

LIBRIS

We know
books

CAL NEWPORT

PLANIFICATORUL PE INTERVALE DE TIMP

EDIȚIA A DOUA

**O metodă zilnică pentru a lucra
concentrat într-o lume plină de distrageri**

Traducere din limba engleză de

Oana Deget

ap!
act și politon

INSTRUCȚIUNI DE FOLOSIRE A PLANIFICATORULUI PE INTERVALE DE TIMP

Planificatorul pe intervale de timp alocă două pagini fiecărei zile de lucru. Eu le numesc *pagini zilnice*. De asemenea, alocă pentru fiecare weekend tot două pagini, care pot fi folosite pentru a-ți structura zilele de sâmbătă și duminică și pentru a-ți planifica săptămâna care urmează. Pe acestea le numesc *pagini de weekend*. Vom reveni la paginile de weekend mai târziu în cadrul acestor instrucțiuni. Deocamdată, să ne concentrăm pe paginile zilnice, deoarece ele sunt cheia disciplinei de programare a acestui sistem.

După cum se vede din figura 1, paginile zilnice conțin mai multe elemente.

În partea dreaptă, este spațiul dedicat intervalelor de timp. Aici vei menține programul pe intervale de timp pentru ziua respectivă. În partea stângă, se află două coloane pentru a-ți nota obligațiile sau ideile care apar în timp ce te afli în mijlocul desfășurării unui anumit interval de timp. Dacă îți notezi aceste elemente suplimentare imediat ce apar, pentru a te ocupa de ele mai târziu, vei evita nevoia de a-ți distrage atenția. Partea din stânga a paginilor zilnice include și o casetă dedicată monitorizării indicatorilor, spațiu menit să măsoare comportamentele pe care le consideri esențiale pentru succesul în viața profesională. În această casetă se găsește și căsuța „închidere completă”, care indică faptul că ai finalizat ritualul de închidere pentru ziua respectivă. După cum vei descoperi, acest ritual a devenit aspectul preferat al adeptilor acestui sistem.

Să analizăm utilizarea acestor elemente ale paginilor zilnice, unul câte unul, începând cu cel mai important: spațiul dedicat intervalelor de timp.

CUM SE FOLOSEȘTE SPAȚIUL DEDICAT INTERVALELOR DE TIMP

La începutul fiecărei zile de lucru, mergi la următorul calup cu pagini zilnice necompletate și notează data în caseta din partea de sus a paginii din dreapta. Acum ești gata să creezi un program pe intervale de timp pentru ziua respectivă. Pentru asta, vei folosi spațiul dedicat intervalelor de timp, situat tot pe pagina din dreapta. Fiecare linie continuă orizontală reprezintă o oră, iar fiecare linie punctată reprezintă o jumătate de oră.

Începând de sus în jos, marchează liniile continue din partea stângă a paginii cu orele în care intenționezi să lucrezi în cursul zilei. De exemplu, dacă lucrezi de la 9.00 la 17.00, vei scrie pe prima linie continuă 9.00, pe a doua 10.00 și tot așa, până la ora 17.00.

Acum poți crea un program pe intervale de timp pentru aceste ore. Când îți întocmești primul program pentru ziua respectivă, folosește prima coloană din spațiul alocat. Celelalte coloane vor fi folosite mai târziu, dacă va fi nevoie să îți modifice programul în cursul zilei.

		(1) Activități de dimineață
9	Finalizare raport	— sortare e-mailuri
10		— trimitere formular
	(1)	— telefon Lui Karen
11	cercetare client X	— completare schiță
12	prânzul cu Sam	
1		
2	e-mail	
3	planificare ședință	
4	editare text & închidere	

Figura 2

Pentru a-ți întocmi programul, împarte orele de lucru în intervale de timp și alocă fiecărui interval activitatea specifică pe care intenționezi să o efectuezi în acel interval. Îți notezi acest program în grila intervalelor de timp, desenând efectiv căsuțe în jurul perioadei de timp aferente fiecărui interval și apoi etichetând fiecare căsuță cu activitatea alocată. Dacă ai nevoie de mai mult spațiu pentru descrierea unui interval de timp – de exemplu, dacă vrei să enumeri mai multe sarcini pe care intenționezi să le realizezi într-un interval scurt – notează un număr în acest interval, apoi folosește același număr pentru a marca o listă cu informații suplimentare în colțul din dreapta sus al grilei intervalelor de timp, unde este puțin probabil să încurce eventualele modificări ulterioare ale programului. Pentru a vedea cum pot fi transpuse aceste instrucțiuni în practică, vezi figura 2, care prezintă un exemplu de program pe intervale de timp.

