

RICHARD KOCH



MENEDŻER 80/20

Pracuj mniej, osiągnij więcej

ZASADA 80/20 to podstawa, by osiągnąć lepsze efekty mniejszym nakładem sił i zasobów. Przeczytaj tę nową książkę Richarda Kocha i wykorzystaj w praktyce zawartą w niej wiedzę.

TIM FERRISS

Spis treści

Podziękowania	11
Słowo wstępne	13
Przedmowa	16

CZĘŚĆ I

Pytanie: Czy czujesz się przytłoczony?	21
Rozdział 1. Czy chciałbyś uprościć swoją pracę i życie?	23
Rozdział 2. Tajna broń	32

CZĘŚĆ II

Odpowiedź: Dziesięć sposobów bycia menedżerem 80/20	55
Sposób pierwszy. Menedżer dociekliwy	59
Sposób drugi. Menedżer łącznikowy	80
Sposób trzeci. Menedżer mentor	97
Sposób czwarty. Menedżer korzystający z dźwigni	110
Sposób piąty. Menedżer wyzwalający	131
Sposób szósty. Menedżer poszukujący sensu	143
Sposób siódmy. Menedżer mający mnóstwo czasu	163
Sposób ósmy. Menedżer upraszczający	189
Sposób dziewiąty. Menedżer leniwy	209
Sposób dziesiąty. Menedżer strategiczny	222
Podsumowanie. Prawdziwy menedżer 80/20	232
Zakończenie. Menedżer 80/20 i organizacja 80/20	244

ROZDZIAŁ 1

Czy chciałbyś uprościć swoją pracę i życie?

Roy Grace miał coraz silniejsze poczucie, że jego życie to nieustanny wyścig z czasem. Jakby był uczestnikiem teleturnieju, w którym tak naprawdę nie było żadnej nagrody za zwycięstwo, ponieważ gra toczyła się bez końca. Na każdego e-maila, na którego udało mu się odpowiedzieć, przypadało 50 nowych w skrzynce odbiorczej. W miejsce każdej sprawy, którą udało mu się załatwić, pojawiała się 10 kolejnych.

Peter James, *Czekając na śmierć*¹

Praca jest przytłaczająca. Czy przekonałeś się już o tym? Czy nie jest tak, że w twojej skrzynce odbiorczej i na biurku wciąż gromadzą się sprawy do załatwienia? Czy nie masz wrażenia, że ciągle masz zaległości? Czy nie masz trudności z wykonaniem wszystkich zadań z listy „do zrobienia”? Czy nie za często wracasz do domu późnym wieczorem? Czy nie musisz ciągle być „pod telefonem”? Czy nie jest tak, że w drodze do pracy czujesz ssanie w żołądku, a do domu wracasz z poczuciem winy? Czy nie masz wrażenia, że nie panujesz nad swoją

¹ Peter James, *Czekając na śmierć*, przeł. Robert Ginalski, Buchmann, Warszawa 2012, s. 49.

pracą i nie możesz przejąć kontroli nad tym, co się dzieje? Czy nie masz wrażenia, że twoi przełożeni ani tego nie rozumieją, ani ich to za bardzo nie obchodzi?

Jeżeli choć niektóre z powyższych problemów cię dotyczą, mam dla ciebie dobrą wiadomość.

Praca wcale nie musi tak wyglądać.

Nie przeczę, że takie problemy istnieją. Wiem, że w przypadku wielu menedżerów stają się coraz bardziej dotkliwe.

Kiedy 40 lat temu zaczynałem karierę w świecie biznesu, pracowałem w dużej kompanii naftowej. Ogromna liczba działów i warstw hierarchii w tej korporacji rodziła frustrację, ale nie była przytłaczająca, a wiele osób pomagało mi z uśmiechem, kiedy tego potrzebowałem. Ci menedżerowie byli trochę znudzeni, ponieważ nie byli w pełni obciążeni pracą. Musiałem przestrzegać prostych procedur, miałem jasno określony zakres obowiązków i kolegów dysponujących wystarczająco dużą ilością czasu, by nauczyć mnie podstaw nowej pracy.

