

SEKRETY

Maura Nevel Thomas

OSOBISTEJ EFEKTYWNOŚCI

Osiągaj niemożliwe
i skutecznie zarządzaj
swoim życiem



To rzetelna, prowokująca i praktyczna książka, która pomaga w osiągnięciu imponujących rezultatów. Co ważniejsze, zawiera praktyczne wskazówki, które każdy może i powinien zastosować, aby z powodzeniem zarządzać wszystkimi aspektami swojego życia.

Tytuł oryginału: Personal Productivity Secrets: Do what you never thought possible with your time and attention... and regain control of your life

Tłumaczenie: Joanna Sugiero
Projekt okładki: ULABUKA

ISBN: 978-83-246-7507-4

Copyright © 2012 by Maura Nevel Thomas
Published by John Wiley & Sons, Inc.

All rights reserved. This translation published under license with the original publisher John Wiley & Sons, Inc.

Translation copyright © 2014 by Helion S.A.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, without either the prior written permission of the Publisher

Wiley and the Wiley logo are trademarks or registered trademarks of John Wiley & Sons, Inc. and/or its affiliates, in the United States and other countries, and may not be used without written permission. All other trademarks are the property of their respective owners. John Wiley & Sons, Inc. is not associated with any product or vendor mentioned in this book.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiegokolwiek postaci jest zabronione. Wykonywanie kopii metodą kserograficzną, fotograficzną, a także kopiowanie książki na nośniku filmowym, magnetycznym lub innym powoduje naruszenie praw autorskich niniejszej publikacji.

Wszystkie znaki występujące w tekście są zastrzeżonymi znakami firmowymi bądź towarowymi ich właścicieli.

Materiały graficzne na okładce zostały wykorzystane za zgodą Shutterstock Images LLC.

Autor oraz Wydawnictwo HELION dołożyli wszelkich starań, by zawarte w tej książce informacje były kompletne i rzetelne. Nie biorą jednak żadnej odpowiedzialności ani za ich wykorzystanie, ani za związane z tym ewentualne naruszenie praw patentowych lub autorskich. Autor oraz Wydawnictwo HELION nie ponoszą również żadnej odpowiedzialności za ewentualne szkody wynikłe z wykorzystania informacji zawartych w książce.

Drogi Czytelniku!

Jeżeli chcesz ocenić tę książkę, zajrzyj pod adres

<http://onepress.pl/user/opinie/genefe>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Wydawnictwo HELION

ul. Kościuszki 1c, 44-100 GLIWICE

tel. 32 231 22 19, 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <http://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- [Kup książkę](#)
- [Poleć książkę](#)
- [Oceń książkę](#)

- [Księgarnia internetowa](#)
- [Lubię to! » Nasza społeczność](#)

Spis treści

	O autorce	13
	O redaktorze technicznym	15
	Podziękowania	17
	Przeczytaj to najpierw	19
CZĘŚĆ I	ZARZĄDZANIE UWAGĄ	25
Rozdział 1.	Przestań próbować zarządzać swoim czasem	27
	Zalety i wady współczesnej technologii	29
	Prawda o wielozadaniowości	31
	Czynniki wewnętrzne wywołujące deficyt uwagi	34
	Przeciążenie informacją w erze uwagi	38
	Wpływ koncentracji	39
	Siadaj! Stój! Zaśnij.	41
	Przestań się skupiać na niewłaściwej liście zadań	42
	Gdy zaczniesz kontrolować swoją uwagę, przejmiesz kontrolę nad całym swoim życiem	43
	Podsumowanie	44
	Krótkie wskazówki	45
Rozdział 2.	Zmień myślenie i zacznij zarządzać swoją uwagę	47
	Rozwiązanie <i>właściwego</i> problemu	48
	Wspomaganie zamiast sabotowania	49
	Nauka wprowadzania zmian	53
	Pogodzenie „specjalisty od planowania” ze „specjalistą od działania”	56
	Ważne jest to, gdzie zaczynasz	57
	Realizowanie celów	60
	Kontrolowanie szczegółów	62
	Realistyczne podejście do „jeszcze jednej sprawy”	63
	Podsumowanie	65
	Krótkie wskazówki	66

CZĘŚĆ II	SYSTEM DOSKONAŁEJ WYDAJNOŚCI	67
Rozdział 3.	Zwiększanie wydajności	69
	Pozbądź się syndromu Iwa	69
	Wybór odpowiedniego miejsca na matrycy Eisenhowera	72
	Podsumowanie	81
	Krótkie wskazówki	82
Rozdział 4.	Kontrolowanie ciągłego szumu	83
	Sprzątanie umysłowego bałaganu	83
	Odzyskanie jasności umysłu	84
	Pięć sposobów na organizację	85
	Podział na kategorie pozwala uniknąć chaosu	90
	Bądź konkretny	97
	Podsumowanie	99
	Krótkie wskazówki	99
Rozdział 5.	Jak zwiększyć moc umysłu dzięki technologii	101
	Niezbędne elementy zestawu narzędzi wspomagających wydajność	102
	Wybór najodpowiedniejszego urządzenia	108
	Dlaczego narzędzia nie wystarczą?	112
	Podsumowanie	114
	Krótkie wskazówki	114
Rozdział 6.	Oczyść swój umysł — teraz	115
	Potrzebujesz wakacji... ..	115
	Wykonaj pierwszy ruch	117
	Uwolnij wewnętrzny geniusz	119
	Zarządzaj jednym życiem, nie dwoma	120
	Śledzenie wszystkiego na bieżąco	120
	Zapisywanie myśli	122
	Podsumowanie	123
	Krótkie wskazówki	123
Rozdział 7.	Zapisz, przechowuj, działaj	125
	Jak zacząć korzystać z urządzenia PIM?	125
	Ustawienie opcji w Outlooku	128
	Ustawienie opcji w iCalu	134
	Ustawienie opcji w Google'u	138
	Podsumowanie	143
	Krótkie wskazówki	143

Rozdział 8. Oczyść swoją przestrzeń	145
Wylimitowanie trzech przyczyn bałaganu	146
Zapanuj nad dokumentami dzięki skutecznemu systemowi katalogowania	147
Poznaj strategię	148
Uruchomienie właściwego silnika	154
Wszystko razem	158
System porządkowania dokumentów	164
Podsumowanie	166
Krótkie wskazówki	166
Rozdział 9. Nowe koncepcje w zarządzaniu informacjami	169
Czy możemy obejść się bez papieru?	169
Informacje środowiskowe	173
Podsumowanie	174
Rozdział 10. Proces T.E.S.S.T.™	177
Decyzja: jakie działanie podjąć?	178
Delegowanie obowiązków daje moc	182
Zachowaj lub wyrzuć	184
Podsumowanie	187
Krótkie wskazówki	187
Rozdział 11. Zarządzanie pocztą elektroniczną	189
Rola e-maila we współczesnym życiu	189
Trzy rodzaje sprawdzania poczty	191
Zapomnij o starych sztuczkach	194
Opracuj lepszy system	196
Im mniej wiadomości wysyłasz, tym mniej ich dostajesz	201
Trzy rzeczy, których nie powinieneś robić	203
Trzy rzeczy, które powinieneś robić	206
Ile kosztują Twoje złe nawyki w zarządzaniu pocztą elektroniczną?	208
Jak osiągnąć punkt zerowy?	209
Podsumowanie	210
Krótkie wskazówki	210
Rozdział 12. Walcz o swoją uwagę, wspomagając się technologią	211
Zerwij ze złymi nawykami	212
Zmniejszenie „hałasu” i przejęcie kontroli	213
Wybór programu pocztowego	217
Tworzenie zadania z e-maila	218

	Kontroluj pocztę elektroniczną: wyłącz automatyczne pobieranie wiadomości	227
	Podsumowanie	229
	Krótkie wskazówki	229
CZĘŚĆ III	NARZĘDZIA WSPOMAGAJĄCE SUKCES	231
Rozdział 13.	Zapanuj nad technologią	233
	Zrób lepszy użytek z kalendarza	234
	Poznaj sekrety	239
	Wspaniały dodatek	247
	Bądź zawsze przygotowany i elastyczny	248
	Bądź na bieżąco	252
	Nie warto ryzykować	254
	Podsumowanie	255
	Krótkie wskazówki	256
Rozdział 14.	Media społecznościowe — nowy rodzaj komunikacji	257
	Komunikacja społecznościowa	257
	Kontroluj albo będziesz kontrolowany	260
	Musisz wiedzieć, co robisz	262
	Podsumowanie	263
	Krótkie wskazówki	263
Rozdział 15.	Praca w grupach i zespołach	265
	Wydajność a kultura firmy	266
	Czy PIM wystarczy?	271
	Podsumowanie	274
	Krótkie wskazówki	274
Rozdział 16.	Współczesne udogodnienia — rady i opinie	277
	Twoje przenośne urządzenie PIM	278
	Czas wolny, zakupy i zdrowie	279
	Biznes i podróże	284
	Inne	286
	Podsumowanie	288
	Krótkie wskazówki	288

	DODATKI	291
Dodatek A	Lista polecanych książek	293
Dodatek B	Źródła	295
	Słownik	299
	Skorowidz	309

ROZDZIAŁ 11.

