

ÜLESANNETE VALIMINE

1. filter. Mis on minu prioriteedid?

Kui tead, millised on sinu prioriteedid, on lihtsam otsustada oma aja parima kasutuse üle. See on nagu lünkade täitmise ülesanne. Iga prioriteedi jaoks tuleb panna kõrvale kindel ajavahemik. Seejärel otsustada, milline on iga prioriteedi puhul järgmine samm. Kui on käes aeg iseendaga kohtumiseks, tead juba, millise prioriteedi kallal töötad, ja sul on võimalik ka kohe järgmise konkreetse sammu kallal tegutsema hakata. Võta oma kalendri aluseks prioriteedid ja üllatud, kui palju asju tehtud saad.

Niisiis, kuidas mõelda välja, mis on sinu prioriteedid? Kõige parem on alustada oma kohustustest. Alljärgneva nimekirja abil saad neist kiirelt ülevaate:

- sinu töökirjeldus või –kohustused;
- sinu ettevõtte, osakonna või meeskonna eesmärgid;
- ülemusega koos paika pandud prioriteedid;
- arenguvestlusel saadud tagasiside;
- ülemusele või meeskonnale tehtavates esitlustes või aruannetes korduvad elemendid;
- suured projektid, mille kallal parasjagu töötad.

Kujutame ette, et oled nurga peal asuvas kohvikus meeskonnajuht. Eespool toodud nimekirja kasutades võiksid sinu kohustused näha välja umbes sellised:

- *tulenevalt kohviku uutest kvartalieesmärkidest*: vastutamine päevase läbimüügi suurendamise eest 3 protsendi võrra;
- *tulenevalt sinu töökirjeldusest*: vastutamine meeldiva ja usaldusväärse kohvimeistrite meeskonna eest;

- *tulenevalt sinu töökirjeldusest*: lõplik vastutus pakutavate toodete kvaliteedi eest;
- *tulenevalt arenguvestlusest*: loomingulise sisendi suurendamine igapäevastes tegevustes ja kaadri voolavuse vähendamine.

Need kohustused määravad ära sinu prioriteetidid. Kuid enne, kui saad need ette võtta, tuleb prioriteetidest teha konkreetsed ülesanded. Kui vaadata iga prioriteeti eraldi, siis milline on kõige väiksem esimene samm, mille saaksid edenemiseks astuda? Kohviku meeskonnajuhina saaksid sa teha järgmist:

- vaadata üle kõige uuemad igakuised näitajad kasvuvõimaluste leidmiseks;
- vaadata läbi hiljutised avaldused, et näha, kas töölesoovijate hulgas leiduks häid kandidaate sinu meeskonda;
- teha ajurünnaku, et leida loomingulisi viise, kuidas kohvik paremini silma jääks;
- veeta meeskonnaliikmetega rohkem silmast silma aega, et märgata märke rahulolematusest;
- kavandada meeskonnale ühine väljasõit ja koosolek, et tõsta meeskonna moraali ja tööle jäämise määra;
- planeerida võimaliku tarnijaga jutuajamine, et arutada kohviubade valiku suurendamist.

Lisaks nendele olulistele ülesannetele hõlmab su töö meeskonnajuhina samuti meile kõigile tuttavaid rutiinseid tegevusi:

- sinu postkasti ootab vastust 38 e-kirja;
- kõõgi külmiku uks ei lähe korralikult kinni ja inimesed kurdavad selle üle;
- töötajad on sulle juba kaks korda ütlema tulnud, et piima on vähe;

- üks töötaja ei ilmunud hommikul kohale ja kohvik on kogu aeg kliente täis olnud;
- järgmise nädala töögraafik oli vaja juba eile ära lõpetada;
- ja nii edasi.

Kui sul meenub oma töökohaga seoses kümneid taolisi tegevusi, võid olla täiesti kindel, et sa pole ainus. Võib-olla võtab isegi oime-tuks, kui tohutult palju suuri ja väikseid töid sind pidevalt ootab. Täiesti arusaadav. Ka minu näites on meeskonnajuhil liiga palju tegemist. Kuigi mõningate asjadega tuleb tegeleda kohe, ei piisa ilmselgelt kõigega valmis saamiseks ühest nädalast. (Pea meeles, et see on viimane nädal enne puhkust!) Seega tuleb olla valiv.

Õnneks on selle sammu puhul olemas filter valikute tegemiseks: Eisenhoweri maatriks.

