ales de analiștii și investitorii de pe Wall Street. Într-o companie mică de tip carieră, presiunea e dată de firea antreprenorului și de ambițiile sale. Sunt în regulă aceste companii și avem nevoie de ele. Aduc produse și servicii tot mai bune, stabilesc standardele tot mai sus, ca angajați sau parteneri ai lor ne provoacă să fim inovativi și să devenim tot timpul mai buni și mai productivi.

În compania de tip „serviciu“ lucrurile stau altfel. Cuvântul la ordinea zilei nu este neapărat „creșterea“. Companiile de tip serviciu sunt acelea care și-au găsit un loc pe piață și se străduiesc în primul rând să-l mențină. Antreprenorul nu are ambiții de mare împărat roman, ci se așteaptă ca afacerea sa, pe de o parte, să-i aducă un profit rezonabil și stabil, iar pe de altă parte, să nu-l streseze prea tare. Ce vrea antreprenorul aici este ce vrea angajatul care are un serviciu: libertate. Desigur că un pic de creștere nu strică niciodată și sunt perioade care solicită mai mult energia antreprenorului, însă obiectivul său e să aibă o companie care merge „ca unsă“.

Rareori va veni această companie cu ceva nou, rareori va crește din proprie inițiativă calitatea produselor ori a serviciilor pe care le oferă. Este o companie mai degrabă reactivă, care observă cu atenție ce fac companiile „carieriste“ și apoi se adaptează. Poate să și inoveze, dar nu acesta e obiectivul. Antreprenorul face și investiții, companiile de acest fel pot crește la rândul lor, dar scopul nu e creșterea. Meritul acestor companii este acela de a crea un mecanism durabil și flexibil, de a optimiza activitățile și de a obține rezultate rezonabile cu un minim de efort financiar și uman. Cuvântul la ordinea zilei este deci randamentul. De la

angajați se așteaptă să poată munci independent, să fie buni administratori ai unui sistem ingineresc bine pus la punct.

Companiile de tip „vocație“ sunt construite de obicei în jurul vocației antreprenorului. Dacă e vorba despre un fotograf pasionat și talentat, acesta își va deschide o companie care vinde aparatură foto de bună calitate, care prestează servicii de fotografie și care desfășoară alte activități în această zonă. Dacă e un bucătar bun, pasionat de mâncarea sănătoasă, își va deschide un magazin cu produse bio sau un restaurant atipic.

Vorbim de obicei despre companii mai mici, chiar dacă unele dintre ele ajung să se extindă până la un nivel cu adevărat impresionant.

Dacă în companiile de tip „serviciu“ e important profitul, iar în companiile de tip „carieră“ sunt importante atât profitul, cât și alte lucruri, într-o companie de tip „vocație“ contează în primul rând acele așa-zise alte lucruri. Desigur că o astfel de companie trebuie să genereze și profit, altfel s-ar duce pe apa sâmbetei, dar antreprenorul este preocupat în primul rând să dea o expresie materială vocației sale, să comunice ceva și să poată și trăi din asta. Sunt de obicei companii mici și sunt foarte multe de acest fel. Dacă ne uităm puțin peste istoria corporatistă, destul de multe dintre marile companii multinaționale de azi și chiar dintre companiile de tip „serviciu“ au început dintr-o vocație a fondatorului. Pe lângă cele care s-au stins, unele au fost bine conduse și au crescut.

Pentru că aceste trei tipuri de companii solicită în mod diferit timpul antreprenorului, prinde bine să știi, dacă ești antreprenor, ce vrei de fapt de la compania ta. Toate trei variantele sunt în regulă, dar au riscuri diferite. Compania de tip „serviciu“ te solicită mai mult la început și apoi tot

mai puțin, pe măsură ce procedurile încep să funcționeze și oamenii din companie le pot ajusta de unii singuri. Riscul este ca produsele și serviciile să fie tot mai puțin apreciate, în condițiile în care piața oferă variante tot mai bune. Până la urmă, niciun mecanism nu merge de la sine la nesfârșit.

Compania de tip „carieră“ te solicită tot mai mult. Observăm în jurul nostru că, și dacă frâiele conducerii companiei sunt predate unor manageri, antreprenorii tot nu pot sta deoparte. Au de comentat, de îmbunătățit, au relații cu clienți și parteneri la care nu pot renunța. Și, până la urmă, să facă ce anume în altă parte? Cât de mult poți sta și la plajă? Aceste companii sunt cele mai riscante pentru calitatea vieții antreprenorului. Mulți oameni muncesc ca să poată pune o pâine pe masă și nu au vreme de familie sau de o viață extraprofesională mai bogată pentru că au de muncit și vor să le asigure celor dragi un standard de viață rezonabil. E trist însă să vezi copii neglijăți și familii care se destramă din cauză că antreprenorii sunt prea ocupați să facă și ei al zecelea milion de dolari, sau chiar al nouăzecilea.

În compania de tip „vocație“ antreprenorul nu simte că e „solicitat“, simte că face ce-i place și se așteaptă să lucreze cu oameni care împărtășesc aceleași valori. Riscul principal al afacerii este că, de la atâta pasiune pentru ce face firma, sunt puse în plan secundar și chiar ignorate unele aspecte financiare, iar afacerea nu mai e afacere și pierde bani în loc să-i câștige.

Dacă nu ești antreprenor, ci angajat, sunt două întrebări principale la care merită să-ți oferi un răspuns. Prima întrebare este: în ce tip de companie lucrezi acum? Iar a doua e: care dintre aceste trei tipuri de companii e cea mai potrivită pentru tine? Poate că nu e cazul să filozofăm prea mult asupra acestui aspect, însă analiza tipului de muncă pe care ți-l

dorești trebuie să includă și o mică discuție despre tipurile de companii de pe piață, de aceea le-am descris mai sus. Dacă-ți place pescuitul, dar trăiești în deșert, e mai greu să obții ce-ți dorești. Răspunsul la întrebarea cu privire la compania potrivită trebuie să vină tot din raportarea la munca pe care vrei să o ai.

Dacă urmărești o carieră, e bine de știut că o poți obține în toate cele trei tipuri de companii sau, mai bine spus, parcursul tău profesional poate include la un moment dat orice tip de companie. E poate chiar mai ușor să urci trepte într-o companie de tip serviciu sau de tip vocație decât într-o companie de tip carieră, pentru că în primele două nu e atâta îngrămădeală pe scări, adică nu sunt atât de mulți cei pre-ocupați să urce treptele ierarhice. În plus, antreprenorii de-abia așteaptă să găsească oameni competenți și motivați cărora să le poată transfera mai multe responsabilități.

Dacă urmărești un serviciu, e un pic mai greu să-l obții într-o companie de tip carieră. Nu e imposibil, dar e un pic mai greu, pentru că șefii tăi, care vor viteză și rezultate, care pun ședințe la ora 17 și care te încarcă cu treabă de 12-14 ore pe zi, nu de 8, s-ar putea să fie un pic șocați că, în loc să-ți iei laptopul în brațe, tu-ți pui basca pe cap și, în loc să mergi spre sala de ședințe, tu te îndrepti spre ieșire.

Există, desigur, moduri de a ieși onorabil din aceste situații, iar partea a doua a acestei cărți exact acest lucru îți propune să-ți arate, anume cum să fii mai productiv la serviciu și cum să îți îndeplinești cu bine responsabilitățile. Dacă vocație este ceea ce cauți, cea mai bună situație e când găsești o companie care-ți împărtășește pasiunea. Caută cu perseverență astfel de companii, iar dacă nu le găsești, poate acesta e un semn că e momentul să înființezi tu însuși una.

### 3 | Pentru ce muncești, de fapt?

După cele două capitole anterioare, am încredere că ți-ai format o imagine bine conturată cu privire la ce vrei de la muncă și care este cel mai potrivit tip de organizație pentru tine. Mai introducem aici încă o perspectivă în această analiză despre rolul muncii în viața ta. Tot restul cărții este despre „cum”, dar până la acele capitole îți propun să mai zăbovim un pic la „de ce”. Și asta pentru că, dacă la întrebarea „de ce” treburile nu sunt tocmai limpezi, acel „cum” nu îți va fi niciodată pe deplin satisfăcător.

Regretatul părinte al managementului, Peter F. Drucker, obișnuia să spună că „nu există risipă mai mare decât să faci foarte bine ceea ce n-ar trebui făcut deloc”. Dacă ai petrecut o jumătate de oră coafând un tabel și constai că nu mai era nevoie deloc de acele informații, poți ofta un pic supărat. Dar să petreci ani de zile muncind pe brânci, fără să-ți fie clar de ce o faci, e cu adevărat trist.

Într-o vreme era foarte la modă expresia „time is money”. Ea are sens în destule situații, însă oamenii uneori extrag din ea concluzia că poți pune un semn de egalitate între timp și bani; cu alte cuvinte, nu ar trebui să pierzi timpul pentru că, în acest fel, pierzi bani. Sunt de părere că, în această privință, expresia e nepotrivită, nu poți pune egal între timp și bani, deoarece timpul tău este de fapt viața ta, adică mult mai mult decât niște bani.

A pune semn de egalitate între timp și bani înseamnă că, având bani, poți cumpăra timp. Or, așa ceva încă nu a reușit

nimeni. Toți marii bogătași ai vremurilor trecute au murit când le-a venit timpul și nu sunt printre cei vii și azi, chiar dacă și-ar fi dat, probabil, întreaga avere pentru asta. Mai mult decât atât, a pune egalitate înseamnă că timpul și banii sunt resurse de același fel. Doar că nu sunt. Dacă ai pierdut niște bani, căzându-ți din buzunar sau investindu-i cu bună știință în cauze ce s-au dovedit apoi pierdute, mai devreme sau mai târziu, într-un fel sau altul, poți face alți bani, poate chiar mai mulți. Dacă ai pierdut timpul, acela nu mai poate fi recuperat, orice ai face. Fiecare zi care trece, fiecare lună și fiecare an sunt de nerecuperat. De acest fapt al vieții ne dăm cu toții seama la un moment dat. Și, cu toate că timpul nostru e viața noastră, iar banii sunt niște resurse valoroase, dar care pot fi recuperate și multiplicare, de multe ori acordăm mai multă atenție protecției banilor noștri decât protecției timpului de care dispunem.

Imaginează-ți că vine o cunoștință la tine și îți cere împrumut o sumă de bani. Poate nici nu trebuie să-ți imaginezi, pentru că se prea poate să fi fost într-o astfel de situație. Ce întrebări îți trec prin minte înainte de a-i da un răspuns? Probabil mai multe, dar am o bănuială că printre ele se află și următoarele două întrebări esențiale: am bani de care mă pot lipsi acum? Și, dacă da, oare mi i-ar da înapoi? Cred că puțini dintre noi împrumută bani fără să-și pună cel puțin aceste două întrebări. De multe ori, chiar dacă răspunsul e afirmativ la ambele, tot nu dăm bani cu împrumut.

Ar merita o discuție separată pe tema asta, dar poate cu altă ocazie. Hai să analizăm acum cele două întrebări. Prima, dacă am bani de care mă pot lipsi acum, e o întrebare cu răspuns simplu, da sau nu. Dacă nu, povestea se încheie repede. Dacă da, avansăm la a doua, „oare mi i-ar da



înapoi?“, al cărei răspuns e mai complicat. Dar până la urmă ajungem la o concluzie și cu a doua întrebare. Sunt întrebări perfect legitime atunci când se pune problema să te lipsești pentru o vreme de niște resurse valoroase.

Oare cât de des ne punem aceste întrebări atunci când vin oamenii să ne ceară timp, rugându-ne să-i ajutăm cu diverse sarcini? În ceea ce privește timpul, răspunsul la a doua întrebare, „Oare îmi dă timpul înapoi?“, este negativ în toate cazurile, cu o singură excepție: când ajuți pe cineva care te ajută la rândul său și, în acest fel, e ca și cum ai primi timp înapoi. Acest lucru îl știu foarte bine țărani, care se ajută unii pe alții cu muncile câmpului. Culegând împreună lanurile de porumb ale fiecăruia, treaba merge mai bine decât dacă și-ar culege fiecare singur propria recoltă. În celelalte cazuri, timpul dat altora, că e vorba despre o jumătate de oră sau despre o zi, e timp pe care nu-l mai vedem înapoi. Timpul irosit pe treburi neproductive e și el pierdut, dar despre asta în capitolele următoare.

La prima întrebare, dacă am timp disponibil sau nu, tentația e să ne uităm în agendă și să constatăm că avem. Ocupându-l cu treburi însemnate pentru alții, sarcinile noastre importante viitoare s-ar putea să nu mai încapă în întregime, motiv pentru care le vom amâna. Uite ce vreau să spun aici, de fapt: munca ne ia timp. Munca ne ia din viață. Ținând cont că anii pe care-i petrecem muncind nu se întorc înapoi, merită să ne întrebăm serios de ce anume o facem. Adică dacă suntem circumspecți când e vorba să împrumutăm sau să cheltuim sume mici de bani, bani care până la urmă se pot întoarce și chiar înmulți, ar fi de la sine înțeles să fim atenți și atunci când e vorba să cheltuim cantități mari de timp, care nici nu se mai întorc vreodată.

Nu îmi propun să te impresionez în vreun fel cu acest grandios raționament. Vreau doar să atrag atenția că, deși ce spun aici e la mintea cocoșului, deși știm cu toții aceste lucruri, e uimitor cât de multă lume o apucă pe un anume drum în muncă și în viață, ca și când n-ar fi mai nimic de decis. Oamenii termină niște școli, caută locuri de muncă, muncesc pe brânci, prind un cheag și merg cam pe aceleași cărări pe care merg și alții, de parcă opțiunile ar fi limitate. M-aș bucura să constăți, citind aceste pagini, că opțiunile sunt, de fapt, multiple, și că relația fiecăruia dintre noi cu munca poate lua diferite forme. Pe unele le-am descris în cele două capitole anterioare. Pe altele le vei descoperi în paginile următoare.

Azi opțiunile privind munca sunt mult mai variate decât în urmă cu 50 de ani, când erau oricum mult mai variate decât în urmă cu 500 de ani. Iar, după cum arată lucrurile, opțiunile în viitor vor ajunge de dimensiunea unui evantai pe care azi nici nu ni-l putem imagina pe deplin, la fel cum în urmă cu 50 de ani sau chiar cu 15 ar fi fost greu de imaginat lumea de azi, cu rolul crescut exponențial al tehnologiei, al globalizării și al celorlalte megatendințe globale. Nu zice nimeni să nu muncim. Eu, cel puțin, cu niciun chip nu spun asta. Fiecare dintre noi trebuie să facă acest lucru.

Întrebarea e: de ce anume o facem? Dacă tot îi dedicăm ani și ani, pe care i-am fi putut petrece altfel, dar pe care nu-i mai vedem înapoi, poate ar merita să luăm mai puține lucruri drept date de la natură și să provocăm schimbări acolo unde nici nu ne-am fi gândit.

Stephen M. Pollan, în cartea sa, *Fire Your Boss*, descrie opt motive pentru care oamenii muncesc. Le-am găsit într-atât de relevante încât ți le prezint mai jos, cu permisiunea domnului Pollan.

Oamenii muncesc:

1. Pentru putere
2. Pentru respect
3. Pentru siguranță
4. Pentru a călători
5. Pentru a servi altora
6. Pentru a întâlni oameni
7. Pentru a se exprima
8. Pentru bani

Întrebarea pentru tine este în care dintre cele opt motive te regăsești. Ia-ți puțin timp chiar acum pentru a te gândi la motivele pentru care muncești, apoi citește mai departe.

„Pentru putere“ înseamnă că muncești pentru a avea o tot mai mare influență asupra celor din jur. Din echipa ta, din departament, din companie, din industrie, din țară, din lume, din comunitate, dintr-un grup sau altul. Este un motiv care apare frecvent la bărbați. De multe ori, acest motiv este doar unul de suprafață, pentru că oamenii vor să capete puterea pentru a o folosi la ceva; adeseori, pentru a dobândi unul dintre ceilalți șapte factori.

Oamenii mai muncesc pentru a câștiga respectul celorlalți, prin proiectele pe care le gestionează, prin volumul de muncă pe care îl pot presta, prin titlurile științifice pe care le obțin. A te bucura de respectul celorlalți este destul de important pentru aproape toată lumea. Întrebarea mai profundă e: al cui respect îl cauți? De asemenea, poți munci pentru a fi mai în siguranță, ceea ce e destul de vag, deoarece siguranță poate însemna confort financiar sau se poate referi la securitatea mediului în care trăiești.

A munci pentru a călători e un deziderat al multor tineri. Și al celor mai maturi, dar în special al tinerilor, poate mai ales pentru că ei încă nu au dulcea povară a unei familii și își pot monta cortul aproape oriunde. În discuțiile cu participanții la cursurile noastre, când venea vorba despre dorințe și scopuri, călătoriile erau de fiecare dată în top 3, dacă nu chiar în vârful acestuia. A călători poate însemna, din nou, multe lucruri. Poate însemna cantitate – ziua, valiza și aeroportul – sau poate însemna calitate. Dorința de a servi celorlalți înseamnă de fapt să ai o vocație, în sensul discuției noastre de mai devreme.

A întâlni oameni și a dezvolta relații de colegialitate, de prietenie și chiar mai mult decât atât constituie un alt motiv pentru care oamenii aleg o muncă sau alta. Cred că știm cu toții despre relații foarte puternice stabilite între oameni care s-au cunoscut la serviciu. În lumea întreagă, cunoștințele de la serviciu sau cele făcute prin intermediul serviciului, într-o anumită etapă a vieții, sunt unul dintre izvoarele principale ale căsătoriilor și ale prietențiilor de lungă durată.

„A căuta să te exprimi prin munca ta“ sună frumos. Ai talent la scris și vrei să-l valorifici într-o redacție. Ești creativ și cauți agenția potrivită. Ai idei, ești un fel de vulcan agitat, dar prietenos și cauți locul potrivit. Unii își găsesc acest loc și identifică moduri de a-și urma vocația. Alții, din păcate foarte mulți din această categorie, ajung să fie printre cei mai demotivați angajați. Asta pentru că scriu despre subiecte care nu-i pasionează, dar despre care li se cere să scrie. Fac machete banale, iar ideile prea inovative le sunt respinse. Nu-și găsesc nicicum locul. Cei din jurul lor sunt mulțumiți cu o muncă normală, ei trăiesc cu apăsarea gândului că se irosesc.

Când îi întrebi pe oameni de ce muncesc, „pentru bani“ e răspunsul pe care-l auzi cel mai rar la prima strigare. Ca și când ar fi rușinos să spui că muncești pentru bani. Sunt scoase în față toate celelalte motive, iar acesta e bine camuflat. Cei care muncesc pentru bani o spun până la urmă, dar cu un soi de jenă. Cei care spun că muncesc pentru alte motive, când îi provoci un pic, ajung adeseori la concluzia că tot pentru bani o fac.

Uite cum poți să-ți dai seama cum stă treaba cu tine, de fapt: dacă ai munci doar pentru a te exprima, dar n-ai primi bani, ai mai veni la acel loc de muncă? Probabil că după o vreme n-ai mai veni la locul de muncă. Dacă ai munci doar pentru a-i servi pe alții, dar n-ai primi bani, ai mai veni la serviciu? Dacă ai obține doar respect, nu și un salariu, ai mai veni la muncă? Probabil că nu. Banii sunt parte a ecuației, ei nu pot lipsi. Și, cel puțin în baza întrebărilor de mai sus, sunt principala parte a ecuației.

Stând comod și judecând drept, aproape toate celelalte elemente le poți obține cel puțin la fel de ușor în afara muncii, dacă ai o muncă ce îți aduce bani frumoși. Poți obține mai ușor respectul altora făcând ce-ți place în afara serviciului, decât lucrând la sarcinile care ți se alocă, în termenii în care ți se alocă și care poate te incomodează. Dacă vrei să ajuți, să-i servești pe ceilalți, e mai ușor să o faci în timpul tău liber, mergând și ajutând niște copii orfani, de exemplu, decât să găsești acea companie care decide să sprijine cauze exact ca acelea care-ți sunt ție apropiate. Poți călători unde vrei tu, nu unde ai treabă, dacă te străduiești să obții un loc de muncă ce-ți oferă în primul rând un salariu generos.

Desigur că, dacă poți obține elementele pe care ți le dorești - fie ele respect, fie sentimentul că îi ajuți pe alții, fie

călătorii sau altceva -, în cadrul locului de muncă pe care îl ai, este foarte bine, este chiar grozav.

Aș vrea să te rog însă să nu pierzi din vedere că a munci pentru bani este un ingredient principal și pe deplin onorabil al muncii. Dacă sacrifici banii pentru ceilalți factori, asigură-te că știi bine de ce o faci și că ai sprijinul necondiționat al celor cu care îți împarți gospodăria. Pollan conchide, șugubăț: „Mă întreabă oamenii: «Dacă tot stau atât de mult timp la serviciu, n-ar trebui să fac ceva ce îmi oferă mult mai mult decât doar o satisfacție financiară?» Eu le spun: «Nu mai sta atât de mult timp la serviciu».”

## 4 | Testul buricului

Când eram mic și mergeam la ștrand sau la mare cu familia, nu puteam să nu observ că buricul meu era altfel decât al oamenilor mari. Al meu era ca un fel de nod ce ieșea în afară, pe pielea bine întinsă, în timp ce al bărbaților maturi mi se părea mult mai frumos și mai elegant; era o găurică în formă de pâlnie, în care încăpea vârful unui deget. Copiii din jurul meu aveau și ei buric ca al meu; cei mai mulți dintre ei, oricum. Unii aveau însă buricul frumos, nenoduros. Îmi aduc aminte că mi-am dorit și eu un astfel de buric, o gropiță rotunjită care să arate frumos, nu un nod care nu arăta nimic.

**Au trecut anii și mi-am dat seama că spectaculosul buric era rezultatul unui frumușel strat de grăsime de pe burtă. Sunt și eu azi purtătorul unui astfel de buric, de care însă sunt preocupat să scap, și mă bucur să anunț că pâlnia e tot mai puțin adâncă. Am dat acest exemplu pentru a ilustra o lecție pe care cred că am învățat-o cu toții, la un moment dat: atenție la ce-ți dorești! S-ar putea să ți se întâmple și să constăți atunci nu numai că nu-ți mai dorești lucrul respectiv, dar și că e greu să scapi de el.**

**Fă-ți testul buricului, dacă vrei, să vezi dacă e pâlnie sau nod.**

**Dar mai mult decât atât, testul buricului înseamnă să decizi acum ce vrei cu adevărat de la muncă. Poate peste zece ani vei vrea altceva. Dar dacă ești într-o situație care nu-ți convine, evită să arăți cu degetul în tot felul de direcții,**

căutând vinovați. Se prea poate ca situația în care ești să fie rezultatul a ceea ce ți-ai dorit chiar tu la un moment dat sau într-o perioadă a vieții.

Foarte mulți carieriști cu care mă întâlnesc recunosc că și-au dorit ei înșiși un astfel de stil de viață. Poate nu l-au gândit așa, dar au fost plini de energie și de ambiție și au avut ani în care le-au lipsit alte planuri ale vieții, așa că munca s-a întins și a ocupat tot spațiul gol.

Mai sunt destui oameni care, în extrema cealaltă, nu și-au dorit niciodată prea multe de la muncă. Și-au căutat doar un serviciu cât de cât bine plătit, cât de cât comod, s-au ferit de atașamentul față de un colectiv, față de un brand sau față de o companie. Au fost tot timpul gata să-și schimbe serviciul pentru 10% sau 15% în plus la salariu; au făcut-o frecvent. Constată acum că sunt profund demotivați, că nu au promovat, că nu au crescut precum alți foști colegi de-ai lor. Și pun nemulțumirile lor în seama angajatorului: „Nu ne motivează“ sau „Nu ne oferă oportunități“.

În ambele cazuri, la fel ca în multe altele nedescrise aici, efortul de a schimba situația nu e unul ușor. Dar, amintindu-ne că ceea ce avem este într-o bună măsură rezultatul unor alegeri explicite sau implicite, poate că trebuie să fim noi primii care să schimbe ceva.

Situația în care suntem este, evident, și rezultatul contextului, pentru unii, mai favorabil, iar pentru alții, mai colțuros. Dar ne amăgim și ne dezarmăm dacă ne punem speranțele unei situații mai bune într-un mediu economic, social sau politic mai prietenos, fără să începem să facem noi ceva. Suntem unde suntem. Important este să facem ceva de acum înainte.



## 4,5 | Interstițiu

Oamenii muncesc de când e lumea și vor munci cât ține lumea asta. Doar că natura muncii se schimbă, iar modul în care ne raportăm noi înșine la muncă se schimbă și el. Vreme de mulți ani, munca a fost o activitate pe care o făceai ca să poți pune o pâine pe masa ta și a familiei tale.

În urmă cu aproximativ 50 de ani, tinerii americani au fost cei care au început să se uite dezaprobator la părinții lor, în general, și la munca acestora, în special. Vedeau că cei mai mulți din generația părinților aveau un serviciu de pe urma căruia se alegeau doar cu o răsplată materială, cu un salariu. Tinerii erau de părere că de la serviciu trebuie să obții atât o satisfacție emoțională, cât și una financiară. Adică dacă tot îți petreci atât timp acolo, bine-ar fi să găsești semnificații speciale, să conferi muncii un rol mai important în viața ta.

Dacă ne uităm azi în jurul nostru, vedem că foarte mulți dintre cei care lucrează au ajuns să nu aibă nici o satisfacție emoțională deosebită de pe urma muncii și nici una financiară, pentru că, până la urmă, indiferent cât e salariul, vor fi tot timpul oameni care câștigă mai mult, iar invidia își poate face loc foarte ușor în inima noastră, dacă-i dăm voie. Mă bucur pentru cei care au de pe urma muncii atât o satisfacție emoțională, cât și una financiară. Rolul primei părți a acestei cărți este exact acela de a invita oamenii la a-și

defini sau actualiza așteptările de la muncă, de a ști mai bine ce vor și ce înseamnă anumite alegeri.

Cu încrederea că prima parte a acestei cărți ți-a folosit în clarificarea rolului muncii în viața ta, ne vom ocupa mai departe de buna organizare a activității tale profesionale. Capitolele următoare sunt într-un plan mai concret, al ideilor și sfaturilor practice pe care le poți folosi în fiecare zi. Ne adresăm în primul rând vieții tale profesionale, iar obiectivele sunt două.

În primul rând, capitolele următoare te vor ajuta să obții mai mult, să ajungi mai departe și să crești în valoare mai repede. În al doilea rând, ideile din paginile următoare te vor ajuta să ai un randament mai bun, să obții în trei săptămâni ceea ce până acum obțineai într-o lună, să obții într-o oră de muncă intensă ceea ce poate nu obțineai într-o dimineață întreagă. Desigur că aceste două obiective sunt strâns legate între ele. Am putea spune că ele descriu același lucru din două perspective diferite, practic sunt două fețe ale aceleiași monede.

Diferența vine din ceea ce vrei să obții de fapt. Dacă ai un serviciu, probabil că ești mai degrabă interesat să fii mai eficient, să termini mai repede ce ai de făcut; într-o exprimare mai tehnică, să minimizezi timpul alocat activităților date, de care ești răspunzător. Având odată timpul economisit, rămâne să decizi ce faci cu acesta, dacă îl lași în planul profesional și preiei muncă mai multă sau dacă îl muți în planul extraprofesional. Dacă ai o carieră, probabil ești mai degrabă interesat să faci pași mai mari, să gestionezi mai multe proiecte, să ai un volum de muncă în creștere. Dacă vrem să ne exprimăm mai tehnic, ești interesat să maximizezi rezultatele în timpul dat.

Toate ideile pe care urmează să le citești sunt testate și știm că funcționează. Pe unele sau pe altele probabil le-ai încercat și tu deja. Vei vedea că unele îți se potrivesc din plin, iar pentru altele e nevoie de un efort mai mare.

Partea a doua a cărții te invită la schimbare, îți propune să lucrezi altfel pe ici, pe colo și poate chiar prin părțile esențiale. Te provoacă să renunți la obiceiurile nesănătoase privind organizarea timpului, desigur, dacă le ai. Permite-mi acum, te rog, o paralelă între modul în care ne organizăm timpul și modul în care ne menținem sau nu silueta.

Oamenii care se îngrașă se îngrașă nu pentru că o dată mănâncă prea mult. Asta ni se poate întâmpla tuturor. Poate ai ajuns la un restaurant de vis, poate ești la o nuntă cu un meniu cuceritor și savurezi porție după porție, constatând cu o tristețe îmbătată de mulțumire că ai depășit puțin măsura. Oamenii care se îngrașă se îngrașă pentru că au obiceiuri nesănătoase; pentru că li se întâmplă des să mănânce mult, pentru că iau gustări nesănătoase între mese, pentru că, dacă în timpul zilei mai sar peste o masă, la cină dau gata cât nu și-ar fi imaginat, pentru că nu fac suficientă mișcare și pentru că mai fac și alte lucruri pe care le știm fiecare.

În același fel, ajungem să fim nemulțumiți de modul în care trece timpul nu pentru că o dată am avut o zi de serviciu de coșmar, ci pentru că, în ceea ce privește modul în care ne organizăm timpul, avem obiceiuri nesănătoase care ne răpesc minute și ore, care ne fac să amânăm treburile importante, care ne îndepărtează de scopuri, în loc să ne apropie. Partea a doua a cărții ilustrează aceste obiceiuri nesănătoase și îți arată cum le poți transforma în unele sănătoase.



# **Partea a II-a**

Cum  
muncești



## 5 | Programul tău de lucru e probabil învechit

Cei mai mulți muncim în fiecare zi și o facem după un program care pe hârtie ocupă opt ore și începe în jurul orei 9. Acesta e un program de muncă pe care am ajuns să-l considerăm normal. Practic, dacă începem munca dis-de-dimineată și o încheiem pe la 17 sau 18, putem spune că aproape toată ziua o petrecem muncind.