Zarządzanie pocztą elektroniczną

W TYM ROZDZIALE:

- ▶ Nowe koncepcje zarządzania pocztą elektroniczną
- ▶ Odpowiadanie kontra reagowanie
- ▶ Przejrzyj, przetwórz, zajmij się tym
- ▶ Reguła 60 sekund
- ▶ Rozpoczęcie od czystej karty

W poprzednich rozdziałach mówiliśmy o tym, jakie korzyści daje zaprowadzenie porządku w dokumentach, zarówno papierowych, jak i elektronicznych. W rozdziale 10. zaczęłam mówić o różnicy między „przetwarzaniem” a „ukończeniem”. W tym i następnym rozdziale dam Ci wszystko, czego potrzebujesz, żeby uzyskać kontrolę nad jednym z największych źródeł cyfrowego bałaganu, a mianowicie Twoją skrzynką odbiorczą. Już za chwilę dowiesz się, jak możesz ją całkowicie opróżnić w ciągu zaledwie kilku chwil.

ROLA E-MAILA WE WSPÓŁCZESNYM ŻYCIU

Ludzie prezentują dwojakie podejście do poczty elektronicznej: jedni uważają, że jest ona niezbędna w ich życiu i trzeba ją ciągle sprawdzać, a drudzy traktują ją jak niedogodność, którą należy ignorować. Wielu moich klientów przyznało mi się, że nie raz myśleli o tym, żeby usunąć wszystkie wiadomości ze skrzynki odbiorczej i zacząć wszystko od nowa. Jednak zaraz potem zdawali sobie sprawę, że w ciągu kilku dni lub tygodni wróciliby do punktu wyjścia — ich skrzynka znów byłaby przeładowana.

Zanim wdrożysz proces skutecznego zarządzania pocztą elektroniczną, zastanów się nad tym, jaką rolę pełni ono w Twoim życiu osobistym i zawodowym. Jaką część Twojej pracy stanowi odbieranie i pisanie e-maili? Z jednej strony ludzie sądzą, że robiliby dużo więcej, gdyby nie musieli ciągle czytać i pisać e-maili — jestem pewna, że to prawda. Czy w Twojej firmie zdarzyło się kiedyś, że serwer padł albo z jakiegoś innego powodu nie mogłeś korzystać z poczty elektronicznej? Czy czułeś wtedy ulgę? Stałeś się bardziej wydajny? Prawdopodobnie poczułeś wtedy prawdziwą wolność i zrobiłeś dużo więcej niż zwykle. Z tej perspektywy może się wydawać, że nasze życie byłoby dużo prostsze, gdybyśmy nie musieli codziennie borykać się z pocztą elektroniczną. Być może rzeczywiście tak jest.

Z drugiej jednak strony, jeżeli czytasz tę książkę, to prawdopodobnie jesteś *pracownikiem umysłowym*. Twoja praca wymaga posiadania specjalistycznej wiedzy, a Twoim zadaniem jest dążenie do osiągnięcia wspólnego celu (takiego jak rozwój Twojej firmy i zwiększenie jej obrotów). Musisz wykorzystywać swoją wiedzę do rozwiązywania problemów, a także wykazywać się kreatywnością i zdolnościami analitycznymi — a w tego rodzaju zadaniach komunikacja odgrywa kluczową rolę. Ponieważ poczta elektroniczna jest obecnie najbardziej popularną formą komunikacji w biznesie, stanowi ona ważny aspekt Twojej pracy.

Jeżeli podajesz swój adres e-mail różnym osobom, z którymi masz do czynienia w swoim życiu, to jesteś zobligowany do czytania wiadomości od nich i reagowania na nie. Jeżeli będziesz je ignorować albo tylko pobieżnie przeglądać zamiast uważnie przeczytać, to możesz się spodziewać dwóch rzeczy: ci, którym będzie zależało na kontakcie z Tobą, znajdą inny, pewniejszy środek komunikacji, natomiast pozostali, którzy wolą porozumiewać się za pośrednictwem poczty elektronicznej, zerwą z Tobą kontakt albo ograniczą go do minimum.

Kiedyś uważano, że poczta elektroniczna to nowy sposób na wzmocnienie więzi między ludźmi, których dzieli duża odległość. Teraz mamy więcej podobnych narzędzi, ale to właśnie poczta e-mail była pierwszą elektroniczną siecią społecznościową, która zrewolucjonizowała komunikację międzyludzką. Możesz zacząć rozmowę, a druga osoba będzie ją kontynuowała w wybranym przez nią czasie. Do Waszego dialogu może dołączyć nieograniczona liczba rozmówców. Efektem tej konwersacji będzie ciekawa i wzbogacająca wymiana poglądów, w którą każdy wniesie swój wkład. Czasami wymiana e-maili jest skuteczniejszą metodą gromadzenia i wymiany informacji niż rozmowa przeprowadzona osobiście lub przez telefon.

Na początku ery poczty elektronicznej nie irytowało nas to, że jedna dyskusja oznaczała kilkadziesiąt wiadomości w skrzynce, ponieważ sądziliśmy, że jest to niska cena za możliwość przeprowadzania wirtualnej rozmowy z jedną lub kilkoma osobami. Jednak od tamtego czasu liczba przesyłanych wiadomości znacząco wzrosła — nie znam nikogo, kto chciałby otrzymywać więcej e-maili. Gdy zastanowimy

się nad ewolucją, jaką przeszła poczta elektroniczna, lepiej zrozumiemy nasze podejście do tego środka komunikacji. Za chwilę przedstawię Ci kilka przykładów, które pomogą Ci odpowiedzieć na pytanie, jaką rolę powinny odgrywać e-maile w naszym życiu. Później podam kilka wskazówek, jak skutecznie zarządzać pocztą elektroniczną.

TRZY RODZAJE SPRAWDZANIA POCZTY

Prawdopodobnie codziennie dostajesz tyle e-maili, że Twoja skrzynka jest wciąż przeładowana. Ten nieustanny strumień sprawia, że większość ludzi ma setki albo nawet tysiące wiadomości w swoich skrzynkach odbiorczych — niektóre z nich bardzo ważne, wymagające działania, a inne zupełnie nieistotne. Chcąc okiełznać tę niekończącą się lawinę e-maili, wiele osób uznało, że najlepszym rozwiązaniem jest ciągle sprawdzanie poczty. Pewne badania wykazały, że pracownicy biurowi sprawdzają swoje skrzynki aż do 40 razy w ciągu godziny¹!

Nie chodzi tu tylko o strach przed nagromadzeniem się jeszcze większej liczby wiadomości. Problemem jest również brak koncentracji. Sprawdzanie poczty jest proste — każdy musi to robić, a zadanie to nie wymaga szczególnego wysiłku umysłowego. Gdy przeglądamy wiadomości, sprawiamy wrażenie, że jesteśmy zajęci. Przewidywalność e-maili daje nam pewien komfort. Kiedy je czytamy i piszemy odpowiedzi, czujemy, że robimy coś wartościowego (choć to poczucie często jest zupełnie fałszywe). Co kilka minut skreślamy kilka kolejnych punktów z listy zadań, co daje nam poczucie spełnienia i zadowolenia. **Poziom dopaminy w organizmie rośnie.**

► *W rozdziale 1. pisałam o tym, że według naukowców nowe doświadczenia wywołują wydzielanie dopaminy, która wpływa na nasze zachowanie².*

Mój proces zarządzania pocztą elektroniczną zaczyna się od strategii „przejrzyj, przetwórz, zajmij się tym”: najpierw przeglądasz wiadomości tak często, jak Twoim zdaniem jest to konieczne, potem przetwarzasz je tak, aby uzyskać pustą skrzynkę przynajmniej dwa razy w tygodniu, i wreszcie zajmujesz się nimi — we właściwym czasie. Teraz opiszę szczegółowo każdy z tych etapów.

¹ Steve Bird, *Study: Most Office Workers Feel »E-Mail Stress«*, 17 sierpnia 2007, strona internetowa „FoxNews”, www.foxnews.com/printer_friendly_story/0,3566,293491,00.html.

² Matt Richtel, *The Lure of Data: Is It Addictive?*, 6 lipca 2003, strona internetowa „The New York Times”, www.nytimes.com/2003/07/06/business/the-lure-of-data-is-it-addictive.html?src=pm%E2%80%9D.

Przejrzyj

Przeoglądanie wiadomości to pobieżne ich czytanie w celu zidentyfikowania tych, które są pilne i wymagają szybkiej odpowiedzi, oraz tych, które można od razu usunąć albo odpowiedzieć na nie w krótkiej rozmowie telefonicznej. Proces przeglądania jest szybki i nie wymaga głębszych przemyśleń.

Niestety dla niektórych osób jest to jedyna metoda zarządzania pocztą elektroniczną. Wiadomości, które nie zaliczają się do kategorii „bardzo pilne”, „wymaga szybkiej odpowiedzi” albo „natychmiast usunąć”, są ignorowane albo odkładane „na później”. Nietrudno się domyślić, że szybko zostają pogrzebane pod nawalem następujących wiadomości. W końcu giną w otchłani setek lub tysięcy e-maili — bo tyle wiadomości znajduje się w przeciętnej skrzynce odbiorczej. Nic więc dziwnego, że to „później” nigdy nie następuje.

