

## IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ



SPIS TREŚCI

## KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

## TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

## CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE  
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

## CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

# Zarządzanie czasem. Strategie dla administratorów systemów

Autor: Thomas Limoncelli

Tłumaczenie: Tomasz Misiorek

ISBN: 83-246-0581-9

Tytuł oryginału: [Time Management for System Administrators](#)

Format: B5, stron: 200



### Naucz się organizować swoją pracę

- Określ priorytety swoich zadań
- Broń się przed stresem
- Zautomatyzuj najczęściej wykonywane czynności

Praca administratora infrastruktury informatycznej w przedsiębiorstwie to ciągła walka z czasem. Użytkownicy bezustannie zgłaszają problemy, uniemożliwiając pracę nad długoterminowymi projektami zleconymi przez kierownictwo, a dodatkowo komputery powodują kłopoty w najmniej stosownych momentach. Nawet opanowanie do perfekcji technicznych aspektów pracy administratora nie poprawia sytuacji. Jedynym rozwiązaniem jest zdobycie umiejętności sprawnego zarządzania swoim czasem w pracy i ustawienie odpowiedniej hierarchii zadań.

Dzięki książce „Zarządzanie czasem. Strategie dla administratorów systemów” poznasz strategie, które pomogą Ci zorganizować swoją pracę i radzić sobie w nieprzewidzianych okolicznościach. Jej autor, bazując na swoim ponad 15-letnim doświadczeniu w pracy administratora, przedstawia najskuteczniejsze sposoby rozwiązywania sytuacji kryzysowych, eliminowania „pożeraczy czasu” i zarządzania zadaniami tak, abyś nie zapominał o żadnym z nich i mógł zrealizować je na czas. Nauczysz się ustalać priorytety, definiować swoje własne „procedury” i walczyć ze stresem.

- Zasady zarządzania czasem
- Wypracowywanie umiejętności koncentracji
- Tworzenie procedur roboczych
- Planowanie zajęć
- Określanie priorytetów dla zadań
- Walka ze stresem
- Zarządzanie pocztą elektroniczną
- Automatyzacja zadań

**Nie ma nic cenniejszego nad Twój własny czas. Dlatego zorganizuj go jak najlepiej.**



---

# Spis treści

<b>Przedmowa .....</b>	<b>7</b>
<b>Wstęp .....</b>	<b>11</b>
<b>1. Zasady zarządzania czasem .....</b>	<b>21</b>
Co takiego trudnego jest w zarządzaniu czasem	22
Zasady zarządzania czasem dla administratorów	23
To nie będzie łatwe	28
Podsumowanie	28
<b>2. Skupienie kontra przerywanie .....</b>	<b>31</b>
Skupiony mózg	32
Środowisko sprzyjające skupieniu	33
Przerywanie	37
Przekierowywanie przerywania w inną stronę	39
Możesz powiedzieć „idź sobie” i nie wyjść na palanta	40
Podsumowanie	45
<b>3. Procedury .....</b>	<b>49</b>
Przykładowe procedury	50
Jak tworzyć własne procedury	59
Usuwanie starych procedur	61
Podsumowanie	62
<b>4. System „Cykl” .....</b>	<b>63</b>
Nie ufaj swojemu mózgowi	64
Dlaczego inne systemy zawodzą	66
Systemy, które nie zawodzą	67
Cykl	68
Podsumowanie	70
<b>5. System „Cykl”: listy rzeczy do zrobienia i plany zajęć .....</b>	<b>73</b>
Przykładowy dzień	74
Inne porady	86
Podsumowanie	90

<b>6. System „Cykl”: zarządzanie kalendarzem .....</b>	<b>93</b>
Jak używać kalendarza	94
Podsumowanie	102
<b>7. System „Cykl”: cele życiowe .....</b>	<b>103</b>
Sekretna sztuczka	104
Ustalanie celów	105
Planowanie kolejnych kroków	107
Włącz kroki w plan zajęć	108
Regularnie przeglądaj cele	109
Podsumowanie	109
<b>8. Priorytetyzacja .....</b>	<b>111</b>
Ustalanie priorytetów na liście rzeczy do zrobienia	111
Priorytety projektów	116
Zgłoszenie od szefa	118
Podsumowanie	122
<b>9. Zarządzanie stresem .....</b>	<b>123</b>
Nadmiar pracy i sprzeczne polecenia	124
Urlop	126
Joga, medytacja i masaż	128
Podsumowanie	129
<b>10. Zarządzanie pocztą elektroniczną .....</b>	<b>131</b>
Zarządzanie e-mailami	131
Rozpoczynanie procesu	136
Podsumowanie	137
<b>11. Eliminowanie pożeraczy czasu .....</b>	<b>139</b>
Co jest pożeraczem czasu	139
Unikanie kuszących pożeraczy czasu	140
Pospolite pożeracze czasu	141
Bezproduktywne zebrania	142
Strategiczne a taktyczne	147
Podsumowanie	148
<b>12. Dokumentacja .....</b>	<b>149</b>
Udokumentuj to, co dla Ciebie jest ważne	149
Technologia Wiki	155
Podsumowanie	157