**Dacă ne gândim că destui muncesc chiar până mai târziu, atunci avem o imagine destul de sumbră a vieții cetățeanului din marile orașe ale lumii de azi, în special a celor care lucrează pentru companii private mari, locale sau internaționale: dintr-o zi, cea mai mare parte o petrecem muncind, următoarea bucată mare e ocupată cu somnul și cu activitățile din jurul său, iar în rest, în cele 2-4 ore care mai rămân, dacă mai rămân și când mai rămân, încercăm să strecurăm treburile interesante pe care ne-ar plăcea să le facem și pe care, de multe ori, le tot amânăm.**

Poate că ar merita reinventat acest program de lucru, în cadrul căruia rutina își face apariția rapid pentru că avem cam aceleași activități în fiecare zi: ne trezim, mergem la serviciu, rezolvăm apoi câte ceva prin oraș, ne așezăm cu treabă pe lângă casă, iar apoi dăm stingerea. Din când în când se mai întâmplă în viața noastră câte un lucru interesant, prin oraș, pe la munte sau pe-acasă. Desigur că există excepții în ceea ce privește programul de muncă, există oameni care lucrează în schimburi sau în ture organizate în

fel și chip, sunt oameni care călătoresc două sau trei zile pe săptămână și au un altfel de program de lucru. Dar dacă te uiți prin oraș la trafic, la magazine și restaurante, la bănci și clădiri de birouri, vezi acest șablon, al muncii cât e ziua de lungă.

Iarna, acest peisaj e chiar mai trist, întrucât ziua e mai scurtă, iar oamenii își trăiesc viața extraprofesională pe întuneric. Oare asta să fie soarta omului azi, să lucreze de dimineată până seara și să-și amâne sau strecoare cu greu alte activități? Ce-ar fi dacă am schimba paradigma și ne-am gândi la programul de lucru săptămânal altfel decât de cinci ori câte 8-10 ore? E un lucru greu de făcut. Dar dacă ne uităm la lumea noastră azi, vedem că multe lucruri care păreau greu de făcut sau chiar imposibil de schimbat în urmă cu doar câțiva ani au ajuns să arate cu totul altfel.

Programul de muncă de opt ore, de dimineată până după-masă, a fost inventat odată cu Revoluția Industrială, atunci când oamenii trebuiau să fie toți la muncă deodată, pentru a putea „hrăni” marile mașini de producție și pentru a gestiona toate acele activități care erau legate unele de celelalte. A fost perioada în care ceasurile de tot felul au cunoscut cea mai mare expansiune. Au apărut ceasuri în piețele publice, care marcau sonor trecerea orelor, au apărut ceasuri acasă, pentru a ne trezi la timp, au apărut ceasuri în locurile unde oamenii munceau, pentru a se putea organiza și norma mai bine munca. Marile și prestigioasele case care produc ceasuri de mână ne informează, mai discret sau mai invaziv, când au fost fondate. Exact în acele vremuri.

Odată cu Revoluția Industrială a devenit evidentă nevoia de a avea tot mai mulți oameni la un loc atunci când vrei să produci ceva. Au crescut volumele de producție, a crescut productivitatea, omenirea a avansat, iar esența acestor



schimbări a fost organizarea superioară a muncii. Dacă în agricultură oamenii nu aveau nevoie de ceasuri și puteau munci în familie și în grupuri mici, în industrie sincronizarea și planificarea au devenit piatra de temelie a productivității. Atât de profunde au fost aceste schimbări și atât de tare sunt ele ancorate în gândirea economică, încât și azi, chiar dacă tot mai puțini oameni lucrează în fabrici și uzine, cel puțin în țări ca a noastră, păstrăm principiile de organizare ale unor vremuri apuse.

De obicei, cu cât e compania mai mare, cu atât e mai importantă respectarea programului de lucru care ne aduce și ne ține pe toți laolaltă. Cu cât e compania mai mică, mai ales dacă e în sectorul serviciilor, cu atât programul poate fi mai flexibil. Doar să încerce unul dintr-o companie cu 500 de angajați să plece acasă cu o oră mai devreme decât programul comun al tuturor, să vezi cum ridică lumea din sprâncene. În schimb, într-o firmă mică de publicitate, de exemplu, tot timpul e câte unul care vine ori pleacă de la birou. Poate e vremea să ne schimbăm modul în care privim timpul de muncă. Aceleași opt ore pot fi organizate în feluri care nu numai că nu scad productivitatea, ci chiar o cresc.

Mai mult decât atât, poate a sosit momentul să nu ne mai organizăm viața în jurul muncii. Trebuie să-i găsim muncii un timp în viața noastră, și o vom face. Acel timp poate fi tot de 40 de ore pe săptămână, dar poate a sosit vremea ca munca să nu mai fie cea care își ia partea leului, cea care își alege prima tot ce e mai bun, iar familia, prietenii sau hobby-urile stau la rând și se aleg doar cu ce mai rămâne, dacă mai rămâne ceva.

Vestea bună e că găsim tot mai multe semne ale acestei schimbări de paradigmă. Unele companii încep să le

permiță angajaților să ajungă la birou nu la ora 9 fix, ci cândva între orele 7 și 10, modificându-se astfel și orele de plecare. Alte companii încep să tolereze și munca de acasă, pe anumite proiecte și în anumite condiții.

Observă, te rog, că încă nu e primăvară, din acest punct de vedere. Nu întâmplător am folosit cuvintele „companiile permit” și „companiile tolerează”. Schimbările nu sunt încurajate din toată inima, iar cei care fac pasul și muncesc un pic de-acasă sau ajung mai târziu nu sunt neapărat laudați pentru asta de către șefii lor. Încă se întâmplă prea des ca aceștia să se enerveze dacă omul încă nu e la birou la ora 9 sau că, ora 18 fiind, omul deja a plecat. Dar poate această enervare nu e un rezultat al constatării că, în mod absolut, nu suntem productivi în acest fel. Aș îndrăzni să spun că e rezultatul unor considerații de genul: „De ce el nu e aici și eu sunt aici?”, „De ce nu e ca până acum?”, „De ce nu e atât de pasionat (a se citi obsedat) de acest proiect pe cât sunt eu?” Apar mici schimbări, ceea ce e încurajator, dar schimbările mari încă se lasă așteptate. Îți dau câteva exemple.

## **Una dintre paradigmele muncii actuale și trecute e „În fiecare zi la fel”**

Muncim în fiecare zi după același program. Ce-ar fi să muncim în zile diferite după un program diferit? De exemplu, poate marțea și joia vrei să fii la sală, la bazin sau pe terenul de tenis de la 9 la 11, caz în care programul de muncă poate fi de la 11:30 la 19:30. Dimineața e mai liber la sală, nu te înghesui ca seara, când vin cei mai mulți. Iar afară, cel puțin primăvara și vara, e mai multă răcoare dimineața decât seara.

Poate în fiecare miercuri ai vrea să ai o pauză de prânz de patru ore, ca să poți petrece un timp de calitate cu copilul tău, după ce îl iei de la școală. Seara ești obosit, vii târziu, el doarme, mai sunt și alte treburi de făcut și ai vrea să ai, o dată pe săptămână, un timp pe care să i-l dedici exclusiv lui. Puteți lua prânzul împreună și puteți merge apoi la muzeu sau la un film ori într-un parc sau îl poți asista liniștit la antrenamentul sportiv, fără să fii cu ochii mereu pe telefon. Te uiți la copil, iar el se uită, din când în când, dragăstos la tine. Fii convins că va fi o zi memorabilă pentru feciorul sau domnișoara ta.

Sună prea frumos? Pare că așa ceva nu se poate întâmpla decât ca excepție? Cele opt ore de muncă din miercuria respectivă s-ar putea grupa în două reprize, una dimineața și una după-masă.

## **Altă paradigmă e cea a faptului că zilele libere sunt sâmbăta și Duminica**

Pe cale de consecință, dacă în weekend ai de gând să pleci la munte sau la mare, trebuie să te înarmezi cu o porție dublă de răbdare. Dacă vrei să cutreieri prin magazine, e plin de lume. Dacă vrei să mergi în parc, mai bine renunți. Dacă vrei să faci mișcare pe un teren de tenis, ai face bine să ai o rezervare făcută acum zece ani. Dacă vrei să mergi la sală sau la o piscină, e aglomerație și acolo.

Ce-ar fi să muncești de marți până sâmbătă, de exemplu, în loc de luni – vineri? Sâmbăta nu prea e lume la birou, nu sună telefoanele, nu sunt ședințe, nu e gălăgie și s-ar putea să constăți că ai realizat mai multe într-o sâmbătă decât în trei zile lucrătoare obișnuite. Pe de altă parte, dacă luna e

liberă, te întorci luni de la mare sau de la munte. Duminica după-masă, când toți se încolonează frumos pe drumurile mereu înguste, tu te așezi liniștit pe o terasă cu vedere la trafic și te bucuri că viața e frumoasă. Lunea e mai liber la mare, lunea părțile de schi sunt aproape pustii, lunea nu numai că găsești teren liber de tenis, dar îl și plătești cu mai puțini bani.

## **O altă paradigmă e că gândim „opt ore pe zi”, în loc de „40 de ore pe săptămână”**

Când spui „opt ore pe zi” obții cinci zile care arată la fel, poate cu un pic de entuziasm în plus vinerea pentru că urmează zilele libere. Iar când zilele arată toate cam la fel, rutina e la ea acasă. Poate ai prefera să ai o zi pe deplin liberă din cele cinci „lucrătoare” și să muncești mult mai mult în alte două, adică două zile cu câte 12 ore de muncă și încă două cu câte opt. Totalul e tot 40 de ore de muncă pe săptămână.

Poate ai prefera să ai o zi pe deplin liberă și să muncești un pic mai mult în fiecare dintre celelalte patru, adică aproximativ zece ore. Exemplele pot continua la nesfârșit, dar mă opresc cu ele pentru că bănuiesc că, de la un oarecare entuziasm, ai ajuns să te gândești mai mult la ce neajunsuri ar avea aceste variante. Ceea ce vreau nu este să te conving să muncești 12 ore într-o zi și niciuna în cealaltă.

În schimb, ceea ce vreau este să descoperi că există și alte variante de a avea un program de muncă decât cele obișnuite. Posibilitățile sunt aproape infinite, în așa fel încât oameni diferiți își pot găsi propriul ritm și propriile variante. Observă, te rog, că, așa cum e organizată munca începând cu vremea Revoluției Industriale, oameni diferiți lucrează

la fel. Ceea ce pentru unii e foarte potrivit pentru alții e doar acceptabil, iar pentru alții nu e nici măcar atât. Dar asta-i viața.

Ce te îndemn este să spui altceva decât „Asta-i viața“ și să îndrăznești să-ți croiești propriul program de lucru, în acord cu ceea ce e important în viața ta în afara muncii. Dacă ești antreprenor, ai foarte puține bariere și multă libertate. Dacă ești manager, ești un pic mai îngrădit, dar cu cât ai o poziție mai înaltă, cu atât îți este mai ușor să schimbi lucrurile. Dacă ești angajat, barierele sunt mai multe, dar și satisfacția că le depășești e cea mai dulce.

De muncit muncim fiecare. Provocarea e să ieșim dintr-un tipar al altor vremuri, care ne îngreșează opțiunile de petrecere a timpului liber, care ne face să ne mișcăm odată cu mulțimile: dimineața toți în mașini sau autobuze, îngheșuiți, în drum spre locul de muncă. În timpul zilei, toți la birou. Seara, iar toți pe străzi, în drum spre casă. În weekend, toți la munte și la mare. Aglomerație peste tot.

Inițiativa trebuie să fie a ta. Începe cu schimbări mici. Nu renunța în fața obstacolelor. Ele nu sunt aici dintotdeauna, ci sunt doar expresia unor obiceiuri bine împământenite. Dacă tot muncim, măcar să o facem potrivit termenilor noștri.

În încheierea capitoului, dă-mi voie să chestionez o altă paradigmă foarte bine împământenită, care ține tot de programul de muncă. Dar de data asta vorbim nu despre programul de muncă dintr-o săptămână, ci despre programul de muncă dintr-o viață.

De câteva generații încoace, procesul normal al vieții de adult este acela că mai întâi de toate studiezi, apoi muncești, iar mai apoi ieși la pensie. Unii au bucuria să iasă la pensie sănătoși și să se bucure de vremuri de liniște și odihnă. Alții au ambiția de a trage tare, de a pune cât mai repede

deoparte suficienți bani, în așa fel încât să ducă apoi o viață fără griji; un fel de pensie mult mai lungă. Aparent, asta e cheia succesului, să tragi tare pentru ca apoi să te retragi pe dreapta și să faci ce vrei.

Există însă două neajunsuri ale acestei abordări. Sunt atât de mari, încât această cheie a succesului este de fapt o cheie a nefericirii. Cel puțin după părerea mea. Știi și tu care sunt cele două neajunsuri, pentru că ele nu sunt greu de imaginat. În primul rând, operațiunea de „a trage tare“ până la 40, 45 sau 50 de ani, așa cum își propun unii oameni, este un mare generator de stres și te lipsește de bucurii pe care doar în acești ani le poți avea.

Ce câștig ai atunci când milioanele din cont nu pot compensa relația rece cu copiii, de a căror educație nu ai avut timp să te ocupi, divorțul dureros sau cele douăzeci de kilograme în plus, de care nu prea mai poți scăpa? Dar să spunem că te organizezi bine și pui milioanele deoparte, păstrându-ți în același timp sănătatea, familia și valorile. Vine al doilea neajuns al abordării: ce faci după aceea? Te saturi de plajă, te saturi de călătorit, cum la fel te saturi și de multe alte lucruri.

Nu cred că oamenii care au realizări majore în plan financiar și profesional pot sta deoparte pentru totdeauna, pescuind la răsăritul soarelui și cântând la chitară la apus. Eu, cel puțin, n-am întâlnit niciunul care să se poată desprinde definitiv. Îi mănâncă palmele să mai facă ceva, să mai deschidă o afacere, să se dedice unei cauze nobile, să se întoarcă la vechea afacere și să o conducă din nou. Adică se întorc la muncă.

Adevărata cheie a succesului, din punctul de vedere al programului de muncă într-o viață, este foarte bine ilustrată de vechea vorbă românească: „Pauzele lungi și dese,

cheia marilor succese“. Scopul nostru poate că n-ar trebui să fie să tragem tare pentru ca apoi să ne retragem pe dreapta la o anumită vârstă, înaintea celei normale de pensionare, ci să ne luăm vacanțe mult mai frecvent.

Luxul nu mai e dat azi de bani în primul rând, ci mai ales de posibilitatea de a ne desprinde pentru o vreme de rutina zilnică. Luxul înseamnă timp liber. Dar asta e valabil nu numai în planul unei zile, adică plec mai repede de la serviciu, ci și în planul mai de ansamblu al vieții noastre, adică îmi pot lua liber o zi, o săptămână sau o lună.

Americanii bătrâni pe care-i vedem cutreierând lumea în grupuri sunt un exemplu al succesului. Dar al succesului în vechea paradigmă: studiezi, muncești, te pensionezi. Au ajuns la pensie, încă mai sunt sănătoși, au bani puși deoparte și își fac acum călătoriile de mult visate. E foarte bine și așa. Dar e și mai bine în noua paradigmă: studiezi, muncești, repaos, muncești, repaos, muncești, repaos și tot așa. Iar la cât de repede se schimbă vremurile, mă tem că și studiul va trebui reintrodus undeva printre muncă și repaos.

Nu vom mai avea, după părerea mea, studiu, muncă și repaos, într-o singură trecere continuă, ci acestea vor trebui mereu reluate și amestecate între ele. Astea sunt vremurile și așa e mai bine și pentru noi.

Pensia îi scoate brusc din activitate pe oameni altminteri sănătoși, care ar mai putea contribui ani buni cu experiența și chiar cu energia lor. Dar ei, neavând prea multe pauze pe parcurs, sunt dornici de repaos, deși nu le face foarte bine. Iar noi încă nu știm să apreciem pe deplin contribuția pe care un om în pragul pensionării și-ar mai putea-o aduce.

Trăim după un program de muncă al altor vremuri, atât la nivel micro, al organizării unei zile sau a unei săptămâni, cât și la un nivel macro, al mișcării categoriilor de vârstă în

câmpul muncii. Sistemul, în ansamblu, e mai greu de adus la zi și de pus pe o traiectorie potrivită pentru viitor. Dar suntem responsabili să facem această schimbare pentru noi și pentru cei din jurul nostru, pe care-i iubim cel mai mult și de a căror prezență ne bucurăm cam puțin.



## 6 | În orice caz, când muncești nu face nimic... altceva

Ideea principală a acestui capitol se poate bănuși ușor încă din titlu: evită întreruperile, pentru că e total neproductiv. Străduiește-te să muncești neîntrerupt, în reprize cât mai lungi. Cam asta ar fi ideea, nu cred că mai e nimic de spus, așa că putem trece la capitolul următor, nu-i așa?

Totuși, să mai zăbovim puțin, întrucât ideea asta cu eliminarea întreruperilor e una dintre provocările principale ale lumii de azi, din punctul de vedere al productivității muncii. Cu toții știm că e important să evităm întreruperile și să lucrăm în reprize de timp cât mai mari, însă viața cotidiană ne arată de prea multe ori că nu e foarte ușor să faci acest lucru. Uneori ne întrerup alții, iar alteori ne întrerupem munca chiar noi, din dorința de a vedea ce e-mailuri am mai primit sau pentru că ne trece prin minte o altă problemă sau idee și vrem să ne ocupăm de ea imediat.

Dacă mai ai nevoie de argumente în privința beneficiilor muncii neîntrerupte, în reprize cât mai mari, permite-mi să-ți prezint două, mari și late. Atunci când lucrăm la ceva ce ne solicită pe deplin atenția, cunoștințele, imaginația și experiența, noi intrăm treptat în subiectul respectiv. Cu fiecare minut mai urcăm câte o treaptă, spre un nivel de concentrare superior. Probabil ai observat că ai nevoie de un anume timp pentru a intra cu totul în subiect, pentru a ajunge la nivelul la care ai informațiile la îndemână, iar mintea

ta e pe deplin acolo. Imaginează-ți că ai avea de urcat 7-8 trepte pentru a ajunge la acest nivel de concentrare, ceea ce-ți ia 10 sau 15 minute.

Atunci când apare o întrerupere de un fel sau altul, ieșim automat din acea zonă de concentrare superioară și, în exercitiul de imaginație de mai sus, coborâm niște trepte. Dacă întreruperea e suficient de abruptă, coborâm toate treptele și ne ocupăm de întreruperea respectivă. Din păcate, în momentul în care întreruperea dispare, noi nu putem sări direct la nivelul 7 sau 8, ci trebuie să o luăm din nou, cu răbdare, pe scări. Poate că drumul e mai ușor acum decât prima dată, dar sigur ne ia ceva timp până când pătrundem pe deplin cu mintea în subiectul important de care ne ocupăm atunci când am fost întreruși.

Îți prezint acum cele două mari beneficii ale lucrului neîntrerupt. În primul rând, a te concentra pe un singur lucru odată și a evita întreruperile sporesc calitatea muncii tale. În subiectele importante, avansăm și atingem rezultatele dorite doar atunci când suntem pe etajele superioare ale concentrării. Dacă nu apucăm să ajungem acolo, atunci nu ne putem folosi întregul bagaj de gândire, experiență și idei. Asta nu înseamnă că nu bifăm problema. O rezolvăm până la urmă, dar poate că propunerea către un client, planul de acțiune al proiectului, analiza de situație, bugetul noului an și diversele alte sarcini care sunt în responsabilitatea noastră ar fi fost mai reușite, mai bine închegate, mai ușor de înțeles și de aprobat de către cei cărora le trimitem, dacă le-am fi acordat întreaga noastră capacitate de lucru. Concentrarea de lungă durată și neîntreruptă pe un subiect sporește calitatea rezultatului.

Al doilea beneficiu al muncii neîntrerupte este faptul că economisim timp. Dacă în urma lecturii capitolelor

anterioare îți dorești să fii mai productiv la serviciu și să pleci mai devreme acasă, unul dintre principalele instrumente este eliminarea sau, mă rog, reducerea întreruperilor. Este foarte la modă abordarea inversă, convingerea falsă că de fapt câștigăm timp dacă ne ocupăm de mai multe lucruri deodată.

Scriem ceva într-un document, mai aruncăm o privire pe e-mailuri, chiar le răspundem unora, ne aducem aminte de un alt subiect și sunăm un coleg sau un furnizor, notăm pe un bilețel „de rezervat bilete la film“ și subliniem cu două linii, pe alt bilețel notăm ce trebuie să nu uităm să luăm cu noi în excursia din weekend, mai sună telefonul și răspundem imediat, iar în timp ce omul vorbește cu noi la telefon mai aruncăm o privire pe e-mailuri și poate chiar tastăm în liniște un „În regulă. O zi bună“ și apoi clic pe *Send*.

Cum am terminat o convorbire, sărim să răspundem altor e-mailuri, mai deschidem două ferestre cu niște tabele, ne mai vine o idee de scris în documentul inițial, pe care îl găsim în cele din urmă printre toate documentele deschise, moment în care, însă, ne dăm seama că s-a terminat apa din pahar și trebuie să mergem să-l reumplem.

Cu o astfel de abordare, se întâmplă de fapt două lucruri: în primul rând, pierdem mai mult timp. Omul nostru constată că e ora 15 și că n-a mâncat nimic azi. N-are cum să nu fie importantă masa, așa că lasă totul baltă și, după ce mai aruncă o privire la e-mailuri, merge să ia un prânz rapid.

Al doilea lucru care se întâmplă este iluzia productivității. Te uiți la cât de multe ai bifat azi și aproape că te bați cu palma pe umăr, mulțumit de randamentul tău. În realitate, probabil că ai bifat zece lucruri și au rămas neterminate doar două, dar din păcate e vorba exact despre acele două care sunt cele mai importante și pe care nu le poți lăsa

neterminate. Te uiți la ceas, trece după-amiaza și n-ai încotro, trebuie să le închei înainte să pleci. E drept că te-ai apucat dimineață de ele, dar te-ai tot luat cu alte treburi. Ai fost prietenos cu unii și cu alții, ai fost prompt în a răspunde întrebărilor lor, iar acum trebuie să te întorci la ale tale.

Atunci când spunem că munca neîntreruptă economisește timp, ne referim la acea situație în care faci aproape orice e nevoie și te concentrezi pe cele două subiecte importante până când le rezolvi pe deplin, iar câștigul de timp nu numai că vine, ci vine în două feluri.

Pe de o parte, munca neîntreruptă te ajută să termini mai repede sarcina respectivă pentru că nu ai nevoie să tot reurci treptele concentrării, să tot reintri în subiect, iar pe de altă parte, îți aduce un câștig de timp pentru că la sfârșitul programului îți este mai ușor să pleci acasă la ora dorită. Treburile importante sunt gata și nu te mai rețin. Celelalte, multe și mărunte, care vin pe e-mail, pe telefon sau de la ceilalți, oricum nu se termină niciodată. Îți prezint mai jos câteva moduri în care te poți feri de întreruperi. Unele sunt mai ușor de aplicat, iar altele necesită un efort mai mare, dar rezultatele compensează acest fapt.

## I

În primul rând, observă care sunt momentele mai liniștite ale zilei. Poate că toată ziua e agitație, dar e imposibil să nu existe o perioadă mai potolită. Știm de la mulți dintre participanții la cursurile noastre de management al timpului că dimineața devreme e mai liniște prin birouri. Încă nu au venit toți sau, dacă au venit, sunt ocupați cu cafeluța, cu

citirea e-mailurilor sau cu schimbul de impresii și opinii despre diversele subiecte ale momentului.

Ce-ar fi să ajungi un pic mai devreme decât ceilalți și, fără să deschizi aplicația de e-mail, fără să stai de vorbă prea mult cu ceilalți, să te afunzi într-o sarcină foarte importantă și să te ocupi exclusiv de ea cât mai mult timp posibil? Poate chiar până când o termini. Observă, te rog, aici legătura cu capitolul anterior, în care vorbeam despre programul de muncă. Dacă angajatorul ți-ar permite să vii mai devreme și să pleci mai repede de la birou, ai putea împușca doi iepuri deodată: ai dimineața un timp mai liniștit, în care poți avansa semnificativ în sarcinile tale, iar după-masa, plecând mai devreme, ai timp mai mult pentru activitățile extraprofesionale.

Prețul este că trebuie să te trezești mai devreme. Însă e unul care probabil că merită plătit, când te gândești că îți obții rezultatele la serviciu mai ușor, că pleci mai devreme de la birou și că, în plus, petreci mai puțin timp în trafic pentru că nu circuli odată cu marile valuri. Dacă, măcar din când în când, ai putea face schimb între o jumătate de zi de weekend în care să lucrezi și o jumătate de zi de luni sau marți în care să fii liber, câștigurile ar fi și mai mari.

## II

O a doua soluție pentru a reuși să muncești mai mult timp neîntrerupt este să preiei controlul e-mailurilor. Atenție, urmează să-ți propun ceva ce pentru mulți pare imposibil: eliminarea tuturor notificărilor de e-mailuri sosite. Ba mai mult, îți poți configura aplicația de e-mail să nu

descarce e-mailuri pe măsură ce vin sau cu o anume frecvență, ci doar manual, adică atunci când ai hotărât tu că este momentul pentru o nouă repriză de e-mailuri și apeși pe butonul de mesaje noi, fie că se cheamă „Get Mail“ sau „Trimitere / Primire“.

E-mailurile nu se împușinează făcând asta, dar câștigul e că nu îți este distrasă atenția atunci când se aude un mic sunet sau când apare un pliculeț pe ecran sau alte notificări. E greu să le rezști și de multe ori când mergi să vezi despre ce e vorba, lăsând baltă sarcina la care lucrezi, o faci pentru că amesteci importanța unui e-mail cu propria curiozitate. Oare ce mesaj o fi? Oare de la cine? Oare ce treburi interesante s-or mai fi întâmplat? E-mailul, de altfel un instrument foarte util în comunicarea dintre noi, a ajuns să fie unul dintre principalii factori care distrug productivitatea muncii în organizații.

Poate vei spune că nu poți dezactiva notificările întrucât în compania voastră așteptarea e să fii tot timpul online și să răspunzi repede e-mailurilor. Șeful tău îți cere pe e-mail ceva și trebuie să-i răspunzi imediat, iar aceste situații se întâmplă frecvent. Am eu o vorbă și pentru șeful tău, doar câteva rânduri mai jos. Însă ce poți face tu este să dezactivezi liniștit notificările și să te obișnuiești să intri din când în când în aplicația de e-mail, să vezi ce-a mai venit. La început mai des, să nu ai probleme, iar apoi tot mai rar.

Poate te întrebi care e diferența dintre notificări și verificările dese, dar voluntare ale mesajelor. Diferența e mare, pentru că verificările voluntare, chiar dacă sunt mai dese, le faci când vrei tu, în micile pauze dintre sarcini sau dintre idei, și nu ești întrerupt în mijlocul unui raționament pe care îl construiești sau al unor analize pe care le faci. În

plus, în anumite părți ale zilei poți alege să intri mai rar pe e-mailuri (la primele ore, în jurul prânzului, spre finalul zilei), iar în altele să intri mai des – atunci când știi tu că e de obicei agitația mai mare pe la voi.

Atunci când robinetul e la tine, tu decizi când lucrezi cu apă. Când e la alții, adică ai notificările activate, te poți trezi oricând că ești stropit cu apă rece, când ți-e lumea mai dragă. Pe măsură ce vei vedea că firma nu dă faliment dacă nu răspunzi chiar instantaneu unor mesaje, vei putea crește intervalul de timp în care nu-ți verifici e-mailurile.

Tot ce vorbim aici li se potrivește celor mai mulți. Dacă prin natura muncii tale trebuie să fii disponibil imediat pe telefon sau e-mail, atunci caută soluții în celelalte paragrafe ale acestui capitol. Am însă convingerea că cei mai mulți dintre noi suntem angajați nu pentru a sta de strajă pe lângă telefon sau e-mail, ci pentru a obține rezultate. Iar rezultatele se obțin între e-mailuri, nu printre ele.

Vorbeam despre șefi: dacă ești șef și obișnuiești să stresezi oamenii cu întrebări pe e-mail la care vrei răspuns imediat, prinde bine să știi că aceasta este una dintre modalitățile principale prin care le distrugi productivitatea, ceea ce nu e bine nici pentru ei și, până la urmă, nici pentru tine. Nu pot fi toate lucrurile urgente în același timp. Dacă le-ai dat să lucreze ceva, lasă-i să lucreze. Faptul că tu, la rândul tău, lucrezi la ceva și ai nevoie de o informație de la ei nu înseamnă că trebuie să-i deranjezi chiar atunci. Întrebă-te dacă solicitarea ta nu poate aștepta un pic.

Iar când chiar ai nevoie de ceva de la ei imediat, telefonul este un instrument mult mai util. Suni și oamenii îți răspund. Când scrii un e-mail, nu ai nicio garanție că oamenii l-au citit chiar atunci și tu, la rândul tău, trebuie să rămâi

în preajma e-mailului, tot dând „Trimitere/Primire“ în speranța că vine odată și mesajul pe care-l aștepți. Practic, comunicarea durează mai mult.

Ai putea împământeni un obicei, anume că solicitările pe e-mail sunt pentru treburi importante, dar mai puțin urgente, iar telefonul e pentru ceva ce nu poate aștepta. În acest fel, oamenii se mai pot distanța un pic de e-mail. Iar dacă nu abuzezi nici cu telefonul, productivitatea fiecăruia și a echipei în ansamblu va crește văzând cu ochii.

### III

Îți voi prezenta acum încă un mod în care poți munci mai mult timp neîntrerupt: elimină întreruperile previzibile. Dacă te întreabă cineva: „Cine te-ar putea întrerupe pe tine din ceea ce faci?“ răspunsul este: „Oricine“. Dacă pui întrebarea altfel și zici: „Într-o săptămână obișnuită, cine te întrerupe cel mai des?“, probabil vei constata că există câteva persoane care generează cele mai multe întreruperi. Principiul lui Pareto, 80-20, se poate aplica și aici: de obicei sunt câțiva, puțini și cunoscuți, care îți generează cele mai multe întreruperi. Odată ce i-ai identificat, poți stabili împreună cu ei un mecanism de comunicare regulată, care să elimine aproape în totalitate întreruperile lor.