		(1) Activități de dimineață		
9	Finalizare raport			— sortare e-mailuri
10				— trimitere formular
	(1)			— telefon lui Karen
11				— completare schiță
12	cercetare client X	(1) continuare		
		e-mail		
1	prânzul cu Sam	prânzul cu Sam		
		început cercetare		
2	e-mail			
3	planificare ședință	planificare ședință	planificare ședință	
4	editare text & închidere	finalizare cercetare & închidere		închidere

Figura 3

Când întocmești acest program, ar trebui ca mai întâi să consulți calendarul pe care îl folosești, pentru a te asigura că adaugi intervale de timp pentru toate ședințele sau programările pe care le ai deja stabilite. Adevărata decizie pe care trebuie să o iei este ce să faci cu timpul liber care rămâne.

Ca să faci aceste alegeri, următorul pas este să consulți sistemul extern pe care îl folosești pentru a monitoriza și organiza toate sarcinile, obiectivele pe termen lung sau alte obligații curente pe care le ai. Vrei ca programul tău să te ajute să înregistrezi progrese la activitățile care contează.

În fine, ia în considerare factori precum productivitatea din timpul zilei – poate că dimineața este o perioadă mai bună pentru activități intelectuale, iar în restul zilei te poți ocupa de sarcini mai mărunte – și dispoziția ta.

Dacă ești epuizat, s-ar putea să îți dorești un program care să te ajute să ajungi la zi cu obligațiile administrative, iar dacă te simți plin de energie, s-ar putea să vrei să aloci intervale de timp mai mari și neîntrerupte, pentru proiecte solicitante.

Pe măsură ce ziua trece, ar trebui să folosești programul pe intervale de timp pentru a stabili ce activități ar trebui să îndeplinești în orice moment dat. Este important să nu-ți lași atenția să rătăcească. Concentrează-te exclusiv pe activitatea programată pentru intervalul de timp curent, până când se încheie intervalul. Dacă ai nevoie de pauze, programează-le.

Sigur, este inevitabil ca, din când în când, să deviezi de la programul curent. Spre exemplu, poate că o anumită sarcină a durat mai mult decât ai estimat, sau șeful tău ți-a cerut să te oprești din ceea ce faci și să te ocupi de o sarcină nouă, urgentă. În aceste situații, nu îți abandonezi programul pe intervale de timp, ci îl *corectezi* de fiecare dată când ai ocazia. Pentru a face această modificare, mai întâi taie cu o linie intervalele de timp care rămân în programul tău actual. Apoi, în următoarea coloană din dreapta programului curent, creează un program nou pentru orele rămase și concentrează-ți atenția pe executarea acestui nou plan. Dacă programul revizuit se întrerupe la un moment dat, repetă procesul de corectare: taie cu o linie intervalele rămase și programează unele noi pentru acest timp, pe următoarea coloană din dreapta. Și tot așa. Figura 3 prezintă un exemplu din acest proces de corectare a programului în acțiune.

Observă că este posibil să îți creezi programul pe intervale de timp folosind un creion și apoi să-l corectezi ștergând și rescriind intervalele în aceeași coloană. Eu evit, în general, această metodă din două motive: ștergând și scriind din nou poți crea confuzie, iar mie îmi place să am o evidență a modificărilor pe care le fac, deoarece ele mă pot ajuta să identific greșelile de programare recurente.

SFATURI AVANSATE PENTRU PLANIFICAREA PE INTERVALE DE TIMP

Sfatul nr. 1: Acceptă ajustările de program.