<b>13. Automatyzacja .....</b>	<b>159</b>
Co automatyzować	160
Jak automatyzować	162
Proste rzeczy wykonywane często	164
Trudne rzeczy wykonywane raz	173
Pozwalanie innym na wykonywanie operacji wymagających większych uprawnień	183
Podsumowanie	185
<b>Epilog .....</b>	<b>187</b>
<b>Skorowidz .....</b>	<b>191</b>

---

# Zasady zarządzania czasem

Czekaj! Zanim zaczniemy, zróbmy coś, żeby się upewnić, że uda nam się dojść do końca.

Zdaję sobie sprawę z tego, że jako administrator systemu jesteś zasypywany nieustannymi wezwaniami (przez wezwanie lub zgłoszenie rozumiem tu prośbę o interwencję techniczną, niezależnie od jej formy). Dzwoni telefon, przychodzi klient<sup>1</sup> mający jakieś pytania do Ciebie, Twój program do obsługi poczty elektronicznej informuje o przyjsciu nowej wiadomości, a ktoś usiłuje skontaktować się z Tobą za pomocą komunikatora. Kurczę, założę się, że ktoś przerwał Ci nawet czytanie tego akapitu.

Dopiero w następnym rozdziale zamierzam się zagłębić w szczegóły tego, jak radzić sobie ze zgłoszeniami, i mam nadzieję, że nie weźmiesz mi tego za złe, ale obawiam się, że przez to nawet nie dojdiesz do następnego rozdziału. Żeby złagodzić problem, mam zamiar już teraz podzielić się wskazówką z rozdziału 2., która, jeśli ją wdrożysz, zapewni Ci trochę spokoju aż do czasu, gdy będziemy mogli zająć się problemem zgłoszeń jak należy.

Przypuśćmy, że pracujesz w warunkach, w których jest dwóch administratorów. Ty i Twój współpracownik możecie uzgodnić między sobą *ustanowienie wspólnej tarczy przeciw zgłoszeniom*. Ty bierzesz na siebie wszystkie zgłoszenia przed przerwą na lunch, tak że Twój kolega może się zająć swoimi projektami. Z kolei Twój kolega obsługuje zgłoszenia po lunchu, dzięki czemu możesz w tym czasie skupić się na własnych projektach. Oczywiście, w razie sytuacji awaryjnej albo pilnego zgłoszenia, którym tylko Ty możesz się zająć, będziesz musiał przerwać zadanie, które akurat wykonujesz. Jednak szybko zobaczysz, że dzięki takiej organizacji swojego dnia pracy dużo dalej posuniesz realizację projektów. A być może uda Ci się także znaleźć czas na przeczytanie tej książki.

Ta metoda działa szczególnie dobrze w miejscu, gdzie jest wielu administratorów. Byłem kiedyś członkiem wielkiego zespołu administratorów, w którym byliśmy w stanie tak przydzielić okienka czasowe na „przechwytywanie zgłoszeń”, że wszyscy mogli się skoncentrować na projektach przez cały dzień pracy poza jedną godziną.

Ta metoda może też zostać zaadaptowana dla potrzeb samotnego administratora. Jeśli jesteś jedynym administratorem systemu, porozmawiaj ze swoim szefem na temat tego, jak mógłbyś zorganizować coś podobnego. Na przykład szefostwo może uprzedzić użytkowników, że Twoje popołudnia są zarezerwowane na pracę nad projektami i wszystkie zgłoszenia, prócz

---

<sup>1</sup> W całej książce będę używał terminu „klient” na określenie każdego wewnętrznego lub zewnętrznego użytkownika Twoich komputerów, sieci, aplikacji itd. Wolę określenie „klient” od określenia „użytkownik”, ponieważ lepiej oddaje relację, która powinna łączyć administratorów z osobami, których obsługą się zajmują.

tych naprawdę pilnych, należy wysłać do Ciebie (lub Twojego systemu zarządzania wzwzwaniami) e-mailem, tak byś mógł zająć się nimi następnego ranka. Można to dostosować do naturalnego rytmu pracy w biurze. Na przykład, jeśli większość zgłoszeń ma miejsce rano, łatwiej będzie na popołudnie zaplanować czas dla projektów. Taki tryb pracy lepiej stosować wtedy, gdy pojawia się specjalny projekt, o którym się w firmie mówi. Na przykład szef przydziela Ci projekt, który przyniesie korzyść firmie pod wieloma względami. To doskonała okazja, aby poprosić o specjalne traktowanie, tak byś mógł owo zadanie szybko zrealizować.