Un exemplu de astfel de mecanism este secțiunea FAQ, *Frequently Asked Questions*, Întrebări adresate frecvent, pe care o găsești în diverse locuri. Oamenii care anunță ceva, care vând un program, care organizează un eveniment știu că beneficiarii pot avea o grămadă de întrebări și vor suna să afle răspunsurile.



E greu să anticipezi toate răspunsurile posibile și imposibile, dar, din experiența celor de până acum, știi că sunt câteva întrebări pe care le au foarte mulți. Punându-le la vedere, oamenii se obișnuiesc să meargă direct acolo pentru a se informa, iar numărul apelurilor telefonice scade. Nu până la valoarea zero, pentru că tot timpul se vor găsi oameni cu imaginație bogată sau cu probleme specifice care vor continua să sune, însă majoritatea apelurilor telefonice care solicitau diverse informații au fost rezolvate astfel.

Un alt exemplu poate fi cel al oamenilor care au treabă unii cu ceilalți, dar lucrează separat. Decât să se tot întrerupă unii pe ceilalți cu telefoane dese, își poate nota fiecare ce vrea să discute și se poate programa un apel în fiecare zi la o anumită oră. Într-adevăr, e o sarcină în plus căreia trebuie să-i facem loc. Dacă te gândești însă că acea sarcină, programată, economisește șase telefoane care pot veni când ești în mijlocul unei sarcini, poate merită.

## IV

În fine, încă o soluție pentru a munci mai mult timp neîntrerupt. E puțin mai atipică și ține de noi și de obiceiurile noastre, nu de alții care au sau nu au treabă cu noi, dar continuă să ne întrerupă. Uneori lăsăm baltă o sarcină nu pentru că ne întrerupe cineva, ci pentru că noi nu mai avem stare. Pur și simplu sărim la altceva. Deschizi o pagină de internet să vezi nu știu ce, te ridici să-ți mai iei apă sau un ceai, îți aduci aminte că nu i-ai scris nu știu cui și te apuci imediat de asta. Sau, pur și simplu, nu te mai poți concentra și te ridici să faci altceva.

Lumea de azi face posibile multe lucruri frumoase sau utile, pe care nici nu ni le puteam imagina în trecut: vorbești cu cineva de departe și vă vedeți unul pe celălalt, nu doar vă auziți. Ai nevoie de o informație și o găsești imediat. Însă unul dintre lucrurile pe care lumea de azi le-a stricat este capacitatea oamenilor de a sta mult timp concentrați asupra unei sarcini. Schimbăm canalele la televizor în viteză, ne verificăm des telefoanele mobile, vrem să vedem la fiecare cinci minute ce mesaje noi am mai primit sau ce-au mai spus alții. Lucrăm la ceva și ne deconectăm rapid. Gândurile ne zboară prin zeci de locuri într-un minut. Unde sunt vremurile în care oamenii stăteau câte două ore sau trei ore pe un subiect, afundați într-o lume a lor? Cum să fii productiv când, chiar dacă ești singur, fără telefon și e-mail, tot nu-ți poți menține un nivel ridicat de concentrare?

Dacă există un lucru ce ne-ar prinde foarte bine și pe care ar merita să-l facem, acela e să ne redobândim calmul și răbdarea de a sta pe un subiect, pe o sarcină, până când suntem mulțumiți de rezultat și putem pune punct. Felicitări celor care pot face asta. Ei sunt maeștrii productivității. Fiecare dintre noi poate fi mai bun aici. Dacă vrei un exercițiu de concentrare, acesta e: să stai pe o activitate un pic mai mult timp decât ultima dată.

Dacă ai pus mâna pe-o carte, lasă orice altceva deoparte. Dacă alergi, aleargă mai mult. Dacă scrii ceva, ignoră internetul, e-mailurile și telefonul. Dacă te joci cu copiii, pierde-te în lumea lor. Situațiile fiecăruia sunt diferite; unii se pot desprinde mai ușor, alții mai greu. Dar un obiectiv pentru fiecare dintre noi ar putea fi sporirea timpului pe care-l petrecem concentrați asupra unui lucru sau a unei sarcini. Poți începe cu activitățile de acasă, unde poate

agitația e mai mică decât cea de la serviciu. Îți poți invita apoi și colegii să lucreze în reprize tot mai lungi.

Uite o soluție magică: lucrezi la ceva și ești pe punctul de a trece la altceva. Spune: „Încă puțin aici“. Amână saltul spre altceva. Dacă vrei să iei o pauză, ia-o un pic mai târziu. Dacă îți vine să te uiți la e-mailuri, mai stai un pic la ceea ce faci acum. Ai răbdare până când ajungi la un capăt de capitol, la un final de paragraf, la dezvoltarea completă a unei idei. Încă puțin aici. Amână orice altceva.

Soluția merge și în ceea ce privește comportamentul alimentar, deși nu e treaba noastră să vorbim despre asta aici. Vrei să servești un desert? Mai târziu. Diseară. Măine. În weekend. Măine. Mai târziu. Un pic mai târziu. Cu e-mailurile? La fel ca la deserturi. Mai târziu.

Beneficiile muncii în reprize mai mari la o anumită sarcină sunt cele menționate la începutul capitolului: rezultate mai bune și câștig de timp. Ți le poți repeta în gând sau cu voce tare atunci când ești pe punctul de a te întrerupe. Mai mult decât atât, le poți spune liniștit și altora, ca să-și vadă și ei de treburile lor în reprize tot mai mari.

Dacă ai impresia că sugestiile de mai sus sunt greu sau poate chiar imposibil de aplicat, permite-mi să-ți prezint o situație în care chiar tu le aplici din plin. Gândește-te cum lucrezi în ultima zi de serviciu, înainte de o vacanță mai lungă. Vrei să pleci liniștit, știind că ai lăsat lucrurile în ordine, că ai închis toate sarcinile, iar pe cele pe care nu le-ai închis le-ai lăsat în seama cuiva.

Ești la birou dimineață și știi că la ora 4 trebuie să fii plecat de-acolo. Nu-i așa că, într-o zi ca aceea, te ocupi de treburile importante, rezolvi, suni și faci ordine? Tehnicile de mai sus îți vin natural. În ziua respectivă, controlezi tu ce faci cu timpul tău mult mai mult decât te lași controlat de

alții, prin e-mailuri și telefoane primite. Le lași un pic deoparte, pentru că știi că trebuie să închei ce ai de încheiat. Ei bine, aplică în cât mai multe zile stilul de lucru dintr-o zi ca aceea și vei putea considera bifat acest capitol.

## 7 | Organizează-ți mediul de lucru

Există două mari „școli de gândire” în privința organizării biroului, a informațiilor din calculator și a mediului de lucru, în general. Pe de o parte, sunt acei oameni care zic: „Prinde bine să fiu organizat pentru că atunci mă mișc mai ușor și sunt mai productiv”. Iar pe de altă parte, avem oameni ale căror birouri sunt în dezordine și care zic: „Pe mine să mă lăsați în pace cu organizarea asta. Am eu un sistem al meu, un mod de-a reține ce-am pus pe unde am pus și găsesc tot ce-mi trebuie, până la urmă”.

Cam jumătate dintre oamenii cu care am discutat despre acest subiect, în toți acești ani de când susțin cursuri pe teme de organizare și productivitate, sunt într-una dintre cele două categorii de mai sus. Cealaltă jumătate, ochiometric vorbind, oscilează între cele două „școli de gândire”. Acești „neafiliați” au perioade în care sunt conștiențioși și își mențin biroul curat și au perioade în care se cam lasă pe tânjeală și constată cum se strâng, de la o săptămână la alta, diverse lucruri pe birou, iconițe pe desktop sau hârtii prin sertare. Începe să-i frământă tema curățeniei, dar nu prea au timp pentru asta. Cu cât e mai lungă perioada de acumulare de lucruri, cu atât e mai probabilă migrarea către cea de-a doua școală de gândire.

Cu alte cuvinte, dacă ești în prima categorie și te consideri cât de cât organizat, e foarte bine. Găsești în paginile acestei cărți idei care să te ducă la un nivel superior de

performanță. Dacă ești printre cei care sunt când într-o parte, când în cealaltă, găsești aici un sistem ușor de implementat și, foarte important, ușor de menținut. Însă, dacă ești printre cei care trăiesc în bună pace cu dezordinea, îți dorim cu toții multă sănătate. Nu e nimic în neregulă, poți rămâne așa. Te invit doar să te gândești că beneficiile organizării se găsesc pe două planuri, ambele foarte importante.

Un prim plan al beneficiilor este acela direct, al productivității în muncă. Tu-l poți lăsa pe acesta deoparte, deocamdată, dacă zici că nu te interesează. Al doilea este acela indirect, al reputației. Vrem, nu vrem, oamenii își formează o imagine despre noi nu numai prin ceea ce spunem sau prin rezultatele muncii noastre, ci și prin ceea ce le comunică alte lucruri despre noi.

De exemplu, dacă vrei să faci angajări în echipă și te întâlnești cu diferiți candidați, poate n-ar trebui să te lași influențat de faptul că omul a întârziat 15 minute la interviu sau că arată neîngrijit. Se prea poate să fi avut o zi grea și știm cu toții că perlele pot fi ascunse într-un înveliș mai puțin atrăgător, că forma și fondul sunt lucruri diferite. Însă dacă ai găsit trei candidați grozavi „pe fond”, dintre care doi au și o „formă” impecabilă, îndeplinind perfect toate condițiile pe care le urmărești, e mai puțin probabil să-l angajezi pe-al treilea.

Cei din jur se uită la ce rezultate obții, însă nu le poți cere să ignore modul în care o faci. E o întâlnire cu clientul la ora 15, trei oameni au ajuns din timp, dar al patrulea, dezorganizatul, nu numai că nu e prin preajmă, dar nici nu răspunde la telefon. Sigur le dai emoții, poate și sughiți dacă tu ești acel al patrulea.

Aveți de prezentat treburi importante unor șefi veniți de departe. Toți au prezentările gata cu o zi înainte, le repetă,

își pun unii altora întrebări dificile, posibile și imposibile, pe teme pregătite, dar tu încă mai culegi date și mai formatezi tabele. Dacă soarta proiectelor celorlalți depinde de impresia de ansamblu pe care le-o creai împreună musafirilor, fii convins că ești un factor de stres pentru colegi. La acest exemplu s-ar putea să te fi surprins constatând: păi, la noi nimeni nu e gata cu prezentările cu o zi înainte, toți le lucrăm pe genunchi până în ultimul moment. Ei, atunci aventura e la ea acasă pe la voi. Se poate și așa, dar consumul emoțional și fizic e mai mare.

Foarte sec spus, preferăm să lucrăm cu oameni care ne inspiră încredere, pe care ne putem baza că, dacă au făcut o promisiune, o vor respecta. Dezorganizații, chiar dacă își îndeplinesc multe promisiuni și livrează relativ la timp ce au de livrat, sunt depunctați la capitolul încrederii tocmai pentru că nu se știe niciodată când poate apărea ceva și ai surprize cu ei. Cei calmi, care par să aibă totul sub control, punctează din plin la încredere. Dacă și livrează la timp ce se așteaptă de la ei, au de cele mai multe ori prima șansă când e vorba de a se oferi cuiva posibilitatea unui pas înainte.

Ambalajul are rolul lui în vânzarea produsului. Dacă oamenii gustă produsul și văd că e și bun, atunci e foarte puțin probabil să aleagă un alt produs, care are ambalajul neatractiv, chiar dacă promisiunea unui conținut bun i-ar atrage. În privința organizării, „ambalajul“ e ce văd oamenii când trec pe lângă biroul tău. Poate spui: „Nu-mi pasă“. Mai devreme sau mai târziu poate tot ajunge să-ți pese. Vrem, nu vrem, oamenii judecă și după aparențe. Își fac o impresie, poate nu e cea mai grozavă, dar acționează în baza ei. Nu au răbdare după toată lumea.

Zapezi canalele la televizor, dai peste o dezbatere ce pare interesantă, dar la un moment dat începe unul să vorbească

și se exprimă foarte greu. Analizează îndelung fiecare cuvânt pe care-l rostește. Poate că ar trebui să așteptăm să vedem ce vrea să spună până la urmă, dar mulți schimbă canalul înainte să se întâmple acest lucru.

Poate că ar trebui să le dăm o șansă tuturor dezorganizațiilor, dar nu avem dispoziția pentru asta. Dacă vrei să avansezi, nu e suficient să fii la fel de bun în idei și rezultate cum e cel organizat, pentru că va fi preferat el, are ambalajul mai bun. Trebuie să fii semnificativ mai bun, iar treaba asta poate însemna mai mult efort decât ți-ar lua să te organizezi un pic. Dar fă cum vrei.

Există câteva principii de bază ale organizării. Aș vrea să-ți prezint aici două dintre ele.

## **În primul rând, principiul categoriilor**

Dintre toate sistemele și regulile de organizare despre care am auzit vreodată, după părerea mea nu e niciunul mai important și mai util în organizare decât principiul Ariilor-Cheie pe care l-am descoperit la compania internațională de training și consultanță TMI, în 1997. Principiul respectiv a fost de fapt definit în 1975, e la fel de valabil azi pe cât era atunci și, drept dovadă, îl folosesc milioane de oameni din lumea întreagă. Este vorba despre un principiu care pune la baza organizării definirea unor categorii de responsabilități ale noastre, care împreună formează tot ceea ce e important pentru noi. Pentru a-l descrie, vom porni de la faptul că mulți folosim oricum categorii într-o grămadă de locuri din viața noastră.

Avem categorii la cărțile din bibliotecă. Nu cred că sunt mulți cei care-și țin cărțile ordonate după data cumpărării



sau după ordinea în care le-au citit. Cu toții avem niște categorii. Se prea poate ca modul în care cineva își categorisește cărțile să nu fie același cu modul în care le categorisește altcineva, dar categoriile tot există.

Avem categorii în dulapurile cu haine. Cămășile la cămăși, costumele la costume, accesoriile la accesorii. Cel puțin la bărbați. Doamnele au probabil propriul sistem, mai ușor sau mai greu de înțeles de către partenerii lor mai simpli, dar, până la urmă, tot categorii sunt. Nu contează că hainele sunt organizate după „ce sunt“ sau după „ce cu ce se potrivește“ sau după alte criterii, o garderobă organizată are vizibile categoriile.

Cumpărăturile sunt organizate și ele pe categorii. Nu așezăm pungile de cumpărături de azi pe o poliță lată, un pic mai în dreapta cumpărăturilor de ieri sau de sâmbăta trecută. Imediat ce ajungem acasă punem alimentele lângă alimente, băuturile lângă băuturi, pasta de dinți la locul ei, făina la locul ei și așa mai departe. Adică tot pe categorii.

Categoriile clare ne aduc liniște și calm, ne ajută să găsim repede ceea ce căutăm și să ne putem concentra pe ceva anume, la un moment dat. În ciuda acestor obiceiuri ale noastre de a grupa lucrurile pe categorii logice sau funcționale acasă, destul de mulți dintre noi se opresc cu organizarea atunci când intră în birou. Probabil că tu nu ești printre ei, dar sunt destui care nu-și prea păstrează e-mailurile în foldere, ci pur și simplu în inbox, la grămadă.

Sunt destui care își au documentele într-un loc unde sunt, totuși, câteva foldere, dar ele sunt urmate de o listă lungă, lungă, de documente care n-au mai ajuns într-un folder sau altul. Doar stau pe-acolo, cum ar sta cumpărăturile pe masă în loc să stea în sertare sau pe polițele din dulap. Iar unele foldere au nume comice și total neproductive:

Temp, Diverse, Proiecte în lucru (unde sunt și proiectele în lucru de acum doi ani), Temp 2, iar uneori chiar Ttemp. Așa cum acasă avem un mod de a grupa cărțile și hainele și alte lucruri, așa avem nevoie și la birou să ne definim niște categorii, iar apoi să organizăm documentele, e-mailurile, hârtiile într-o structură clară.

Însă este foarte important modul în care definim aceste categorii. Recomandarea TMI este de a porni nu de la cum îți organizează alții informațiile sau de la folderele actuale, ori de a constitui categoriile după anumite intervale de timp – august, septembrie etc. sau anul curent, anul trecut. Recomandarea e să pornim de la responsabilitățile noastre la serviciu. În acest fel, categoriile coincid cu ceea ce în mod frecvent numim „priorități“.

Prioritățile sunt acele categorii de activități cărora dacă le dedici timp, te apropii de atingerea scopurilor și pentru care, până la urmă, ești plătit. Sau, dacă ești antreprenor, prioritățile sunt acele categorii de activități care duc la creșterea afacerii tale. TMI le numește Arii-Cheie pentru că acestea sunt domeniile în care avem de obținut rezultate pentru a fi mulțumiți, la sfârșit de an, de modul în care ne-am petrecut timpul la serviciu sau în afara serviciului.

Numărul optim de priorități este undeva între șapte și zece categorii de sarcini, care să reprezinte o structurare clară și corectă a ceea ce are de făcut fiecare. Știi că le-ai definit bine dacă tot ceea ce este important pentru tine se regăsește într-una dintre aceste categorii și dacă nimic de acolo nu este în plus. În momentul în care te gândești care sunt propriile tale arii-cheie, sau priorități, nu e nevoie să inventezi nimic. Doar să te uiți la toate lucrurile în care investești timp și să te întrebi care dintre ele nu adaugă valoare. Care dintre ele sunt făcute din inerție, pentru că alții au zis că așa se face sau

pentru că alții te roagă să-i ajuți? Lucrurile care rămân după ce elimini inutilul trebuie doar grupate un pic și apoi nu-ți rămâne decât să le dai câte un nume.

Nivelul superior de organizare este atins atunci când implementezi în mai multe locuri exact această listă de categorii. De exemplu, mulți au o listă de foldere în care își păstrează documentele, adică au niște categorii. Au poate o listă de foldere în care își păstrează e-mailurile în aplicația pe care o folosesc pentru e-mail, adică tot niște categorii. Numai că, din păcate, categoriile în care au grupat e-mailurile nu sunt aceleași cu cele în care au grupat documentele și pentru că nu sunt aceleași, găsirea rapidă a informațiilor merge mai greoi.

Categoriile ar trebui să fie aceleași peste tot. De exemplu, dacă una dintre responsabilitățile tale este să te ocupi de relația cu anumiți clienți, atunci poate păstrezi documente pe care le-ai trimis sau le-ai primit. Acestea își au locul în folderul, categoria, prioritatea sau aria-cheie – nu contează cum le spui – Clienți. Poate în subfolderul cu numele clientului respectiv. Dacă schimbi anumite mesaje electronice cu oamenii care lucrează în compania respectivă, ar fi păcat să nu ai printre folderele de e-mail unul care să se cheme tot Clienți, cu un subfolder pentru clientul cu pricina.

Mergând mai departe, dacă ai bibliorafturi în care păstrezi documente, logic și benefic din punctul de vedere al organizării ar fi să ai aceeași structură de bibliorafturi pe care ai implementat-o atât la folderele electronice, cât și la e-mailuri. Documentele schimbate cu clientul respectiv cu greu și-ar putea găsi un loc mai potrivit decât acolo. Ce-ar fi să mergem mai departe? Uite un loc în care organizarea pe categorii, pe aceleași categorii, te scutește de multe căutări și îți oferă chiar un avantaj în relația cu ceilalți.

Cei mai mulți folosesc diferite caiete, agende sau blocnotesuri pentru a-și lua notițe când au nevoie. Obiceiul e că, dacă ai o ședință, deschizi o pagină nouă, scrii sus data, eventual și subiectul și apoi notezi ce e de notat. În aceeași zi ai o altă ședință, deschizi o pagină nouă, scrii sus data, eventual și subiectul și apoi notezi ce e de notat. Seara poate mergi la o ședință cu părinții și se întâmplă să ai agenda sau caietul cu tine. Deschizi o pagină nouă, scrii sus data, eventual și subiectul și apoi notezi ce e de notat. Ai prins ideea.

După o vreme caietul se umple. Ce faci cu el? Unii îl aruncă. Alții, mai precauți, îl așază într-un sertar, neuitând să scrie pe copertă data primelor notițe și data ultimelor. În acest fel îți construiești o mică arhivă. Din păcate, e organizată cronologic. Iar organizarea cronologică nu e grozavă deloc.

După cum am văzut mai sus, hainele nu ni le organizăm cronologic, după când le-am cumpărat sau când le-am purtat, cărțile nu ni le organizăm cronologic, cumpărăturile nu ni le organizăm cronologic, de ce ne-am organiza notițele cronologic? Doar pentru că așa sunt caietele cu care lucrăm?

Un sistem mult mai bun e să iei notițe într-o agendă cu inele, care are separatoare între care poți așeza câte foi vrei. Există câteva astfel de agende. Dacă nu le ai la îndemână, poți cumpăra separatoarele și îți poți construi singur o astfel de agendă. Avem nevoie de separatoare pentru a construi nu un caiet cu notițe de tot felul amestecate între ele, ci pentru a construi mai multe secțiuni de notițe. Iar acele secțiuni nu vor fi cu niciun chip altele decât, după cum bănuiești deja, categoriile definite mai sus.

Problema cu aceste caiete este că, dacă vrei să te întorci la o notiță din trecut sau dacă vrei să revii să vezi despre ce anume era vorba la ședința cu părinții, de exemplu, n-ai

decât să răsfoiești. Vei vedea pagini și pagini de la tot felul de ședințe, cursuri, întâlniri cu clienți, întâlniri de proiect sau poate chiar liste de cumpărături. Trebuie să-ți dai cu presupusul dacă, dintr-un anume loc la care ai ajuns cu răsfoitul, ai de dat pagini înainte sau înapoi pentru a ajunge la ședința cu pricina. Până la urmă poate tot o găsești. Dar mâine poate vrei să te întorci la o discuție cu un client, ce a avut loc în urmă cu vreo trei luni, dar nu mai știi exact când anume, așa că iar te pui pe răsfoit.

Având separatoarele, cu etichetele la vedere, mergi direct la Familie, dacă vrei să vezi cum a fost cu ședința cu părinții. Acolo nu ai sute de pagini, probabil nu ai nici măcar zeci de pagini, astfel încât găsești repede ceea ce cauți. Dacă vrei să revezi notițele de la întâlnirile anterioare cu clientul respectiv, nu ai de răsfoit în mai multe locuri. Mergi la eticheta Clienți și găsești repede notițele de care ai nevoie. Îți recomandăm ca, dacă ultima dată ai notat doar puțin și nu ai umplut nici măcar o jumătate de pagină, acum, dacă notezi din nou ceva pe tema respectivă, să o faci pe aceeași pagină. Pui data și notezi mai departe. Nu numai că faci economie de hârtie, ci, în primul rând, ai la îndemână informațiile de data trecută.

Cu un astfel de sistem, mi s-a întâmplat de foarte multe ori, în întâlnirile cu anumiți clienți, să am la îndemână notițe din urmă cu câteva luni și chiar cu câțiva ani. O referire precisă la ele în cadrul dialogului mi-a atras de multe ori admirația interlocutorului și, pot doar să bănuiesc, invidia unora pentru că nu aveau și ei un astfel de sistem.

Poți merge cu implementarea categoriilor și în alte locuri. De exemplu, unii oameni au în aplicația cu care deschid paginile de internet o listă cu pagini vizitate frecvent. Acea listă ajunge să fie destul de lungă și, la fel ca la notițe,

ajunge să fie pestriță. Printre elementele de pe listă se regăsesc pagini ale clienților, un intranet, pagini ale școlii copiilor, pagini ale unor agenții de turism sau destinații de vacanță, pagini cu magazine on-line și cine știe ce alte pagini. Ce-ar fi dacă ai organiza și această listă lungă în câteva categorii, aceleași pe care le ai în folderele de pe calculator, în folderele de e-mail, în bibliorafturi, în separatoarele agendei? Până la urmă, dacă o pagină de internet este suficient de importantă încât să o vizitezi des și să o păstrezi în lista ta de pagini favorite, înseamnă că ea aparține, de fapt, uneia dintre categoriile tale.

Dacă ai multe persoane de contact în agenda ta electronică, le poți grupa și pe acestea în categorii, dacă folosești anumite aplicații, cum ar fi Microsoft Outlook. Gruparea pe categorii are beneficiul că, atunci când vrei să trimiți un mesaj către un anumit grup de oameni, de exemplu clienți sau prieteni, îi iei pe toți din categoria respectivă și le trimiți imediat mesajul. Operațiunea de selectare a adreselor se face instantaneu. Dacă ar trebui să-i alegi pe fiecare dintr-o listă lungă ar dura mult mai mult și probabil ai și uita câțiva pe dinafară.

Poate ar mai fi și alte locuri în care poți implementa categoriile, dar dacă te ocupi de exemplele menționate, până aici, ești grozav. Uite o mică sugestie privind categoriile: numerotează-le. De exemplu: 1. Clienți, 2. Proiecte, 3. Echipă, 4. Administrative.

Dacă nu le numerotezi, calculatorul le așază în ordine alfabetică, în timp ce tu poate ai prefera să le ai într-o altă ordine. A le numerota nu înseamnă că aria-cheie 3 e mai importantă decât aria-cheie 4. Ambele sunt importante și trebuie să petreci timp și aici, și dincolo pentru a te apropia de scopurile pe care le ai de atins. Dacă le numerotezi, ai și

alte beneficii. De exemplu, poate iei notițe nu într-o agendă, ci într-o aplicație mobilă, în care nu poți construi foldere. Nenumerotându-ți notițele, le vei avea aranjate alfabetic. Punând în titlu, chiar la început, cifra aferentă ariei-cheie, le vei avea grupate pe categorii pentru că toate notițele al căror titlu începe cu 2 - 2. Christmas Party, 2. Schimbare Sediul - vor fi așezate înaintea celor cu un 3 la început de titlu.

Petrece, așadar, câteva minute într-o zi definindu-ți propriile categorii ale muncii. Dacă vrei, discută cu șeful tău aceste categorii și asigură-te că ele sunt bine definite, că nu rămân pe dinafară responsabilități ale tale, că nu ai supra-puneri, că titlurile sunt concise. Odată definite, nu le tot schimba. Îți recomandăm să le revizuiști o dată pe an, dacă nu apar schimbări majore în munca ta.

Începe apoi și așază pe noua structură folderele de pe calculator, e-mailurile, bibliorafurile și poate și celelalte informații. Acest exercițiu s-ar putea să-ți ia un pic mai mult timp, dar prinde bine să-l faci într-un timp cât mai scurt, să nu lucrezi cu două structuri în același timp. Unul dintre marile beneficii e că vei găsi foarte repede informația pe care o cauți. Nu mai ai nevoie de funcția de căutare. Informațiile își găsesc locul lor, iar menținerea organizării este mult mai ușoară.

Vestea bună e că tu deja ai un astfel de sistem. Acasă. Lucrurile au locul lor. Dacă vrei niște piper, mergi exact la locul unde știi că-l vei găsi. Dacă vrei apă, mergi la locul ei. Dacă vrei o furculiță, știi unde o găsești. Dacă s-a consumat săpunul, te duci exact la sertarul sau la dulapul în care depozitezi săpunuri și îl iei pe următorul. Știi unde e locul lor. Iar dacă acolo nu găsești un săpun nou, nu te apuci să-l cauți în frigider sau în sertarul de pâine, pentru că nu are ce

căuta prin astfel de locuri. Doar la birou se întâmplă așa, atunci când oamenii caută un document și nu-l găsesc, încep să-l caute prin tot felul de alte foldere. „Nu-i aici. O fi la clienți, o fi la propuneri, o fi la noiembrie? O fi la diverse? Nici aici.“

Cam acesta e principiul categoriilor. Primul pas este deci să-ți definești bine categoriile, pornind de la responsabilitățile tale, de la ceea ce ești plătit să faci. Al doilea pas este să implementezi această listă unică de categorii peste tot, să nu ai o listă aici, o altă listă dincolo. Creierul se obișnuiește cu această listă la fel cum te obișnuiești cu schimbătorul de viteze sau cu semnalizatorul mașinii. Știi automat unde sunt, mișcările se fac repede și precis. Acest comportament, la birou, se traduce în viteză de lucru mai mare și într-o calitate mai bună a muncii. Două lucruri pe care dacă le avem din plin, succesul este aproape inevitabil.

## **Al doilea principiu: principiul suprafețelor goale**

Dacă primul principiu îți folosește în primul rând la serviciu, acest al doilea e mai mult pentru acasă. Dacă tot vorbim despre organizare, dă-mi voie să-l includ aici. Francine Jay prezintă în cartea sa *The Joy of Less* o serie de idei practice despre cum îți poți face ordine în casă și despre cum îți poți simplifica viața, organizând lucrurile în jurul tău. Îți recomand călduros lectura întregii cărți.

Mi-a atras atenția în mod special una dintre sugestiile ei. Se potrivește foarte bine cu ceea ce cred și fac și eu, cu ceea ce i-am îndemnat pe participanții la cursurile de Time Management de-a lungul anilor să facă la rândul lor. Doar că ea exprimă ideea un pic mai simplu și zice așa:



Suprafețele nu sunt pentru stocare. Sunt pentru activități.

Gândește-te un pic la treaba asta. Să nu păstrezi nimic pe mese, pe birouri, deasupra dulapurilor și, în general, pe nicio suprafață. Dacă te gândești la locuința ta, probabil sunt o grămadă de lucruri care stau pe suprafețe, în loc să stea în sertare, în dulapuri, pe polițe sau în altă parte. Cu un pic de flexibilitate, am putea accepta totuși niște excepții: televizorul, un ceas, o lampă, o vază cu flori proaspete, niște fotografii înrămate sau alte lucruri, dar altfel regula e foarte valoroasă.

Suprafețele sunt într-adevăr pentru activități: la birou lucrezi, în bucătărie sau sufragerie iei masa, pe blatul din bucătărie gătești, biroul copiilor e pentru teme sau alte activități de-ale lor. Cu suprafețele eliberate, întreaga încăpere arată mai bine. Lucrurile fiind la locul lor, chiar un birou mic arată imediat mult mai spațios și mai primitiv.