Scopul planificării pe intervale de timp nu este să respecti programul original cu orice preț. În schimb, obiectivul este să încerci să ai întotdeauna un plan conștient cu privire la ceea ce vrei să faci cu timpul tău. Dacă circumstanțele îți dau programul peste cap, asta nu înseamnă un eșec, ci este un aspect previzibil al aplicării acestei strategii. Data viitoare când ai ocazia, pur și simplu ajustează programul pentru perioada de timp rămasă din acea zi, astfel încât să rămâi conștient cu privire la modul în care îți direcționezi atenția.

Sfatul nr. 2: La început programează mai mult timp decât crezi că ai nevoie.

Novicii în planificarea pe intervale timp subestimează mereu durata activităților profesionale obișnuite. Dacă ești începător în metoda planificării pe intervale de timp, poți să eviți ajustările inutile dacă mărești dimensiunea intervalelor de timp pe care le consideri rezonabile, cu 20-30%. După ce ai practicat planificarea pe intervale de timp mai multe luni, vei începe să-ți dezvolți o înțelegere mai realistă a acestor durate, și vei putea să creezi intervale de timp mai precise, fără să ai nevoie de intervale adăugate.

Sfatul 3: Alocă anumite intervale de timp pentru a răspunde la e-mailuri și mesaje instant.

Mulți angajați cu experiență nu consideră că verificarea e-mailului sau discuțiile pe canalele de mesagerie instant sunt activități de sine stătătoare. În schimb, le consideră acțiuni care s-au făcut dintotdeauna în paralel cu activitatea principală. Eu descurajez *foarte mult* această mentalitate: toate aceste verificări ale diverselor canale de comunicare îți reduc semnificativ capacitatea cognitivă, din cauza efortului pe care îl presupune schimbarea rețelei neurale. Structurează timpul dedicat pentru e-mailuri sau pentru mesajele instant în intervale de sine stătătoare. Când ajungi la unul dintre aceste intervale de comunicare, nu trebuie să faci altceva decât să comunici, iar când ești în afara lor, nu mai comunica deloc. Dacă activitatea ta presupune verificarea frecventă a acestor instrumente, atunci alocă multe intervale de timp pentru această activitate, dar nu permite acestui comportament să se întâmple în mod informal, undeva pe fundal.

Sfatul 4: Folosește „intervale condiționale” pentru a adăuga flexibilitate în program.

Dacă nu știi sigur cât ar putea dura o anumită activitate, împarte-o în două intervale de timp. Primul trebuie să fie dedicat lucrului la acea activitate. Activitatea pentru cel de-al doilea interval este condiționată de ceea ce se întâmplă în primul: dacă ai nevoie de mai mult timp pentru activitatea inițială, atunci cel de-al doilea interval va fi folosit pentru finalizarea ei. Pe de altă parte, dacă ai terminat activitatea inițială, cel de-al doilea interval poate fi folosit pentru a aborda o sarcină de rezervă. În acest fel, poți evita ajustările inutile ale programului atunci când te confrunți cu activități cu durată necunoscută.

CUM SE FOLDESC COLOANELE DE COLECTARE

În partea din stânga a paginilor zilnice sunt două coloane liniate, marcate cu „sarcini” și „idei”. Scopul lor este simplu: dacă, în timp ce execuți programul stabilit prin intervale de timp, se ivește o sarcină nouă sau o idee relevantă, le poți nota în aceste coloane de colectare, pentru a te ocupa mai târziu de ele, după care revii imediat la executarea activității din intervalul curent.

De exemplu, poate că cineva bagă capul pe ușă și te roagă să faci ceva, sau poate că, în timp ce te întorci în birou după o întâlnire, îți vine o idee despre cum să rezolvi o problemă urgentă. Dacă notezi aceste intruziuni cognitive într-un spațiu desemnat din planificator, eviți nevoia de a-ți abate atenția de la intervalul de timp curent, pentru a te ocupa de ele pe loc. Poți avea încredere că nu vei uita de ele, deoarece sunt notate negru pe alb pe paginile tale zilnice. Dacă nu există un astfel de spațiu de colectare, s-ar putea ca teama de a uita să te determine să lași totul baltă și să te ocupi imediat de noua sarcină – o reacție care cedează controlul asupra programului tău, de la intențiile tale, către capriciile altor persoane.