Swoją czas dla projektów możesz chronić też metodami innymi niż organizacyjne. Jeśli masz własny pokój, najbardziej oczywistym rozwiązaniem będzie zamknięcie drzwi, żeby zapobiec przypadkowym odwiedzinom i wizytom towarzyskim. Bardziej skutecznym sposobem jest takie zorganizowanie biura, by klienci musieli spotkać się z administratorami pierwszego szczebla (odpowiedzialnymi za kontakty z klientami), zanim przyjdą do pracowników drugiego szczebla (czyli do Ciebie). Jeśli jesteś starszym administratorem, zadбай o to, żeby klienci najpierw musieli się skontaktować z młodszym administratorem. Jego rolą jest załatwianie 80 procent zgłoszeń, tak żeby tylko tych 20 procent, którymi musisz się zająć osobiście, trafiało do Ciebie. Kluczem do tego jest odpowiednie rozmieszczenie stanowisk pracy w pomieszczeniu, w którym urzędujesz. Odejdź na 15 metrów od swojego biurka, odwróć się i idź z powrotem, wyobrażając sobie, że jesteś typowym klientem. Co widzisz? Zadбай o to, by najwcześniej dostrzeganą osobą był pracownik, którego zadaniem jest pierwszy kontakt z klientem i który odpowiada na wszystkie zgłoszenia pierwszego szczebla.

Teraz idź i zorganizuj swoją tarczę przeciw zgłoszeniom. Ja poczekam.

Hej, czego nie rozumiesz w słowie „teraz”? Umówiliśmy się co do czegoś, prawda? Proszę więc, abyś zrobił to teraz, zanim zaczniesz czytać dalej. Naprawdę zależy mi na tym, żebyś był w stanie doczytać książkę do końca.

Illiad: „Przyjazny dla użytkownika”



## Co takiego trudnego jest w zarządzaniu czasem

Ach, teraz możemy naprawdę zacząć?

Zarządzanie czasem jest dla administratorów sprawą skomplikowaną, ponieważ bez przerwy ktoś nas odrywa od tego, czym się akurat zajmujemy. Jak możemy zrobić cokolwiek, jeśli co chwilę przerywamy, by naprawić coś pilnego albo odpowiedzieć na zgłoszenie, czy to osobiste,

czy przez e-mail, czy przez najnowsze źródło zgłoszeń — komunikator? Ile razy mówiliś szefowi, że realizacja projektu wymaga dwóch nieprzerwanych dni pracy, co oznacza, że będzie gotowy za miesiąc? Powrót do wykonywanego zadania zabiera dużo czasu. Jeśli ktoś przerwał Ci na jedną minutę, a powrót do projektu zabierze dwie minuty, w rzeczywistości cofasz się w czasie! Herbert George Wells byłby pod wrażeniem! Co najgorsze, powrót do pracy nad projektem po wezwaniu może prowadzić do popełniania błędów. Zwykle gdy debuguję problem, okazuje się, że błędem było przypadkowe opuszczenie jakiegoś kroku po powrocie z wezwania!

Kierownictwo ocenia administratora na podstawie tego, czy zrealizował projekty na czas. Jednak klienci oceniają Cię na podstawie tego, czy jesteś dla nich dostępny. Te dwie rzeczy są względem siebie sprzeczne, więc Ty znajdujesz się między młotem a kowadłem. Jeśli będziesz bez ograniczeń dostępny dla klientów, nigdy nie wystarczy Ci czasu na realizację projektów, które zleciło kierownictwo. A kto decyduje o Twojej podwyżce?

Po co książka o zarządzaniu czasem specjalnie dla administratorów? Ta książka musi się różnić od typowego poradnika o zarządzaniu czasem, ponieważ zawód administratora różni się od innych zawodów. Na przykład:

- **Nasze problemy się różnią.** Administratorzy muszą się zmagać z bardzo dużą liczbą sytuacji, w których są odrywani od pracy, co uniemożliwia im efektywną pracę nad projektami.
- **Nasze rozwiązania się różnią.** Administratorzy radzą sobie z rozwiązaniami technologicznymi, takimi jak: programy do zarządzania zgłoszeniami, filtrowanie poczty elektronicznej Procmailem, skrypty automatyzujące i inne narzędzia niedostępne dla przeciętnej osoby bez odpowiedniej wiedzy technicznej.
- **Nie mamy dostępu do dobrych mentorów.** Administratorzy muszą nauczyć się podstaw zarządzania listami rzeczy do zrobienia, kalendarzem i celami życiowymi tak jak wszyscy inni. Jednak nasza naturalna ścieżka kariery nie sprzyja zdobyciu tych umiejętności. Naszymi mentorami są specjaliści techniczni, najczęściej z e-mailowych list dyskusyjnych i często mieszkający w innych częściach świata. Mamy mniej okazji do uczenia się przez obserwację, tak jak kierownik zwykle uczy się od dyrektora.