Așa că, dacă ești la birou, folosește liniștit oricât spațiu ai nevoie pentru a avea la îndemână toate informațiile și hârtiile necesare proiectului la care lucrezi. Dar când ești gata, eliberează totul.



Primele agende au fost de fapt niște calendare de buzunar și au apărut la începutul secolului XX. Oamenii le foloseau pentru a-și nota când au o anumită întâlnire, o vizită sau un alt angajament de timp. Marele beneficiu era că nu mai trebuia să ții minte toate aceste detalii. Te obișnuiai să le notezi în agendă, te obișnuiai să-ți consulți frecvent agenda și totul mergea strună.

Cei mai mulți dintre noi au astăzi un loc în care-și notează angajamentele de timp – o agendă, un program pe calculator, în calendarul din telefonul mobil, într-o aplicație on-line – și am ajuns să fim atât de obișnuși să le notăm, încât ni s-ar părea ciudat dacă cineva ne-ar cere să nu o facem. Sunt atât de multe informații, unele, pentru zilele următoare, altele, pentru o lună sau două în avans, altele, chiar pentru multe luni înainte, încât am fi destul de stresați dacă ar trebui să ținem minte toate aceste informații. Pe cât de organizați sunt oamenii atunci când vine vorba despre calendar, pe atât de mult loc de mai bine mai este încă în ceea ce privește notarea sarcinilor pe care le avem de făcut.

Atunci când îi întrebi pe oameni unde își notează întâlnirile, îți arată imediat un calendar destul de bine organizat. Când îi întrebi unde-și notează ce au de făcut, începe spectacolul. Locurile sunt foarte diferite, chiar surprinzătoare: în agendă, în dreptul zilei trecute pe pagina respectivă; pe telefonul mobil, la notițe sau într-o aplicație specifică; în

Microsoft Outlook, la tasks; pe post-it-uri sau pe alte bilețele; pe foi A4; în caiete; alții îți spun că nu-și notează, ci țin minte ce au de făcut. Iar alții, destul de mulți de altfel, recunosc că folosesc simultan mai multe locuri dintre cele enumerate mai sus.

Am convingerea că imperfecțiunile în lucrul cu „To do lists“ reprezintă una dintre cauzele majore ale consumului suplimentar de timp și efort pe care oamenii îl fac în fiecare zi. Ar putea obține aceleași rezultate, sau chiar mai bune, într-un timp mult mai scurt. Există un set de bune practici în organizarea sarcinilor. Mă bucur că am ocazia să ți le prezint aici și te invit să analizezi la câte dintre ele ți-ai da un calificativ excelent.

## 1. O singură listă, nu mai multe

Prima greșală pe care o fac cei din jur, printre care sper că nu te numeri și tu, este că-și notează ce au de făcut nu într-un singur loc, ci în mai multe locuri. Asta poate lăsa pe dinafară treburi importante sau, chiar dacă sunt notate undeva, există riscul să nu dăm peste informația respectivă decât atunci când e prea târziu pentru a mai rezolva ceva azi. Importanța unei singure liste vine din cele două obiective fundamentale ale unui „To do list“.

Primul obiectiv este să nu uiți ce-ai de făcut. De fapt, de asta notezi, pentru a nu uita, ca să ai sub priviri îndemnul de a face un anumit lucru. Acest obiectiv este atins și dacă îți notezi în mai multe locuri ce ai de făcut. N-aș vrea să insist prea mult asupra necesității de a nota. Chiar dacă zici că ai o memorie bună și n-ai nevoie să notezi, gândește-te

că e mult mai productiv să îți folosești întreaga capacitate a creierului pentru a rezolva probleme, și nu pentru a stoca informație.

Calculatoarele noastre au o memorie de tip RAM (*Random Access Memory*), pe care o folosesc ca să „gândească” și să „proceseze” aplicațiile deschise, și o altă memorie pe care o folosesc pentru a stoca toate informațiile și fișierele noastre. Cred că mai toți știm deja treburile astea. Simplu spus, vrei mai mult spațiu de stocare, îmbogățești al doilea tip de memorie. Vrei o viteză mai mare de procesare, adaugi capacitate suplimentară primului tip de memorie.

Ei bine, în creierul nostru separația nu este atât de clară ca într-un calculator. Dacă vrei să nu uiți nimic din toate lucrurile pe care le ai de făcut, acest efort îți dă o apăsare ce-ți afectează capacitatea de a te concentra exclusiv pe o problemă sau alta. Te încurajez deci să notezi liniștit, să notezi mult și să te obișnuiești cu faptul de a-ți consulta frecvent notițele.

Dar să nu ne îndepărtăm prea tare de subiect și să reținem că primul obiectiv al „To do list”-urilor e să nu uiți ce-ai de făcut. Al doilea obiectiv este cel puțin la fel de important, și anume să ai o imagine de ansamblu asupra a ceea ce ai de făcut, în așa fel încât să poți decide în ce ordine te apuci de sarcinile de-acolo.

Nu este deloc același lucru în ce ordine faci sarcinile. Mulți încep cu cele ușoare, doar pentru a constata că ziua e pe sfârșite, cele mai grele încă nu sunt făcute, iar energia de azi-dimineață s-a cam dus. Alții le iau în ordinea în care vin, doar ca să constate că și-au petrecut ore cu treburi care nu adaugă prea multă valoare sau care puteau fi făcute și

mâine, în timp ce acelea importante și destul de urgente au ajuns la deadline.

Acest al doilea obiectiv, de a avea o imagine de ansamblu asupra sarcinilor tale pe ziua de azi, este aproape imposibil de atins dacă ai sarcinile răsfrate prin mai multe locuri. Recomandarea sănătoasă este să alegi, dintre variantele pe care le ai la îndemână, un singur loc în care să-ți notezi ce ai de făcut și să te obișnuiești să lucrezi doar cu instrumentul respectiv pentru „To do lists“. Nu există niciun instrument perfect pentru asta, sau unul potrivit pentru toți. Oamenii sunt diferiți și muncile sunt diferite; de aceea și instrumentele pot fi diferite.

Cine lucrează toată ziua într-un birou își poate nota fără probleme în calculator ce are de făcut. Pentru cei care au o muncă de teren sau o muncă foarte mobilă în general, calculatorul nu mai e prima opțiune. Sunt totuși câteva locuri care trebuie evitate pentru „To do lists“: post-it-urile, foile de orice dimensiune sau caietele. Dacă iei în serios performanța profesională, ai nevoie de ceva mai bun decât acestea. Reține deci ideea principală aici: o singură listă.

O astfel de capcană o reprezintă inboxul. Sunt foarte mulți cei care au pe undeva un „To do list“, să zicem într-o agendă, dar lasă în inbox mesajele de care trebuie să se ocupe, fără să le mai treacă lângă celelalte sarcini în agendă. Avem aici, de fapt, două liste.

Unii, care folosesc din plin inboxul ca „To do list“ și care au înțeles și raționamentul existenței unei singure liste, ar putea fi tentați să aibă în inbox lista respectivă. Apar problemele însă. Cel puțin două la număr, ba chiar trei: nu toate sarcinile ne vin, din fericire, pe e-mail și ar fi cam incomod să-ți tot trimiți ție mesaje cu ce ai de făcut doar ca să ai în inbox întregul „To do list“.

A doua problemă e că oamenii care păstrează în inbox mesajele de care trebuie să se ocupe, de obicei, păstrează în inbox și alte mesaje, care nu necesită o acțiune imediată, dar care poate au un conținut ce ar merita citit, la un moment dat. Asta face ca marea listă cu sarcini din inbox să fie de fapt o listă atât cu sarcini, cât și cu alte treburi, ceea ce face să se piardă imaginea de ansamblu asupra lucrurilor pe care le ai de făcut. Iar în al treilea rând, bine-ar fi ca inboxul să rămână mai tot timpul gol, nu cu mesaje în el. Gândește-te că e doar o căsuță poștală, atâta tot că nu e materială, ci electronică.

Ai văzut pe cineva vreodată, când vine acasă din oraș și își deschide căsuța poștală de la intrare, să deschidă plicurile cu facturi și apoi să le pună la loc în cutia poștală? Cred că nu. Obiceiul e că vii, deschizi, scoți totul de-acolo și lași locul gol. Arunci ce n-ai nevoie, pui pe undeva ce ai de citit și te ocupi la un moment dat și de facturile pe care le ai de plătit. Dar căsuța poștală rămâne goală.

Inboxul n-a fost niciodată un loc bun pentru „To do list“, iar în regulile de mai jos vei vedea și mai clar de ce. Înainte de a trece la regulile următoare, permite-mi să fac o paralelă care ilustrează necesitatea unei singure liste. Gândește-te cum e când mergi la cumpărături și, în loc să ai o singură listă cu ce ai de cumpărat, ai mai multe: ai un bilețel, mai ai câteva treburi notate în altă parte, poate în telefon, și mai sunt câteva lucruri pe care vrei să le cumperi, dar pe care nu le-ai notat nicăieri, ci le ai doar în memorie. E mult mai probabil să uiți să cumperi ceva. Și chiar dacă nu uiți, tot procesul e un pic mai anevoios. Dacă ai o singură listă și dacă, îndrăznesc să spun, treburile sunt grupate pe categorii, atunci probabil expediția ta prin magazin va fi una mai scurtă și mai puțin stresantă.

## 2. Nu folosi alte remindere

Uite ce mai fac oamenii din jurul nostru: își lasă pe birou un fax sau o broșură primită pentru ca, văzând-o, să știe că trebuie să se ocupe de ea. Își mai pun pe birou o factură pe care trebuie să o plătească, tot ca să nu uite. Își mai lasă, tot pe birou, o revistă sau un articol extras de undeva, tot cu scopul de a-l avea sub priviri și de a nu uita să-l citească, odată și-odată. Mai sunt și prin jur oameni drăguți care, atunci când trec pe la birou să-ți lase o hârtie, ca să se asigure că nu vei uita de ea, o așază cât mai în mijlocul biroului, uneori chiar pe tastatură. În acest fel, gândesc ei, n-ai cum să o ratezi. Cum să mai ai suprafețele libere, cu astfel de obiceiuri?

Acest stil de a munci, în care lași la vedere diverse lucruri ore și zile la rând doar pentru a nu uita de ele, este fundamental neproductiv. Pe de o parte, te întrerupi din ceea ce lucrezi ori de câte ori îți cade privirea pe aceste foi și-ți aduci aminte că trebuie să te ocupi și de ele, vrei, nu vrei. Pe de altă parte, nu ai nevoie de aceste remindere pentru că ai un „To do list“. Notează acolo ce ai de făcut și pune hârtiile deoparte, în tăvițe, în sertare sau în bibliorafturi. Odată notate, le va veni rândul.

Continuând paralela cu cumpărăturile, a-ți lăsa hârtii pe birou pentru a nu uita să te ocupi de ele, în loc să le notezi în „To do list“, este ca și când ai merge la cumpărături cu o plasă în care ți-ai adus de-acasă o sticlă de suc goală, ambalajul de la săpun, borcanul gol de castraveți și cutia de lapte goală, ca nu cumva să uiți ce ai de cumpărat. Ar fi ciudat să faci asta. E la fel de ciudat să folosești alte moduri de a-ți aminti ce ai de făcut, în afara listei în care notezi totul. Dă importanța cuvenită respectivei liste. Lucrează de-acolo. Mai ales în perioadele aglomerate.



Unii oameni care au treabă cu tine vin pur și simplu pe capul tău și nu pleacă de acolo până când nu le oferi informațiile sau ajutorul de care au nevoie. Rezistă tentației de a te întrerupe și de a da curs acestor sarcini care nu sunt din listă. Un mod elegant de a scăpa de ei este să le arăți că notezi ce vor de la tine, să le mai ceri niște informații dacă e cazul și apoi să-i anunți că revii tu. O sarcină nu e neapărat mai importantă sau mai urgentă decât cele din „To do list“ doar pentru că o aduce cineva în persoană. Se poate să fie, dar nu e obligatoriu. Trece-o în listă, termină sarcina de care te ocupai și apoi decide cu ce anume continui, din restul listei.

Dacă ești la început de carieră, prinde bine să deprinzi de pe acum aceste obiceiuri bune. Poate că ai timp să te ocupi de treburi în ritmul în care vin, fără niciun fel de programare prin „To do list“. Riscul e să-ți formezi acest obicei de a lucra după regula „primul venit, primul servit“, iar mai târziu, când responsabilitățile se vor înmulți, să-ți fie greu să-ți schimbi atunci stilul de lucru. „Primul venit, primul servit“ e o regulă care își are locul ei în lume, dar foarte rar este un mod productiv de a aborda munca. Evită-l cât de mult poți. Împrietenește-te cu lista de sarcini, notează acolo tot ce e de făcut și apoi alege.

Dacă nu ești la început de carieră și ți se întâmplă frecvent să fii copleșit de cascada de sarcini venită din zecile de „izvoare“ de muncă, un foarte bun instrument de a regla debitul este chiar acest „To do list“. Notează mult, notează succint și apoi ia de-acolo sarcini și rezolvă din ele.

În supermarketuri oamenii se așază frumos la coadă ca să plătească, nu năvălesc din toate părțile peste casele de marcat. Avioanele se încolonează frumos la decolare, când e aglomerație, nu se năpustesc cât pot de repede spre pistă. Toți pasagerii ar vrea să ajungă repede la destinație, dar există niște reguli. Mașinile din trafic se încolonează pe benzile

de rulare, îmi vine să spun, în continuarea celor două exemple, dar mă opresc pentru că realitatea încă mai are surprize în această privință. Dar ai prins ideea.

Nu e nici sănătos pentru tine și nici productiv pentru companie să rezolvi sarcinile de-a valma. Acest „To do list“ este instrumentul care pune ordine în lucruri, așa că așază în el tot ce e de făcut și pune restul lucrurilor deoparte.

### 3. Protejează-ți „To do list”-ul

Dacă ne gândim la activitățile noastre cotidiene, sunt două surse majore de sarcini pe lista noastră. Pe de o parte, sunt activitățile de tot felul care ne vin de la ceilalți: pe e-mail, prin telefon, în urma unor discuții individuale ori ședințe sau pur și simplu prin vizitele colegilor, care ne aduc personal o nouă sarcină. Unele dintre toate acestea sunt în ograda ta și trebuie să te ocupi de ele, rămâne de văzut doar când anume vei face asta. Notează-le imediat în „To do list“.

Altele dintre ele nu sunt în ograda ta. Oamenii vin să-ți ceară ajutor în problemele și sarcinile lor; uneori, pentru că nu știu ce să facă, alteori, pentru că nu prea mai au timp, alteori, pentru că nu le e clar dacă sarcina respectivă e la ei sau la tine sau la altcineva. În aceste situații este crucial să respiri adânc, să-ți iei inima în dinți și să-i trimiți la plimbare. Pe cât mai mulți dintre ei. Evită să preiei asupra ta sarcini care nu au de-a face cu tine, pentru care nu ești evaluat și recompensat și din cauza cărora riști să rămâi cu treburile tale nefăcute la timp.

Protejează-ți timpul, mult mai mult decât îți protejezi banii. Aici e momentul să pui în practică discuția de mai devreme despre timp și bani. Nu ezita. Respinge orice

întrerupere fără milă. Politicos, dar ferm. Totuși, există niște excepții. Nu vrem ca prin rândurile de mai sus să ajungem să privim lumea în alb și negru. Îți prezint mai jos excepțiile, adică situațiile în care poți prelua sarcina respectivă.

Dacă vrei carieră

Iată o diferență în planul practic, cotidian, al diferitelor moduri în care te poți raporta la muncă, discutate în deschiderea cărții. Dacă vrei un serviciu și te ocupi excepțional de bine de responsabilitățile tale, respinge fără remușcări solicitările care nu au de-a face cu tine, cu ceea ce e în ograda ta. Dacă vrei carieră, prinde bine să fii mai flexibil și să prăiești unele lucruri în plus, fie că o faci pentru a ajuta niște oameni, fie că vrei să fii la curent și cu proiecte în care până acum nu ai fost implicat direct.

Dacă sarcina vine de la șef

Ai chef, n-ai chef, șeful direct e mai greu de refuzat. Până și în fișa postului există acel punct magic la finalul listei de responsabilități care spune că trebuie să te ocupi și de alte sarcini care vin de la superiorul ierarhic, pe lângă cele enumerate la punctele anterioare din fișa postului.

Dacă vrei să înveți

Dacă ai doar un serviciu și nu ai nicio perspectivă, sau nicio ambiție de a face mai mult, atunci poți administra sec

responsabilitățile din grija ta. Dacă însă vrei să înveți lucruri noi pentru a deveni mai bun, pentru a-ți spori contribuția la succesul companiei și pentru a-ți crește valoarea pe piața forței de muncă, atunci prinde bine să accepți acele sarcini de la ceilalți care te provoacă și care îți deschid noi perspective.

Dacă celălalt merită

Știm cu toții că sunt destui pierde-vară prin jurul nostru. Dacă îi ajuți când sunt la ananghie și, când ei îți spun: „Mulțumesc“, tu le spui: „Cu plăcere“, îi înveți să mai vină la tine când au probleme, pentru că vor găsi în tine salvatorul care îi scoate din necaz. Comportamentul potrivit în relația cu ei nu este acesta. Comportamentul potrivit este să îi trimiți să-și rezolve singuri problemele. Dacă se întâmplă să-i ajuți, fii foarte clar în a le transmite că a fost doar o excepție.

Sunt, pe de altă parte, alți oameni care lucrează bine, care își respectă promisiunile și termenele-limită. Chiar și lor însă li se poate întâmpla să ajungă odată într-o situație în care au multe pe cap și au nevoie de ajutor. Dacă acești oameni, într-o astfel de situație, vin la tine, ajută-i liniștit. Ei sunt cei la care mă gândesc când spun că merită. Dacă ai timp, ajută-i să ajungă la liman. Dacă nu ai prea mult timp, dă-le totuși o mână de ajutor. Ei sunt cei la care poți apela la rândul tău atunci când ai o perioadă foarte aglomerată. La pierde-vară nu prea ai după ce merge când ai nevoie de ajutor. Cum te ajută ei nu te încurcă nimeni.

## 4. Alimentează-ți „To do list”-ul dinspre scopuri

De prima sursă majoră de sarcini pe lista noastră, anume cele care ne vin de la ceilalți, ne-am ocupat la punctul anterior. Hai să vedem ce e și cu a doua. Această a doua sursă este ignorată frecvent, deși este mai importantă decât prima.

A doua sursă de sarcini trebuie să fie scopurile noastre profesionale. Discutăm în acest capitol în principal despre cum să te organizezi la serviciu. Regulile sunt la fel de valabile și dacă ne referim la activitățile din afara serviciului, dar, dacă vorbim de serviciu, trebuie să ne gândim la ce vrem să obținem. Dacă ești angajat, e important de știut că ai fost angajat pentru anumite responsabilități. Ai de obținut niște rezultate în fiecare lună sau în fiecare trimestru, ori în fiecare an. Sunt treburi care depind de tine, sunt proiecte mari la care trebuie să avansezi câte puțin în fiecare zi. Dacă ești antreprenor, nu poți avea doar o abordare reactivă, ocupându-te numai de solicitări care vin din exterior. Ai probabil propriile tale planuri, de extindere, de optimizare sau de alt fel.

În plus, tu însuși ai de la tine niște așteptări. Te gândești ca în câțiva ani să te dezvolți profesional într-un anume fel sau pe o anumită direcție. Poate vrei să vorbești cursiv o anume limbă străină. Poate vrei să faci un MBA. Poate vrei să-ți dezvolți abilitățile de a vorbi în public, de a gestiona proiecte, de a-i influența pe ceilalți.

Toate aceste deziderate ale tale, pentru a deveni realitate, trebuie să se traducă în niște sarcini pe care trebuie să le faci.

Ei bine, dacă aceste sarcini nu se regăsesc pe lista ta zilnică de activități, pe acest deja faimos „To do list”, atunci nu trebuie să fii surprins că a mai trecut o lună și n-ai avansat cu nimic, că a mai trecut un an și dezvoltarea ta profesională

a rămas doar la stadiul de intenție. Nu trebuie să te aștepti de la nimeni să preia inițiativa pentru proiectele tale și să te împingă de la spate. Dacă ai astfel de persoane prin preajmă, foarte bine, ești norocos; dar tot tu trebuie să fii acela care se ocupă de progresul către aceste rezultate.

Problema e că aceste deziderate ale noastre sunt ușor de stabilit și de declarat în stânga și în dreapta sau doar în mintea ta. Ele nu au un termen-limită imediat, așa că pot fi amânate. Când te apuci de ele și-ți dai seama cât de mult este de lucru, tentația este să le lași deoparte. Dacă mai ai și mediul, care îți oferă oricum o mie de lucruri de pus pe „To do list“-ul zilnic, atunci chiar că e greu să mai faci ceva.

Soluția este să faci câte un pas, chiar dacă foarte mic, în fiecare zi. Printre lucrurile pe care le ai de rezolvat azi, pune și ceva ce nu arde, ce nu e cerut de ceilalți imediat, dar e foarte important pentru tine. Dacă ai sarcini complexe, care îți solicită patru ore sau zece ore de muncă efectivă, n-are rost să te aștepti să vină ziua când vei avea timp să te ocupi de ele în întregime. Alocă azi timp pentru o bucată, mâine pentru o altă bucată și, după alte câteva zile, vei avea surpriza plăcută să constăți că temutul proiect e ca și rezolvat.

Ceea ce am descris în ultimele paragrafe este exact conceptul TMI al sarcinilor de tip elefant. E vorba despre acele sarcini care sunt importante, par greoaie, nu au un termen-limită imediat și, din aceste motive, sunt frecvent amânate. Dacă vrei să mănânci elefantul, în sens figurat, desigur, soluția e să-l mănânci pe bucățele. Așază, așadar, bucăți de elefant în lista ta zilnică de activități și asigură-te că te ocupi și de ele.

În lumea agitată de azi, dacă nu îți faci un „To do list“ al tău, în care să pui sarcini care te apropie de îndeplinirea

proiectelor și obiectivelor pe care ești plătit să le atingi sau pe care vrei să le atingi, nu trebuie să te îngrijorezi că nu vei avea nimic de făcut. Se găsesc tot timpul oameni care să-ți populeze lista de activități, de aceea e crucial, pentru productivitatea și satisfacția ta, să păstrezi un echilibru între ce vine de la alții și ce vine de la tine.

Dacă ai întâlniri de evaluare cu șeful tău, când este trecut în revistă activitatea ta dintr-un semestru sau dintr-un an, mă tem că ajutorul prompt oferit celor din jur, la problemele lor, nu poate compensa neîndeplinirea propriilor responsabilități. Iar dacă ai din când în când întâlniri de evaluare cu tine însuși, s-ar putea să constăți că, dacă nu ai avansat pe planurile tale profesionale, dezamăgirea nu prea poate fi compensată de eventualele mulțumiri ale celor din jur, transmise pentru că le-ai fost tot timpul de ajutor.

## 5. Amână treburile mărunte

În baza regulilor de până acum, ai o listă de activități care include tot felul de sarcini; unele, cu impact mai mic în munca ta, altele, cu impact mai mare; unele sunt părți din proiecte de care știi că trebuie să te ocupi, altele sunt venite de la colegi, clienți, furnizori sau din alte părți; unele sunt venite pe e-mail, altele, prin viu grai, altele sunt așternute pe listă pentru că știi tu că trebuie să le faci și nu e nevoie să-ți amintească altcineva.

S-ar putea să constăți că ai o listă lungă. E în regulă. Filtrează-o prin prisma celor discutate. Dacă tot lungă rămâne, asta e viața. Scurtează-o suflecându-ți mâinile și mișcându-te repede. Toată această parte a două a cărții e menită să te ajute exact în acest scop. Tentația e ca, dacă ai

zece lucruri pe listă, să începi cu cele mai ușoare. Rezistă acestei tentații. Știm amândoi că opt treburi mărunte bifate se poate întâmpla să nu valoreze nici jumătate din cele două care au rămas.

Sfatul cel mai bun e să-ți începi ziua cu cele mai grele, cu cele care ți se par mai puțin atractive. Dacă le faci, ziua arată dintr-odată mai lejeră. Dacă nu le faci, stai cu ele pe creier toată ziua. Ține cont de discuția avută mai devreme, privind întreruperile. Străduiește-te să-ți faci un obicei în fiecare zi de a munci neîntrerupt, atât cât ține de tine, la ceva. Acel „ceva“ ar fi bine să fie exact sarcinile mai greoaie din lista ta. Lasă-le pe cele mărunte pentru mai târziu, pentru după-masă, pentru finalul zilei. Nu zic să nu le faci, căci trebuie făcute și ele.

Dar hai să-ți spun un fapt al vieții: sarcinile astea mici nu se termină niciodată. Tot timpul mai apare câte ceva. Așa că, dacă îți începi ziua hotărât să treci repede prin jumătate de listă, s-ar putea să constați că te lupți cu morile de vânt, că încerci să măтури trotuarul de zăpadă în timp ce ninge. Sarcinile mici au tendința de a se comporta precum gazul: umplu tot spațiul disponibil. Așa că umple în primul rând spațiul cu treburile consistente și rezolvă apoi cât mai multe sarcini mai mărunte.

## 6. Ai nevoie și de un „Not to do list“

Dacă vrei să-ți asiguri timp suficient în fiecare zi pentru sarcinile de pe „To do list“, s-ar putea să fie nevoie să faci un mic exercițiu și să-ți definești și un „Not to do list“, adică o listă cu acele moduri de a-ți petrece timpul care nu îți aduc niciun beneficiu. Întreabă-te care sunt acele activități



pe care le faci și care te distrag de la treburile cu adevărat productive. Poate e internetul, pe unde poți ajunge foarte ușor să hoinărești în loc să muncești, sau poate sunt discuțiile prea lungi cu colegii la cafea, la locurile de fumat sau la masă. Poate sunt alte tabieturi care te fac să fii mai puțin productiv.

Întreabă-te care pot fi. Întreabă-i pe cei apropiați. Analizează-ți ziua și vezi pe unde s-a scurs timpul. Cine vrea să slăbească are evident un „To do list“. Dar sigur trebuie să aibă și un „Not to do list“. Tot cam așa e și cu productivitatea, doar că poate mai plăcut.



## 9 | Ești prea ocupat chiar și cu un „To do list”? Uite soluția

Pornim acest capitol de la presupunerea că te descurci foarte bine cu un „To do list”, că aplici deja într-o bună măsură regulile prezentate în capitolul anterior. Dacă încă ai multe de îmbunătățit la modul în care lucrezi cu sarcinile, ești bine-venit și tu, desigur, la acest capitol. Aș vrea să precizez însă că soluția prezentată aici merită aplicată după ce suntem deja la un nivel foarte bun de dexteritate în mânuirea sarcinilor.

Chiar dacă ești acolo, se poate întâmpla să lucrezi într-un mediu turbo sau într-o perioadă turbo și atunci ai nevoie de un instrument pe măsură. Dă-mi voie să-ți prezint un „To do list” mai special, pentru avansați. Pentru că trebuie să poarte un nume, eu îi spun de multă vreme „Musai list”; combinând expresia populară ardelenescă „musai” – care provine din cuvântul maghiar *muszáj* = obligatoriu – cu deja familiarul „list” englezesc. „Musai list”-ul e mai puțin haios decât pare la prima vedere.

Esența acestei soluții este să alegi pentru fiecare zi trei sarcini din „To do list” și să faci absolut orice e nevoie pentru a te ocupa de ele, înainte de orice altceva. Îți poți petrece apoi restul zilei pentru a rezolva cât mai multe și aproape oricare din sarcinile din „To do list”. Dacă nu închei toată lista, nu e nicio problemă. Realizarea celor trei mari de pe „Musai list” îți garantează liniștea și progresul. Cam asta e, pe scurt. Totul depinde însă de cum alegi acele trei sarcini.

Tocmai de aceea, dă-mi voie să-ți prezint mai departe un set de instrucțiuni pentru acest nou „Musai list“.

## 1. Criteriile pentru „Musai list“

Ar putea fi mai multe moduri în care să decizi ce sarcini merită să fie pe această listă specială. Poate cele mai urgente, poate cele mai plăcute, deși n-am ajunge prea departe, poate cele care iau cel mai mult timp. Îți recomand două mari criterii care să fie îndeplinite simultan de sarcinile pe care alegi să le pui pe „Musai list“.

În primul rând, sarcina respectivă trebuie să ne apropie de scopuri, să fie parte din ceva important, să fie o cărămidă, mai mare sau mai mică, din construcția noastră profesională. De exemplu, a strânge niște informații din documente disponibile și a pregăti un raport care să arate lucrurile mai clar nu prea sunt pentru „Musai list“. Pot face asta și alții, e o treabă care nu ne solicită intelectual prea mult și, până la urmă, nu creăm nimic. Doar aprindem lumina într-o cameră întunecată. A le adresa unor clienți niște întrebări atipice și a desprinde din discuțiile cu ei niște concluzii noi, a identifica o dimensiune a serviciilor noastre pe care ar trebui s-o dezvoltăm sunt sarcini ce pot fi pe „Musai list“.

În al doilea rând, sarcina respectivă trebuie să aibă un impact imediat, să aducă niște roade. De exemplu, a merge la o oră de franceză poate fi o acțiune pe direcția scopurilor mele, dar dacă în viața de fiecare zi încă nu am nevoie de limba franceză, sarcina respectivă nu e pentru „Musai list“.

A avea o discuție cu alți colegi despre cum mai putem reduce din procedurile în baza cărora lucrăm, în așa fel încât deciziile să curgă mai ușor, iar timpul nostru de reacție să

fie tot mai bun este o sarcină cu bătaie pe termen lung, deci răspunde bine primului criteriu. Dacă, odată simplificate lucrurile, le putem da vești bune unor clienți care chiar acum ar avea nevoie de un răspuns de la noi, impactul e imediat, iar sarcina e numai bună pentru „Musai list“.