Aby odzyskać kontrolę nad swoją skrzynką odbiorczą, musisz zrozumieć, że *przeoglądanie* to tylko pierwszy krok; musisz również *przetworzyć* wiadomości i *zająć się* nimi. Jeśli nie chcesz doprowadzić do tego, żeby tryb przeglądania stał się Twoją jedyną metodą zarządzania e-mailami, radzę, żebyś *pozwał sobie na przeglądanie poczty tylko w telefonie lub innym urządzeniu przenośnym*. Gdy sprawdzasz pocztę na komputerze, łatwo się rozpraszasz (zaglądasz do starszych wiadomości, przenosisz e-maile do innych katalogów, klikasz odnośniki itd.) i nie robisz tego, co powinieneś. Gdy natomiast korzystasz z telefonu albo innego urządzenia przenośnego, łatwiej jest narzucić sobie pewną dyscyplinę, ponieważ mały ekran i mała klawiatura utrudniają wykonanie wielu czynności. Na takim urządzeniu powinieneś tylko przeglądać wiadomości. Nie zadawaj sobie trudu, żeby je *przetwarzać*. Na komputerze włączaj program do obsługi poczty tylko wtedy, gdy naprawdę masz czas na *przetworzenie* nowych wiadomości.

Przetwórz

Po kilku dniach (albo godzinach, zależnie od sytuacji) obsługiwania tylko tych e-maili, które są najpilniejsze, wymagają szybkiej odpowiedzi albo nadają się do usunięcia, w Twojej skrzynce prawdopodobnie zostaną tylko te wiadomości, które wymagają więcej uwagi. Być może na początku nie były one pilne, ale po jakimś czasie już takie się stały. Czujesz coraz większy niepokój na myśl o tym, że musisz się nimi wreszcie zająć.

W ciągu tygodnia musisz wyznaczyć kilka momentów, w których zajmiesz się *przetwarzaniem* wiadomości w swojej skrzynce pocztowej. Merlin Mann, posiadacz 43 katalogów i zerowej skrzynki odbiorczej, definiuje *przetwarzanie* jako „coś więcej niż sprawdzanie, a mniej niż odpowiadanie”. David Allen, autor książki *Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności*, opisuje z kolei przetwarzanie

jako „decydowanie, jakie działania należy podjąć”. Jak wyjaśniłam w rozdziale 10., dla mnie *przetwarzanie* oznacza przeczytanie każdej wiadomości w celu podjęcia decyzji, czy należy ją skasować czy przenieść ze skrzynki odbiorczej w inne miejsce.

Rozpoczęcie lub ukończenie zadania, które jest związane z danym e-mailem, nie zawsze jest istotne (mam tu na myśli napisanie sensownej odpowiedzi albo spełnienie innej prośby). Ważne jest, żebyś miał ogólne pojęcie na temat tego, które wiadomości wymagają od Ciebie podjęcia jakichś działań. Wszystkie nieprzeczytane wiadomości zalegające w skrzynce odbiorczej wywołują stres — zupełnie tak samo jak sterta papierów na biurku — ponieważ masz świadomość, że może tam się kryć coś ważnego.

Celem *przetwarzania* skrzynki odbiorczej jest jej opróżnienie. Aby móc tego dokonać, musisz wstrzymać pobieranie nowych wiadomości z serwera. Być może pamiętasz, jak w rozdziale 2. pisałam o tym, że ważnym elementem w procesie przejmowania kontroli nad technologią jest kontrolowanie pobierania nowych e-maili. Wiadomości pojawiające się w Twojej skrzynce rozpraszają Cię. Za każdym razem, gdy dostajesz powiadomienie o nowym e-mailu, masz ochotę rzucić to, czym się akurat zajmujesz, i sprawdzić pocztę. W rezultacie próbujesz wykonywać kilka zadań naraz, przez co jesteś rozkojarzony, a Twoja wydajność spada.

Zmień ustawienia programu do obsługi poczty elektronicznej, tak aby nowe wiadomości były pobierane tylko wtedy, gdy naciśniesz przycisk *Wyślij/Odbierz*. Kiedy nadejdzie pora na przetworzenie nowych wiadomości, kliknij ów przycisk i przejrzyj listę nowych e-maili, stosując proces T.E.S.S.T. Po zakończeniu pracy Twoja skrzynka odbiorcza będzie pusta, a Ty będziesz na bieżąco ze wszystkimi najnowszymi sprawami (przynajmniej na jakiś czas — gdybyś teraz znów kliknął przycisk *Wyślij/Odbierz*, w skrzynce pojawiłyby się następne wiadomości). Twoja skrzynka jest pusta!

► *Dokładną instrukcję znajdziesz w rozdziale 12.*

Wiem, co teraz myślisz: Twoja skrzynka jest zapchana. Masz tysiące nieprzeczytanych wiadomości, a przetworzenie ich zabierze Ci całe wieki! Nie martw się, mam dla Ciebie rozwiązanie. W dalszej części tego rozdziału dowiesz się więcej o przetwarzaniu. Pokażę Ci, jak szybko opróżnić skrzynkę odbiorczą, tak aby móc wdrożyć system doskonałej wydajności w procesie zarządzania swoją pocztą elektroniczną.

Zajmij się tym

Pamiętaj o jednym: przetworzenie wszystkich wiadomości nie oznacza, że się nimi zajęłeś. Przedstawiając proces T.E.S.S.T., wyjaśniłam, że niektóre zadania można wykonać w późniejszym czasie (odłożyć je do kategorii „następne działania”), jeśli spełniają któryś z poniższych warunków:

- ▶ potrzebujesz więcej informacji;
- ▶ wykonanie tego zadania zajmie Ci dużo czasu;
- ▶ ktoś musi Ci w tym pomóc.

Przetwarzanie e-maili polega na tym, że wpisujesz określone zadanie na listę, tak aby móc się nim zająć, gdy będziesz mieć potrzebne informacje, czas i środki.

Przejrzyj, przetwórz, zajmij się tym — to właśnie jest metodologia, która pomoże Ci uporać się z setkami e-maili codziennie bombardującymi Twoją skrzynkę odbiorczą. To ważny element systemu doskonałej wydajności.

W dalszej części rozdziału podpowiem Ci, w jakich porach najlepiej jest dokonywać przeglądania i przetwarzania e-maili, a także kiedy powinieneś się nimi zająć. Zanim przejdę do tego tematu, chciałabym opisać złe nawyki, które obserwuję u dużej części swoich klientów, i przedstawić produktywne zachowania, którymi warto te nawyki zastąpić.

ZAPOMNIJ O STARYCH SZTUCZKACH

Jeśli chcesz mieć kontrolę nad swoją komunikacją, musisz mieć dobry system — mam tu na myśli prawdziwą, prostą i zrozumiałą metodologię, taką jak zarządzanie e-mailami, które jest jednym z elementów systemu doskonałej wydajności. Niestety wiele osób ma złe nawyki związane z obsługą poczty elektronicznej. Oto te najczęściej spotykane:

- ▶ przejrzenie wiadomości i przejście do następnej;
- ▶ oznaczenie jako „nieprzeczytane” wiadomości, które wymagają podjęcia działania;
- ▶ oflagowanie e-maili, którymi trzeba się zająć;
- ▶ podzielenie wiadomości na różne kategorie.

Jeżeli często zdarza Ci się, że pobieżnie przeglądasz wiadomość i od razu przechodzisz do następnej, musisz zastanowić się, dlaczego tak robisz. Ta taktyka jest dobra na etapie *przeglądania* w procesie „przejrzyj, przetwórz, zajmij się tym”

opisanym wyżej, ale musisz pamiętać, że przeglądanie to tylko jeden z etapów zarządzania pocztą elektroniczną. Musisz wdrożyć cały proces, a więc również etapy: **wiadomości** i zajmowania się nimi.

▶ *Przetwarzanie to najważniejszy etap, który musisz przejść, jeśli chcesz mieć kontrolę nad swoją pocztą elektroniczną — eliminuje stres i niepokój związany z tym, że być może pominąłeś coś ważnego.*

Najczęstszą przyczyną stosowania metody „przejrzyj i przejdź do następnej” jest to, że zazwyczaj sprawdzasz pocztę wtedy, gdy nie masz na to czasu. W rezultacie większość nowych e-maili zostaje nieprzetworzonych, ponieważ:

- ▶ nie znasz odpowiedzi;
- ▶ nie masz ochoty odpowiadać;
- ▶ obawiasz się, że zajmie Ci to za dużo czasu;
- ▶ interesują Cię tylko „ważne” wiadomości.

Czytaj dalej, a dowiesz się, w jaki sposób ten oraz inne złe nawyki mogą sabotować Twoją wydajność.

Wady pobieżnego przeglądania wiadomości

Istnieje kilka powodów, dla których pobieżne przeglądanie wiadomości i oznaczanie najważniejszych jako nieprzeczytane, flagowanie ich i kategoryzowanie nie jest skuteczne — a wręcz przeciwnie, jeszcze bardziej zwiększa odczuwany stres:

- ▶ Nie wiesz dokładnie, jak ważna jest dana wiadomość, czego od Ciebie wymaga, jakie działanie powinieneś podjąć i ile czasu Ci to zajmie. *Przejrzałeś wiadomość, ale jej nie przetworzyłeś, dlatego wciąż pozostaje ona nieznana, co tylko potęguje Twój niepokój.*
- ▶ Ponieważ zadanie związane z danym e-mailem wciąż pozostaje nieznane, trudno jest ocenić, ile pracy będzie wymagało, a także określić jego stopień ważności w kontekście innych Twoich obowiązków.
- ▶ Ponieważ do Twojej skrzynki wciąż napływają kolejne e-maile, te, które oflagowałeś lub oznaczyłeś jako nieprzeczytane, przesuwały się coraz niżej na liście nowych wiadomości. Z każdą godziną maleją szanse na to, że kiedykolwiek się nimi zajmiesz. Mając tego świadomość, czujesz narastający stres.