## Zasady zarządzania czasem dla administratorów

Jest sześć zasad, na których oparłem wszystkie swoje techniki. Nie twierdzę, że sam je wymyśliłem, ale z pewnością dodałem do nich coś od siebie. Zasady te będą się przewijały przez całą książkę:

- Jedna baza danych dla informacji związanych z zarządzaniem czasem (używaj organizera).
- Oszczędzaj moc obliczeniową mózgu na rzeczy ważne (oszczędzaj RAM).
- Opracuj procedury i się ich trzymaj (używaj gotowych bibliotek, nie wymyślaj koła).
- Wypracuj nawyki i mantry (zastąp każdorazowe szacowanie decyzjami powziętymi z góry).
- Skup się na pracy nad projektem (bądź jak zmienna semaforowa dla kernela).
- Zarządzaj swoim życiem towarzyskim za pomocą tych samych narzędzi, których używasz w życiu zawodowym (nie, życie towarzyskie nie jest dla Ciebie opcjonalne).

Teraz dokładnie przyjrzyjmy się każdej z powyższych zasad.

## Jedna baza danych dla informacji związanych z zarządzaniem czasem

Podstawowym narzędziem zarządzania czasem jest Twój Cyfrowy Asystent Osobisty (ang. Personal Digital Assistant, w skrócie PDA) lub Analogowy Asystent Osobisty (ang. Personal Analog Assistant, w skrócie PAA), w których będziesz przechowywał swoje listy rzeczy do zrobienia, wpisy do kalendarza i listy celów życiowych. Jestem pewien, że wiesz, co to takiego PDA: Palm Pilot, Zaurus lub podobny produkt. PAA to jego papierowy odpowiednik. Spotykałeś go pod różnymi postaciami i nazwami, takimi jak: organizator, binder, notes, datownik czy nawet filofax.

Niezależnie od tego, czy wybierzesz PDA czy PAA, stanie się on platformą dla praktycznie każdej techniki z tej książki. Jeśli umieścisz wszystkie informacje w jednym miejscu, nie będziesz musiał przeskakiwać pomiędzy różnymi systemami. Jeśli Twoje nawyki to chaos, zdobędziesz narzędzie umożliwiające Ci właściwą organizację. Jeśli jesteś za bardzo zorganizowany, to narzędzie posłuży do utworzenia prostego, podstawowego systemu, który będzie oszczędzał Twój czas, dzięki czemu nie będziesz go marnował, organizując swoją... organizację.

Mam zamiar używać słowa „organizator” zarówno na określenie PDA, jak i PAA. Nie jest ważne, czy wybierzesz rozwiązanie tradycyjne czy technologiczne. Gdy będę mówił konkretnie o PDA lub PAA, będzie to w kontekście techniki bądź przykładu, które można zrealizować jedynie za pomocą tego konkretnego rodzaju organizera.

Postaramy się o to, aby Twój organizator stał się narzędziem, na którym możesz zawsze polegać. To, co napiszesz w swoim organizatorze, nie zostanie zapomniane, wymazane czy utracone i nie zniknie jak atrament sympatyczny. Dopóty, dopóki nie zaufasz swojemu organizatorowi, nie będziesz płynnie korzystał z reszty technik zarządzania czasem. Wypracowanie tego zaufania, tak jak wyuczenie nowego nawyku, wymaga czasu.

## Oszczędzaj moc obliczeniową mózgu na rzeczy ważne

Ważną rzeczą jest niezaśmiecanie mózgu. Zaśmiecony mózg jest pełen rzeczy uniemożliwiających Ci skupienie się. Nauczysz się używać pamięci zewnętrznej dla wszystkiego, na czym nie jesteś skoncentrowany w tej właśnie chwili.

Nie bierz tego do siebie, ale Twój mózg nie jest tak dobry w zapamiętywaniu jak kartka papieru czy komputer. Nie używaj mózgu do zapamiętywania terminów zadań lub spotkań. Wykorzystaj do tego organizator, bazę danych do zarządzania zgłoszeniami, Wiki czy cokolwiek innego, byleby nie swój mózg.

Twój umysł ma skończoną pojemność. Może to być określona ilość pamięci lub mocy obliczeniowej, w zależności od tego, jak sobie swój mózg wyobrażasz. Jeśli umysł zaśmieciłeś informacjami na temat wszystkiego tego, co musisz zrobić w przyszłości, zabierzesz miejsce temu, nad czym pracujesz teraz.

Tak naprawdę, jeśli pracuję nad projektem A, ale myślę cały czas o projekcie B, najlepsze, co mogę zrobić, to wpisać projekt B na listę rzeczy do zrobienia i spróbować wyrzucić go ze swojej głowy. Wtedy mogę się skupić na projekcie A. Wiem, że lista rzeczy do zrobienia będzie „pamiętała” za mnie o projekcie B, więc nie muszę marnować na to energii umysłowej.