O altă sarcină de acest fel poate fi un timp dedicat unui coleg mai nou în așa fel încât să poată prelua de unul singur o anumită categorie de responsabilități care erau în grija mea. Impactul e imediat, anume acela că eu câștig timp pe care-l pot folosi pentru a face loc altor sarcini desprinse din scopurile mele profesionale, din ceea ce se așteaptă de la mine.

Tot pe „Musai list“ poate intra negocierea cu un client sau cu un furnizor important, negociere care face posibilă colaborarea și deschide și noi posibilități în munca cu alți parteneri, în condiții similare. Foarte rar intră pe „Musai list“ ședințele în care ne strângem șapte ca să-l ascultăm pe unul prezentându-ne ceea ce ne putea fi trimis foarte bine pe e-mail sau răspunsuri la solicitări punctuale ale unora sau ale altora, ori răspunsuri la e-mailuri.

„Musai list“-ul e un fel de a defini acele lucruri care sunt importante și urgente în același timp, dar al căror impact este mare. Dacă ne mai gândim o dată la principiul lui Pareto, 20-80, în „Musai list“ avem sarcini dintre cele puține, 20%, care generează 80% din rezultate, nu dintre cele multe, 80%, care generează și ele niște rezultate, dar de o intensitate mai mică.

Rezumând, „Musai list“ e răspunsul la întrebarea foarte bine formulată de Brian Tracy în cartea sa, *Eat that Frog*: care e cel mai bun mod de a-mi folosi timpul acum? Poate că asta e întrebarea fundamentală în managementul timpului, „care e cel mai bun mod de a-mi folosi timpul acum?“. Primele trei răspunsuri formează acest „Musai list“.

## 2. De ce trei sarcini?

Parte din definiția „Musai list“ este că, dacă rezolvi sarcinile aflate pe această listă și nu mai apuci să faci mai nimic în ziua respectivă, poți fi mulțumit de modul în care a trecut ziua respectivă la serviciu. Dacă pe listă ar fi doar una sau două sarcini, probabil ai simți în majoritatea zilelor că n-ai obținut suficiente rezultate, că ar mai trebui făcut ceva. Dacă ar fi patru sau șase, care să îndeplinească ambele criterii de mai sus, ar fi greu să încapă toate în aceeași zi. Dacă e „Musai list“ atunci chiar că trebuie făcute, deci lista trebuie construită realist.

## 3. Când le alegi?

Al treilea ingredient important al „Musai list“, pe lângă criteriile și numărul sarcinilor, este momentul alegerii lor, care trebuie să fie cu o zi înainte. La finalul zilei, treci în revistă ce-ai făcut azi și ce se raportează pe mâine, gândește-te ce altceva mai apare sau e probabil să apară mâine și alege azi care sunt cele trei lucruri obligatoriu de făcut. Marele beneficiu este că poți începe a doua zi direct cu una dintre cele trei sarcini, fără să mai pierzi timp făcând liste și verificând e-mailuri.

A-ți începe ziua cu e-mailurile este o abordare reactivă. Este ca și cum ai spune: ia să vedem ce vor ceilalți de la mine. Fii convins că vor destule. A-ți începe ziua construind un „To do list“ și începând cu ceva de-acolo este deja o abordare proactivă. Ziua e a ta, așa că prinde bine să începi cu lucrurile importante pentru tine. A-ți începe ziua cu ceea

ce ai stabilit încă de aseară că e foarte important de făcut este un nivel superior de productivitate.

După cele trei sarcini de pe „Musai list“ sau, ca excepție, printre ele, poți presăra alte activități. Dar dacă e să fim foarte productivi, străduiește-te să împingi cât mai târziu în timpul zilei treburile care țin de alții. Le rezolvi și pe acelea până la urmă, nu e nevoie să se alarmeze cineva, dar dacă tot e vorba despre timpul tău, folosește-l în primul rând pentru tine.

Îți prezint acum un alt mod în care mai poți folosi „Musai list“. La început de săptămână, întreabă-te care sunt cele trei lucruri foarte importante pe care ai vrea să le rezolvi săptămâna asta. Identifică-le și apoi ocupă-te de ele cu prioritate. La început de lună, întreabă-te despre ce e vorba în luna asta, care sunt întrebările principale la care ai de dat un răspuns, care sunt deciziile mari pe care le ai de luat sau proiectele pe care le ai de început sau de încheiat. Stabilește și pentru luna care vine un „Musai List“, pe care să pui principalele activități, pe care să le ai în vedere tot timpul și să te asiguri că le rezolvi.

Discuția merită purtată și la început de an. Care sunt schimbările mari pe care le anticipezi? Care sunt marile proiecte pe care vrei să le realizezi în acest an? Stabilește-ți un „Grand Musai List“, discută-l cu cei apropiați dacă vrei, și apoi planifică-l și alocă-i timp în fiecare lună și în fiecare săptămână. Nu putem doar să așteptăm să se întâmple lucrurile, să vedem cum decurge situația. Avem nevoie să fim proactivi, să inițiem proiecte frumoase și să avansăm cu ele în fiecare săptămână câte puțin. De aici vin marile satisfacții.



După cum ai observat, Musai List este și titlul acestei cărți. Asta pentru că, pe măsură ce o citești, te gândești probabil la lucruri din viața ta pe care vrei să le schimbi, la idei noi pe care vrei să le aplici, la decizii pe care le ai de luat, la moduri în care îți poți îmbogăți viața extraprofesională. Toate acestea pot forma un Musai List al tău, un set de angajamente importante pentru tine, pentru a-ți organiza mai bine timpul și a te bucura mai mult de fiecare zi.



## 10 | Împrietenește-te cu „suficient”

Poate ai constatat și tu, când erai la școală, că dacă voiai să iei un 8 sau un 9 la un extemporal, aveai de învățat câte ceva. Dar efortul de a ajunge de la nota 6 la nota 9 era de multe ori mai mic decât efortul necesar de a ajunge de la 9 la un 10 curat. Mai ales dacă voiai să iei de fiecare dată nota 10.

Cine e gras și vrea să slăbească descoperă că primele kilograme sunt destul de ușor de dat jos. În schimb, ultimele kilograme, cele care ne duc exact la ținta greu de atins, sunt mult mai anevoios de rezolvat. Cred că sunt multe alte domenii în viața noastră în care efortul de a ajunge de la performanța foarte bună la performanța maximă este semnificativ mai mare decât efortul de a ajunge de la rezonabil la bine. Mă întreb dacă nu cumva alocăm timp prea mult unor sarcini, străduindu-ne să le facem excepțional de bine, când un nivel rezonabil ar fi suficient. Desigur că unele merită făcute foarte bine, dar oare trebuie toate făcute foarte bine?

N-aș vrea să sugerez că munca făcută de mântuială este exact ceea ce avem nevoie, pentru că sunt convins că nu e așa. Dar sunt la fel de convins că se pierde multă vreme prin companii făcându-se foarte bine sarcini care ar fi absolut în regulă dacă ar fi făcute doar la un nivel suficient. De exemplu, știi câțiva oameni cărora le ia vreo 30 de minute să pună datele într-un tabel, să introducă formule și să se

asigure că informația e corectă, pentru a mai sta apoi încă vreo 30 de minute aranjând căsuțele, întrebându-se dacă s-ar potrivi o linie dublă sau ar fi suficientă una simplă, dacă n-ar fi cazul să pună niște culori, să scrie titlurile cu niște litere mai mari sau să aranjeze altfel în pagină tabelul. Asta e productivitate? Cred că nu.

Perfecționismul nu face casă bună cu productivitatea. Așa că, dacă ai un serviciu sau o carieră, întrebă-te dacă nu cumva stai prea mult timp la o sarcină, dincolo de pragul care ar fi considerat suficient de către cei mai mulți. Dacă ai o vocație însă, probabil perfecționismul e unul dintre ingredientele-cheie. Îmi aduc aminte și acum de un coleg din alte vremuri care era un designer grafic foarte priceput. Avea de făcut machete pentru clienți și stătea la ele cu orele, aranjând fiecare detaliu până când era OK după standardele lui înalte. Când toți din jurul lui spuneam bine, gata, e în regulă, hai să trimitem odată macheta, el nici nu ne băga în seamă. Închidea un pic un ochi, își înclina capul într-o parte și se mai afunda o dată în finisarea unui detaliu care pentru noi ceilalți era perfect.

Dar chiar și cei care au o vocație pot găsi zone în care să se împrietenească cu „suficient“. E vorba de acele zone care nu constituie esența vocației, dar care trebuie făcute și ele. Nivelul „suficient“ e cel mai potrivit, nu e nevoie de mai mult.

Când primești de la cineva un raport bine făcut, dar totuși imperfect, oare trebuie să mai stai încă o jumătate de oră să arăți cu degetul ce nu e perfect sau chiar să refaci tu munca respectivă? Tare mă tem că de multe ori ceilalți nici nu se așteaptă la perfecțiune și nici nu vor observa detaliile la care ai stat până când n-ai mai știut de tine.

Aș îndrăzni să sugerez că avem de făcut fiecare niște alegeri: care sunt muncile esențiale, în care mergem până în pânzele albe și nu ne lăsăm până când nu obținem un rezultat excepțional, pe care ni-l dorim, cu care ieșim în față, care ne consolidează reputația și care ne aduce și beneficii?

Pe de altă parte, cred că prinde bine să identificăm și zonele în care calificativul „suficient“ e cel mai potrivit, să ne mulțumim cu el și să valorificăm timpul economisit de-acolo înspre direcții mai importante pentru noi. Când ai de completat un formular, oare să te străduiești să scrii încet și citeț? Când măhuri zăpada în frig, să ai grijă să cureți și ultimul centimentru de trotuar?

Gândește-te că de multe ori nici tu nu le ceri altora perfecțiunea, ci le ceri mai degrabă „repede și bine“ decât „încet și perfect“. Atunci când ești la restaurant și ți-e o foame de lup, probabil vrei să vină salata aia odată, mai mult decât vrei ca salata respectivă să arate ca de expoziție, un sfert de oră mai târziu.

Dacă ești dintre cei care au standardele foarte jos, nu te grăbi să le arăți acest capitol celor care te critică pentru slaba calitate a muncii tale. Subliniez că între suficient și insuficient există totuși diferențe și că prin acest capitol nu vreau să stimulez deloc mediocritatea. Tot ce vreau să spun este că, dacă lăsăm excelența pentru domeniile-cheie, iar în celelalte ne împrietenim un pic cu suficiența, s-ar putea să fim foarte câștigați.

Gândește-te doar la următoarea socoteală: zece minute economisite în fiecare zi înseamnă o săptămână într-un an, iar pentru cei neîncrezători lucrurile arată astfel: zece minute/zi x cinci zile/săptămână x 48 de săptămâni de muncă/an = 2 400 de minute/an, adică 40 de ore, adică exact cât o

săptămână lucrătoare. Rezultatul poate varia în funcție de cât muncești de fapt, dar ai prins ideea.

E o socoteală pe care am găsit-o în cartea *Give me a break* a lui Hugh D. Culver și care mi s-a părut imediat surprinzător de relevantă. Irosim într-o zi nu zece minute, ci poate de zece ori câte zece minute. Mi-am dat seama încă o dată, cu această ocazie, cât de important e să ne petrecem timpul pe lucruri care chiar contează. Dacă ai avea o săptămână liberă în plus în fiecare an, te-ar deranja cu ceva?

Trebuie precizat însă că săptămâna respectivă ar fi tot la serviciu, pentru că cele zece minute se scad tot din timpul de la serviciu. Chiar și așa, cred că ai avea pe ce să petreci la serviciu acest timp suplimentar, în așa fel încât să te ocupi și mai bine de responsabilitățile tale. Economisește deci timp lăsând fiecare sarcină la nivelul cel mai potrivit. Cât timp ai rezultate excepționale acolo unde contează, poți sta liniștit.

# 10,5 | Interstițiu

Cartea aceasta e scrisă pentru a-ți fi de folos în viață, în general, atât la serviciu, cât și în afara lui. Mă gândeam să scriu „atât la serviciu, cât mai ales în afara lui” pentru că obiectivul principal al cărții este să-ți ofere idei, instrumente și întrebări cu care să ajungi să te bucuri și mai mult de viață în ansamblu, să ai sentimentul că timpul trece în favoarea ta, și nu împotriva ta. Munca a avut dintotdeauna un rol important în viața oamenilor, așa că am dedicat planului profesional o bună parte din această carte.

**Capitolele părții a doua, care se încheie aici, sunt construite în primul rând pentru a-ți fi de folos la locul de muncă. Ele pot fi însă aplicate într-o bună măsură și în viața extraprofesională, așa cum am mai exemplificat pe ici, pe colo și cum o voi face și în restul paginilor. De exemplu, a te concentra pe o anumite activitate, respingând mai mult sau mai puțin politicos întreruperile, este un obicei care prinde bine și acasă.**

Să luăm organizarea informațiilor ca exemplu. Ușurința cu care se găsesc facturile și chitanțele de curent ale lunilor trecute sau numerele de telefon ale celor de la gaze sau ale unui instalator poate face diferența între o seară relaxată și una tensionată. Poate că n-ar trebui să mergem până-ntr-ocolo încât să spunem că buna organizare personală devine un test al compatibilității partenerilor, dar cred că știm cu toții destule discuții care au avut la origine ceva ce ține de

organizare. Când spun că „știm cu toții“, mă refer la situații din filme sau din cărți, nu că am fi trecut noi prin astfel de momente tensionate, nu-i așa?

„To do list“-ul sau fratele său mai mare, „Musai list“-ul, sunt la rândul lor de o utilitate ridicată și în afara serviciului. Avem proiecte, avem de realizat diferite lucruri, principiile sunt aceleași. Obișnuința de a ne opri la „suficient“ își are și ea locul în multe domenii ale vieții extraprofesionale, mai ales atunci când a depăși acest nivel înseamnă un consum suplimentar de timp sau de bani, ale cărui beneficii sunt abia perceptibile sau chiar irelevante.

Așa că nu mai trecem încă o dată prin aceleași concepte în partea a treia a cărții, care e dedicată în primul rând vieții în afara serviciului. Faptul că nu facem asta nu înseamnă că ideile sau instrumentele prezentate nu sunt utile atunci când am ieșit pe poarta fabricii, ci înseamnă că tu ești isteț și ai înțeles despre ce e vorba. Aplică-le pe toate liniștit, atât la serviciu, cât și în afara lui. E nevoie de ele și într-un loc, și în celălalt dacă vrem să economisim timp și să ne bucurăm din plin de fiecare zi și de fiecare centimetru din metrul pe care-l ai drept semn de carte.

În partea a treia vei găsi idei care abordează tema noastră din alte perspective decât cele de până acum și al căror rol este să te ajute să așezi sau să menții pe o traiectorie mulțumitoare viața extraprofesională. Marile satisfacții ale vieții, pentru cei mai mulți dintre noi, sunt în afara serviciului. Iar pentru a le trăi din plin, trebuie să ne pregătim pentru ele, să le facem posibile.

Primul pas spre aceste satisfacții este să nu mai lași munca să se întindă mai mult decât e nevoie. Are rolul ei, avem nevoie de muncă nu numai pentru roadele ei în plan financiar, ci și pentru sentimentele de împlinire și de

mulțumire pe care ni le poate oferi, știind că am contribuit și noi un pic la propășirea societății. Dar acest pas, al optimizării muncii prin tot ce-am discutat până acum, nu este suficient pentru a avea o viață împlinită. Ne trezim cu timp liber și nu știm ce să facem cu el. Găsim până la urmă moduri de a-l umple, asta nu e o problemă, provocarea e să petrecem acest timp într-un mod care să ne aducă bucurie și care, în același timp și poate în aceeași măsură, să contribuie cu ceva la binele celor din jur.

Al doilea pas este să deschidem proiecte în viața extra-profesională și să nu ne ferim de ele; să avem preocupări și inițiative care să ducă undeva, nu să ne învârtă în cercuri vicioase; și nu în ultimul rând, să putem spune după fiecare an că rămâne ceva în urma noastră, ceva de folos celorlalți. Iar dacă avem deja atât de multe proiecte și activități încât nu mai știm nici cum ne cheamă, al doilea pas înseamnă să facem un pic de ordine printre ele, să știm exact de ce facem fiecare lucru pe care-l facem.

Partea a treia a cărții îi este dedicată acestui al doilea pas. Cu munca bine organizată, avem o fundație solidă pe care să construim ceea ce ne dorim cu adevărat – activități diferite pentru fiecare dintre noi, dar pe care negreșit le are fiecare dintre noi. Te invit deci la o limpezire și la o îmbogățire a vieții extraprofesionale.





# **Partea a III-a**

Ești mai mult  
decât munca ta



# 11

## Cele șapte planuri ale vieții extraprofesionale.

Îmbogățește-le pe toate

După ce-am petrecut timp vorbind despre ce-ai putea face mai bine la serviciu, te invit să lași munca deoparte și să te gândești la viața ta în afara planului profesional. Până la urmă, ești mai mult decât munca ta. Ești mult mai mult de-atât. Suntem tentați să-i privim pe cei din jur prin prisma muncii lor, suntem tentați să ne dăm chiar nouă înșine o valoare mai mică sau mai mare, după nivelul ierarhic pe care-l avem la muncă sau după complexitatea proiectelor în care suntem implicați, însă dacă stai de vorbă cu oameni care sunt spre sfârșitul vieții lor și îți întrebi ce prețuiesc mai mult când se uită înapoi, poate că apare și munca printre lucrurile pe care le spun, însă mult mai des apar ale planuri.

**Te invit să descoperi cele șapte planuri ale vieții extraprofesionale și să analizezi cât de bogată este viața ta acum în fiecare dintre ele. Poate la unele stai foarte bine, dar parcă văd că la altele ridici un pic din sprâncene. Dacă până acum mai aveai scuza că petreci mult timp muncind pentru că nu știi exact ce să faci în afara muncii, după ce vei parcurge paginile următoare cred că vei găsi destule lucruri de făcut.**

### 1. Sănătatea

Am început să le vorbesc celor din jur despre Time Management la începutul studenției. Mă pasiona subiectul,

mă deranjau cei care întârziu la întâlniri sau în livrarea unor lucrări și, dacă tot se găseau câțiva suficient de politicoși cât să mă asculte, le vorbeam despre managementul timpului. Într-unul dintre primele materiale citite pe acest subiect am găsit o ilustrare foarte puternică a importanței sănătății, una pe care multă vreme după aceea o includeam în diferitele prezentări. E o veche vorbă chinezească.

Iată despre ce e vorba: imaginează-ți că tot ce ai tu sunt niște zerouri într-un număr. Talentele tale sunt un zero, abilitățile de comunicare sunt alt zero, prietenii care te ajută, educația pe care ai primit-o, cărțile pe care le citești, toate lucrurile pe care știi să le faci sunt câte un zero în acest număr, banii pe care îi ai sunt și ei un zero în acest număr. Cu cât ai mai multe lucruri, cu atât sunt mai multe zerouri alăturate, iar numărul este mai mare. Sănătatea este cifra 1 așezată la începutul numărului. Cu acest 1, toate celelalte cifre capătă valoare. Fără acest 1, toate celelalte la un loc nu te ajută foarte mult.

Așa că de sănătate trebuie să avem mare grijă. Dacă nu ești convins cumva pe deplin că e importantă, du-te în vizită în orice spital și după câteva minute te lămurești cum stă treaba. Numai că, deși suntem cu toții conștienți de importanța sănătății, ni se întâmplă de prea multe ori să o ignorăm sau chiar să îi punem bețe în roate.

Această carte nu-și propune să-ți spună exact ce exerciții ai nevoie să faci ori ce să mănânci sau când, ci să-ți atragă politicos atenția că sănătatea nu se întreține de la sine, ci e nevoie să petrecem timp, în mod regulat, pe activități care să ne mențină și chiar să ne îmbunătățească sănătatea.

Un bun început ar fi să nu-ți mai distrugi sănătatea printr-un stil de viață și de muncă dezorganizat și stresant. Am încredere că în partea a doua a cărții ai găsit idei prin care

să devii mai productiv și mai organizat la serviciu, idei care, odată aplicate, îți oferă niște premise foarte bune pentru a te menține în formă.

Această a treia parte îți oferă o serie de idei despre cum poți pune mai multă rânduială în viața din afara serviciului, ceea ce-ți va permite să ai grijă de silueta ta și să acorzi meselor importanța cuvenită. Așa că fă ce știi că trebuie să faci și asigură-te că ești sănătos. E important pentru tine, e important pentru familia ta, e important pentru siguranța ta financiară să fii sănătos. Alocă liniștit timp în acest plan și consideră-l important.

Uite două lucruri pe care le-ai putea face, ca un minim punct de plecare:

### Control medical periodic

Cu rigurozitatea cu care îți respecti termenele la muncă, sau cu care ar trebui să o faci, programează-ți și efectuează controale medicale periodice. Dacă nu faci cel puțin un control medical general pe an, ești depunctat în acest plan al sănătății.

### Mișcare în fiecare zi

Cu cât ai un serviciu mai static, cu atât trebuie să fii mai dinamic în afara lui, dacă vrei să rămâi în formă, iar dacă mai vrei încă un imbold ca să te ocupi cât poți de bine și în mod regulat de sănătatea ta, uite ce zice Arthur Schopenhauer, în cartea sa *Arta de a fi fericit*, în regula de viață numărul 32: „Nouă zecimi, cel puțin, din fericirea

noastră se bazează exclusiv pe sănătate. Căci în primul rând buna noastră dispoziție de ea depinde. E imposibil să ne bucurăm de orice fericire aparentă fără sănătate și prin urmare fericirea e absentă la omul copleșit de boală.

Cu ea, totul e o sursă de plăcere, de aceea un cerșetor sănătos e mai fericit decât un rege bolnav. E cea mai mare nebunie să ne sacrificăm sănătatea, oricare ar fi motivul: să dobândim bunuri, să devenim savanți, pentru glorie, avansare profesională, și chiar pentru bucuriile lui Venus și plăcerile fugare. Din contră, totul ar trebui să i se subordoneze“.

## 2. Familia

Acesta e un alt plan pe care cred că îl considerăm cu toții important, nu e nevoie să citești despre el într-o carte. Tocmai de aceea, punctez doar câteva idei și apoi mergem mai departe.

În primul rând, creșterea copiilor nu poate fi delegată. Adică, mă rog, poate fi, dar de obicei rezultatele sunt dezamăgitoare. În al doilea rând, calitatea unei relații depinde de doi factori: de timpul petrecut împreună și de calitatea aceluși timp. E nevoie de ambele. Unii își închipuie că pot compensa timpul puțin petrecut împreună cu cei dragi prin faptul că acel timp puțin este totuși de foarte bună calitate. O fi, dar dacă e puțin, relația e afectată. O masă bună e aceea care e atât suficientă, cât și gustoasă. Degeaba e foarte gustoasă, dacă primești doar o linguriță.

Ce mă străduiesc să subliniez este că în afara vieții profesionale trebuie să petrecem atât un timp îndelungat cu familia, cât și unul de calitate pentru a ne simți pe deplin

împliniți. Sunt destui, din păcate, cei care petrec ori timp îndelungat, dar de proastă calitate – discuții seci, televizor care domină seara –, ori timp de calitate, dar puțin.

### 3. Locuința

Dacă la primele două planuri probabil n-ai avut mari dubii cu privire la importanța faptului de a investi timp în ele, poate la acest plan ești un pic surprins. Uite despre ce e vorba: petrecem destul de mult timp în locuință și e important să ne simțim bine acasă. E păcat să ajungi acasă din călătorii și să nu poți spune: „Home, sweet home“.

A petrece timp aici înseamnă să fii preocupat de micile activități care-ți fac locuința mai plăcută și mai confortabilă. Indiferent la ce nivel financiar te afli, tot poți găsi lucruri pe care să le faci chiar tu și să ai astfel o bucurie mai mare. Poate ai libertatea financiară să angajezi un designer cu care să porți o discuție de principiu, apoi să pleci trei săptămâni, iar la întoarcere să găsești totul la cheie. Experiența multora este că aceste locuințe sunt reci. Căldura e dată de amprenta personală, mai ales de acele lucruri pe care le-ai făcut sau le-ai adus ori le-ai reparat sau le-ai reșezat împreună cu cei dragi.

Obiectele din locuință trebuie să aibă o semnificație pentru tine și doar în acest fel devin parte din căminul tău, din familia ta. De aceea orice cameră de hotel în care ajungi, oricât de mare și de luxoasă ar fi, e tot o cameră de hotel. Te bucuri un pic de confortul ei, dar nu te simți ca acasă pentru că lucrurile de acolo nu au nicio semnificație pentru tine.

Uite un exemplu: să spunem că ai un copil care face karate de ceva vreme. Îi place sportul, îi place antrenorul și se

simte bine acolo. Vine vremea unor examene pentru a obține o centură și, după multe pregătiri, antrenamente și repetări, copilul își câștigă centura galbenă, în locul celei albe. O leagă bucuros în jurul mijlocului pentru că e rodul muncii lui, centura are o semnificație pentru el. Alt copil, care ar vrea și el un kimono și o centură galbenă, dar nu face karate, poate merge la magazin să-și cumpere ce kimono vrea și ce centură dorește. Își poate cumpăra chiar o centură neagră, dacă vrea. Sunt de vânzare centuri negre la magazin, ne putem cumpăra fiecare câte una. Dar acea centură nu are nicio semnificație pentru copilul care nu face karate, nu e rodul muncii lui. Iar primul copil, cu centura galbenă, nu are niciun motiv să fie invidios pe cel de-al doilea, chiar dacă-l vede cu centura neagră, pentru că știe că respectiva centură nu înseamnă nimic.

Locuința noastră e chiar a noastră în măsura în care ne ocupăm de ea. Nu zice nimeni să le faci tu pe toate, dar dacă găsești din când în când timp pentru mici sau mari amenajări sau reparații, s-ar putea să ai plăcuta surpriză că te simți bine. Iar dacă ești printre cei care se ocupă de multă vreme personal de micile reparații sau amenajări din locuință, de voie sau de nevoie, probabil poți confirma că ai un sentiment aparte de mulțumire.

#### **4. Prietenii**

Poate stai foarte bine la acest capitol. Asigură-te că ai tot timpul prieteni de nădejde prin preajmă, cu care te poți simți bine și cu care poți discuta teme importante. E un plan esențial în care să petrecem timp și cei care, de la atâta muncă, nu au timp pentru prieteni simt un fel de gol care



nu se poate compensa multă vreme cu un bonus financiar sau cu un titlu mai frumușel pe cartea de vizită.

Lipsa prietenilor este printre primii factori care îi fac pe cei care lucrează în străinătate să simtă dorul de casă. Se găsesc într-un loc străin și, în ciuda unei munci provocatoare sau bine răsplătite, lipsa prietenilor îi apasă. Avem nevoie și de acest plan.

## 5. Comunitatea

Comunitatea înseamnă să petreci timp cu cei de pe scara blocului, cu cei de pe stradă, cu cei din cartier, pentru a vă face viața mai bună împreună. Acest plan poate însemna o implicare în diferite organizații, în consilii consultative, în politică, în organizarea unor activități sportive sau în diferite alte activități împreună cu cei din jur. Când spunem „cei din jur“ ne referim nu numai la vecini, ci și la oameni de prin alte părți care împărtășesc aceleași preocupări ca tine. Obiectivul este să pui câte o cărămidă la îmbunătățirea calității vieții, a ta sau a altora mai puțin norocoși.

Poate te întrebi când să mai găsești timp și pentru aceste lucruri. Nu e o mare problemă dacă nu prea-l găsești acum, dar e bine să știi că și acesta e un plan important al vieții în afara serviciului. Doar gândește-te cum ar fi lumea dacă oamenii și-ar petrece timpul doar la serviciu și acasă. Gândește-te cum ar fi dacă nimeni nu și-ar lua din propriul timp pentru a rezolva lucruri importante de rezolvat pentru comunitate.

Avem nevoie de organizații care să facă ceea ce singuri nu putem, care să umple golurile administrației, care să inițieze și să implementeze proiecte în comunitate. Putem sta

deoparte, lăsându-i pe alții să se implice. Dar vine o vreme când chemarea asta e suficient de arzătoare încât ne face să trecem la treabă. Dacă simți că vrei să faci ceva în acest plan al îmbunătățirii vieții comunității, dar nu știi ce anume, un mod de a face asta este să-ți întrebi cunoștințele implicate în proiecte comunitare dacă au nevoie de ajutor.

Un alt mod este să te gândești ce te nemulțumește în fiecare zi din ceea ce vezi în jur. Poate e traficul, poate e lipsa locurilor de parcare, poate e poluarea fonică din zonă, poate e educația copiilor. Poate te dezamăgește viața politică și crezi că ai putea îmbunătăți lucrurile. Nu e nevoie să te arunci cu capul înainte dacă nu e cazul. Dar fiecare dintre noi are momente când simte că trebuie să facă ceva. Când simți acest îndemn, nu-l înăbuși.

## 6. Hobby-urile

Poate fiecare nou plan prezentat aici te întristează, pentru că identifici încă o dimensiune a vieții în care ai vrea să faci ceva, dar n-ai timp, apoi încă una și încă una. Unul dintre modurile de a găsi timp este pur și simplu să începi să faci ceva, iar celelalte activități se vor reacomoda cu timpul mai puțin disponibil. Până la urmă, cel mai simplu mod de a scoate aerul dintr-un pahar e să torni apă, adică să înlocuiești aerul cu apă. La fel, un mod bun de a pleca mai repede de la birou este să-ți stabilești o întâlnire cu prietenii la ora 18, la terenul de baschet din parc, și să ieși din birou la 17:30 fără prea multă ezitare. Desigur, ca să poți face asta, ai nevoie să gestionezi bine regulile și ideile prezentate în Partea a doua, în așa fel încât treburile tale de serviciu să fie rezolvate.

Subliniez ideea că munca asta e uneori la fel ca un gaz, adică se întinde în tot spațiul disponibil. Ușor, ușor, trebuie să o readucem la locul ei, între niște limite conștient asumate și bine alese.