- ▶ Najważniejszą przyczyną nieskuteczności tych technik jest to, że *zadania, które musisz wykonać, są zapisane w różnych miejscach*. Ten problem dotyczy nie tylko poczty elektronicznej, ale również wszystkich innych kanałów komunikacyjnych. Na swojej liście zadań wypisujesz sprawy należące do Twoich obowiązków. E-maile, które otrzymujesz, często wymagają od Ciebie podjęcia określonych działań — te sprawy zazwyczaj zalegają w Twojej skrzynce odbiorczej. Do tego jeszcze dochodzą sprawy poruszane na zebraniach, a także omawiane podczas rozmów telefonicznych i indywidualnych spotkań. Zdarza Ci się robić notatki na kartkach, a czasami po prostu polegasz na swojej pamięci. Jeżeli Twoje zadania i obowiązki są spisane w wielu różnych miejscach, nie jesteś w stanie ich uporządkować ani ustawić według stopnia ważności czy spojrzeć na nie w kontekście wszystkich innych rzeczy, które musisz zrobić.

Rezultat jest wart wysiłku

Nie ulega wątpliwości, że przetwarzanie e-maili wymaga czasu, ale jeśli poczta elektroniczna stanowi ważny element Twojego życia zawodowego lub osobistego (a tak jest u większości z nas), to musisz sobie zaplanować, w jakich porach będziesz się nią zajmować. Z mojego doświadczenia wynika, że na jedną wiadomość potrzebujemy około dwóch minut. Załóżmy, że dziennie dostajesz 100 e-maili. To 700 wiadomości tygodniowo, a więc musisz przeznaczyć na nie 1400 minut swojego czasu. 1400 minut to prawie 24 godziny — cała doba — które poświęcasz każdego tygodnia na przetworzenie swojej poczty!

Jeżeli boisz się, że nie masz tyle czasu na zarządzanie pocztą elektroniczną, nie wpadaj w rozpacz: słowem kluczowym jest tutaj „około”. Gdy osiągniesz wprawę w przetwarzaniu wiadomości, nie będziesz potrzebować pełnych dwóch minut na każdą. Za jakiś czas wystarczą Ci 3 – 4 godziny dwa razy w tygodniu, żeby skutecznie przetwarzać wiadomości na kolejne zadania w Twoim systemie. Wdrożenie skutecznego systemu jest warte każdej poświęconej minuty, zarówno pod kątem wydajności, jak i spokoju, który dzięki temu wreszcie zyskasz.

OPRACUJ LEPSZY SYSTEM

Wiesz już, że jeśli pozwolisz, żeby wiadomości wciąż napływały do skrzynki odbiorczej, obniżysz swoją wydajność. Rozwiązaniem jest wyłączenie opcji automatycznego pobierania wiadomości z serwera, tak aby przychodziły do skrzynki tylko wtedy, gdy klikniesz przycisk **Wyślij/Odbierz**. Możliwe jednak, że wciąż dręczycy Cię kilka wątpliwości:

- ▶ Jak często powinieneś przeglądać wiadomości?
- ▶ Ile razy powinieneś je przetworzyć?
- ▶ Kiedy jest najlepsza pora na wykonanie tych dwóch kroków?

▶ Zakładam, że używasz programu do obsługi poczty elektronicznej, takiego jak Microsoft Outlook czy Apple Mail. Jeśli zamiast tego korzystasz z Google'a albo innej aplikacji internetowej, to po prostu zamknij okno z pocztą w swojej przeglądarce, a nowe e-maile przestaną Cię rozpraszać.

Odpowiedni moment

Odpowiedź na pierwsze dwa pytania zależy od kilku czynników, takich jak Twój grafik na dany dzień, charakter Twojego stanowiska, a także to, w jakim stopniu wykonywana przez Ciebie praca zależy od komunikacji z innymi osobami. Większość ludzi, zastanawiając się nad tym, ile razy powinni przetwarzać pocztę, podaje zbyt dużą liczbę. Prawie każdy uważa, że powinien częściej przeglądać nowe wiadomości, niż jest to w rzeczywistości konieczne. Z mojego doświadczenia wynika, że w większości zawodów przeglądanie nowych wiadomości dwa lub trzy razy dziennie całkowicie wystarcza. Jednak to Ty jesteś jedyną osobą, która może to stwierdzić. Zanim jednak określisz najlepszą liczbę dla siebie, przypomnij sobie wszystkie lekcje dotyczące systemu doskonałej wydajności. Miej również na uwadze to, że ta liczba może się zmienić.

Inne ważne pytanie dotyczące zarządzania pocztą elektroniczną mówi o tym, kiedy należy ją **sprawdzać**: od razu z samego rana czy może poczekać do południa? Aby znaleźć dobrą odpowiedź, zastanów się, jak chcesz zacząć swój dzień. Pamiętaj, że zarządzanie pocztą sprowadza się do reagowania — czy naprawdę chcesz zacząć dzień w ten sposób? Jeśli z samego rana uruchomisz tryb reagowania, zmniejszysz szansę na to, że zaczniesz działać proaktywnie w dalszej części dnia, a co za tym idzie — obniżysz swoją wydajność. Prawdziwe pytanie, które musisz sobie zadać brzmi: czy sprawdzanie (przeglądanie) poczty z samego rana *wspomaga* Twoją koncentrację czy ją *sabotuje*? Odpowiedź zależy od kilku czynników:

▶ Większość ludzi, mówiąc o sprawdzaniu poczty, ma na myśli przeglądanie jej w taki sposób, jaki opisałam wcześniej.

► *Jak wyjaśniłam w rozdziale zatytułowanym „Przeczytaj to najpierw”, cała ta książka jest oparta na przekonaniu, że wydajność to zdolność do osiągnięcia imponujących rezultatów.*

- **Czy możesz sprawdzać pocztę na urządzeniu przenośnym?** Ogólnie rzecz biorąc, nie należy przeglądać ani przetwarzać wiadomości z samego rana, ale moim zdaniem tę zasadę wymyślono w czasach, kiedy sprawdzanie poczty na urządzeniu przenośnym nie było jeszcze możliwe. Ja nie mam nic przeciwko takim działaniom, pod warunkiem że postępujesz zgodnie z regułą „przejrzyj, przetwórz, zajmij się tym”. Wyszukaj wiadomości, które mają bezpośredni wpływ na Twoje plany na dany dzień. Nie powinieneś robić tego na komputerze, ponieważ możesz niepotrzebnie wydłużyć ten proces, przez co Twoje szanse na osiągnięcie **wysokiej wydajności** i imponujących rezultatów zmaleją. Jest jednak kilka wyjątków od tej reguły.
- **Jesteś pracownikiem niezależnym (samozatrudnienie) czy pracujesz w dużym biurze?** Jeżeli pracujesz w biurze i z samego rana zabierzesz się do realizowania swoich zadań, odkładając sprawdzenie poczty na później, ryzyko, że coś przegapisz, jest mniejsze, ponieważ jeśli wydarzy się coś ważnego, na pewno ktoś Cię o tym powiadomi — osobiście lub telefonicznie. I na odwrót: jeśli pracujesz sam, musisz zadbać o to, żeby być ze wszystkim na bieżąco.
- **Masz czas na proaktywne działania czy musisz lecieć na zebranie?** Głównym powodem, dla którego nie powinno się przeglądać poczty z samego rana jest to, że ten czas zostanie dużo lepiej wykorzystany, jeśli przeznaczysz go na proaktywne działania i wypracowywanie imponujących rezultatów. Jeśli zrezygnujesz ze sprawdzenia wiadomości z samego rana, możesz wykorzystać ten czas na proaktywne działania, które umożliwią Ci skreślenie kilku punktów z listy następnych działań. Jeżeli za chwilę musisz iść na zebranie, to nie masz czasu na proaktywne działania ani przetwarzanie e-maili ze skrzynki pocztowej — w takiej sytuacji przejrzenie nowych wiadomości po to, żeby się upewnić, że zebranie nie zostało odwołane ani przesunięte, jest z pewnością rozsądne.
- **Czy pracujesz z ludźmi mieszkającymi w innej strefie czasowej?** Jeżeli współpracujesz z osobami, które szykują się do wyjścia z pracy w momencie, gdy Ty przychodzisz do swojego biura, to przejrzenie nowych wiadomości z samego rana jest sensownym rozwiązaniem — być może niektóre z nich dotyczą pilnych spraw, które trzeba omówić, jeszcze zanim te osoby zakończą swój dzień pracy.