Być może to tylko anegdota, ale mówi się, że w szafie Alberta Einsteina wisiało siedem identycznych garniturów — po jednym na każdy dzień tygodnia. Podobno były identyczne po to, żeby uczony mógł zaoszczędzić sobie trudu zastanawiania się nad tak banalną sprawą, jak to, co włożyć każdego dnia, i skupić się na fizyce. Może właśnie dlatego Steve Jobs zawsze nosi golfy. (Sam mam wiele par identycznych skarpetek, ale tylko z tego powodu, że bym po praniu nigdy nie miał więcej niż jednej skarpetki nie do pary).

Z pomocą tej książki wyrzucisz ze swojego słownika wymówkę „zapomniałem o tym”. Możesz przekroczyć termin z innych powodów, ale nigdy dlatego, że próbowałeś pamiętać o tak wielu rzeczach, że ta jedna Ci umknęła.

Przeniesienie opisu zadań, instrukcji i wiedzy z mózgu na papier albo na nośnik cyfrowy jest pierwszym krokiem do uzyskania pomocy przy tych zadaniach. O ile z ludzkiego mózgu może korzystać tylko jeden użytkownik i nikt, mam nadzieję, nie może czytać naszych myśli, formaty zewnętrzne pozwalają na dostęp wielu użytkownikom i umożliwiają innym udzielenie nam pomocy w pracy. Na przykład udokumentowanie procedury i opublikowanie na stronie internetowej sprawi, że inni ludzie będą mogli się z procedurą zapoznać i ją zastosować. Wykorzystanie bazy danych zgłoszeń umożliwi innym administratorom robienie w niej wpisów, klientom — śledzenie odpowiedzi na ich zgłoszenia, a kierownictwu — gromadzenie danych statystycznych. Po co próbować zapamiętać listę usług, które trzeba przetestować po aktualizacji systemu operacyjnego? Umieść tę listę w arkuszu kalkulacyjnym, a nie w głowie. Dzięki temu będziesz mógł dzielić się nią z innymi po to, by upewnić się, że niczego na niej nie brakuje.

## Opracuj procedury i się ich trzymaj

Dobry programista stara się wymigiwać od pracy — jeśli jakiś fragment kodu dobrze działa, wykorzystuje go wszędzie tam, gdzie tylko to możliwe. Piszę bardzo dużo w Perlu. Ludzie uważają, że jestem ekspertem w dziedzinie Perla. Prawda jest taka, że znam około 10 naprawdę dobrych idiomów Perla i w kółko ich używam. Programy rzadko bywają pisane naprawdę od zera. Swoim czasem będziesz zarządzał na tej samej zasadzie. Zastąpisz powtarzające się czynności procedurami, tak żebyś mniej czasu poświęcał na planowanie rzeczy, które tak czy owak się przydarzą.

Kiedyś każdego tygodnia spędzałem całe godziny przy telefonie, starając się umówić na spotkanie z szefem. Teraz w wyznaczonym dniu tygodnia zawsze o tej samej porze widzimy się na krótkim spotkaniu informacyjnym. Koniec ze zgadywaniem. Mamy naszą procedurę. Dzięki niej oszczędzamy obaj dużo czasu i nie zaprzątamy sobie głowy zbędnym myśleniem.

Żeby się nie okazało, że zarządzanie wszystkimi technikami zarządzania czasem zabiera mi dużo czasu, dla nich też znalazłem procedurę. Na początku każdego dnia, zanim jeszcze nawet sprawdzę pocztę, przeglądam moją listę rzeczy do zrobienia i ustalam priorytety na dany dzień.

Ważne, aby trzymać się ustalonych procedur, ponieważ z czasem inni ludzie się do nich przyzwyczajają i zaczynają na nich polegać. To pomaga im zaplanować swój czas. Wszyscy na tym korzystają.

## Wypracuj nawyki i mantry

Nawyki to procedury, które wykonujesz bez myślenia o nich. Mantry to mentalne włączniki zasad praktycznych.

Uzupełniam paliwo w moim samochodzie w każdą niedzielę. To dobry nawyk. Czasami nawet już nie pamiętam, dlaczego to robię, ale ufam swojemu przyzwyczajeniu i korzystam z niego. Ach! Właśnie! Wszystko zaczęło się od tego, że zwykle w poniedziałek rano spóźniałem się do pracy i nie chciałem spóźnić się jeszcze *bardziej* przez to, że po drodze muszę zatankować paliwo. Teraz to już nawyk. Zawsze jadę w niedzielę na stację benzynową, chyba że mam pełny bak.

Zasady praktyczne to coś w rodzaju nawyków, od których różni je to, że nie odnoszą się do rzeczy powtarzanych regularnie. To sposoby na mentalne zakodowanie reakcji, które zazwyczaj będą korzystne w określonych sytuacjach. Gdy włączam zasadę praktyczną, używam do tego celu mantry lub powiedzenia. Moja mantra dotycząca drobnych obowiązków, które odwlekam w nieskończoność, brzmi:

Im szybciej, tym lepiej.