Pe lângă că stăm mult la serviciu, de multe ori mai luăm și serviciul cu noi, prin telefonul tot mai isteț pe care-l avem. Unul dintre motivele pentru care generațiile părinților noștri aveau un plan extraprofesional mai bine definit este că atunci când plecau de la serviciu, serviciul rămânea acolo. Era o despărțire clară, până a doua zi.

Hobby-urile n-ar trebui să lipsească din viața noastră extraprofesională. Ele ne relaxează, ne oferă ocazia unor interacțiuni de calitate cu cei din jur și fac ca viața la serviciu, chiar dacă e mai stresantă, să nu ne apese prea tare. Care erau hobby-urile tale în vremurile în care timpul mai avea răbdare cu tine? Chiar dacă ți-ar fi greu să mai aloci acum la fel de mult timp că altădată, reîncepe totuși să te ocupi de câte un hobby. Nu uita că pofta vine mâncând. Poate în weekend găsești un pic de timp. Poate găsești timp într-o seară în care ai plecat mai repede decât de obicei de la serviciu pentru că ai reușit să fii mai convingător în a spune NU sarcinilor care nu aveau treabă cu tine și care nici nu-ți solicitau din plin abilitățile. Iar dacă ai mai multe hobby-uri, alege unul care îi implică și pe cei dragi ai tăi. E un mod în care poți împușca doi iepuri deodată: petreci un timp de calitate cu cineva drag și faceți și ceva ce vă place.

## 7. Biserica

Avem cu toții o dimensiune spirituală și nu trebuie să ne ferim să recunoaștem asta. Ultimele decenii au redus foarte

mult timpul alocat planului spiritual. Întâmplător sau nu, oamenii nu par să fie nici mai prietenoși pe stradă, nici mai calmi, nici mai buni unii cu alții acum decât erau în vremurile în care planul spiritual era la loc de cinste.

N-aș vrea să mă lansez într-o argumentație privind calitatea comportamentelor noastre cotidiene și nici în a susține o anumită confesiune religioasă în dauna alteia. Vreau doar să-ți sugerez că și acest plan este important în viața noastră și prinde bine să-i alocăm timpul și rolul pe care-l merită. Mă opresc la a observa că și cei neevlavioși mai scapă câte un „Doamne ajută“ sau rostesc o rugăciune când dau de greu. Bine-ar fi să ne amintim de acest plan mai des, nu doar atunci când dăm de greu.

Ca fapt divers, probabil ai observat că alegerile prezidențiale în SUA nu au loc Duminica, ci într-o zi de marți. Asta pentru că, în vremurile în care societatea americană era predominant agrară, oamenii aveau de călătorit destul de mult până în orașe, pentru a vota. Alegerile nu sunt Duminica pentru că e zi de biserică. Alegerile nu sunt nici luna, pentru că mulți ar fi trebuit să-și înceapă călătoriile Duminica - zi de biserică. Așa că s-a stabilit să fie într-o marți. Tot ca fapt divers, oamenii din jur îmi tot spun că zilele săptămânii se scriu cu inițială mică, nu cu inițială mare. Mie mi se pare însă mai potrivit să scriu Duminică cu inițială mare.

Acestea sunt cele șapte planuri ale vieții extraprofesionale: sănătatea, familia, locuința, prietenii, comunitatea, hobby-urile și biserica. Ele nu trebuie gândite într-o ierarhie anume și le puteam prezenta în orice altă ordine. Am ținut să le enumăr pentru a evidenția cât de bogată

poate fi viața în afara muncii, pentru a te invita să muncești fără a-i aloca muncii un rol prea mare în viața ta, neglijând celelalte planuri.

Împlinirile noastre vin din toate aceste planuri. Observă, te rog, că nu e nevoie să fii printre cei mai mari milionari pentru a avea o viață mulțumită. Având o familie iubitoare, o rețea de prieteni și cunoștințe și un ansamblu de preocupări, poți ajunge să spui că nu-ți mai trebuie mare lucru. Pe acestea șapte le putem avea cu toții. Se mai pot găsi și altele, care țin de obiectivele unora sau ale altora.

Ar mai putea fi planul dezvoltării personale, de exemplu. Nu-l consider deloc neimportant. Dimpotrivă, i-am dedicat chiar un capitol separat în această carte. Însă în viața unora acest plan este inclus în viața profesională, legată de serviciu. În cadrul cursurilor de Time Management, susținute de-a lungul a mai bine de 12 ani în numele companiei TMI, invităm oamenii să-și definească propriile arii-cheie – vezi discuția avută la capitolul „Organizează-ți mediul de lucru“. În ceea ce privește responsabilitățile de la serviciu, oamenii reușesc destul de repede să stabilească niște categorii – rapoarte, bugete, ședințe, echipă, clienți, furnizori, plăți, contabilitate, trezorerie, vânzări etc.

Când venea vorba despre ariile-cheie din afara serviciului, destul de mulți se limitau să spună că e ceva „Personal“. Invitația mea era de fiecare dată de a detalia ce înseamnă acest „Personal“. După acest capitol, cred că ai ce scrie atunci când îți definești ariile-cheie din afara serviciului. Te invit să fii chiar mai explicit decât „sănătate“ sau „hobby“. Dacă dedici mult timp unui sport anume sau unui hobby anume, spune-le pe nume atunci când îți definești ariile-cheie sau categoriile – tenis, pescuit. Observă, te rog, că

lista ariilor noastre cheie trebuie să includă și planurile vieții extraprofesionale. În acest fel ne formăm o imagine de ansamblu asupra priorităților din viața noastră.

Merită definite arii-cheie și în afara serviciului și apoi implementate în folderele electronice, în folderele de e-mail sau în agendele în care notăm, pentru că, după cum probabil ai observat, schimbi destul de multe mesaje și informații cu cei din jur pe aceste teme și ar fi păcat să nu le ai bine organizate.

Înainte de a încheia acest capitol, permite-mi, te rog, să fac două precizări de ordin practic, atunci când îți alegi activitățile specifice. În primul rând, trebuie spus că e la modă networkingul, și se spune frecvent să cauți să interacționezi cu cei care-ți pot deveni clienți, parteneri de afaceri sau viitori angajatori. Sunt la modă anumite sporturi și activități: alergatul prin parcuri, participarea la maratoane și alte întreceri corporatiste, curățenia prin poiene după oameni care vin la picnic și lasă în urmă mizerie.

Mesajul pe care aș vrea să-l subliniez este să-ți alegi activitățile privind sănătatea, hobby-urile sau comunitatea nu după cine mai vine pe-acolo sau ce e la modă să faci, ci după ceea ce vrei tu însuși să faci. N-am nimic cu cei care alergă prin parcuri. Este chiar laudabil efortul lor. Dar tu fă ce vrei tu, nu te simți obligat să alergi împreună cu ei. Dacă ești printre cei care alergă dimineața în parc sau care au o anume preocupare în comunitate și vrei să-i implici și pe alții, invită-i să și se alăture, dar nu insista și nu-i judeca. Știu că nu o faci, dar scriu pentru alți cititori.

Alege deci acele activități care și se potrivesc ție. Dacă printre oamenii pe care îi întâlnești acolo vei găsi unii care să-ți deschidă alte uși sau perspective, sau pentru care să fii

tu însuși de ajutor, foarte bine. Dacă nu, fii tu însuși oricum și concentrează-te pe ce ai ales să faci.

A doua precizare de ordin practic sună cam așa: când alegi anumite preocupări privind sănătatea sau hobby-urile, nu începe prin a cheltui o avere pe echipament de ultim răcnet. Începe cu ceea ce ai, implică-te mai mult, vezi dacă chiar îți place ce faci și apoi cumpără echipament, în trepte. Sunt destui cei care își fac curaj pentru exerciții fizice cumpărând ditamai instalația de împins, de tras, de întins și de ridicat. Ocupă cu ea aproape o cameră întregă și, la început, toată lumea e încântată și chiar vor să o folosească toți deodată, dar, după câteva săptămâni, e vizitată tot mai rar, până când i se descoperă noi funcțiuni, de obicei aceea că poți agăța haine pe ea. Până la urmă, faptul că instalația e rabatabilă și că încape după dulap ajunge să fie cea mai apreciată caracteristică a produsului. Fiecare nouă vedere a ei este un prilej de dezamăgire sau de enervare. „Ce bine era dacă începeam cu niște flotări, apoi cu niște gantere“, își spune omul în sinea lui.

Alții descoperă pescuitul. Uitând că în copilărie un băț simplu, un nylon și un cârlig era un arsenal suficient, acum încep partida de pescuit nu pe malul unui lac, ci în cel mai mare magazin sportiv. Cumpără o undiță sau două, un fotoliu rabatabil cu loc special pentru sticla de apă, un cort de pescuit, împotriva ploii sau a soarelui, o trusă cât o valiză, prin care de fapt îi anunță pe toți că e amator. Omul nostru se uită lung și la bărcile pneumatice, dar, din fericire, le lasă pentru altă dată. Merge hotărât la pescuit o dată, de două ori, apoi vine vremea friguroasă, se aglomerează treburile la serviciu, iar marele kit de pescuit se prăfuieste într-o debara.

Indiferent că e vorba de un anume sport sau de un anume hobby, cred că sfatul sănătos e să începi ușurel. Pe măsură ce observi că-ți place și constăți de ce anume ai nevoie, îți va fi chiar mai ușor să cumperi echipamentul potrivit. Dacă ești printre cei care au acasă instalația de făcut mușchi, poți reîncepe să-i faci niște vizite. Pune-o la lucru, să o faci să-și merite banii. Dacă ai tot ce-ți trebuie pentru pescuit, poți lăsa chiar acum cartea jos, din partea mea, și să mergi să vezi ce pești poți procura pentru cină.



„Cine l-a împuşcat pe J.R.?” a fost întrebarea care i-a frământat toată vara pe americani în anul 1980. Serialul *Dallas* a avut un episod de final de sezon, în martie 1980, în care J.R. Ewing – un personaj secundar la începutul serialului, dar ajuns personaj principal – era împuşcat, dar nu se ştia de către cine. Răspunsul a apărut în primul episod al noului sezon, difuzat abia în noiembrie 1980. Nu mai puţin de 83 de milioane de americani s-au strâns în faţa televizoarelor pentru a afla dezlegarea marelui mister, episodul stabilind un nou record de audienţă pentru seriile TV.

În timpul verii anului 1980 asta era întrebarea de pe buzele multora. Cine l-a împuşcat pe J.R.? Serialul i-a prins atât de tare pe spectatori, încât pentru foarte mulţi fiecare nou episod ajunsese ca un fel de tabiet de care nu se mai puteau lipsi. S-au vândut tricouri cu această întrebare tipărită pe piept, s-au vândut tricouri cu „Eu l-am împuşcat pe J.R.” şi foarte multă lume dezbătea cu diverse ocazii răspunsurile posibile la această întrebare. Ar fi meritat imprimare câteva tricouri şi cu „Nu-mi pasă cine l-a împuşcat pe J.R.”.

Multă lume se nelinişteşte din cauza incertitudinilor din jurul nostru. Nu ştim ce va fi mâine, aşa că ne stresăm. Desigur că nu toţi, dar totuşi prea mulţi dintre noi. Ei bine, adevărul este că sunt multe lucruri pe care nu le ştim şi am o bănuială că vor continua să existe lucruri despre care nu vom şti prea multe. Nu ştim cum va merge economia în

următorii ani, nu știm ce meserii se vor căuta peste zece ani, nu știm sigur cum va fi vremea peste două săptămâni, nu știm ce se va întâmpla cu sănătatea noastră, nu știm cu ce cifre de vânzări vom încheia trimestrul următor, nu știm cât de bine se va vinde noul produs sau serviciu pe care îl gândim acum, atât de multe lucruri nu știm. Și pentru că nu știm, încercăm să estimăm, ceea ce nu e rău. Dar când estimarea devine convingere, e periculos. Pentru că nu știm, ne facem scenarii, ceea ce nu e rău. Dar când scenariile sunt prea roz sau prea negre, ne amăgim sau ne speriem.

Cred că cel mai bun lucru pe care îl putem face este să ne obișnuim cu incertitudinea și să facem cât putem de bine lucrurile care țin de noi. Îți pot da un exemplu al unei persoane căreia nu i-a fost foarte ușor să facă asta. Se întâmpla în urmă cu câțiva ani. O bună prietenă a soției mele se întâlnea de multă vreme deja cu un tip, dar tipul respectiv nu făcea pasul spre un angajament pe termen lung. Urma să participăm la un eveniment la care aveam să-i întâlnim și pe prietena soției mele și pe deja faimosul iubit al acesteia.

Am primit din partea soției un mesaj ferm: „Avem nevoie de tine și de abilitățile tale. La cina asta, te rog să-ți folosești textele, tehnicile, trucurile și ce-oi mai ști tu să faci și să-l convingi pe om să o ceară odată de nevastă, dacă are gânduri serioase cu ea. Dacă nu, să o lase în pace“. Am trecut cu vederea acest stil nerrespectuos de a mă mobiliza, la fel cum nu am comentat ceea ce mie mi se părea un amestec în afacerile interne ale altora.

Dar am hotărât totuși să aflu cam ce e în mintea tipului respectiv, pe care îl știam oricum destul de retras. Spre finalul serii, după lungi discuții despre teme conexe, omul

mi-a mărturisit că nu vrea să se căsătorească și nu vrea să aibă copii. Cum așa? Îl întreb. Cum de nu vrei să ai copii? Răspunsul m-a lăsat fără cuvinte: „Nu cred că vor fi fericiți într-o lume ca asta“. Ei, asta-i bună, mi-am zis. Știi tu acum că peste 20 sau 40 de ani copiii tăi nu vor fi fericiți? Chiar m-am gândit că exemplul mai potrivit decât acesta pentru a ilustra teama oamenilor de viitor și de incertitudinile sale ar fi foarte greu de întâlnit.

Eu cred că tu nu ești nici ca acest domn care e atât de speriat de viitor, încât nici nu mai știe să zâmbească, și cred că nu ești nici unul dintre cei care s-ar frământa toată vara neștiind un detaliu dintr-un film serial. Cred însă că și tu ai incertitudinile tale cu privire la viitor, iar riscul e ca aceste incertitudini să nu-ți dea voie să te bucuri pe deplin de prezent.

Time Management înseamnă să fii organizat, să fii în controlul sarcinilor tale și să nu fii ca o marionetă ale cărei mișcări sunt dictate tot timpul de alții. Dar, dincolo de toate acestea, Time Management înseamnă să te poți bucura de fiecare zi, să trăiești în prezent fiecare experiență, nefiind îngrijorat de diferitele situații pe care viitorul ți le-ar putea aduce în față. Până la urmă, la ce bun să câștigi timp aplicând tot soiul de reguli, dacă nu te poți bucura de el?

Dă-mi voie să-ți prezint adevăratul semn că ești un bun manager al timpului tău. Și așa vrea să o fac prin câteva exemple. La o vreme după ce plantezi un pom fructifer, acesta începe să dea roade. Atunci când „intră pe rod“, cum e expresia populară, el face doar câteva fructe. Le poți număra, să vezi câte sunt. Anul următor, iar le numeri și constai că sunt mai multe. După câțiva ani fructele nu se mai pot măsura ușor prin numărare; se măsoară mai ușor altfel, prin cântărire. Dacă le poți număra în fiecare an, asta

înseamnă că pomul respectiv nu a ajuns la maturitate, că ceva nu e în regulă cu el.

Cam la fel se întâmplă și cu banii: pe măsură ce îi câștigi, îi numeri. După o vreme îi măsoară altfel decât prin numărare, mai precis prin beneficiile pe care ți le aduc – confort, bucurii, influență sau altele. Cine e tot timpul preocupat să-i numere, încă nu a ajuns la bogăția adevărată, din punct de vedere financiar. Ei bine, cam tot așa e și cu timpul. La început zici: „Am câștigat o oră“ sau „Am avut vreme de mers la sală săptămâna asta“ sau „Am ajuns la serbarea copilului, chiar dacă la limită“.

Succes în managementul timpului înseamnă, la fel ca la pomii fructiferi sau la bani, să poți să ajungi să schimbi unitatea de măsură, să te gândești nu la cât timp ai câștigat, ci la beneficiile pe care acest timp suplimentar ți le aduce: copiii cu care ai o relație bună, o formă fizică de admirat, o impresionantă serie de cărți citită în ultimul an, niște lucruri mai bune în comunitate obținute prin efortul tău și, chiar mai mult decât atât, un sentiment de calm cu privire la viitor.

Acest sentiment de calm este atât rezultatul aplicării tuturor regulilor despre care am vorbit aici, cât și al unui efort conștient de a te obișnui cu gândul că există lucruri dincolo de controlul tău, că nu poți prevedea totul, că ceea ce poți face este să fii mai relaxat și mai hotărât în a obține rezultatele care depind de tine. Dacă îți dorești un mod foarte practic prin care să poți decide când e cazul să te mobilizezi să faci ceva și când e cazul să treci relaxat mai departe, uite-l mai jos.

Îți recomand călduros să te ocupi doar de acele subiecte ale lumii din jurul tău care îndeplinesc simultan două condiții. Pe de o parte, sunt fapte sau fenomene care te afectează

în mod direct, iar pe de altă parte, pot fi influențate de către tine. Simplifică-ți viața și folosește frecvent acest filtru. Afli o știre despre ceva ce te-ar putea afecta și pe tine la fel cum i-ar putea afecta și pe mulți alții, dar nu poți face nimic în privința asta? Ascultă un pic, doar cât să știi ce trebuie să eviți, dar apoi treci mai departe și nu te gânde prea mult la acest subiect.

Aveai de gând să mergi la munte, dar ai aflat că vor fi ploii abundente și „intensificări de vânt“? În regulă, decide să faci altceva în weekend și treci mai departe, nu te îngrijora. Ai auzit prin firmă că s-ar putea să aibă loc niște restructurări și îi vezi un pic agitați pe cei din jurul tău pentru că nu se știe dacă, cine și cum va fi afectat? Dacă nu poți influența decizia, la ce bun să te îngrijezi? Obișnuiește-te cu incertitudinea și concentrează-te pe ceea ce poți face: o muncă de calitate în fiecare zi și rezultate excepționale livrate la timp.

Protejează-ți timpul, protejează-ți nervii și obișnuiește-te cu gândul că incertitudinile sunt aproape peste tot. Asigură-te că ai în jur câțiva stâlpi pe care te poți sprijini, adică relații de bună calitate cu oameni în care poți avea încredere. Bucură-te de astfel de relații, fă tot ce ține de tine pentru a le consolida în fiecare zi și nu te îngrijora prea mult cu privire la viitor.



Scopurile ne motivează, dar ne și stresează. Ne ajută, dar ne și încurcă. Ne fac să ne simțim bine după o activitate care ne apropie de atingerea lor, dar ne pot face și să ne simțim vinovați când a mai trecut o zi și n-am prea lucrat la ele. Unul dintre motivele pentru care oamenii acumulează dezamăgiri este că își stabilesc prea multe scopuri. Dezamăgirea vine în urma amăgirii, după cum spunea cineva.

**Ce-ar fi dacă am lăsa-o mai ușor cu scopurile și ne-am bucura de diferite activități fără să punem un număr sau o cantitate ori un standard de calitate lângă ele? Ce-ar fi să petrecem mai mult timp nu pe activitățile față de care ne-am angajat artificial, ci pe cele care ne aduc bucurie?**

De exemplu, imaginează-ți o familie care vizitează pentru prima dată un mare parc de distracții. Ar fi ciudat să stea la o masă, cu harta parcului în față, și să stabilească ținte: pe acest roller-coaster ne dăm de cinci ori, pe acesta de trei, la acest mic spectacol mergem de două ori și așa mai departe. Nu cred că ai văzut pe cineva stabilind astfel de obiective. Mai degrabă oamenii se plimbă prin parc, dau de ceva interesant într-o parte, intră, le place, iar la ieșire hotărâsc să mai dea o tură. Data următoare când sunt spre ieșire hotărâsc că e momentul să încerce și altceva. Asta e libertatea de care deseori ne privăm, doar pentru că am hotărât la un moment dat ceva.

Desigur că sunt categorii ale vieții noastre în care scopurile și planurile nu pot lipsi. Cu cât o companie este mai mare, cu atât sunt mai importante bugetele de venituri și cheltuieli, planurile de producție, țintele de vânzări și alte estimări. Este normal să fie așa, pentru că se fac angajamente pentru resurse față de nivelurile superioare de conducere, față de bănci, de furnizori și de alți parteneri, iar costul neîndeplinirii angajamentelor e mult mai mare decât costul planificării.

Așa că, data viitoare când ai de-a face cu ținte individuale și de echipă la serviciu, nu e nevoie să trântești pe masă această carte și să-i anunți pe toți cei din jur că-și pierde vremea. În acele cazuri aplică liniștit tot ce știi despre stabilirea scopurilor. În multe alte domenii însă, e adeseori foarte sănătos și plăcut să lucrezi fără scopuri.

Vrei să înveți să cânti la un instrument muzical? Poți începe liniștit, fără să-ți propui să ajungi la un moment dat solist pe una dintre marile scene ale lumii sau, mai realist, să susții un mic concert pentru prieteni, de Crăciun. Începe să cânti, învață în ritmul pe care ți-l permiți, lasă deoparte instrumentul respectiv când nu te mai atrage și poate vei reveni la el la un moment dat.

Vrei să te apuci de un sport? Joacă liniștit. Nu e nevoie să-ți propui să ajungi cel mai bun, să-ți bați prietenii sau să-ți tot depășești recordul personal. Joacă dacă te simți bine și ai timp. Revino pe teren când ai timp. Nu te simți vinovat dacă ai lăsat acel sport deoparte două săptămâni sau două luni, dacă nu mai ești în forma de altădată sau dacă alții au devenit mai buni. Joacă din nou când poți și-ți face plăcere.

Hobby-urile sunt, până la urmă, pentru plăcerea și relaxarea ta. Nu te înrobi fără să fie cazul, făcând să dispară atât



plăcerea, cât și relaxarea. Prea puțin dintr-un hobby poate fi frustrant, asta cred că o știm cu toții din propria experiență. Dar și prea mult dintr-un anume hobby poate deveni la fel de stresant. Asta o știi foarte bine sportivii de performanță, cei care, de exemplu, jucau tenis în copilărie și cărora le plăcea atât de mult acest sport, încât nici nu-și dădeau seama cum trecea timpul. La sugestia antrenorilor și la insistențele părinților poate au ajuns să joace atât de mult tenis, încât nu se mai bucurau deloc de el. Cam în aceeași situație putem ajunge și noi, impunându-ne scopuri care ne copleșesc.

Trebuie menționat însă un lucru: a nu stabili scopuri nu înseamnă să stai și să nu faci nimic. Această carte este plină de îndemnuri la activitate, în diferite planuri și cu diferite sugestii, iar acest capitol nu face excepție.

Tim Ferriss, în cartea sa *Săptămâna de lucru de patru ore*, spunea că opusul fericirii nu e tristețea, ci plictiseala. Ultimul lucru pe care l-aș recomanda este o viață dominată de lene și de inactivitate. Avem nevoie să facem lucruri, să ne petrecem timpul cu activități frumoase, plăcute și productive într-un fel sau altul. Atât că, dacă ne referim la activitățile din afara vieții profesionale, adeseori scopurile mai mult ne încurcă decât ne ajută.

Scopurile ne sunt de folos în marile proiecte, cum ar fi o nouă locuință sau o plasă de siguranță în plan financiar. Însă în multe dintre acele activități pentru care am vrea să avem mai mult timp sau pe care să le facem cu bună dispoziție, scopurile vin să strice petrecerea. Deci, dacă ai un pic de timp liber, fă ceva ce-ți place. Începe imediat. Nu te gândi că nu te pricepi prea bine, că nu ai scopuri în direcția respectivă, că poate ar trebui să faci altceva. Începe pur și simplu să faci acel lucru. Iar după o vreme, dacă nu te mai inspiră activitatea respectivă, renunță liniștit.

După modesta mea opinie, bazată pe întâlniri cu mii de oameni care mi-au pus întrebări despre cum să-și organizeze timpul și viața și care și-au prezentat propriile experiențe, cred că trebuie să devenim mai buni la două lucruri. Nu doar la acestea două, trebuie să devenim mai buni la multe lucruri dacă vrem o lume mai frumoasă, însă în acest context sunt două pe care trebuie să le facem mai bine și care merg mână în mână.

În primul rând, trebuie să știm că poate exista activitate și fără scopuri. Copiii știu asta foarte bine. Se joacă pur și simplu. Pe măsură ce creștem, suntem prinși în angrenaje de proiecte și programe și locuri de muncă și responsabilități. Munca se face pentru a îndeplini niște obiective. Mai subliniez o dată că acele obiective au rolul lor și că avem nevoie de ele și în afara serviciului, doar că nu peste tot. Avem nevoie să devenim mai buni la a face lucrurile pentru că ne plac și ne inspiră, și nu doar pentru că ne-am propus să ajungem undeva. Dacă facem și asta, foarte bine.

În al doilea rând, trebuie să avem libertatea să renunțăm la activitățile și la preocupările care nu ne mai aduc nicio bucurie, nici nouă, nici celor din jur. Ai început o carte și vezi că nu e prea grozavă? Pune-o deoparte. Te-ai apucat de alergat, dar te dor genunchii? Fă altceva. Ți-ai cumpărat niște aparate pe care nu le folosești? Scoate-le din casă, vinde-le, fă-le cadou, dar scapă de ele. Învață din toate acestea. A renunța e un obicei foarte bun, doar că e important să știi la ce să renunți și la ce să perseverezi.

În acest capitol ne jucăm un pic cu focul, pentru că vorbim despre a te apuca de anumite lucruri fără vreun scop anume și de a renunța la altele înainte să depui tot efortul pe care l-ai putea depune pentru a continua. Dar ne jucăm cu focul pentru că în organizarea propriei vieți, a propriului

timp, e nevoie și de aceste activități care țin de un anume confort psihic și de o anume igienă psihică. Stabilește-ți scopuri care nu te lasă să dormi; scopuri privind viața ta în ansamblu, privind familia, privind munca. Dar lasă-ți loc și pentru activități „de voie“. Perseverează până în pânzele albe pentru lucrurile importante pentru tine. Dar la cele mai puțin importante renunță fără teamă. Renunță la activități care nu-ți fac bine. Renunță la activități care nu folosesc nimănui.

E bine de știut că și relațiile cu cei din jur au un început și un sfârșit. Avem oameni în preajma noastră a căror relație cu noi a început când ne-am născut și se va încheia când murim. Avem oameni față de care ne-am angajat să le fim alături până la moarte. În extrema cealaltă, avem cu alți oameni interacțiuni de 30 de secunde pe stradă sau în autobuz sau în avion, când îi întrebăm ceva, ei ne răspund și nu ne mai întâlnim niciodată. Între aceste extreme, există relații mai lungi sau mai scurte. Ele pot începe întâmplător sau intenționat și se pot încheia în același fel.

A te bucura din plin de viață înseamnă să știi să renunți. A te bucura din plin de viață înseamnă să-ți lași loc pentru activități spontane – legale, morale și benefice, să nu uităm să precizăm. Scopurile își au rolul lor și generează activități. Dar uneori e invers, activitatea generează la un moment dat un scop. Folosește liniștit ambele abordări, fără să te gândești prea mult.



Dacă vrei să faci ceva, nu aștepta alinierea perfectă a tuturor planetelor. Nu există „momentul cel mai potrivit” pentru a face un lucru. Pur și simplu nu există. Întotdeauna va exista cel puțin un motiv care să te facă să amâni sau să renunți. Iar motivele respective îți se pot părea mari atunci, pe moment, dar când te uiți în urmă te enervezi că n-ai făcut pasul din cauza unui anume motiv, pentru că de multe ori constăți că motivul respectiv nici nu era chiar atât de important.

**Sigur ai tu niște intenții și proiecte ambițioase. Poate nu le-ai împărtășit cu prea mulți, dar sunt acolo. E treaba ta dacă le faci sau nu, dar mesajul acestui capitol este acela că, dacă aștepti „timing“-ul perfect, se prea poate să-l aștepti degeaba și să constăți că vremea în care puteai totuși să faci ceva a cam trecut.**

Știu oameni care vor un MBA, dar îl tot amână, care vor să se desprindă dintr-o corporație, dar mai stau încă puțin, încă un proiect, încă un trimestru, încă un an. Sunt alții care vor să-și deschidă o firmă, dar se consideră mereu nepregătiți. Mai vor să acumuleze până să facă pasul. Mai vor să câștige experiență, vor să se mai pregătească. Până când constată că nu mai au entuziasmul de care e nevoie.

Sunt femei care-și doresc copii, dar amână bucuria spunându-și că încă nu e totul pregătit în jurul lor, că încă nu e momentul. Se mai uită la tânărul lor soț, cu preocupările-i

ce respectivelor soții le par infantile, și-și spun că acest copil nu poate fi tată. Tot amânând, unele constată că au amânat prea mult. Sunt oameni care dintr-un hobby vor să facă o vocație. Ar ști și cum să înceapă, dar stresul renunțării la plasa de siguranță le amână decizia.

La o scară mai mică, sunt destui cei care își propun să se apuce de mișcare. De alergat, să spunem. Dar azi nu, că sunt oboșiți. Mâine nu, că e prea frig. Poimâine nu, că au treabă. În altă zi nu, pentru că au mâncat prea mult. În altă zi nu, pentru că e prea cald. Niciodată nu e contextul perfect. Și tocmai de aceea, multă lume nu face mișcare serioasă niciodată.

Exemplele pot continua și cred că le avem fiecare. Te-aș invita să te gândești la câteva decizii importante pe care le-ai luat în trecut și să le analizezi un pic prin prisma momentului în care au fost luate. Probabil vei constata că ele n-au fost luate într-un context perfect.

Am trecut la rândul meu prin decizii luate într-un context imperfect. Ocupația pe care o am acum este rezultatul unei astfel de decizii. Anul 1999 mi l-am petrecut cu două responsabilități mari pe umeri. Pe de o parte, aceea de angajat cu normă întreagă în București, cu responsabilitatea de a pune pe picioare biroul din România al unei companii internaționale de training, TMI, și pe de altă parte, aceea de student la zi, în ultimul an, la Relații Economice Internaționale, la o facultate aflată la 600 de kilometri distanță, la Oradea.