Co piątek około południa najwyżsi rangą menedżerowie mojego działu udawali się do pubu na dwu-, trzygodzinny zakrapiany lunch. Po niedługim czasie dopuszczono mnie do tego grona. Podczas tych spotkań dowiedziałem się, że wielu kolegów nie lubi swojej pracy, ale nigdy nie słyszałem, żeby ktokolwiek skarżył się na przeciążenie obowiązkami. Praca była przyjemnym – i nieustannym – doświadczeniem towarzyskim. Zawsze był czas, żeby posiedzieć beczynnym, poplotkować i zająć się swoimi sprawami pozazawodowymi. W latach 70. nikt – naprawdę nikt – nie musiał przesiadywać przy biurku w porze lunchu.

Mniej więcej w tym okresie Robert Townsend, który przekształcił małą firmę Avis Rent-a-Car w odnoszące wielkie sukcesy przedsiębiorstwo międzynarodowe, zrobił coś zupełnie niespotykanego wśród menedżerów w latach 70. Napisał książkę! Miał serdecznie dość wie-

łopiętrowej biurokracji i rozpełzających się na wszystkie strony konglomeratów coraz bardziej oderwanych od swoich klientów i pracowników, więc oddał potężną salwę w kierunku grubych ryb rządzących amerykańskimi korporacjami, oskarżając je o tłamszenie ludzi i ograniczanie zysków. Intrygujący tytuł jego książki brzmiał: *Jak zdobyć szklaną górę organizacji*.

„Trzy rzeczy w przeciętnej firmie – zaczął Townsend – wspólne są zarówno gońcom, jak i prezesom, wiceprezesom i paniąkom z hali maszyn: uległość, znudzenie i otepienie”². Amerykanie stali się „narodem chłopców na posyłki”, „śmiertelnikami szkolonymi do służby nieśmiertelnym instytucjom”. Jego przesłanie dla dyrektorów brzmiało: „Twoi ludzie nie są ani leniwi, ani niekompetentni. Oni po prostu tak wyglądają. [...] Przystań dyskredytować swoich własnych ludzi. To twoja wina, że zardzewieli, marnując swe możliwości”³.

Niektóre oskarżenia Townsenda nadal są aktualne, choć minęło już ponad 40 lat. Czy on jednak naprawdę napisał „zardzewieli, marnując swe możliwości”? To nie brzmi dobrze w naszych nowoczesnych uszach. Być może to sarkazm? Nie, Townsend mówił poważnie. W latach 70. w korporacji było zbyt mało pracy menedżerskiej.

Jak bardzo zmieniły się czasy! Zjawisko przerostu zatrudnienia odeszło w niepamięć. Ciągłe „restrukturyzacje” prowadziły do obciążania coraz mniejszej liczby menedżerów coraz większą ilością pracy. Najbardziej nadużywanym słowem w słowniku zarządzania jest dziś *empowerment* (upełnomocnianie), oznaczające, że pracownikowi pozwala się łaskawie wykonywać dwie lub trzy prace zamiast jednej. Można zapomnieć o zakrapianych lunchach w swobodnej atmosferze. Nowy sposób wykonywania pracy może i jest dobry dla wątroby, ale z drugiej strony ciężko znaleźć choćby chwilę na połknięcie kanapki w środku dnia.

² Robert Townsend, *Jak zdobyć szklaną górę organizacji*, przeł. Stefan Bratkowski, Książka i Wiedza, Warszawa 1976, s. 13.

³ *Ibidem*, s. 131.

Dzisiejszymi hasłami przewodnimi są: doskonałość operacyjna, która oznacza ciągle obniżanie kosztów; utowarowienie, czyli wytwarzanie i sprzedawanie jak najtańszych towarów wyzutych z resztek charakteru; oraz odpowiedzialność, która oznacza, że kiedy zyski spadają, kogoś trzeba zwolnić, a tym kimś możesz być ty. Jeżeli nie jesteś gotów w to grać, możesz być pewny, że jakiś nadgorliwiec gdzieś w dalekim świecie zrobi to chętnie za ułamek twojej pensji. To dobre dla klientów, ale bardzo przykre dla pracowników, menedżerów i samego przedsiębiorstwa.