Na przykład kiedyś do moich obowiązków należało opróżnianie pojemnika na wodę w przenośnym urządzeniu klimatyzacyjnym chłodzącym niewielkie pomieszczenie z komputerami. (Owszem, na dłuższą metę lepszym rozwiązaniem jest zamontowanie odpływu lub systemu chłodzącego, który odparowuje wodę do przewodów wentylacyjnych. To było rozwiązanie tymczasowe). Pojemnik miał dwa poziomy napełnienia: „Czas na opróżnienie pojemnika” i „Ty dumniu, powinieś już go opróżnić”. Zanim poziom wody osiągnął pierwszą granicę, mógł upłynąć nawet tydzień, co było dla mnie dobrą wymówką do ignorowania pojemnika przez całe dni. Z takiego zachowania wynikły trojaki problemy. Po pierwsze, opróżnianie pojemnika, gdy był napełniony po brzegi, było o wiele trudniejsze niż opróżnianie go, gdy był prawie pełny, co groziło rozlaniem wody. Po drugie, jak to zwykle bywa, najczęściej zauważałem, że poziom wody był zbyt wysoki, żeby to zignorować, w sytuacji gdy kończyłem pracę i spieszyłem się w jakieś miejsce. Ponieważ byłem zmuszony poświęcić 15 minut na opróżnienie pojemnika, oczywiście się spóźniałem. Po trzecie i najważniejsze, cały czas ryzykowałem tym, że pojemnik się przepełni. Choć czujnik klimatyzatora wyłączał go automatycznie, gdy zachodziło ryzyko przepełnienia, w rezultacie to zabezpieczenie mogło spowodować znaczny wzrost temperatury, co może doprowadzić do uszkodzenia komputerów.

Jak możesz się domyślić, sytuacja zdecydowanie zmieniła się na lepsze, gdy zastosowałem swoją mantrę: „im szybciej, tym lepiej”. Gdy tylko zauważyłem, że woda jest już powyżej pierwszej granicy, mówiłem sobie „im szybciej, tym lepiej” i opróżniłem pojemnik. Problem został rozwiązany.

W końcu nawyki i mantry stają się drugą naturą. Jeżeli wypracujemy sobie nawyki i mantry, przyczynimy się do tego, by nasz mózg na dłuższą metę nie został kompletnie zaśmiecony. Gdy staną się one naszą drugą naturą, nie będą kolidowały z naszymi codziennymi procesami myślowymi i tym samym nie będą naruszały zasady oszczędzania pamięci.

Oto kolejna mantra, która dobrze mi służy:

Ufaj procedurze.

W którymś z następnych rozdziałów będę zachęcał, abys codziennie rano poświęcił pięć minut na planowanie. Jak na ironię, planowanie przydaje się najbardziej w te najgorsze dni wypełnione po brzegi obowiązkami, kiedy nachodzi Cię ogromna pokusa, żeby pominąć pięciminutowe planowanie. Wtedy mówię sobie: „ufaj procedurze” i planuję. Zawsze się później cieszę, że to zrobiłem.

Gdy Twój mózg pełen jest negatywnych lub toksycznych myśli, w rodzaju: „zrobię to później” albo „jestem zbyt zajęty, żeby poświęcić pięć minut na zaplanowanie swojego dnia”, mantra ma siłę pobudzić w Tobie myślenie pozytywne, które wyprze z Twojego mózgu negatywne pomysły. Jeśli zadziałał podczas ulotnej chwili, w której mantra wypełnia Twój umysł, będziesz działał pozytywnie, zanim negatywna myśl powróci.

To naprawdę ważna sprawa. Możesz się przyuczyć do oszukiwania swojego mózgu!

## Skup się na pracy nad projektem

Na początku tego rozdziału mówiłem o tym, jak ważne jest poradzenie sobie z sytuacjami, w których musimy przerywać pracę, żeby zrobić coś innego. To wszystko kwestia skupienia. Zgłoszenia są naturalnym wrogiem koncentracji. Musisz nauczyć się zachowywać skupienie na tym, co robisz, przy pomocy organizera i innych technik.

Rozpraszenie jest takie eee... rozpraszające! Pomyśl sobie, jak działa system operacyjny. Gdy trzeba w trybie natychmiastowym wykonać jakieś operacje, kernel zamraża wszystkie inne zadania i pracuje tylko nad tym jednym, dopóki nie zostanie ukończony. Na przykład gdy zadaniu przydzielana jest pamięć, kernel zamyka całkowicie dostęp do tablicy pamięci, tak by to jedno zadanie zostało przeprowadzone prawidłowo, by wiele procesów nie próbowało równocześnie modyfikować tablicy alokacji. Jako administrator chcesz w swojej pracy osiągnąć dokładnie ten sam rodzaj idealnego skupienia.