Oportunitatea angajării la TMI a venit în toamna anului 1998, când încă eram student cu acte în regulă, cu încă două sesiuni de examene în față și o licență. Poate că nu era momentul să mă angajez full time nicăieri, cu atât mai puțin în București, un oraș pe care nu-l cunoșteam prea

bine. Dar perspectivele erau provocatoare, așa că am făcut pasul. A fost un an dificil, dar frumos, care a trecut cu bine. Soseam la Oradea cu trenul în dimineața examenelor, iar seara eram în tren înapoi spre București. Mă întorceam la Oradea, tot cu trenul, aproape în fiecare weekend.

Într-o dimineață am ajuns la facultate după ce începuse examenul. La intrarea mea în amfiteatru, pe ușa situată în partea de jos a sălii, lângă catedră, toți colegii și-au ridicat privirile din lucrările lor, uitându-se când la mine, când la profesor. Din fericire, am fost primit în examen. Ba chiar i-am spus profesorului că aș vrea să dau tot atunci examenul și la cealaltă materie pe care o studiam cu dumnealui. „Să crezi tu, Pantiș, că stau eu aici încă trei ore după ora unsprezece, ca să-ți dai tu și al doilea examen.“ „Nu e nevoie, domnule profesor. Le dau pe amândouă până la unsprezece.“ Doar eram pregătit de ambele examene, nu mai puteam veni încă o dată într-o zi lucrătoare, în următoarele săptămâni.

Regretatul Peter F. Drucker, un adevărat „guru“ al managementului, avea o vorbă: „Where you see a successful business, someone once made a courageous decision“ – „unde vezi o afacere de succes, cineva a luat odată o decizie curajoasă“. O vreme, mă amăgeam că despre mine e vorba. Doar eu am fost cel care în 1998 și-a riscat neîncheierea studiilor pentru un serviciu, și-a riscat confortul de acasă pentru oportunitățile unui oraș mare.

Mi-am dat seama însă că, dacă e să vorbim despre succesul TMI România și să căutăm decizii curajoase la începuturi, în 1998 și 1999, acestea nu au fost ale mele, ci ale celor din jurul meu: ale familiei, care a ales să mă sprijine necondiționat, ca de atâtea ori; ale șefilor mei străini de la TMI, care au riscat reputația companiei pe mâinile unui tinerel,

sau ale primilor clienți, care au pus sesiuni cu sute de oameni în grija unui trainer de 23 de ani. Uitându-mă înapoi, mă bucur că am făcut pasul respectiv, chiar dacă momentul nu a fost perfect. Uitându-te și tu înapoi la decizii de-ale tale, probabil găsești destule pe care le consideri acum foarte bune, deși atunci poate le considerai nepotrivite. Probabil ai avut și tu oameni care ți-au fost alături și a căror contribuție a compensat imperfecțiunea împrejurărilor.

Păstrează-ți mai departe obiceiul de a începe lucruri fără să ai nevoie de contextul perfect, căci altfel, practic, ajungi să nu le mai începi niciodată. Iar dacă vei ajunge la vreo 90 de ani și te vei uita în urmă, se prea poate să-ți pară rău mai mult pentru lucrurile pe care nu le-ai făcut decât pentru lucrurile pe care le-ai făcut, după cum obișnuia să spună un prieten de-al meu. Aș mai adăuga o dimensiune acestei afirmații, cum că momentul cel mai potrivit nu există. Am vorbit până acum despre deciziile noastre, însă noi suntem implicați și în deciziile celorlalți. Suntem „context“ pentru ei.

Poate trebuie să iei îndemnul acestui capitol nu numai pentru deciziile tale, ci pentru a le oferi celor din jurul tău sprijinul de care au nevoie, atunci când au nevoie. Dacă-i vezi hotărâți să zboare, nu le tăia aripile doar pentru că, după părerea ta, încă nu sunt pregătiți. Fii un sprijin pentru ei, nu o frână. Dacă ai copii care vor să meargă pe un anume drum, judecă-l și din perspectiva lor. Doar din a ta, s-ar putea să nu fie pregătiți niciodată.

În cazul în care conduci echipe și ai un cuvânt de spus în cariera lor profesională, dă-le oamenilor ocazia să crească, lasă-i să facă pasul fără să spui „nu e momentul“. Momentul nu e perfect niciodată. Oamenii trebuie ajutați atunci când au ei nevoie, nu când ne este nouă mai comod.



Generalul Colin Powell, fost Șef al Statului Major al Armatei Americane și fost Secretar de Stat al SUA, obișnuiește să spună: „Când ești în zona 40 - 70%, ia o decizie“. Ce vrea să spună este că, dacă nu ai nicio informație, adică un fel de 0%, nu lua nicio decizie, mai strânge informații, ca să știi despre ce e vorba. Dar nu sta până când ai toate informațiile, adică 100%, pentru că, în primul rând, nu vei avea niciodată toate datele și, în al doilea rând, atunci când le vei avea, va fi prea târziu.

Într-un context de război, ca acela pe care-l descrie el când vorbește despre această regulă, dacă tragi când ai 0% informație, o încurci rău. Dar dacă stai până când ai 100% informație despre ce și unde se întâmplă, probabil nu vei mai apuca să tragi pentru că vei fi tu ținta altora. În același fel, atunci când contextul este suficient de prietenos planurilor tale, treci la treabă fără prea multe emoții. Nu aștepta să fie „100% de prietenos“ pentru că atunci când apare ceva favorabil, dispare altceva favorabil. În viață nu e ca-n filme, unde poți regiza totul. E mai riscant, dar e mai frumos.



Dacă parcurgi cărțile pe tema succesului financiar, afli la tot pasul că „trebuie să pui banii să lucreze pentru tine”; că trebuie să investești în active financiare care să-ți aducă tot mai multe câștiguri și că succes înseamnă să nu mai trebuiască să muncești. Succes înseamnă să ajungi la nivelul la care câștigurile din aceste active îți pot asigura un trai frumos, astfel că nu mai ai nevoie să muncești; cel puțin nu cu normă întreagă și nu cu șefi sau colegi obtuzi.

**Deși consider aceste sfaturi ca fiind utile într-o foarte mare măsură, aș vrea să atrag atenția asupra unui aspect de ordin practic: dacă ne uităm în jurul nostru constatăm că sunt foarte puțini cei care au venituri „automate” mari, pentru care nu e nevoie să facă absolut nimic. O fi un obiectiv ambițios, dar nu e realist deloc.**

Multă lume nu a avut, nu are și nici nu va avea vreodată vreun venit de acest fel, cu care să se trezească periodic în cont fără să facă absolut nimic. Aș îndrăzni să spun că cei care au venituri absolut automate, care le vin de la sine, fără nici cel mai mic efort, sunt foarte puțini într-o țară ca a noastră. Probabil sunt mult mai puțini decât zilele unui an, chiar bisect. Dacă te întrebi dacă ești printre ei, probabil nu ești. Dar nu te întrista. Și în lume sunt foarte puțini. Destui ca număr, dar foarte puțini ca procentaj din totalul oamenilor.

Sunt însă destul de mulți cei care au venituri „aproape automate”, adică nu sunt venituri sub formă de salariu, dar

sunt venituri care le solicită totuși timp, analiză de opțiuni, decizii, intervenții periodice și tot felul de alte treburi, unele dintre ele chiar stresante. Uite unde bat eu cu această argumentație: sursa ta principală de câștig ai fost și ești tu. Chiar dacă veniturile principale ar ajunge să nu mai fie în timp sub formă de salariu, ci sub formă de chirii, dividende, câștiguri din tranzacții de un fel sau altul, actorul principal ești tot tu. Dacă e să mă exprim în termeni financiari, principalul tău activ ești tu, cu abilitățile, cunoștințele și atitudinea ta. Și nu știu ce sfat mai bun ți-ar putea da cineva, dacă vrei să-ți crești în timp veniturile, decât să îți dezvolti în mod continuu abilitățile și cunoștințele și să-ți șlefuești atitudinea.

Cât timp sursa principală de venit este salariul, necesitatea dezvoltării personale și a dezvoltării unei capacități de a rezolva provocări tot mai complexe cred că nu trebuie argumentată prea mult. Însă și dincolo de salariu e nevoie să fii isteț, să știi ce să faci și ce să nu faci, să fii la curent cu tendințele principale. Altfel s-ar putea să constăți că celelalte venituri sunt nu numai „independente“, ci și „impresvizibil de independente“.

Dezvoltarea ta personală și profesională nu trebuie deci tratată ca un fel de hobby, ca o activitate de care dacă ai timp, bine, dacă nu, nu. Nu e ca pescuitul, ca o plimbare prin parc sau ca o vizită la muzeu. E ceva ce trebuie să-și găsească loc în timpul tău și printre prioritățile tale în mod continuu. De aceea și vorbim despre acest subiect în paginile acestei cărți. E ceva important și e ceva ce nu trebuie lăsat la inițiativa altora. Câștigul este în primul rând al tău, nu al altora.

Dezvoltarea profesională e unul dintre acele lucruri ale căror rezultate se văd mai bine în timp decât imediat. Dacă

n-ai mai pus de mult mâna pe o carte, dacă n-ai făcut un curs, dacă nu te-ai preocupat în ultima vreme să devii mai bun, veniturile tale nu scad neapărat în respectiva săptămână și productivitatea ta la serviciu se prea poate să nu aibă prea mult de suferit imediat. Dar asta nu înseamnă că nu există consecințe. Dacă într-o săptămână nu faci mișcare și nu sari peste niște prăjituri, nu devii obez până Duminică. Dar dacă în timp te împrietenești bine cu deserturile și te cerți cu aleile din parc, consecințele legate de greutatea ta le știm cu toții.

Cam așa e și cu dezvoltarea personală. E ca și cum te-ai menține în furnă, dar nu din punctul de vedere al siluetei, ci din cel al abilităților, cunoștințelor și atitudinii. Mă tem că, dacă am avea niște ochelari magici cu care să vedem cum stau oamenii din jurul nostru la aceste capitole, am vedea câțiva cu alură de atlet, dar am vedea și mulți obezi – care și-au neglijat dezvoltarea profesională – și foarte mulți îmbătrâniți înainte de vreme – cu o capacitate intelectuală și emoțională atrofiată.

Îți prezint mai jos câteva sugestii privind dezvoltarea ta profesională și personală.

## **1. Fii mai bun la ceea ce ești foarte bun deja**

Investește în tine, devino mai bun, dar nu în toate direcțiile și nici după cum apar oportunitățile. Investește exact în lucrurile la care stai foarte bine deja și care îți aduc rezultatele cele mai bune. Dacă încă nu ești sigur care sunt acelea, uită-te în urmă și trece-ți în revistă marile realizări. Oricât ai fi de modest, tot găsești ceva, nu-i așa? Începe liniștit de la școală, continuă cu activitățile extrașcolare, cu

proiectele din studenție, cu primele locuri de muncă și încheie cu realizările anului curent la serviciu.

Treci și prin activitățile familiale. Identifică acele realizări pentru care ai primit aprecierile celorlalți, care știi că te-au scos din situații grele și de care ești mândru. Ai deja un volum mare de date despre tine, din care poți extrage lucrurile pe care le faci cel mai bine. Dacă e să investești timp și bani în ceva anume, investește în aceste direcții unde deja ai o serie de avantaje.

## 2. Ignoră-ți punctele slabe

Poate totuși nu de tot. Trebuie să fii atent ce scriu aici, să nu se supere pe mine cei dragi ai tăi care îți tot fac observații și cărora tu poate ai fi tentat să le spui că ai citit într-o carte că trebuie să-ți ignori punctele slabe. Așa că, de dragul bunelor relații, reformulez un pic: nu te îngrijora prea tare de punctele tale slabe. Le poți tempera un pic dacă ele îți scot din sărite pe alții sau sunt la un nivel considerat insuportabil. Dar nu-ți petrece foarte mult timp încercând să le transformi în puncte tari.

Mai bine investești timpul, banii și energia ta devenind incredibil de bun în acele arii în care deja ești foarte sus. Rezultatele, exprimate în bani, mulțumire de sine sau recunoașterea celorlalți, de-acolo vin, nu din altă parte. Usain Bolt, de exemplu, triplu medaliat cu aur la Olimpiada de la Beijing din 2008, după ce ne-a uimit pe toți prin lejeritatea cu care a câștigat cursa de 100 de metri plat, a primit apoi cadou de la sponsorul său Puma un autoturism foarte rapid, un BMW M3. La doar câteva luni după aceea, a pierdut controlul mașinii și a intrat cu ea în șanț. La mai puțin de doi ani

a avut din nou un accident generat de faptul că nu și-a putut ține în frâu mașina. Bun, deci nu se pricepe la șofat cum se pricepe la alergat. Nu-i nimic. Succesul lui în viață nu e influențat prea mult de cum conduce, ci de cum aleargă.

### 3. Dezvoltă-ți abilitățile de comunicare

Când mă întrebă oamenii din jur ce cursuri le recomand, răspunsul pe care-l dau de obicei este că trainingurile trebuie alese în funcție de ceea ce ai de făcut. Precizez însă de fiecare dată că există două arii în care toți ar trebui să devenim mai pricepuți, dacă ne dorim un oarecare succes și dacă ne dorim să ne bucurăm din plin de viață.

Prima arie e managementul timpului. Faptul că ai acum în mână o carte pe această temă arată importanța pe care o acord cu adevărat acestei teme. Indiferent de meserie, de vârstă, de poziția într-o ierarhie, avem nevoie să știm cum să ne gestionăm timpul, să-l împărțim bine între diversele preocupări, să-l planificăm chibzuit pentru a obține rezultatele pe care ni le dorim.

A doua arie esențială, după părerea mea, e cea a abilităților de comunicare. Cu toții avem treabă unii cu ceilalți și de foarte multe ori ne găsim în situații în care, dacă știi cum să pui problema, ieși cu fața curată. Dacă nu știi cum să pui problema, se întâmplă să nu te alegi cu nimic sau chiar să o pățești. Pentru ca lucrurile să fie mai clare vezi mai jos câteva exemple.

Foarte mulți oameni de prin companii au idei despre cum ar putea merge lucrurile mai bine. Știm din experiența atâtor ani că uneori ideile bune mor în fașă nu pentru că nu sunt potrivite, ci pentru că omul care trebuie să prezinte

ideea celorlalți, pentru a-i fi aprobată, nu e convingător. Ori îi bombardează cu informații de-i zăpăcește, ori pare prea pasionat de idee și dă impresia că e nerealist ce propune, ori e prea vehement și ceilalți resping abordarea. Trebuie să știi cum să aduci ideea în discuție.

Poate ți s-a întâmplat să ajungi într-o situație delicată, în care cel din fața ta, care se uită peste niște hârtii sau într-un calculator, e cel ce îți poate aduce un mic necaz sau îți poate salva ziua. Poate vrei un pic de înțelegere în privința unor hârtii, poate vrei ceva ce nu prea se mai poate, poate ceri o favoare. Totul e să știi ce să spui și cum să spui.

Tot mai mulți oameni azi au de susținut prezentări; în fața colegilor, a șefilor, a clienților sau a unei alte audiențe. Mulți dintre ei pătesc ca la examenele orale din studenție. Știi totul, te-ai pregătit bine, dar când e să începi să povestești, mai ales dacă profesorul e cam încruntat, simți că se clatină pământul, că ți se înmoaie genunchii, îți transpiră palmele și că peste ceea ce ai tu de spus se lasă o cortină care face accesul imposibil. Dacă ție nu ți s-a întâmplat așa ceva, probabil ai avut ocazia să vezi un astfel de spectacol la cei din jurul tău.

O parte tot mai mare din succesul oamenilor azi e dat de modul în care știi să-și prezinte ideile, de calmul cu care comunică, de abilitatea de a fi convingători prin ceea ce spun și prin limbajul nonverbal. Oricât de bun ai fi deja în aceste privințe, nu rata ocazia de a deveni și mai bun. Ba mai mult, caută experiențe prin care să devii mai calm, mai relaxat, mai priceput, mai convingător, mai puțin agresiv sau defensiv.



Spuneam la începutul cărții că timpul e cea mai democratică resursă, uniform împărțită tuturor în fiecare zi, și știm cu toții că, orice-ai face, nu poți avea mai mult de 24 de ore într-o zi. Cu toate acestea, unii par să aibă mult mai multe ore la dispoziție în fiecare zi, dacă ne uităm la cât de multe lucruri fac. Probabil cunoști și tu oameni care avansează printre proiecte cu o viteză peste limita „legală”, adică obișnuită, a noastră, a fiecăruia.

**Soluțiile lor nu sunt unele magice. Am încredere că ai descoperit deja la rândul tău în aceste pagini idei, instrumente care să te ajute și pe tine să-ți crești semnificativ viteza de rulare a diverselor proiecte.**

Îți prezint mai jos încă o serie de sugestii, foarte concrete, despre cum poți câștiga mai mult timp pentru proiectele tale importante. Poate pe unele le aplici deja, poate la altele te uiți neîncrezător. Te asigur însă că toate funcționează, iar orele pe care le economisești aplicându-le îți pot aduce satisfacții care să compenseze din plin micul efort de care e nevoie pentru a le pune în mișcare.

## **1. Mai puțin timp la televizor**

Mă bucur să constat că tot mai mulți dintre cei cu care mă întâlnesc declară că se uită destul de puțin timp la

televizor, în general. Dacă ești printre ei, foarte bine. Dacă nu, încă nu e târziu să iei măsuri. Nu-mi propun aici să argumentez că televizorul e bun sau că nu e bun. Aș vrea doar să sugerez că dacă vrei să câștigi timp pentru lucruri importante, îl poți lua liniștit din timpul alocat televizorului.

Televizorul a trecut de mult de etapa în care ne fascina sau ne aducea cele mai proaspete știri. Nu mai e de mult o noutate. A ajuns în schimb să fie unul dintre modurile principale în care oamenii își petrec timpul liber. E ca un drog – cu cât te uiți mai mult, cu atât descoperi mai multe motive să te uiți în continuare. Din fericire, ajungi și în etapa în care te-ai săturat și până la urmă te ridici din fața lui, doar că acest moment apare de obicei prea târziu.

Nu pierzi nimic dacă tai timpul de televizor. Dacă ne uităm la statisticile care arată câte ore petrec oamenii în fața televizorului, este uimitor să constați că oamenii se străduiesc să economisească o jumătate de oră sau o oră la serviciu și se plâng când nu pot face asta, în timp ce, pe de altă parte, stau cu orele lipiți de televizor. E alegerea fiecăruia. Dar dacă ești printre cei care vor să regrete cât mai puțin trecerea anilor, dă-l liniștit la o parte.

Sunt două mari abordări în această privință. Una e mai prietenoasă, cealaltă e mai radicală. Cea prietenoasă e să-ți schimbi obișnuința privind televizorul. Te uiți în continuare, dar după un alt tipar de gândire, după altă paradigmă, mai precis după cea pe care o folosești când mergi la cinematograful. Oamenii merg țințiți la cinematograful – cei mai mulți. S-au interesat dinainte ce filme sunt, au ales unul și ajung la cinematograful la timp pentru a vedea filmul respectiv. După aceea pleacă.

Imaginează-ți cum ar fi dacă oamenii ar merge la cinematograful în modul în care se uită la televizor. Ar ajunge la

cinema când ar putea și ei, fără să știe prea multe despre ce filme rulează și de la ce oră. Ar intra într-o sală, doar ca să constate că filmul de-acolo e deja în mijlocul acțiunii. Ar schimba sala și ar afla că acolo un film stă să înceapă. Să zicem că stau acolo până la capăt. După aceea ar merge într-o altă sală, să vadă ce mai e pe-acolo, apoi în alta, apoi în alta, până ar ajunge în capătul holului. Ar mai intra încă o dată în fiecare sală, să se convingă că nu mai e totuși nimic interesant de văzut, iar apoi ar pleca acasă. Ar fi ciudat să vezi oamenii făcând așa la cinematograful. Acasă, în schimb, exact asta fac cu televizorul.

Deci, ce poți face dacă vrei să reduci timpul alocat televizorului este să te informezi ce emisiuni sunt, pe ce canal și când anume și să deschizi televizorul doar pentru respectivele emisiuni, sau meciuri, sau filme, sau altceva. Cu abordarea asta cred că reduci cu mai mult de jumătate timpul alocat televizorului, ceea ce e un câștig semnificativ.

A doua abordare este să renunți de tot la televizor. Nu-ți lua unul cu diagonala mai mare, ci dă-l afară și pe acesta de acasă. Vinde-l, fă-l cadou, donează-i-l cuiva, dar scapă de el. Renunță și la abonamentul TV. Pe lângă economia de timp rezultată, vei avea și o cameră de zi un pic mai spațioasă și vei economisi și niște bani. Nu foarte mulți, dar buni totuși la casa omului.

Îmi permit să-ți aduc aminte că ultima regulă descrisă în capitolul despre „To do list“ era să-ți faci un „Not to do list“, adică să renunți la unele lucruri. Dacă te întrebi ce-ai putea avea pe acea listă, poți pune în capul ei două mari litere: TV.

Vrei știri? Le găsești pe internet. Dacă nu, te anunță prietenii sau vecinii ce se mai întâmplă. Oricum nu trebuie să-ți faci griji, pentru că viața ta merge înainte și dacă nu știi ce s-a anunțat la ultimul buletin de știri. Vrei sport? Du-te

și fă un pic de mișcare, în loc să te uiți la alții. Sportul și sănătatea sunt legate doar atunci când practici tu sport, nu când te uiți la alții cum îl practică. Vrei film? Lasă filmul, că nu filmele ne aduc nouă succes în viață. Din când în când, dacă e vreunul bun, îl poți vedea în altă parte. La fel și cu câte un meci deosebit. Vrei debateri TV? Scutește-te. Viața e prea frumoasă ca s-o risipim pe ce spun unii și alții despre aceleași lucruri.

Am încredere că una dintre aceste două abordări ți se potrivește. Dacă ai planuri, dacă vrei să treacă frumos fiecare centimetru din metrul pe care poate-l mai ai ca semn de carte, televizorul e mai degrabă o barieră decât un ajutor.

## 2. Evită aglomerațiile previzibile

Dimineața, între anumite ore, se circulă mai greu. În zilele de joi și vineri, chiar și sâmbăta dimineață, drumurile spre mare sau spre munte sunt aglomerate. Duminică după-masă numai să nu trebuiască să te întorci acasă. Pârțiile de schi sunt mai pline în vacanța de iarnă a copiilor decât în celelalte săptămâni. Cu o zi sau două înainte de Crăciun, magazinele sunt pline ochi de oameni care caută cadouri pentru cei dragi, ca să-l ajute pe Moș Crăciun. Seara sălile de sport sunt mult mai aglomerate decât dimineața.

Am putea enumera încă o sumedenie de exemple de astfel de aglomerații. Majoritatea lor sunt consecința directă și foarte vizibilă a unui program de muncă învechit, așa cum l-am descris în primul capitol al părții a doua a acestei cărți. Oamenii având sâmbăta și Duminica zile libere, când altcândva să meargă la munte sau la mare? Chiar dacă economisim o oră sau două pe zi, chiar dacă mai reducem din

timpul alocat televizorului, tot nu putem merge prea departe într-o seară, când a doua zi dimineață avem treabă. În două ore pe zi nu poți merge la mare dacă ești în capitală, de exemplu. Dar dacă orele respective le lucrezi și obții o zi de luni liberă, din când în când, poți evita marea aglomerație.

Adevărul este că acest program de muncă mai are destui ani până când să fie răsturnat din temelii. După estimările mele, în țările care au tot mai puține fabrici programul de muncă va cunoaște transformări majore. Dar nu încă. Punctul critic încă nu s-a atins. Însă cu cât vor fi mai mulți cei care se vor revolta împotriva consecințelor programului de tip „toți deodată“, cu atât schimbările vor deveni mai iminente. Dacă nu la nivelul unei țări, cel puțin la nivelul unor orașe.

Dă-mi voie să-ți mai prezint niște aglomerații previzibile care-și au rădăcinile într-un program comun foarte bine instalat, dar de mult demodat. Întrebare: de ce-și iau majoritatea oamenilor concedii, sau partea principală a concediilor, în iulie și august?

Un motiv este că e cald și e mai plăcut să pleci în vacanță atunci când e cald. Alt motiv este că majoritatea companiilor au un sezon mai liniștit vara, deci oamenii își pot lua concedii. Numai că aici intrăm într-un raționament circular, căci sezonul e mai liniștit tocmai pentru că mulți oameni sunt în vacanță. Un motiv mai important decât cel al condițiilor meteo și al sezonului economic mai liniștit este faptul că în iulie și august copiii sunt în vacanță. Pe perioada școlii poți merge la birou pentru că și copiii sunt ocupați, cel puțin într-o bună parte a zilei. Peste vară, ei sunt pe-acasă. Mai pleacă într-o tabără, mai stau pe la bunici, dar în marea parte a timpului ei sunt pe-acasă și trebuie să-ți adaptezi programul la cel al lor.

Însă vacanța asta lungă de vară a copiilor, care e așa în foarte multe țări, nu stăm noi mai rău decât alții, își are originea în niște vremuri de mult trecute, cel puțin în cazul majorității oamenilor: în timpurile în care societatea era predominant agrară, vara era nevoie de copii la muncile câmpului. N-avea rost să se facă școală, pentru că mulți copii erau oricum reținuți de la ore de către părinții lor. Treburile importante erau acasă, nu la școală, în acele luni.

Câți din școlarii de azi mai merg vara la muncile câmpului? Foarte, foarte puțini. Și cu toate acestea, lunga vacanță de vară e atât de bine înrădăcinată încât va fi greu de schimbat. S-a demonstrat de o manieră mai mult decât convingătoare că această mare pauză în procesul de învățare nu le face deloc bine copiilor, pentru că uită o grămadă de lucruri, dar tot așa sunt vacanțele. Și șansele să se schimbe ceva pe termen scurt sau mediu sunt mici. Dar toate acestea nu înseamnă că trebuie să stăm resemnați în mașini, înghesuți în autobuze și prost tratați în restaurantele pline ochi. Trebuie să facem ceva fiecare dintre noi, așa cum putem.

Această sugestie, de a evita aglomerațiile previzibile, ne aduce beneficii pe două planuri. În primul rând, câștigăm timp. Dar nu acesta e beneficiul principal, ci acela că suntem mai relaxați. Câștigăm calm și liniște, iar cu acestea putem înfrunța apoi aproape orice obstacol, la serviciu.

Deci ce-ai putea face? Să mergi iarna la plajă și vara la schi, să-ți duci copilul seara la școală și să cumperi cadouri de Crăciun după Crăciun? Nu asta, clar. Dar se pot găsi totuși niște soluții. Pe unele le știi, poate le și aplici.

În primul rând, dacă ești printre cei care în weekend evadează din oraș, dar petrec prea mult timp pe drum, din cauza aglomerației, rezolvă lucrurile cumva să-ți iei liber

vineri sau luni, atât tu, cât și cei care te însoțesc. Scoate și copiii de la școală, dacă disconfortul drumului și al aglomerației de-acolo e chiar atât de mare. Desigur că nu poți face asta în jurul fiecărui weekend, dar din când în când tot merită.

În al doilea rând, trebuie spus că weekendul nu prea e pentru cumpărături, decât dacă vrei să te înghesui împreună cu o jumătate de oraș, printre rafturi. Aproape orice seară din timpul săptămânii e mai puțin aglomerată decât orice moment din weekend.

În al treilea rând, dacă te deranjează aglomerațiile de la cantina firmei sau de la restaurante în jurul prânzului, du-te să iei prânzul mai repede sau mai târziu. E și un ingredient cultural aici. În România pauzele de prânz ale cursurilor, de exemplu, sunt la ora 13. Colegii noștri din țări mai vestice sau mai nordice oferă pauza de prânz la 12:30 sau chiar la 12. Dar e și o chestiune de obișnuință și de aranjare a meselor în timpul unei zile.

În al patrulea rând, cumpără din timp cadouri. În preajma sărbătorilor, de exemplu prin 22 sau 23 decembrie, dacă vrei „entertainment“ nu e nevoie să mergi la cinema. E suficient să stai pe o bancă într-un mall și să te uiți la puzderia de lume care se plimbă agitată pe alei, care intră în câte un magazin în speranța că privirea îi va cădea pe cadoul ideal, doar ca să iasă dezamăgită și să se afunde în altul. Dacă în acele momente ești cu cadourile luate, nu-ți trebuie distracție mai mare. Recomand călduros și pop-cornul și o sticlă de apă pe durata observării spectacolului.

Ar mai fi sugestii, probabil ai și tu câteva care îți funcționează din plin. Se întâmplă de suficient de multe ori să nu poți anticipa o aglomerație. Dar nu te lăsa să ajungi printre cei care sunt surprinși că a venit din nou Crăciunul.

### 3. Valorifică timpul de transport

Dacă petreci destul de mult timp pe drum, merită să-l folosești din plin. Cu toate gadgeturile care ne stau la dispoziție în aceste vremuri și cu toată informația care ne este disponibilă, nu prea ne mai rămân scuze. Dacă ești în mașină și călătorești singur, un mod excelent de a-ți petrece timpul este să ascuți audiobookuri. Paleta de teme este atât de largă deja, încât găsești în format audio aproape tot ce găsești într-o librărie tradițională. Portofoliul de audiobookuri în limba română este într-o creștere frumoasă de câțiva ani buni și, în plus, poți achiziționa de pe internet orice titlu disponibil în limba engleză, iar aici posibilitățile sunt aproape nemăsurate.

Poți cumpăra cursuri audio de limbi străine, dacă vrei. Gândește-te că, dacă vrei să înveți o limbă străină și ar trebui să aloci pentru asta două ore pe săptămână cândva în timpul zilei, poate nu ți-ar fi foarte ușor. În mașină poți avea la dispoziție trei, patru sau chiar mai multe ore pe săptămână și asta fără să iei din timpul dedicat altor activități. În plus, vei constata că ești mai liniștit în trafic și nu te mai afectează atât de mult comportamentul necivilizat al altora. Totul e să menții atenția în primul rând la a-ți conduce bine mașina. Dar știi asta deja.