Nic dziwnego, że spora większość menedżerów dochodzi do wniosku, że praca jest przytłaczająca – szalona, stresująca, złożona, bezlitosna, wyczerpująca i demoralizująca. Jednak niewielka mniejszość zdołała przeciwstawić się tej tendencji. To ludzie pełni optymizmu, pewni siebie, zrelaksowani i szczęśliwi. Udaje im się zachować prostotę w życiu i w pracy.

Niniejsza książka traktuje o dwóch rodzajach menedżerów – takich, którzy zawsze nad wszystkim panują, i takich, którym to nigdy się nie udaje. Jeżeli czujesz, że należysz do tej drugiej kategorii, mam dla ciebie dobrą wiadomość: możesz się wyłamać i dołączyć do 20 procent najlepszych. Zanim jednak przejdziemy dalej, rozwiąż krótki quiz, który pozwoli ci przypisać się do jednej z wymienionych kategorii menedżerów. Odpowiadaj na pytania jak najszybciej, bez długiego zastanawiania się.

Prześwietlenie menedżera — quiz

1. Od jak dawna pracujesz na obecnym stanowisku?
2. Od jak dawna pracujesz w obecnej organizacji?
3. Ile godzin w tygodniu pracujesz?
4. Czy sporządzasz listy zadań do wykonania?
5. Czy kochasz swoją pracę? Czy podskakujesz z entuzjazmem w drodze do biura?
6. Czy masz za mało czasu na dokończenie wszystkiego, co chcesz zrobić?
7. Czy do tej pory szybko awansowałaś?
8. Czy lubisz swojego szefa i czy jest on na ogół pomocny?
9. To samo pytanie odnośnie do szefa twojego szefa.
10. Czy miewasz cenne spostrzeżenia dotyczące przedmiotu twojej pracy, jakich nie mają twoi współpracownicy?
11. Czy często odczuwasz w pracy stres lub napięcie?
12. Czy potrafisz sobie wyobrazić inne stanowisko lub ścieżkę kariery, które bardziej by ci odpowiadały?
13. Czy rozmawiasz z klientami co tydzień lub niemal co tydzień?
14. Czy realizujesz prostą strategię, która dobrze się sprawdza w twoim dziale?
15. Czy masz co najmniej jednego dobrego mentora?
16. Czy jadasz regularnie lunchy z różnymi znajomymi spoza firmy?

Punktacja

Pytanie 1. Jeżeli pracujesz na obecnym stanowisku krócej niż 2 lata, dostajesz 1 punkt. Nie dostajesz punktów, jeśli pracujesz na nim 2–4 lata. Jeżeli dłużej niż 4 lata, dostajesz minus 2 punkty.

Pytanie 2. Jeżeli pracujesz w obecnej organizacji krócej niż 4 pełne lata, dostajesz 1 punkt. Nie dostajesz punktów, jeśli pracujesz w niej 4–7 lat. Jeżeli dłużej niż 7 lat, dostajesz minus 2 punkty.

Pytanie 3. Jeżeli pracujesz 35 godzin lub krócej, dostajesz 2 punkty. Jeżeli 36–40 godzin, dostajesz 1 punkt. Zero punktów, jeżeli pracujesz 40–49 godzin. Minus 2 punkty, jeśli pracujesz co najmniej 50 godzin tygodniowo.

Pytanie 4. Za „nie” 2 punkty. Zero punktów za „tak”.

Pytanie 5. Za „tak” 2 punkty. Zero punktów za „nie”.

Pytanie 6. Za „nie” 2 punkty. Zero punktów za „tak”.

Pytanie 7. Za „tak” 2 punkty. Zero punktów za „nie”.

Pytanie 8. Jak wyżej.

Pytanie 9. Jak wyżej.

Pytanie 10. Jak wyżej.

Pytanie 11. Tym razem 2 punkty za „nie”, zero punktów za „tak”.

Pytanie 12. Jak wyżej.

Pytanie 13. Za „tak” 2 punkty. Zero punktów za „nie”.

Pytanie 14. Jak wyżej.

Pytanie 15. Jak wyżej.

Pytanie 16. Jak wyżej.