Programiści systemów operacyjnych dokładają wielkich starań, aby proces mógł szybko powrócić od przerwania (zwłaszcza w przypadku bezustannego przełączania pomiędzy procesami w wielozadaniowych systemach operacyjnych). Robią to, ponieważ wiedzą, że czas poświęcony na powrót od przerwania jest czasem straconym i należy go zminimalizować. Ty powinienesz zrobić to samo.

## Zarządzaj swoim życiem towarzyskim za pomocą tych samych narzędzi, których używasz w życiu zawodowym

Wreszcie nie zapominaj o czasie dla siebie. Te same narzędzia, których używamy, by zapewnić sobie wystarczająco dużo czasu na ważne projekty w pracy, mogą być wykorzystane do zadbania o to, aby mieć czas na życie towarzyskie i życie rodzinne, które przecież chcemy prowadzić.

Nikt nie umiera z myślą: „Kurczę, jak teraz żałuję, że nie poświęciłem więcej czasu na siedzenie w biurze”.

Jeżeli używasz tych samych narzędzi do organizowania swojego życia zawodowego i pozazawodowego, masz okazję dodatkowo praktykować te techniki! Im częściej je będziesz praktykował, tym szybciej wypracujesz sobie lepsze nawyki organizacyjne. Wykorzystujesz też na nowo dobre, sprawdzone techniki, zamiast wymyślać koło.

Nie oznacza to wcale, że Twoje życie towarzyskie stanie się uporządkowane i zaplanowane co do minuty. Nie ma nic złego w zapisaniu w terminarzu wieczoru przeznaczony na objanie się!

# To nie będzie łatwe

Mówiono mi, że gdy się uczy, najlepiej już na samym początku powiedzieć ludziom, jak trudna będzie to nauka, tak by nie byli rozczarowani, gdy zrozumieją, że to nie jest kaszka z mlekiem (albo redbull z czekoladą). Mówiono mi, że szczerść jest o wiele lepsza niż obiecywanie „szybkich wyników bez wysiłku”, co prowadzi do tego, że ludzie poddają się już przy pierwszej przeszkodzie (być może nawet oskarżają samych siebie o to, że nie osiągnęli obiecanych wyników).

Zatem powiem to jasno i wyraźnie: to może być najtrudniejsza rzecz, na jaką się zdecydowałeś. Przez całe życie wypracowywałeś sobie złe nawyki w zarządzaniu czasem, więc nie możesz się ich pozbyć w ciągu jednej nocy. Będziesz musiał poświęcić całe godziny ćwiczeń. Wiele razy będziesz się zniechęcał, wracał do lektury po miesiącu, czytał rozdział raz jeszcze, by uświadomić sobie, że poprzednim razem zrozumiałeś go niewłaściwie. Czasami będzie Ci się wydawało, że to beznadziejne, że te techniki to strata czasu, a ich stosowanie jest o wiele trudniejsze niż życie w bałaganie, jak dotychczas.

Mogę Cię zapewnić, że będziesz odczuwał to wszystko, ponieważ sam przez to przechodziłem.

Ale teraz piszę tę książkę. Więc — musiałem przetrwać. Zatem i Ty przetrwasz.

Za każdym razem, gdy sytuacja będzie wyglądać ponuro i wszystko będzie Ci się wydawać trudne, przypomnij sobie, że zmiana następuje małymi krokami. Próbuje dalej. Trzymaj się programu. Wyrzuć negatywne myśli ze swojej głowy, powtarzaj sobie: „ufaj procedurze” i spróbuj ponownie.

Kiedyś, gdy się będziesz tego najmniej spodziewał, ktoś powie: „Jesteś tak świetnie zorganizowany! Chciałbym wiedzieć, jak ty to robisz!”, i wtedy się zorientujesz, że nie musiałeś zaglądać do tej książki już od bardzo dawna. Odniosłeś sukces!

## Podsumowanie

- Zarządzanie czasem jest dla administratorów szczególnie trudne, ponieważ nasze problemy są wyjątkowe (połączenie projektów, które musimy zrealizować, i wezwań, na które musimy reagować), nasi mentorzy zawodowi nie posiadają umiejętności zarządzania czasem, a nasi nietechniczni kierownicy nie rozumieją specyfiki naszej pracy. Na naszą korzyść przemawia to, że jesteśmy ludźmi o wysokiej świadomości technicznej i do zarządzania naszym czasem bez trudu możemy zaprząć technologię.
- Przeszkody zewnętrzne (klienci) oraz przeszkody, które sam sobie stawiasz (rozmowy przez komunikator, e-maile itd.), zabijają produktywność. Wdrażanie się do pracy po przerwie zabiera czas i sprzyja popełnianiu błędów.
- Utwórz wraz ze współpracownikami wspólną tarczę przeciw przerywaniu, tak by kto inny zajął się walką z nimi, gdy Ty musisz popchnąć do przodu swoje projekty.
- Wszystkie informacje związane z zarządzaniem czasem umieść w jednej bazie danych. Trzymanie wszystkich w jednym miejscu ułatwia dobrą organizację pracy.
- Oszczędzaj moc obliczeniową mózgu na rzeczy ważne. Wykorzystuj mózg do spraw bieżących, a organizator do zapisywania rzeczy, dat i notatek.