- ▶ **Czy „przeszkoliłeś” osoby, z którymi masz regularny kontakt?** Nie chodzi tu o szkolenia w tradycyjnym rozumieniu tego słowa, a raczej o to, czego oczekują od Ciebie inni ludzie, znając Twoje zwyczaje i typowe zachowania. Oto przykład: pośrednik w obrocie nieruchomościami pyta mnie, co ma zrobić, żeby klienci przestali wydzwaniać do niego o 21.00. Moja odpowiedź brzmi: „Przestań odbierać telefon”. Ludzie, którzy muszą się z Tobą skontaktować, *użyją takiej metody, która będzie skuteczna*. Jeżeli nauczyłeś swoich współpracowników i klientów, że odpowiadasz od razu na każdą wiadomość, to będą używali poczty elektronicznej do informowania Cię o pilnych sprawach. I na odwrót: jeśli napiszą do Ciebie i będą musieli czekać na odpowiedź zbyt długo, spróbują skontaktować się z Tobą w inny sposób. Na końcu ocenią, która metoda była najbardziej skuteczna, i zastosują ją ponownie, gdy znów będą musieli się z Tobą pilnie skontaktować. Nie jesteś w stanie kontrolować zachowania innych ludzi, ale *możesz stworzyć sytuacje, które będą wspomagać Twoją wydajność zamiast ją sabotować*.

Uwaga Jeśli chodzi o „szkolenie” innych, ważne jest, abyś umiał rozróżnić sprawy „ważne” i „pilne”. Czy coś, co jest dla kogoś pilne, jest pilne również dla Ciebie? Jeśli nie, to być może nie musisz spieszyć się z odpowiedzią. Zastanów się, czy nie stawiasz sobie zbyt wysokiej poprzeczki co do tego, jak szybko masz odpowiadać na e-maile. Pracowałam z firmami, których pracownicy uważali, że nawet najmniejsze zwleknięcie z odpowiedzią jest równoznaczne z niską jakością obsługi klienta. Gdy jednak zapytali o to klientów wprost, okazało się, że są oni całkowicie usatysfakcjonowani, jeśli otrzymują odpowiedź w ciągu jednego dnia roboczego (co oznacza, że natychmiastowa odpowiedź *nie* jest konieczna).

Jak wspominałam wcześniej, jeżeli posiadasz urządzenie przenośne i masz wystarczająco dużo samodyscypliny, żeby nie rozproszyć się podczas wykonywania tego zadania, możesz przeglądać wiadomości kilka razy dziennie — w tym również z samego rana (ja sama tak robię). Bądź jednak ostrożny, ponieważ nie raz zdarzy Ci się, że po przeczytaniu nowej wiadomości w telefonie będziesz chciał pobiec do komputera, żeby „tylko na nią odpowiedzieć” — a to może się źle skończyć!

Teraz, gdy umiesz już określić, jak często powinieneś sprawdzać pocztę, zadaj sobie następne pytanie: „Jak często powinienem ją przetwarzać?”. To także zależy od kilku czynników, takich jak:

- ▶ **Charakter Twojej komunikacji internetowej** — ile naprawdę ważnych wiadomości dostajesz pocztą elektroniczną?
- ▶ **Rezultat przeglądania wiadomości** — czy większość e-maili wymaga Twojej uwagi czy może zostać odłożona na później?

- ▶ **Twój grafik na dany dzień lub tydzień** — jeżeli masz wypełniony grafik na jeden lub więcej dni, musisz wziąć pod uwagę to, że prawdopodobnie nie będziesz mieć czasu na przetworzenie nowych wiadomości, dlatego wygospodaruj go na ten cel w następnych dniach.

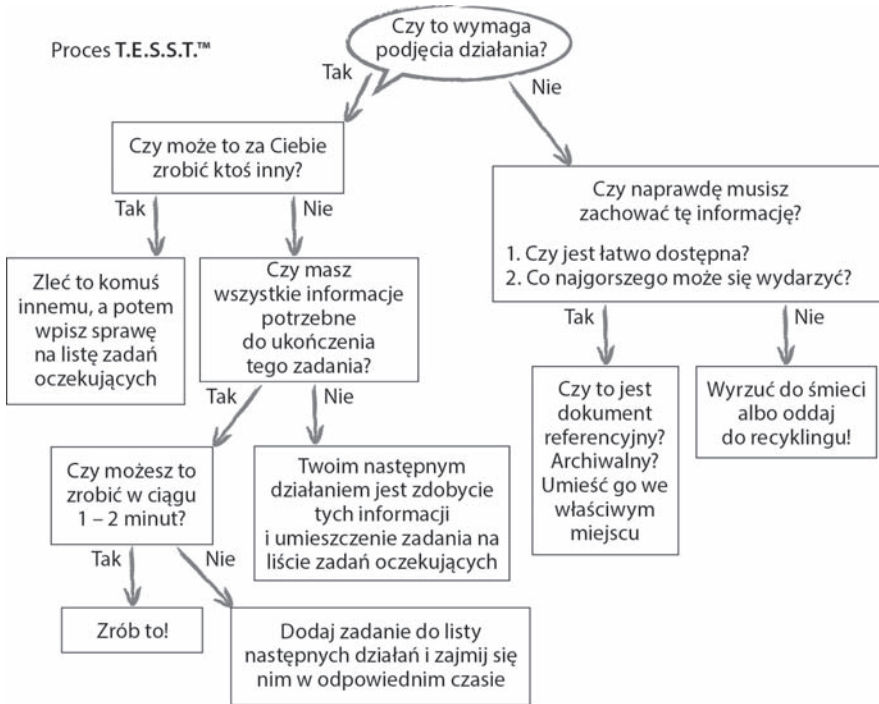
Tylko Ty wiesz, jak osiągnąć równowagę i odzyskać spokój. Być może będziesz musiał codziennie przetwarzać nowe e-maile; a może się okaże, że umiejętność przeglądania pozwoli Ci na przetwarzanie wiadomości tylko raz czy dwa razy w tygodniu. Pamiętaj o jednym: najważniejsze jest, żeby swoimi nawykami wspomagać, a nie sabotować własną wydajność. Często wracaj do tego rozdziału, pamiętając o tym, że nie istnieje jedno idealne rozwiązanie dla każdej sytuacji.

Zasada 60 sekund

Podczas przetwarzania nowych wiadomości skorzystaj z wykresu przedstawiającego proces T.E.S.S.T. (zobacz rysunek 11.1). Szybko się przekonasz, że istnieje tylko pięć możliwych kombinacji działań, które możesz podjąć:

- ▶ przeczytaj i usuń;
- ▶ przeczytaj, odpowiedz i usuń;
- ▶ przeczytaj i zachowaj na wypadek, gdybyś musiał kiedyś wrócić do tego e-maila;
- ▶ przeczytaj, odpowiedz i zachowaj;
- ▶ przenieś wiadomość ze skrzynki odbiorczej na listę zadań, jeżeli dana sprawa zajmie Ci więcej niż kilka minut.

Podczas przetwarzania postaraj się poświęcić jedną pełną minutę na przemyślenie każdej wiadomości — chyba że wystarczy Ci mniej czasu. Dzięki temu łatwiej zerwiesz z nawykiem pobieżnego przeglądania. Jeżeli potrafisz przeczytać całą wiadomość w ciągu 10 sekund, wykorzystaj pozostałe 50 sekund na zastosowanie procesu T.E.S.S.T. zamiast szybko przechodzić do następnego e-maila — zastanów się, co powinieneś zrobić z tą wiadomością (nie zostawiaj jej w skrzynce odbiorczej!). Zmuszenie się do poświęcenia pełnej minuty na jedną wiadomość to najtrudniejsza bariera, jaką musisz pokonać. Nie będziesz potrzebować całej minuty na przetworzenie każdej wiadomości, ale niekiedy zdarzą Ci się takie, które zajmą więcej czasu. Jednak świadomość, że możesz przeznaczyć całą minutę na każdy e-mail, pomoże Ci zerwać z nawykiem sprawdzania poczty, gdy tak naprawdę nie masz na to czasu.



RYSUNEK 11.1

► *Nawiasem mówiąc, ta sama zasada dotyczy logowania się na Twitterze, LinkedInie i Facebooku, a także korzystania z innych narzędzi komunikacyjnych.*

Ostrzeżenie Nie zakładaj nigdy, że długość wiadomości jest proporcjonalna do wysiłku, jaki trzeba włożyć w jej przeczytanie lub przetworzenie. To, że dany e-mail jest długi, wcale nie musi oznaczać, iż zabraknie Ci czasu na jego przejrzenie. Jeżeli dobrze wykorzystasz przeznaczoną na niego minutę, zdołasz wydobyć wszystkie informacje potrzebne do jego przetworzenia. Dlatego nie zostawiaj długich wiadomości na potem, tylko od razu je przejrzyj.

IM MNIEJ WIADOMOŚCI WYSYŁASZ, TYM MNIEJ ICH DOSTAJESZ

Ćwicząc umiejętność panowania nad swoją skrzynką odbiorczą, zastanów się, czy *Ty sam* nie przyczyniasz się do tego, że codziennie zalewają Cię setki nowych wiadomości. Łatwo jest wysłać e-mail, ale wiąże się to z pewnymi niedogodnościami

dla odbiorcy, jeśli poczta elektroniczna nie jest najskuteczniejszą metodą komunikacji w danej sytuacji. Wiele osób wysyła e-maile w sprawach, które można omówić przez telefon, ponieważ wydaje im się, że to zabiera im mniej czasu niż przeprowadzenie rozmowy. Niektórzy w ten sposób unikają kontaktu z ludźmi. Niestety ten zły nawyk może bardzo utrudnić Ci kontrolę nad pocztą elektroniczną. Często bowiem zdarza się, że jedna wiadomość prowadzi do powstania całego łańcuszka e-maili przesyłanych w tę i z powrotem, podczas gdy całą sprawę można załatwić podczas jednej rozmowy telefonicznej.