Dacă trebuie să iei măsuri în legătură cu aceste noi informații ceva mai târziu, în ziua respectivă, atunci coloanele de colectare vor păstra informațiile până când vine momentul oportun pentru a ajusta programul pe intervale de timp în așa fel încât să includă și respectiva activitate. Dacă informațiile nu necesită o acțiune urgentă, vor rămâne înregistrate în siguranță în coloana de colectare, până îți închei ritualul de închidere la sfârșitul zilei (ajungem și acolo curând), când vei putea să le transferi în sistemul permanent în care îți monitorizezi obligațiile. Dacă apare o idee sau o sarcină nouă *după* ce ți-ai încheiat ritualul de închidere pentru ziua în curs, notează informațiile în coloanele de colectare pentru a doua zi, unde ești sigur că le vei vedea când vei elabora planul pentru ziua respectivă.

MONITORIZAREA INDICATORILOR

Un aspect al artei de a planifica timpul pe intervale este să îți dai seama ce activități să programezi. Unele variante sunt evidente, spre exemplu alocarea unor intervale de timp pentru programări preexistente sau proiecte cu termene limită care se apropie cu pași repezi. Însă deseori vei constata că ai nevoie să programezi activități mai discreționare, care nu sunt urgente. În aceste situații, indicatorii personali te pot ajuta să te mobilizezi pentru a ajunge la rezultatele pe termen lung, care contează cel mai mult pentru tine.

Un indicator personal descrie un comportament pe care tu îl consideri important și care are o valoare măsurabilă. Mulți cititori ai cărții mele *Deep Work (Activitate concentrată)**, de exemplu, monitorizează câte ore petrec în fiecare zi lucrând la sarcini solicitante cognitiv, fără să fie distrași. Ei acceptă argumentul meu potrivit căruia, într-o economie ce se bazează tot mai mult pe informație competitivă, trebuie să acordăm prioritate „activității concentrate”. Cronometrarea orelor de activitate concentrată din fiecare zi reprezintă un indicator personal, care arată în ce măsură este respectat angajamentul luat.

Unele profesii ar putea genera indicatori care surprind comportamente specifice respectivului tip de activitate. Dacă lucrezi în vânzări, de exemplu, ar putea fi important numărul de apeluri telefonice de vânzare, pe care le inițiezi zilnic; în schimb, dacă ești într-o funcție de conducere, ți-ai putea dori să monitorizezi cu câți dintre membrii echipei ai discutat în ziua respectivă. Unii indicatori pot fi cuantificați prin cifre, în timp ce alții sunt binari: fie i-ai bifat, fie nu. Spre exemplu, poate păstrezi o căsuță de bifat pentru a indica dacă ai reușit să-ți citești toate mesajele sau dacă ți-ai completat fișa de pontaj online.

La fel de bine poți monitoriza indicatori personali care nu sunt foarte relevanți pentru activitatea ta profesională. În ceea ce mă privește, eu cred cu tărie că un corp sănătos susține o minte sănătoasă. Prin urmare, în fiecare zi monitorizez următoarele informații: câți pași am făcut, dacă am făcut sau nu exerciții fizice și dacă am mâncat sau nu sănătos. Acești indicatori personali nu descriu, strict vorbind, activități profesionale, dar eu îi monitorizez împreună cu valori mai relevante din punct de vedere al activității, deoarece, în cele din urmă, ei chiar influențează cantitatea de gândire utilă de care este capabil creierul meu.

Caseta deschisă de deasupra coloanelor de colectare este spațiul ideal pentru notarea acestor indicatori pe parcursul fiecărei zile. Pur și simplu, notezi numele fiecărui

* *Deep Work, Concentrarea ca superputere într-o lume a perturbărilor*, Editura Publica, 2018. (n. trad.)