Sprawdź, ile uzyskałeś punktów. Wróć do interpretacji wyniku pod koniec rozdziału.

Dwa sposoby zarządzania

Prawdopodobnie nauczyłeś się standardowego sposobu zarządzania lub wchłonałeś go przez osmozę.

- Pracujesz ciężko, często do późnych godzin, nie ukrywasz się i jesteś stale dostępny.
- Jesteś ciągle zabiegany i pokazujesz, jaki jesteś aktywny.
- Reagujesz na prośby przełożonych i kolegów szybko i płynnie. Na przykład, kiedy dostajesz e-maila, odpowiadasz natychmiast. To wydaje się zupełnie naturalne i uprzejme. Wadą jest jednak zwiększenie natężenia wewnętrznej komunikacji oraz ilości pochłanianego przez nią czasu.
- Masz trochę czasu na myślenie o tym, co robisz, i robienie tego po swojemu, ale zawsze w ramach polityki firmy, wymagań pracy zespołowej i oczekiwań szefa.
- Panuje niepisana zasada, że nie powinieneś zbyt odiegać stylem i zachowaniem od większości przełożonych i współpracowników.

W praktyce to podejście w zarządzaniu szybko prowadzi do przeciążenia. Pojawiają się zaległości, których nigdy nie da się nadrobić. Najbardziej wymowne jest to, że napięcie objawia się najbardziej w okresie bezpośrednio poprzedzającym urlop oraz tuż po powrocie do biura. Czasem można odnieść wrażenie, że praca nie lubi, jak się relaksujemy, i po prostu bierze na nas odwet.

Drugi sposób zarządzania jest znacznie mniej rozpowszechniony, ale na mniej uczęszczanej drodze zawsze panuje większy spokój. Jeżeli jesteś jednym z tych nielicznych menedżerów:

- Na ogół pracujesz krócej niż twoi koledzy. Czasem zdarza ci się pracować dłużej, ale tylko dlatego, że cieszy cię dochodzenie do punktu kulminacyjnego projektu. Po zakończeniu przedsięwzięcia umiesz się zrelaksować.

- Nie jesteś zorientowany na ciągłe działanie, choć to niemodne podejście. Czasem po prostu siedzisz spokojnie przy biurku, nie mając w zasięgu wzroku żadnych papierów ani urządzeń elektronicznych. Poświęcasz dużo czasu na myślenie i sporo na rozmowy twarzą w twarz. Spędzasz też dużo czasu poza biurem.
- Skupiasz się na wynikach, nie na nakładach. Stos spraw do załatwienia rośnie. Masz restrykcyjnie ustawiony filtr antyspamowy, ale mimo to w twojej skrzynce odbiorczej zalega mnóstwo nieprzeczytanych wiadomości. Nie czujesz jednak potrzeby natychmiastowego odpowiadania na wszystkie e-maile i esemesy. Odpisujesz tylko w określonych porach dnia. Co rano wybierasz jedną ważną sprawę, którą chcesz załatwić w danym dniu. Potem nie robisz nic innego, dopóki to nie jest wykonane.
- Dbasz o prostotę w pracy. Usuwasz albo ignorujesz trywialne drobiazgi, w których grzęzną twoi koledzy. Zajmujesz się przede wszystkim tym, co można zrobić szybko, wiele przy tym osiągając. W miarę możliwości delegujesz inne sprawy lub rozmyślnie ich nie zauważasz.
- Jesteś nonkonformistą, choć nie afiszujesz się z tym. Wciąż jesteś zawodnikiem zespołowym, jesteś przyjaźnie nastawiony i łatwo dostępny, ale często mówisz rzeczy zaskakujące dla współpracowników. Bywasz niekonsekwentny. Zadajesz mnóstwo pytań. Myślisz o rzeczach, które innym ludziom wydają się nie do pomyslenia. Eksperymentujesz. Czasem potrzebujesz dużo czasu na podjęcie decyzji, ale kiedy już ją podejmiesz, jesteś stanowczy – przynajmniej dopóki nie zmienisz zdania. Inaczej mówiąc, robisz wszystko po swojemu.
- Czujesz, że odniosłeś sukces, choć twoja definicja sukcesu może się różnić od tej, którą stosują wszyscy inni!
- Pozornie wydajesz się podobny do swoich współpracowników, ponieważ nie obnosisz się z różnicami. Tylko ci, którzy dobrze cię znają i blisko z tobą współpracują, wiedzą, jaki jesteś niezwykły.