Ponieważ wysyłanie e-maili jest szybkie i proste, robimy to częściej, niż jest to potrzebne, zamieszczając w wiadomościach więcej szczegółów, niż wymaga dana sytuacja. Oto zasada, której powinieneś się trzymać: jeżeli nie chcesz zadzwonić, żeby przekazać informację, to zastanów się, czy e-mail jest na pewno lepszą metodą komunikacji.

Wcześniej w tym rozdziale postawiłam tezę, że poczta elektroniczna była prawdopodobnie pierwszą elektroniczną siecią społecznościową na świecie. Od tamtego czasu wielu z nas zdążyło wyrobić w sobie nawyki, które przynoszą więcej szkody niż pożytku.

W ciągu ostatnich 10 lat powstało kilkanaście rodzajów nowych sieci społecznościowych i innych narzędzi, których celem jest doskonalenie procesu wirtualnej konwersacji.

Różne aplikacje internetowe umożliwiają nam prowadzenie rozmów z wieloma osobami naraz. Oto niektóre przykłady narzędzi internetowych, których możesz użyć do przeprowadzenia takiej wirtualnej konwersacji:

- ▶ narzędzia do tworzenia ankiet;
- ▶ grupy dyskusyjne, takie jak Yahoo! czy Google Groups;
- ▶ serwisy do udostępniania dokumentów;
- ▶ Evite i inne narzędzia do planowania i zapraszania;
- ▶ narzędzia umożliwiające tworzenie harmonogramów w trybie online, takie jak TimeBridge i When Is Good;
- ▶ platformy blogerskie i różne serwisy wiki umożliwiające dodawanie komentarzy i dokonywanie poprawek;
- ▶ serwisy, w których można udostępniać filmy i zdjęcia oraz dodawać komentarze;
- ▶ media społecznościowe, takie jak Facebook, Google+, LinkedIn czy Twitter.

Oczywiście wciąż są dostępne „stare” metody przeprowadzania grupowych dyskusji: zebrania, wideokonferencje i telekonferencje.

Wszystkie narzędzia internetowe wymienione na powyższej liście mogą opierać się albo na dobrowolnym podjęciu wysiłku i poświęceniu czasu przez użytkownika, by odwiedził dany serwis i uczestniczył w rozmowie, albo na inwazyjnym powiadamianiu go, zazwyczaj e-mailem, o kontynuacji rozmowy lub o zaproszeniu do udziału w nowej dyskusji, co często rozprasza i odrywa od wykonywanych akurat zajęć. Żadna z tych metod nie jest doskonała, ale to właśnie jest cena, jaką płacimy za możliwość przeprowadzenia natychmiastowej rozmowy z dowolną osobą znajdującą się w dowolnym miejscu na świecie — wystarczy, że będzie miała połączenie z internetem.

Sprzedaliśmy duszę diabłu, żeby móc się komunikować w prostszy i wygodniejszy sposób. W rezultacie zalała nas fala e-maili, nad którą nie sposób jest zapanować. Alternatywą jest samodzielne nawiązywanie rozmów, choć wymaga od nas pewnych nakładów czasu i wysiłku. Ja wolę właśnie to rozwiązanie, ponieważ uważam je za bardziej wydajne. Zawiera ono bowiem element, który jest niezbędny do przetrwania (i zachowania zdrowego rozsądku) w dzisiejszej erze rewolucji technologicznej i informacyjnej: zdolność do kontrolowania otrzymywanych informacji, a co za tym idzie — do przejęcia kontroli nad sytuacjami, w których inni domagają się naszej uwagi.

Jeśli poszukujesz jakiejś informacji albo chcesz wziąć udział w jakiejś rozmowie, te opcje są w Twoim zasięgu. Umiejętne wykorzystanie możliwości prowadzenia grupowych konwersacji oznacza, że robisz to tylko wtedy, gdy zachodzi taka potrzeba — a w pozostałym czasie pracujesz skoncentrowany i skupiony, z dala od żartów, filmów, artykułów i rozmów, które Cię nie interesują.

TRZY RZECZY, KTÓRYCH NIE POWINIENEŚ ROBIĆ

Czy w Twojej firmie wszystkie e-maile są przesyłane do kilku osób naraz? U mnie w pracy okazało się, że wiele wiadomości generowanych przez pracowników jest niepotrzebnych i nieskutecznych, a ich odbiorcy w ogóle ich nie czytają. Wiele e-maili jest wysyłanych „do wiadomości” (lub jako „ukryte do wiadomości”) innych odbiorców, często również stosuje się opcję „odpowiedz wszystkim”.

Za chwilę opowiem o powodach, dla których być może korzystasz z opcji *DW* (*Do wiadomości*), *UDW* (*Ukryte do wiadomości*) i *Odpowiedz wszystkim*, oraz podpowiem, jak możesz udoskonalić swoją skuteczność w korzystaniu z poczty elektronicznej.

Uwaga Tytuł tego podrozdziału mógłby sugerować, że *nigdy* nie należy korzystać z tych opcji. Nie o to jednak mi chodzi — ja tylko twierdzę, że trzeba się zastanowić, czy w danej sytuacji naprawdę są potrzebne.

Do wiadomości

Częste używanie opcji *DW* jest jedną z głównych przyczyn nadprodukcji e-maili, zwłaszcza w dużych firmach. Za chwilę przedstawię kilka najczęstszych powodów używania tej opcji i podpowiem, co możesz zrobić, żeby osiągnąć większą wydajność.

DW — ABY POINFORMOWAĆ INNYCH

Zły pomysł: Czasami używamy opcji *DW* po to, żeby „inni byli na bieżąco”. Nie jest to najlepszy sposób na przekazywanie informacji współpracownikom. Po pierwsze, odbiorcy, których umieścisz w polu *DW*, muszą przeczytać wiadomość, żeby mogli ocenić, czy jest ona dla nich ważna. Po drugie, mogą nie zrozumieć, co chciałeś im przekazać. Po trzecie, jeżeli nie są bezpośrednimi odbiorcami e-maila, to prawdopodobnie w ogóle go nie przeczytają. Jeżeli osoba, która nie stosuje systemu doskonałej wydajności, otrzyma taką wiadomość, prawdopodobnie zastosuje jedno z nieskutecznych rozwiązań opisanych wcześniej w tym rozdziale: usunie, nie przeczytawszy jej, przeniesie ją do innego katalogu albo pozostawi nieprzeczytaną w skrzynce odbiorczej. Gdy przesyłasz e-mail do wiadomości innych osób, zmuszasz je do wykonania dodatkowej pracy, a jeśli nie przeczytają go, nie poznają informacji, które chciałeś im przekazać. Takie sytuacje często prowadzą do zapaści komunikacyjnej w firmie.

Lepiej: Jeśli chcesz przesłać komuś *fragment* wiadomości, którą napisałeś do innej osoby, wytnij ten fragment i wklej go do nowego e-maila, a następnie wyślij do odbiorcy. W ten sposób przekażesz mu wszystko to, na czym Ci zależy, a szanse, że odbiorca przeczyta Twoją wiadomość, będą dużo większe. Jednocześnie zmniejszysz ryzyko, że odbiorca źle zrozumie Twoje słowa. Innym rozwiązaniem jest podanie adresu drugiego odbiorcy w *oryginalnej wiadomości u samej góry* w polu *Do*. Oto przykład: „Cześć, Justyno, oto podsumowanie naszego spotkania. Janie, przesyłam Ci kopię, ponieważ chciałeś wiedzieć, co ustaliliśmy wczoraj”.

DW — ABY SIĘ ZABEZPIECZYĆ

Zły pomysł: Gdy nie jesteś pewny, czy to, co robisz, jest właściwe, wysyłasz kopię wiadomości do swojego przełożonego, licząc na to, że naprowadzi Cię na właściwy tor, jeśli będzie miał inne zdanie na ten temat. Brak odpowiedzi z jego strony traktujesz jak przyzwolenie. Jeśli jednak użyjesz opcji *Do wiadomości*, Twój szef prawdopodobnie nie przeczyta e-maila, a to, że wysłałeś mu kopię, nie zwalnia Cię z obowiązków. Takie zachowanie również często przyczynia się do zapaści komunikacyjnych w firmie, których skutki potrafią być druzgocące.

Lepiej: Poinformuj przełożonego o swoich planach, zanim wyślesz do niego wiadomość. Jeśli wolisz komunikować się z nim drogą pisemną, możesz podać jego adres w polu *Do*, dzięki czemu stanie się on bezpośrednim odbiorcą Twojej wiadomości. Oto przykład: „Janie, myślę, że powinniśmy zamówić ulotki w rozmiarze A5. Mariuszu, proszę, daj znać, jeśli się z tym nie zgadzasz”.

Ukryte do wiadomości

Warto korzystać z tej opcji, gdy wyślesz wiadomość do dużej grupy osób i nie chcesz, żeby odbiorcy widzieli swoje adresy nawzajem. Jednak w życiu codziennym opcja ta wykorzystywana jest do innych celów, które nie sprzyjają zwiększeniu wydajności pracowników.