Dacă ești în mașină și călătorești cu copiii, audiobookurile cu povești sunt un mod bun de a păstra situația sub control. Chiar și fără audiobookuri însă, timpul respectiv poate fi unul de calitate, în care să discutați treburi de-ale voastre, să exersați o limbă străină sau pur și simplu să povestiți și să puneți țara la cale. Îmi aduc aminte cu plăcere de vremea când cei doi copii ai noștri erau la grădiniță și după masă, în drum spre casă în mașină toți patru,



îi invitam pe copii să ne povestească ce-au făcut interesant la grădiniță.

Dialogurile urmau cam același tipar: băiatule, cum a fost azi la grădiniță? Bine. Ce-ai învățat interesant? Nimic. Domnișoară, cum a fost azi la grădiniță? Păi, după ce m-ați lăsat voi, am intrat în clasă unde era deja o fetiță și ne-am jucat cu nu știu ce. După aceea... și ne povestea în detaliu cum a decurs ziua. Pasagerul de lângă ea se sătura primul și mai voia să adauge și el ceva, dar domnișoara îl expedia ferm: ai avut ocazia să spui cum a fost și n-ai zis nimic. Acum e rândul meu. Până la urmă găseau amândoi timp să spună ce aveau de spus.

Indiferent că ești în mașină, în metrou, pe bicicletă sau în avion, timpul respectiv îți stă la dispoziție pentru a-l folosi aproape cum vrei. Poți asculta radio sau muzica ta, însă dacă ești în căutare de timp, nu-l lăsa nefolosit. Parcurge o carte, exersează o limbă străină, câștigă câteva idei într-un domeniu sau altul. E timpul tău, pe care îl poți investi sau risipi.

#### **4. Trezește-te mai devreme**

Da, știi, celor mai mulți nu le sună prea grozav ideea asta, „trezește-te mai devreme“. Ar suna mult mai atractiv o sugestie de genul: „Dormi cât vrei. Iar când te trezești, culcă-te înapoi“. Sugestia asta poate e în alte cărți, dar aici mă tem că n-o avem.

Cele mai multe studii privind energia oamenilor într-o zi ne arată că dimineața e perioada cea mai productivă. Desigur, dacă ne-am asigurat șapte sau opt ore de somn, începute înainte de miezul nopții. Programul de lucru care

Începe la ora 9 sau mai târziu nu valorifică din plin această energie a noastră. Dacă ne-am obișnui să începem la 8 sau la 7, cred că am realiza mai multe și am fi și mai mulțumiți. Dacă te afli în situația de a nu-ți putea începe programul la serviciu prea devreme pentru că ai de lăsat copiii la școală sau la grădiniță și nu-i poți lăsa înainte de o anumită oră, asta nu înseamnă că nu te poți trezi mai devreme. Sigur găsești ceva de făcut pe-acasă: o carte, planurile zilei, un mic dejun pentru ceilalți, găsești tu.

Am trecut sfatul acesta aici pentru că, trezindu-te mai devreme, câștigi timp în felul următor: imaginează-ți o axă a timpului, pe care poți translați înspre stânga sau dreapta un bloc format din orele de somn, câte or fi ele. Dacă muți timpul de somn mai în dreapta, adică te culci mai târziu și te trezești mai târziu, ai un pic de timp în plus seara, să zicem două ore. Dacă muți timpul de somn mai în stânga, adică te culci mai devreme și te trezești mai devreme, ai un pic de timp în plus dimineața, să zicem că e vorba despre aceleași două ore. Aparent, e același timp. Dar de fapt nu e același, iar diferența e în calitatea timpului și în utilizările lui probabile.

Seara ești mai obosit, deci mai puțin productiv, iar printre utilizările probabile se găsește la loc de cinste televizorul, față de care mi-am exprimat sentimentele de neprietenie mai devreme. Dimineața ești proaspăt, deci productiv, și e foarte puțin probabil să pornești televizorul. Mai degrabă faci un pic de mișcare sau deschizi o carte, pe care poate ai fi închis-o destul de repede cu o seară înainte, aproape adormit fiind.

Trezindu-te mai devreme și asigurându-ți somn suficient – observă, te rog, că nu obosesc să tot repet asta, șapte sau opt ore de somn, începute înainte de miezul nopții –,

practic faci o afacere bună. Dai timp mai puțin productiv și câștigi timp mai productiv. Despre asta e vorba aici. N-am nicio îndoială că vei găsi ce să faci în timpul respectiv. E timp câștigat, numai bun să te bucuri de el din plin.

## **5. Renunță la înlănțuirile de activități cu termen fix**

Această sugestie îți aduce în primul rând liniște și te scutește de un stres care poate fi evitat. Uite la ce mă refer când spun „înlănțuiri de activități cu termen fix“: să spunem că ai de ajuns la o petrecere mâine seară la ora 8. Li s-a pus în vedere musafirilor că e important să fie punctuali. Într-o astfel de situație, sunt destui oameni care fac următoarele activități înainte de ora opt sau, cel puțin, planifică să le facă: termin treburile astea, ajung acasă, mănânc, fac un duș, îmi calc cămașa cu care vreau să merg la petrecere, plec de-acasă, mă opresc undeva să iau cadou și apoi ajung la opt la petrecere.

La nivel de plan, totul e perfect. La nivel de execuție, s-ar putea să zâmbești deja, amintindu-ți de câte ori ai fost maritor sau actor într-un scenariu de acest fel. Într-o lume perfectă, omul nostru ajunge la ora opt la petrecere, e relaxat, arată bine și-i prezintă gazdei un cadou foarte bine ales. Se poate întâmpla așa ceva și într-o lume imperfectă, însă de cele mai multe ori eroul nostru nu ajunge la ora opt, când ajunge nu e deloc relaxat, de arătat arată totuși bine, dar cadoul e de o nespectaculoasă generalitate.

Dacă ar fi să te invit să spui ce poate merge prost în înșiruirea de activități plănuită de amicul nostru, sunt convins că ai putea înșira pe nerăsuflăte o grămadă de idei. Și asta

nu din imaginație, ci probabil dintr-o lungă și pe alocuri usturătoare experiență. Desigur, poate omul a fost reținut la birou și toată procesiunea a început mai târziu. Și n-ai ce face, unele activități trebuie făcute la timpul lor. Dar ce bine ar fi fost dacă acea cămașă era de mult călcată! Ce bine ar fi fost dacă acel cadou era de mult cumpărat!

Culmea este că întârziatul nostru, dacă e privit pe sub sprânceană pentru că n-a ajuns la timp, nu va spune: „A fost o eroare de planificare, am eșuat în a acționa din timp asupra anumitor lucruri“, ci probabil va spune sec: „N-am găsit loc de parcare și a trebuit să mă învârt pe-aici pe străzi până am amețit“ sau va da vina pe eterna și comoda scuză a întârziatilor: traficul.

Ai prins ideea acestui sfat: nu lăsa totul pe ultimul moment, evită să planifici cinci sarcini una după cealaltă de parcă ai înșira niște mărgele pe o ață. Ghici când va trebui să pui benzină? Ghici când va apărea o mică tamponare între mașinile din fața ta și va trebui să aștepti? Ghici când plouă și se încetinește brusc tot traficul? Ghici când nu sunt locuri de parcare? Ghici când se defectează fierul de călcat? Ghici când magazinele tale favorite par să nu aibă niciun produs mai acătării? Exact atunci când nu ai timp pentru nimic din toate acestea. Tocmai de aceea, atunci când avem un pic de timp liber, prinde bine să ne gândim la ce e nevoie mâine în loc să ne trântim pe o canapea și să urmărim știrile.

Iar când în acest șir de evenimente planificate la minut nu ești doar tu implicat, ci mai e și dragul tău partener de viață, atunci spectacolul e cu adevărat impresionant. Foarte hazliu pentru cei din jur, devastator pentru cei implicați. Măcar dacă erai doar tu, nu aveai pe cine da vina și te linișteai mai ușor. Acum ai, dar nu poți s-o faci. Îți stau

pe limbă marile expresii de familie „Tu întotdeauna...“, „La tine tot timpul...“ sau „Tu nici măcar o dată...“. Dar nu spui nimic, pentru că i-ai promis dragoste și-ți aduci aminte că nici tu nu ești perfect; îți muști limba cu un urlet surd și te gândești că viața e totuși frumoasă. Soluția: fă lucrurile din timp și nu le lăsa pe ultimul moment.

Mai bine fugi când îi auzi pe prieteni zicând ceva de genul „Plecăm la 9. Facem bagajele, punem benzină, ne oprim pe la supermarket și să vezi că la 9 suntem ieșiți din oraș. La 12 suntem deja pe pârtie“. Renunță; fă altceva; dormi; lasă-i să meargă ei. Sau, dacă mergi și tu, încearcă să stai relaxat chiar dacă la ora 11 singurul loc în care ai ajuns e parcare supermarketului. Concentrează-te pe altceva. Ziua de schi e oricum compromisă. Era încă de când s-a făcut planul.

Exemplele de mai sus sunt din viața extraprofesională, unde consumul nervos, chiar dacă păgubos, nu e însoțit de riscul de a pierde clienți sau de a rata termene importante. Acest sfat e mult mai important când ești la serviciu. Fă lucrurile din timp. Exact pentru asta am vorbit despre „To do list“, despre respingerea chiar cu o anume impolitețe a întreruperilor, despre trezitul mai devreme și despre celelalte idei.

Realitatea e că nu poți controla totul. Oricând poate apărea o pană de curent sau de internet sau o solicitare ce nu suferă amânare. Nu poți controla treburile astea. Dar poți controla cât de pregătit ești pentru ele. Elevul nu decide când va fi ascultat sau când va avea un extemporal, dar decide în fiecare zi cât de pregătit va fi pentru mâine. Dacă la școală o notă mică poate fi privită dintr-un spirit de aventură, mai târziu a nu te pregăti ca lumea costă mult mai mult.



Pe măsură ce ne apropiem de finalul acestei cărți, poate te întrebă cum vei reuși să aplici toate ideile aduse în discuție. Probabil unele îți erau cunoscute și le aplicai într-o oarecare măsură și până acum, dar poate ai vrea să le trăiești din plin, împreună cu ideile noi pe care am încredere că le-ai găsit în paginile acestei cărți.

**Permite-mi să mai introduc încă o idee în ecuație. E vorba despre o idee care le aduce frumos laolaltă pe toate celelalte și care face posibilă conviețuirea fără un stres prea mare a unor preocupări diferite în viața noastră cotidiană. E vorba despre rutine, despre importanța de a face lucrurile după un plan care nu se tot schimbă mereu, de a le face de fiecare dată în același fel.**

Interpretarea acestui cuvânt ajunge la un moment dat la o bifurcație. Pe de o parte, când spui rutină spui ceva plictisitor, care nu mai are nicio scânteie de spectaculozitate sau de noutate. Pe de altă parte, spui obiceiuri bine împământenite, cu care te-ai obișnuit și pe care le faci fără prea mult efort. Lasă, te rog, la o parte, pentru următoarele pagini, prima interpretare. În sensul acestui capitol, rutină înseamnă următorul lucru.

Să spunem că vrei să alergi, să-ți faci un obicei din a alerga în fiecare săptămână de 2-3 ori. Oamenii, când își propun o asemenea activitate, au de obicei două abordări. Prima e să spună: „Aleg când pot“. Ei constată apoi că într-o zi au

putut să-și facă în timp, în următoarea zi n-au putut, iar în următoarea poate că ar fi putut, dar n-au prea vrut foarte mult și le-a fost comod să spună: „Rămâne pe mâine“ pentru că acest: „Rămâne pe mâine“ oricum nu e în afara promisiunii pe care și-au făcut-o. După o vreme, însăși promisiunea e pusă la îndoială cu un: „Da, am alergat doar o dată săptămâna asta, dar lasă că alerg săptămâna viitoare mai mult. Până la urmă, nu e nicio tragedie, bine că am reușit să alerg măcar o dată“. Se prea poate să fi mulțumit cu o astfel de abordare. Într-adevăr, e bine că ai reușit să alergi măcar o dată. E mai bine decât nimic. În plus, „uneori e mai bine fără prea multe scopuri“, după cum spunea cineva.

Dacă însă vrei ca o anume activitate să se instaleze din plin în viața ta, fie că e vorba despre alergat, despre lectură sau despre altceva, atunci ai nevoie de o a doua abordare. Adică nu să spui: „Aleg când pot“, ci să te uiți cu băgare de seamă în calendarul activităților tale dintr-o săptămână obișnuită, să identifici anumite momente și să spui: „Aș vrea să alerg marțea și joia de la ora 6:30 și sâmbătă de la ora 10“.

Pasul următor este să respecti acest angajament. Probabil îți va fi mai greu în primele săptămâni, dar cu fiecare nou antrenament vei constata că nu e imposibil deloc ceea ce-ți ceri să faci. Astea sunt rutinele și, pentru a putea integra în viața noastră anumite activități, nu pentru o săptămână, ci pentru un an, doi sau mai mulți, acest tip de rutină este esențial.

În cursurile de tip Train the Trainer pe care le susțin și la care participă în fiecare an trainerii foarte diferiți și foarte pricepuți, apare frecvent întrebarea: „Cum faci să păstrezi atenția și implicarea participanților la un nivel ridicat într-un curs care nu e de o zi sau două, ci de cinci zile sau



de șapte zile?“ Răspunsul pe care-l dau de fiecare dată e că un curs scurt trebuie tratat altfel decât unul lung.

Într-un curs scurt, de o zi sau două, treaba trainerului este să facă frecvente schimbări de ritm, adică de metode folosite. Acum vă prezint ceva, acum facem un exercițiu, acum avem un studiu de caz, acum lucrați voi la un mic proiect, acum facem din nou altceva. Participanții trebuie surprinși mereu cu ceva nou, dar care să fie totuși legat de activitățile de până atunci.

Într-un curs lung, această abordare îi obosește pe participanți și chiar îi irită. Nici nu se așază bine pe o activitate că sunt puși să facă altceva. Au venit în a patra zi crezând că abordarea va fi similară cu cea din a treia zi și nu va trebui să se concentreze decât pe conținut, vine trainerul și-i surprinde din nou. Se satură repede de aceste schimbări de ritm, iar atenția nu le mai este aproape deloc la conținut și la mesaj.

Într-un curs lung, din experiența mea, e nevoie să construiești niște activități repetitive, care să le ofere participanților un mediu previzibil, în cadrul căruia se pot concentra pe asimilarea noutăților. De exemplu, fiecare zi începe cu o recapitulare a zilei anterioare, continuă cu prezentarea unor concepte noi, urmată de un studiu de caz, iar repriza de după prânz este dedicată exersării conceptelor dobândite în ziua respectivă. Mâine la fel și poimâine la fel. Rutinele sunt foarte bune.

Să-ți mai dau un exemplu în care noutatea ne scoate din sărite și ne întrerupe din rutina noastră: cumpărăturile. Dacă îți faci foarte des cumpărăturile în același supermarket, te-ai obișnuit deja cu locurile în care găsești legume și fructe, lactate, carne și celelalte raioane. Înainte de fiecare nouă vizită la supermarket cam ai harta locului în minte și

știi de unde vei începe, unde vei merge după aceea, ce ai de cumpărat de dincolo și apoi ai ieșit. Nu-ți dorești ca vizita la cumpărături să fie ca vizita într-un parc de distracții, cu surprize la tot pasul. Vrei să intri, să cumperi repede ce ai de cumpărat și apoi să-ți vezi de treaba ta.

Ei bine, uneori supermarketurile mai schimbă locul raioanelor între ele. Au motivele lor, bine că nu o fac prea des, dar uneori, asta-i viața, se schimbă dispunerea în magazin. Ce reacție ai când constăți că legumele nu mai sunt „la locul lor“ și că în loc de iaurt găsești ketchup? Probabil că nu spui plin de entuziasm: „Vai, ce interesant va fi, de-abia aștept să văd pe unde or mai fi ascuns oamenii ăștia pâinea sau lactatele. E super, păcat că nu am venit și cu copiii“. Rutinele ne aduc un fel de liniște fără de care anumite activități ar merge mai anevoios.

Cei care călătoresc mult cu mașina au rutinele lor – unde-și beau cafeaua, cum notează când au de notat, cum vorbesc la telefon din mers, ce țin de obicei în portbagaj – și când mașina le e în service și primesc alta pentru câteva zile, constată că lucrurile nu sunt la locul lor și ziua parcă trece mai greu, pentru că trebuie să se gândească la un lucru în plus, care era pe pilot automat. Cei care călătoresc frecvent cu avionul au și ei rutinele lor, iar când sunt scoși din ele, când zona de înregistrare e alta, când nu primesc locurile pe care le primesc de obicei, nu le pică prea bine. Se descurcă, dar sunt mai agitați.

Activitățile pe care le facem des au nevoie de un fel de rutină. Gândește-te cum ar fi școala fără un orar. Cum ar fi să se decidă în fiecare zi ce ore se vor face mâine, mereu într-un alt aranjament. Adu-ți aminte cum era când se tot schimba orarul. Din 20, 30 de copii într-o clasă, sigur se găsea cineva prins pe picior greșit cu pregătirea unei lecții.

Orarul liniștește și induce un ritm de lucru rezonabil. Copilul se obișnuiește cu programul de la școală și, în timp, nu i se mai pare atât de greu. Dacă-și face și temele după o rutină bine gândită, se poate concentra mai bine la ce are de făcut și se poate bucura mai mult de activitățile de după aceea.

Alergătorii au nevoie de un anume tempo, dacă vor să alerge mult. Am eu niște vecini care ar putea explica oricui cum e cu alergatul, dar sunt niște treburi elementare pe care cred că le-am trăit toți cei care, la un moment dat, ne-am apucat de alergat amatoricește: începi să alergi, te simți bine, îți retrăiești energia copilăriei și accelerezi. Îți spui că alergatul e de tine. După o vreme începi să simți înțepături și o lași mai moale, poate chiar mergi la pas. Apoi mai prinzi un pic de curaj și alergi un pic mai repede, obosești iar și încetinești, iar după câteva bucle de acest fel constăți că nu prea merge treaba și te lași păgubaș, zicând că alergatul e pentru alții.

Avem nevoie de un anume tempo în care să trecem prin viață. Dacă acest tempo e prea pestriț, consumul de energie e prea mare. Întrebat odată care e secretul fericirii oamenilor, Dalai Lama a răspuns, după câteva momente de liniște: „Rutinele“. Avem nevoie de rutine. Avem nevoie de niște rutine noi, la fel cum avem nevoie să renunțăm la niște rutine păguboase.

Dacă ar fi să-ți faci un fel de orar precum cel de la școală pentru fiecare săptămână a vieții tale, ce activități ai pune acolo și cât de des? Nu e nevoie să umpli toate orele disponibile, ar fi o idee contraproductivă, dar prinde bine să așezăm câteva ore de o anumită activitate, câteva ore de altă activitate, în așa fel încât să simțim că săptămâna trece frumos și că avansăm în planurile noastre.

Dacă în această carte ai găsit un imbold de a începe sau de a relua acele activități pe care ți le dorești, care țin de unul dintre cele șapte planuri ale vieții extraprofesionale sau care țin de serviciu, stabilește cu încredere niște rutine. Ține de tine apoi să respecti programul stabilit. Gândește-te că dacă ai avea la ora respectivă o întâlnire cu un șef sau cu un client, ai merge pregătit, n-ai întârzia și, mai mult, nici nu te-ai gândi că ai putea lipsi. De ce să lipsim atunci de la întâlnirile cu noi, de la acele activități care sunt cel puțin la fel de importante pentru noi pe cât e de importantă și o întâlnire cu un șef sau cu un client sau cu niște colegi?

„Respectă-ți promisiunile“ e un îndemn pe care părinții îl dau frecvent copiilor lor. Însă copiii, mai mult decât oricine altcineva, se iau după comportamentul pe care-l văd mai mult decât după îndemnul pe care le aud. Dacă văd părinți care-și respectă promisiunile și acel părinte ești tu, atunci împuști doi iepuri: dai un exemplu și ai și beneficiul activității promise și realizate.

# Cum menții obiceiurile bune?

Ce-ai putea face acum, că ai ajuns la finalul cărții? O variantă e să o pui pe un raft și să-ți vezi mai departe de viață, mulțumindu-te cu ideile care ți-au rămas în minte în urma lecturii. O altă variantă e să te apuci imediat de aplicarea tuturor ideilor pe care le-ai găsit aici. Aceste două variante nu-ți aduc vreun câștig semnificativ. Nici măcar două, pentru că atunci când fugi după prea mulți iepuri deodată s-ar putea să nu prinzi niciunul.

Îți recomand o a treia variantă de lucru, care presupune patru pași:

## 1. Treci în revistă mesajele cărții

Răsfoiește cartea și marchează într-un fel mesajele pe care le consideri potrivite pentru tine. Identifică acele idei, reguli, exemple sau observații ce îți indică un lucru la care poți deveni mai bun.

## 2. Fă o listă cu principalele zece aplicații pentru tine

Dintre toate ideile subliniate la punctul anterior, alege zece pe care le consideri cele mai importante pentru tine.

Fă selecția în așa fel încât dacă le-ai aplica pe cele zece în viața ta, te-ai considera mulțumit. Acesta este Musai List-ul tău.

### 3. Începe cu două sau trei idei

Din cele zece, alege două sau trei pentru care să începi să faci ceva imediat. De exemplu, dacă e vorba despre organizarea informațiilor, pune-ți un timp deoparte și fă ordine pe birou, lângă birou și pe acasă peste tot pe unde ai documente. La fel în calculator și în aplicația de e-mail.

Dacă e vorba de un „To do list“, alege-ți un loc în care să notezi ce ai de făcut și pune acolo tot ce apare azi și mâine și e important de făcut. Dedică-ți o lună întreagă aplicând cele două sau trei idei alese. Dacă ne referim la cele două de mai sus, asigură-te că în fiecare zi e ordine peste tot, că în fiecare zi lucrezi dintr-un „To do list“ al tău. Obișnuiește-te cu aceste activități, renunță la obiceiurile vechi și concentrează-te la a avea o ordine deplină la finalul zilei și un „To do list“ clar pentru ziua următoare.

Unele dintre ideile acestei cărți se aplică ușor, dar altele ne cer perseverență înainte de a-și arăta roadele. Tocmai de aceea spuneam mai devreme că nu e o idee grozavă să te apuci de schimbat prea multe lucruri dintr-odată. Alege câteva și asigură-te că ele devin un lucru natural pentru tine, pe care-l faci aproape automat.

#### **4. Luna viitoare alege alte două sau trei. Și tot așa**

Nu te grăbește nimeni. Și nu contează câte idei aplici la o zi după terminarea lecturii acestei cărți. Contează câte aplici la șase luni sau la un an după lectură. Schimbările adevărate sunt acelea pe care le vedem cu ochiul liber și după un timp mai îndelungat. Altfel, oricine poate avea o zi fără să fumeze, fără să exagereze cu deserturile sau fără să mănânce mult seara. O lună fără aceste obiceiuri e mai greu de obținut. Un an fără toate acestea e și mai greu de realizat, dar doar atunci poți spune cu adevărat că ai scăpat de niște obiceiuri care nu-ți făceau bine.

Așa că îți propun să aplici pe rând ideile descoperite aici. În patru sau cinci luni le vei fi trecut în practică pe primele zece pe care le-ai selectat. Dacă vezi că te descurci foarte bine cu ele, poți parcurge din nou cartea și poți identifica altele care ți s-ar potrivi, adică poți adăuga lucruri noi pe Musai List.

Mult succes!





# Cărți

Îți prezint mai jos o listă cu câteva cărți bune pe teme discutate în aceste pagini. Lista poate fi considerată și o bibliografie, pentru că le-am citit cu interes pe toate, în scopul obținerii unei imagini de ansamblu a ceea ce au și alții de zis pe subiectele abordate în această carte.

Îi felicit pe autorii de mai jos și îți recomand călduros lucrările lor.

*10, 10, 10*, Suzy Welch, Scribner, 2010

*18 minutes*, Peter Bregman, Business Plus, 2011

*Arta de a fi fericit*, Arthur Schopenhauer, Editura Incitatus, 2001

*Do more great work*, Michael Bungay Stanier, Workman Publishing, 2010

*Eat that Frog*, Brian Tracy, Berrett-Koehler Publishers, 2007

*Eficiența în 7 trepte*, Stephen R. Covey, Editura All, 1996

*Fire your boss*, Stephen M. Pollan și Mark Levine, Harper, 2004

*Getting organized in the Google era*, Douglas C. Merrill și James A. Martin, Broadway Books, 2010

*Give me a break*, Hugh D. Culver, Kaire Publishing, 2011

*If you don't know where you're going, you'll probably end up somewhere else*, David Campbell, Thomas More Publishing, 1974

*Keep your brain alive*, Lawrence C. Katz și Manning Rubin,  
Workman Publishing, 1999

*Less*, Marc Lesser, New World Library, 2009

*Making Time*, Steve Taylor, Icon Books, 2008

*My Life Tree*, Claus Moller, TMI, 1991

*Nearing Home*, Billy Graham, Thomas Nelson, 2011

*Organizing from the inside out*, Julie Morgenstern, Henry  
Holt and Company, 2004

*Overworked & underlaid*, Nigel Marsh, Arena Books, 2009

*Personal Quality*, Claus Moller, TMI, 1998

*Stop living your job, start living your life*, Andrea Molloy,  
Ulysses Press, 2005

*The 4-hour workweek*, Timothy Ferriss, Crown Publishers,  
2007

*The joy of less*, Francine Jay, Anja Press, 2010

*Mai mult cu mai puțin*, Leo Babauta, Publica, 2012

*The willpower instinct*, Kelly McGonigal, Penguin Group,  
2012

*This year I will...*, M.J. Ryan, Broadway Books, 2006

# Scrie-i autorului

Te invit să păstrăm legătura. Povestește-mi cum decurge aplicarea ideilor din această carte. Spune-mi dacă ai un serviciu, o carieră sau o vocație.

Dacă ai întrebări în urma lecturii acestei cărți, scrie-mi cu încredere.

Dacă vrei să-mi spui despre provocările tale în organizarea timpului sau despre soluțiile pe care tu le-ai găsit și le aplici cu succes, mi-ar face plăcere să le aflu.

Am scris această carte pentru că mă preocupă temele denumite *Time Management* și *Work-Life Balance* și mi-aș dori să le vedem bine rezolvate în viața cât mai multora din jurul nostru. Dacă și tu ești pasionat de aceste subiecte, dă-mi un semn.

Mă găsești la [octavian.pantis@tmi.ro](mailto:octavian.pantis@tmi.ro).

Te invit și pe pagina de Facebook a cărții, la adresa:  
[www.Facebook.com/CarteaMusaiList](http://www.Facebook.com/CarteaMusaiList)

Ne trăim viața în intervale de timp bine definite: secunde, minute, zile, ani. Fiecare clipă trecută aduce cu sine provocarea celei care urmează, iar rolul nostru este de a decide cum alegem să petrecem timpul pe care-l avem la dispoziție.

Octavian Pantiș, unul dintre cei mai apreciați traineri din România și specialist cu o experiență de peste 15 ani în Time Management, ne pune pe gânduri cu privire la modul în care ne administrăm atât timpul de la birou, cât și cel pe care-l petrecem alături de cei dragi sau angrenați în activități care ne fac plăcere. Mai mult decât atât, ni se oferă instrumente și sfaturi practice pentru a deveni mai eficienți și mai productivi la locul de muncă, precum și sugestii pentru a petrece timp de calitate pe plan personal.

Scrisă într-un stil alert și extrem de concis, *Musai List* este cartea care ne va învăța pe fiecare dintre noi cum să obținem mai mult din cea mai importantă resursă pe care o avem la dispoziție - timpul, cum să muncim mai inteligent și mai cu folos și, nu în ultimul rând, cum să trăim o viață relaxată și plină de bucurii.



PUBLICA

Str. Ștefan  
Mihăileanu 28A  
Sect. 2, București,  
Tel. 021 231 52 18  
carte@publica.ro  
[www.publica.ro](http://www.publica.ro)



Am scris această carte pentru a-ți oferi idei, sugestii, exemple și întrebări pe baza cărora să poți decide mai bine cum să folosești această prețioasă resursă care este timpul.

**Octavian Pantiș**

Creatorul ne-a dat tuturor același număr de minute în cele 24 de ore ale unei zile. Depinde doar de noi cum le folosim. Dacă alegem să facem ceva, precis nu vom avea timp și pentru altceva, pentru că nu le putem face pe toate odată. Toți oamenii de succes pe care i-am cunoscut în viață au ceva în comun, și anume autodisciplina în folosirea timpului. E păcat să ajungi la bătrânețe și să ai impresia că toată viața ai scris pe maculatur și n-ai mai avut timp să treci pe curat. Prin urmare, citește acum cartea lui Octavian Pantiș pentru a scăpa mai târziu de regrete!

### **Dan Pascariu**

După ani în care te-ai desțărâat cu pierderea maruntă a timpului fără obligații, atunci când erai în căutarea unui viitor profesional, acum, când crezi că ți-ai găsit un rost în viață, TIME MANAGEMENT nu este altceva decât recuperarea responsabilă a timpului propriu. O carte care te va învăța cum să obții maximum din fiecare oră și cum să te bucuri de fiecare zi în parte.

### **Cristian Hostiuc, Director Editorial Ziarul Financiar**

Îmbinând în mod fericit analiza modului în care lucrăm cu o privire atentă asupra organizării timpului de dincolo de muncă, lucrarea lui Octavian Pantiș se întipărește în memorie. Lectura cărții ne dă de gândit despre sine, îndeamnă la împărtășire și dezbateri, ne cheamă să povestim și să recitim secțiuni din ea. O carte vie pe care o recomand cu mare plăcere!

### **Mihai Ghyka**



**PUBLICA**  
.....  
**aduce idei**

 publica.ro