Największa różnica polega na tym, że nie jesteś zestresowany, nie spieszysz się i zwykle jesteś szczęśliwy.

Czy różnica między większością menedżerów a tą alternatywną, zadowoloną z siebie ich odmianą jest tylko kwestią temperamentu i osobowości?

Nie, nie tylko. Odróżnia ich nie to, co czują, lecz sposób myślenia.

Mają pewną tajną broń. Tyle że ona wcale nie jest taka tajna. Chętnie ci o niej powiedzą, jeśli poprosisz. Ale nikt nigdy nie prosi.

Mówiąc najprościej, rozumieją Zasadę. Stosują ją każdego dnia, zarówno w pracy, jak i poza nią.

Ale czy niewielki fragment wiedzy naprawdę może być wytłumaczeniem ich sukcesu, szczęścia i braku stresu?

Tak, może. Z następnego rozdziału dowiesz się, dlaczego jest to możliwe.

Najpierw jednak wróćmy na chwilę do quizu. Czy jesteś jednym z tych przepracowanych, nadmiernie zestresowanych menedżerów stanowiących większość, czy należysz do mniejszości, którą nazywam menedżerami 80/20? Im więcej punktów uzyskałeś, tym większe są szanse, że należysz do drugiej kategorii. W quizie można uzyskać od 6 do 30 punktów.

Jeżeli twój wynik to co najmniej 25 punktów, postępujesz jak menedżer 80/20.

Jeżeli zdobyłeś od 15 do 24 punktów, nie jesteś jeszcze w pełni menedżerem 80/20, ale jesteś na dobrej drodze.

Jeżeli uzyskałeś poniżej 15 punktów – tak jak większość menedżerów – to też dobra wiadomość. Naprawdę! Jeżeli bowiem jesteś gotów zmienić podejście do pracy, możesz być szczęśliwszy i efektywniejszy. A dlaczego miałbyś tego nie chcieć?

Poznaj tajemnicę efektywności ludzi sukcesu: jak pracując mniej, osiągać więcej!



Czy przytłacza cię ciągły napływ wiadomości do skrzynki odbiorczej? Czy masz trudności z uporaniem się z zadaniami z listy „do wykonania”? Czy siedzisz w pracy dłużej, niżbyś chciał, i masz wrażenie, że nie poświęcasz czasu na naprawdę ważne rzeczy?

Jeżeli tak, nie jesteś sam. Zwłaszcza w dzisiejszych trudnych czasach wielka liczba menedżerów czuje się przytłoczona, pozbawiona kontroli i bezsilna w obliczu konieczności poważnej zmiany w funkcjonowaniu ich organizacji.

Piętnaście lat temu bestsellerowy autor Richard Koch przybliżył światu zasadę 80/20, zgodnie z którą 20 procent naszego czasu, wysiłku i ważnych decyzji jest źródłem 80 procent naszego sukcesu. W książce **Menedżer 80/20** Koch pokazuje, jak wykorzystać tę zasadę, by stać się skuteczniejszym menedżerem i osiągnąć wyjątkowe rezultaty w życiu zawodowym przy ułamku dotychczasowego wysiłku.

Stosując strategię 80/20, zdołasz:

- Pracować krócej niż twoi współpracownicy, a mimo to mieć na wszystko czas.
- Skupiać się tylko na naprawdę ważnych sprawach i ignorować te, które nie mają znaczenia.
- Zwiększyć znacząco swoją wydajność przy mniejszym nakładzie pracy.
- Każdego dnia czuć, że odnosisz sukces.

**Przeczytaj tę książkę – spodoba ci się.
Żyj według zawartych w niej zaleceń,
a przekonasz się, że zmienia ona zasady gry.**

Patronat

MARKETER+ personel & zarządzanie

THINKTANK
rekomenduje



ISBN 978-83-8087-139-7



9 788380 871397

Cena 39,90 zł

MT16064