Zły pomysł: Prawdopodobnie słyszałeś niejedną straszną historię o tym, jak wysłanie wiadomości do ukrytych odbiorców się nie powiodło. Ludzie często korzystają z opcji *UDW* wtedy, gdy przesyłają wiadomość do kilku osób naraz i nie chcą, żeby one się o tym dowiedziały. Odkładając już kwestie etyczne na bok, to rozwiązanie często może mieć niepożądane konsekwencje.

Lepiej: Jeśli chcesz wysłać do kogoś prywatną wiadomość, podaj jednego odbiorcę, a potem przejdź do katalogu *Wysłane* i prześlij ten sam e-mail drugiemu odbiorcy, wyjaśniając mu, dlaczego to robisz. Oto przykład: „Mariuszu, to jest wiadomość, którą wysłałem do Jana w związku z tym, że ostatnio bardzo często się spóźnia”.

Odpowiedz wszystkim

Nie jestem zwolenniczką tej opcji. Mam wrażenie, że jej celem jest tylko polectanie naszego ego, bo czy *naprawdę* wszyscy muszą zobaczyć Twoją odpowiedź? Używanie tej opcji to pozostałość z czasów, gdy poczta elektroniczna była jedyną dostępną siecią społecznościową, a co za tym idzie — jedyną metodą prowadzenia wirtualnej grupowej komunikacji.

Mając na uwadze przeładowanie skrzynek odbiorczych, radzę, abyś pomyślał dwa razy, zanim wybierzesz opcję *Odpowiedz wszystkim* albo zasugerujesz komuś, żeby jej użył. To nie jest skuteczny sposób na prowadzenie grupowej dyskusji. Gdy współpracuję z dużymi firmami, często obserwuję marnotrawstwo czasu i talentu właśnie dlatego, że ludzie wysyłają grupowe wiadomości, używając opcji *Odpowiedz wszystkim* i generując w ten sposób dziesiątki wiadomości, które inni muszą czytać.

W rezultacie pracownicy otrzymują setki wiadomości dziennie. Przy optymistycznym założeniu, że przeczytanie jednego e-maila zajmuje minutę i przy statystycznej liczbie 200 przychodzących wiadomości dziennie, okazuje się, iż ponad jedna trzecia pensji idzie na opłacanie czytania e-maili i odpowiadania na nie (przy czym

należy pamiętać, że większość z nich to korespondencja wewnętrzna). Ile z tych wiadomości naprawdę przyczynia się do poprawy wyników firmy? Z poprzednich rozdziałów wiesz już, że reagowanie na e-maile odbiera Ci możliwość działania *proaktywnego*, bez którego nie jesteś w stanie osiągnąć imponujących rezultatów.

Podobnie jak w przypadku opcji *Do wiadomości*, radzę, abyś powstrzymał się od niepotrzebnego odpowiadania wszystkim w jednej wiadomości. Jeśli zaczniesz się stosować do tej rady, inni również mogą przestać używać tej opcji.

Jeżeli pozbędziesz się złych nawyków związanych z używaniem poczty elektronicznej, staniesz się przykładem dla pozostałych pracowników Twojej firmy. Dzięki temu zapaści komunikacyjne staną się przeszłością, skrzynki odbiorcze przestaną być przepełnione, a każdy z Was będzie mieć więcej czasu na wykonywanie swoich obowiązków.

TRZY RZECZY, KTÓRE POWINIENES ROBIĆ

Wielu ludzi nie zdaje sobie sprawy z tego, że mogliby usprawnić zarządzanie swoją pocztą elektroniczną, choć te techniki są naprawdę proste i intuicyjne. Za chwilę opiszę trzy najlepsze praktyki związane z obsługą poczty elektronicznej, dzięki którym zwiększysz swoją wydajność.

Nadawaj e-mailom opisowe tematy

Wiele osób sprawdza pocztę na urządzeniach przenośnych, które mają małe wyświetlacze, a ich ręczna obsługa zajmuje dużo czasu. Możesz pomóc zaoszczędzić trochę czasu swoim odbiorcom, umieszczając najważniejszy fragment wiadomości w polu *Temat*. Spójrz na poniższą wiadomość:

Temat: Ważna informacja dotycząca dzisiejszego zebrania!

Treść: Zebranie zostało odwołane.

W tym przypadku umieszczenie ważnej informacji (zebranie zostało odwołane) w temacie byłoby najskuteczniejszą metodą zredagowania e-maila. Niektórzy robią krok dalej i wstawiają na końcu tematu skrót EOM, który oznacza *end of message*, czyli „koniec wiadomości” — dzięki temu odbiorca wie, że nie trzeba otwierać wiadomości. Jednak z mojego doświadczenia wynika, że tego rodzaju akronimy nie są powszechnie stosowane i zamiast oszczędzać czas jeszcze bardziej wydłużają korespondencję, gdy odbiorca odeśle e-mail z zapytaniem, co oznacza EOM! Dlatego jeśli nie masz pewności, że osoba, do której wysyłasz wiadomość, zna ten akronim, nie powinieneś go używać.

Wskazówka Jeżeli otrzymasz wiadomość (e-mail, SMS lub inną wiadomość tekstową) zawierającą akronim, skrót lub słowo, którego nie rozumiesz, nie wysyłaj zapytania do nadawcy. Zamiast tego poszukaj odpowiedzi w internecie. W większości przypadków dostaniesz odpowiedź w ciągu kilku sekund — to dużo lepsze rozwiązanie niż zmuszanie nadawcy do wypełniania luk w Twojej wiedzy.

Temat powinien zawierać możliwie najwięcej informacji, ale weź pod uwagę również to, że ludzie często przeglądają wiadomości na urządzeniach przenośnych, które mają niewielkie ekrany — dlatego powinien być nie tylko treściwy, ale i krótki.

Nie wprowadzaj zmian w wątku

Na pewno znasz zwrot „zmienić wątek”. Gdy odpowiadasz na e-mail, nie umieszczaj w nim treści dotyczących innego tematu — chyba że jednocześnie zmienisz temat wiadomości. Oto przykład:

Temat pierwszej wiadomości: Ustalenia z zebrania

Treść pierwszej wiadomości: Na zebraniu uzgodniliśmy, że następujące osoby podejmą się następujących zadań...

Temat odpowiedzi: RE: Ustalenia z zebrania

Treść odpowiedzi: Dziękuję. Przy okazji chciałabym Ci powiedzieć, że rozmawiałam z klientem odnośnie sprawy, o której rozmawialiśmy w zeszłym tygodniu...

Osoba będąca odbiorcą pierwszej wiadomości zmieniła wątek, nawiązując do sprawy zupełnie niezwiązanej z tą, do której odnosi się temat pierwszej wiadomości. Bardzo łatwo jest przegapić lub automatycznie usunąć taką odpowiedź, zwłaszcza gdy rozmówca zakłada, że omawiana sprawa została załatwiona. W takich sytuacjach należy wysłać nową wiadomość, nadając jej odpowiedni temat. Niektórzy odpisują na poprzednią wiadomość, nadając swojej odpowiedzi nowy tytuł, ale zupełnie nowa wiadomość będzie lepszym rozwiązaniem — po co wysłać komuś e-mail zawierający wymianę zdań zupełnie niezwiązaną z jego tematem?

Używaj innych narzędzi, gdy są bardziej odpowiednie do sytuacji

Wracając do moich uwag dotyczących tego, co powinieneś robić, gdy wysyłasz e-mail: nie wybieraj „leniwej” opcji, kiedy nie jest ona najlepszym rozwiązaniem w danej sytuacji. Większość ludzi poświęca dużo czasu na czytanie poczty, dlatego często nam się wydaje, że wysłanie e-maila jest najszybszym i najwygodniejszym

sposobem na przekazanie dowolnej informacji lub prośby; jednak czasami tak nie jest. Zastanów się, czy w danej sytuacji rozmowa telefoniczna nie byłaby lepszym rozwiązaniem — pamiętając o tym, że druga osoba nie odbierze telefonu, jeśli nie będzie mogła rozmawiać. Chociaż czasami wydaje się, że znalezienie właściwego momentu na wykonanie telefonu, przeprowadzenie wideokonferencji lub zorganizowanie zebrania potrwa dłużej niż wysłanie grupowego e-maila, nierzadko bywa zupełnie na odwrót. Na dłuższą metę korespondencja elektroniczna może potrwać dłużej, bo przeczytanie wiadomości i odpisanie na nią przez wszystkich odbiorców wymaga czasu.

ILE KOSZTUJĄ TWOJE ZŁE NAWYKI W ZARZĄDZANIU POCZTĄ ELEKTRONICZNĄ?

Musisz mieć świadomość, że Twoja niezdolność do skutecznego zarządzania pocztą elektroniczną niesie ze sobą poważne koszty — mam na myśli stres i niepokój, które stały się nieodłącznym elementem Twojego życia. Jeżeli dostajesz dziesiątki lub setki e-maili dziennie, nie jesteś w stanie być ciągle na bieżąco (zakładając, że stosujesz opcję automatycznego pobierania wiadomości z serwera i czytasz każdy e-mail zaraz po jego odebraniu). Dodatkowo obniżasz swoją koncentrację, przerywając co chwila wykonywane czynności. W ten sposób uniemożliwiasz osiągnięcie stanu przepływu i próbujesz wykonywać wiele zadań naraz, czego skutkiem jest jeszcze większy stres i coraz niższa wydajność. Korzyści, jakie niesie ze sobą przetwarzanie e-maili we właściwy sposób przy użyciu metodologii systemu doskonałej wydajności, są dużo większe niż koszt nauczenia się tych nowych technik.