## Sztony pokerowe

Każdy ma dobre rady na unikanie odwlekania pracy. Wyszukaj w Google'u frazę „unikanie zwłoki”, a zobaczysz prawie 10 tysięcy odnośników. Szukając na stronach anglojęzycznych, znajdziesz ankiety stworzone w uniwersyteckich centrach pomocowych, mające pomóc Ci określić źródła odwlekania. Znajdziesz książki i artykuły. Znajdziesz listy 10 najczęstszych powodów, dlaczego ludzie odwlekają pracę i jak temu zapobiegać. Znajdziesz profesjonalnych szkoleniowców, którzy osobiście lub przez telefon pomogą Ci przezwyciężyć tę i inne trudności życiowe (oczywiście nie za darmo). Nie krępuj się i spróbuj tego, co Ci się wydaje najodpowiedniejsze. Zrób to teraz.

Myślę, że najważniejszą rzeczą jest pamiętanie o tym, że odwlekanie jest naturalne. Bierze się ze strachu i braku wiary we własne siły. Wszyscy lękamy się zmian. Wszyscy wątpimy w naszą zdolność do odniesienia sukcesu.

Zamiast skupiać się na braku wiary we własne siły, skup się na czymś przeciwnym — poczuciu *własnej wartości*. Poczucie własnej wartości jest jak stosik pokerowych sztonów. Jeśli grasz w pokera i masz tylko parę sztonów, możesz stawiać tylko niewielkie stawki. A to oznacza, że nie możesz wygrać wielkich pieniędzy. Tak naprawdę będziesz częściej zmuszany do pasowania, by nie stracić ostatniego sztona. Gdy masz mnóstwo sztonów, możesz grać o wysokie stawki i wygrywać duże pieniądze. Możesz podejmować ryzyko. Możesz próbować rzeczy, których byś nie spróbował, gdybyś miał do dyspozycji tylko garstkę sztonów. Możesz wygrać fortunę!

Gdy mamy niskie poczucie własnej wartości, rośnie prawdopodobieństwo, że zrezygnujemy albo nawet nie podejmiemy próby działania. Jeżeli nie spróbujesz, nigdy nie dasz sobie szansy na odniesienie sukcesu. W rezultacie nigdy nie poczujesz smaku zwycięstwa. Gdy mamy wysokie poczucie własnej wartości, chętniej podejmujemy ryzyko i znajdujemy się na pozycji, na której mamy szanse wygranej.

Rozumiesz już, dlaczego poczucie własnej wartości jest jak wielki stos sztonów pokerowych?

Oto prawdziwe czary: sztony własnej wartości istnieją tylko w Twojej głowie, więc możesz stworzyć ich więcej!

W pokerze sztony są rzeczywistymi, materialnymi obiektami. Nie możesz sprawić, że się rozmnożą jak za dotknięciem czarodziejskiej różdżki. Natomiast w codziennym życiu możesz posłużyć się dowolnym rytuałem, aby w magiczny sposób otrzymać więcej sztonów poczucia własnej wartości. Moja mantra: „im szybciej, tym lepiej” daje mi sztony, których potrzebuję, żeby uporać się z tendencją do odwlekania. Sztony w magiczny sposób pojawiają się, gdy przytuli Cię kochana osoba. Ciche wsparcie przyjaciela, który pomoże Ci przeczytać tę książkę, sprawi, że pojawi się jeszcze więcej sztonów. Terapia polega właśnie na zwiększaniu ich liczby. Jeśli krzyczenie na cały głos „Mogę!” sprawi, że Twój stosik sztonów urośnie, krzycz ile sił w płucach.

Niezłe, prawda?

Specjaliści zgadzają się w jednym: kupienie tej książki automatycznie znacznie zwiększa liczbę Twoich sztonów. Przewróć stronę i zabierz się do roboty.

- Opracuj procedury i się ich trzymaj. Zamiast bezustannie wymyślać na nowo koło lub powtarzać proces podejmowania decyzji, zamień czynności często się powtarzające w procedury.
- Wypracuj sobie nawyki i mantry. Będą Ci przypominać o tym, byś ponownie korzystał z raz podjętych słusznych decyzji.
- Podczas pracy nad projektem skoncentruj się na tym, co robisz. Jeśli skupisz się tylko na jednej rzeczy naraz, będziesz pracował lepiej.
- Zarządzaj swoim życiem towarzyskim za pomocą tych samych narzędzi, którymi zarządzasz życiem zawodowym. Twoje życie prywatne jest ważne i powinieneś zarządzać nim tak samo jak życiem zawodowym, po to, byś nie stracił z życia niczego dobrego.