Wysoką cenę musisz również zapłacić za przechowywanie wszystkich wiadomości, jeśli nie zastosujesz metody **dwóch pytań** z procesu T.E.S.S.T. i nie podzielisz wiadomości na te, które trzeba zachować, i na te, które możesz wyrzucić. Oto koszt przechowywania wszystkich wiadomości:

- ▶ Twoja fizyczna i (lub) elektroniczna przestrzeń staje się coraz bardziej zaśmiecona.
- ▶ Mamujesz czas na przeglądanie wielu wiadomości, których *nie* potrzebujesz, po to, żeby znaleźć informację, której *właśnie* szukasz.
- ▶ Spowalniasz swój komputer, maksymalnie wykorzystując pamięć na dysku.
- ▶ Spowalniasz swoje programy, ponieważ przechowujesz w nich za dużo danych. (Jeżeli kiedykolwiek, korzystając z Outlooka, zobaczyłeś ikonę klepsydry albo kręcącej się pinezki, próbując przełączyć się między dwiema funkcjami, to wiesz, o czym mówię).

► 1. Czy łatwo można zdobyć tę informację w innym miejscu? 2. Co najgorszego mogłoby się wydarzyć, gdybym potrzebował tej informacji i jej nie miał?

Oczywiście w niektórych sytuacjach warto zapłacić nawet wysoką cenę za zachowanie określonej wiadomości, ale musisz zdawać sobie sprawę z tych kosztów i brać je pod uwagę podczas przetwarzania poczty elektronicznej. Tylko wtedy będziesz w stanie zapobiec przeładowaniu skrzynki odbiorczej i problemom, które się z tym wiążą.

JAK OSIĄGNĄĆ PUNKT ZEROWY?

Pomysły przedstawione w tym rozdziale ułatwiają kontrolowanie poczty wychodzącej, ale zdaję sobie sprawę z tego, że wiele osób ma przeładowane skrzynki odbiorcze, a próby rozwiązywania tego problemu nie przynoszą większych efektów.

Jeśli chcesz mieć pustą skrzynkę odbiorczą już *dzisiaj*, natychmiast **wyłącz automatyczne pobieranie wiadomości** w programie pocztowym (jeżeli jeszcze tego nie zrobiłeś). Potem stwórz nowy folder w skrzynce odbiorczej o nazwie *Stare e-maile do przetworzenia* i przenieś do niego wszystkie wiadomości, które odebrałeś dawniej niż wczoraj. To, jak bardzo się cofniesz, zależy od Ciebie. Twoim celem jest pozostawienie takiej liczby wiadomości w skrzynce, żebyś mógł je od razu przetworzyć. Dzięki temu osiągniesz stan, od którego będziesz zaczynać swój proces, gdy następnym razem pobierzesz nowe wiadomości.

► W następnym rozdziale wyjaśnię dokładnie, jak to zrobić w najpopularniejszych programach do obsługi poczty elektronicznej.

Korzystając z wykresu przedstawiającego proces T.E.S.S.T., przetwórz wiadomości, które pozostawiłeś w skrzynce odbiorczej. Rób to tak długo, aż skrzynka będzie całkowicie pusta. Gdy będziesz mieć trochę wolnego czasu, możesz wrócić do wiadomości znajdujących się w katalogu *Stare e-maile do przetworzenia*. Jeżeli któreś z nich były szczególnie ważne, prawdopodobnie ktoś Ci o nich przypomni (na przykład pytając: „Czy dostałeś ten e-mail, który ci wysłałem w zeszłym tygodniu?”). To rozwiązanie nie jest tak drastyczne jak usunięcie wszystkiego i rozpoczęcie od zera, a efekt jest praktycznie taki sam.

PODSUMOWANIE

Gdy opróżnisz już całkowicie skrzynkę odbiorczą, oprzyj się pokusie pobrania najnowszych wiadomości! Zajmij się czymś innym! Przez chwilę popracuj nad którymś z zadań ze swojej listy następnych działań albo wykorzystaj ten czas na inne proaktywne działania. Nie jesteś w stanie nawet sobie wyobrazić, jaką ulgę poczujesz, gdy zobaczysz u siebie pustą skrzynkę odbiorczą. Ciesz się tym stanem.

KRÓTKIE WSKAZÓWKI

Oto kilka ważnych zagadnień poruszonych w tym rozdziale. Punkty są krótkie i zwięzłe, tak aby można było umieścić je w tweetach. Więcej informacji na temat Twittera — a także kilka przydatnych nazw użytkowników i hashtagów — znajdziesz w rozdziale „Przeczytaj to najpierw”.

- ▶ **WŁAŚCIWA** metoda sprawdzania poczty: przejrzyj, przetwórz i zajmij się tym w odpowiednim czasie.
- ▶ Gdy nie jesteś w trybie „przetwarzania e-maili”, sprawdzaj pocztę wyłącznie na urządzeniu przenośnym.
- ▶ Celem przetworzenia e-maila jest przeniesienie go ze skrzynki odbiorczej (zachowanie lub skasowanie) i umieszczenie zadania na liście.
- ▶ Czy masz zwyczaj pobieżnego przeglądania e-maili? To działa na Ciebie stresująco, ponieważ boisz się, że mogłeś coś przeoczyć.
- ▶ Zerwij z nawykiem pobieżnego przeglądania e-maili, poświęcając 1 minutę na przetworzenie każdej wiadomości — naprawdę oszczędzisz czas.
- ▶ Jeśli przetworzenie jednego e-maila trwa około dwóch minut, to 100 wiadomości dziennie oznacza 24 godziny tygodniowo — masz tyle czasu?
- ▶ Naucz ludzi, którzy z Tobą korespondują, żeby wspomagali Twoją wydajność, nie domagając się od Ciebie natychmiastowej odpowiedzi.
- ▶ Im mniej wiadomości wysyłasz, tym mniej ich dostajesz!
- ▶ Prowadząc dyskusję z dużą grupą, zastanów się, czy ankieta albo udostępnienie dokumentu nie byłyby lepszą opcją niż e-maile.
- ▶ Opcja *DW* zwykle przynosi efekt przeciwny do zamierzonego — ludzie nie czytają tych e-maili, a ich skrzynki niepotrzebnie się przepełniają.
- ▶ Wymyślaj krótkie, ale opisowe tematy dla wiadomości, aby ułatwić odbiorcom ich przetworzenie.

PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄZKI
3. ZBIERAJ PROWIZJĘ

Zmień swoją stronę WWW
w działający bankomat!

Dowiedz się więcej i dołącz już dzisiaj!

<http://program-partnerski.helion.pl>

GRUPA WYDAWNICZA

 **Helion SA**

Przejdź na System Doskonałej Wydajności

Prowadzisz intensywne życie zawodowe? Masz mnóstwo obowiązków poza pracą, zajmujące hobby i kilka ambitnych celów do zrealizowania? Zastanawiasz się, jak to wszystko pogodzić i nie umrzeć z przepracowania? Potrzebujesz skutecznego i nowoczesnego rozwiązania, które pomoże Ci zarządzać czasem i odzyskać władzę nad swoim życiem!

Praktyczna wiedza zawarta w tej książce pozwoli Ci zwiększyć wydajność tak, żebyś mógł osiągnąć cele, które dotąd były poza Twoim zasięgiem.

Książka odkryje przed Tobą taktyki, strategie i sekrety pozwalające na zarządzanie uwagą, opanowanie chaosu wokół siebie i osiągnięcie niebywałej skuteczności podczas wykonywania różnego typu zadań.

Znajdziesz tu również mnóstwo praktycznych wskazówek na temat tego, jak umiejętnie organizować pracę i życie osobiste z wykorzystaniem najnowszych technologii.

Przekonaj się, czego jesteś w stanie dokonać, gdy ujarzmisz czas, przejmiesz kontrolę nad swoją uwagą, a w konsekwencji nad całym życiem!

Maura Nevel Thomas jest trenerką, pisarką i konsultantką w zakresie wydajności, uwagi i skuteczności. W 2003 roku założyła firmę Regain Your Time. Opracowała proces o nazwie Empowered Productivity System (System Doskonałej Wydajności), który ułatwia zarządzanie różnymi aspektami życia zawodowego i prywatnego. Cieszy się on tak dużą popularnością, że Maura jest regularnie proszona o wygłaszanie referatów i prowadzenie warsztatów poświęconych tej tematyce.

książki**klasy**business

Nr katalogowy: 20581

Księgarnia internetowa:
<http://onepress.pl>

Zamówienia telefoniczne:
0 801 339900
0 601 339900

one
p r e s s

Sprawdź najnowsze promocje:
• <http://onepress.pl/promocje>
Książki najchętniej czytane:
• <http://onepress.pl/bestsellery>
Zamów informacje o nowościach:
• <http://onepress.pl/nowosci>

Helion SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
e-mail: onepress@onepress.pl
<http://onepress.pl>

Cena 39,90 zł

ISBN 978-83-246-7507-4



9 788324 675074