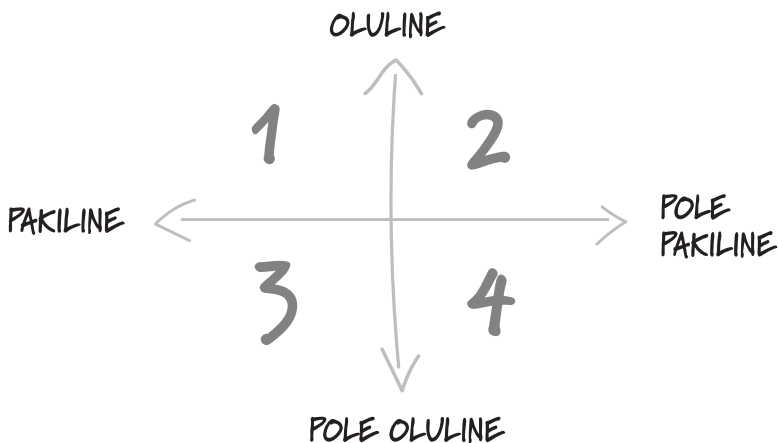
Ülesannete nimekiri

Kas kõik pähe kogunevad lõpetamata ülesanded tekitavad sinus stressi? Siin on üks kiire lahendus. Kaosetundest saab võitu ja meelerahu tagasi, kui võtad paberilehe ja paned kirja kõik, mis hetkel su mõtteid ummistab. *Kõik* tegemist vajavad tööasjad, nägemist vajavad inimesed ja asjad, millega pead edasi tegelema. Ja kui ma ütlen *kõik*, siis mõtlen tõesti *kõiki* asju. Ära kiirusta. Pane kõik asjad kirja. See võib olla küll vaid ajutine lahendus, kuid on siiski väga tõhus. Sa ei pea oma ülesannete nimekirjast isegi ühtegi asja maha tõmbama, et pea selgeks saada ja rahulikult suhtuda sellesse, kus omadega parasjagu oled. Järgmises peatükis räägime ülesannete nimekirjast ehk püsivast lahendusest taolise stressiga tegelemiseks.

2. filter. Kas pakilisuse ja olulisuse vahel on olemas head tasakaalu?

President Dwight D. Eisenhower on öelnud: „Mul on kahte moodi probleeme: pakilised ja olulised. Pakilised pole olulised ja olulised pole kunagi pakilised.“ Seda ideed on kujutatud alloleval joonisel, mis on lihtne ja suurepärase vahend, et eristada olulisi ülesandeid pakilistest. Maatriksil on kaks telge. Vertikaalne telg näitab ülesande olulisust väheolulisest kuni väga oluliseni ja horisontaalne selle pakilisust. Need kaks telge moodustavad neli kvadranti, millesse ülesanne kuuluda võib.

1. OLULINE ja PAKILINE. Need on olulised ülesanded, millega ei anna oodata. Mõtle pakilistele probleemidele või range tähtajaga projektidele. Kohviku näite juurde tagasi tulles: tööle mitteilmunud töötaja tekitab väga olulise ja terava probleemi. Kui häirekellad kajavad, on ülesande koht esimeses kvadrantis.



Eisenhoweri maatriks

2. OLULINE, kuid MITTE PAKILINE. Sellesse kvadranti jäävaid asju saab umbes nädala võrra edasi lükata, ilma et sellel oleks kohutavaid tagajärgi. Siiski ei saa endale lubada nende liiga kaugesse tulevikku lükkamist, sest pikas perspektiivis on need tegevused või projektid sulle kasulikud. Sellesse kvadranti kuuluvate asjade hulgas on näiteks strateegia kavandamine, meeskonna protsesside tõhustamine, kliendisuhetesse või endasse investeerimine. Kui kasutada kohviku näidet, siis meeskonnajuhilt paluti viimasel arenguvestlusel rohkem loomungulist sisendit. Selline eesmärk ei tundu kunagi pakiline, aga see on väga oluline. Üks hea viis oluliste, kuid mitte pakiliste ülesannete märkamiseks on küsida endalt nii: kas mul tekib edaspidi probleeme, kui ma seda asja *ei tee*? Kui vastus on „jah“, siis on tegemist asjaga, mis on oluline, aga mitte pakiline. Kui vastus on „ei“, siis pole see asi ei oluline ega pakiline.

3. PAKILINE, aga POLE OLULINE. Sellesse kvadranti käivad asjad, mis pole pikas perspektiivis üldse nii olulised, kuid nõuavad tähelepanu just käesoleval nädalal. Kolleeg soovib, et sa viimasel hetkel esitlust viimistleks, või – kohviku näite puhul – piim hakkab otsa saama. Selle kvadranti ülesannete puhul tuleb mõelda, kas need on tõepoolest pakilised. Kui teised inimesed meist midagi tahavad, kipume eeldama, et neil on kiire. Tihtilugu ei pruugi nad pahaks panna, kui peavad päeva või isegi nädala jagu ootama. Ma olen märganud, et enamasti on kõik hästi, kui lükata sellised asjad mulle sobivamale hetkele. Lihtsalt sellest tuleb teisele teada anda. Veel parem oleks püüda selle kvadranti ülesandeid delegeerida või need kellelegi teisele tegemiseks anda. Kui oled iseenda tööandja, pole see alati võimalik. Sellisel juhul soovitan oma tööpäeva ümber kujundada nii, et selliste pakiliste ülesannete mõju oleks võimalikult väike. Planeeri vajadusel igasse päeva veidi aega tulekahjude kustutamiseks. Nii-moodi ei libise sul päev käest, kui kellelgi teisel on hädaolukord.

4. POLE PAKILINE ja POLE OLULINE. Kui vähegi võimalik, tuleks sellist tööd vältida, sest see ei aita sind kuidagi. Siia kategooriasse kuuluvad igasugused asjad alates postkasti värskendamisest kuni koosolekuteni, mis kuhugi ei vii. Ma olen kindel, et sulle tuleb pähe veel kümneid näiteid sellisest mõttetust sebbimisest – asju, mida teed jätkuvalt edasi, kuigi tegelikult ei saa sellest keegi kasu. Sellised tegevused sobivad aeg-ajalt kiire pausi tegemiseks, kuid tihti on nende näol tegu lihtsalt mugava vabandusega, et tähtsamat tööd edasi lükata.

Üldiselt kipume tegema liiga palju esimesse kvadranti kuuluvaid asju (olulised ja pakilised), näiteks range tähtajaga kiireloomulised projektid. Ning kui me parasjagu selliste asjade kallal ei tööta, tegeleme kolmandas kvadrantis tulekahjude kustutamise – lahendame probleeme, mis on pakilised, kuid pole pikas perspektiivis olulised.

Kuigi mul on need tööriistad olemas, taban end ikkagi pidevalt seda tegemast. Näiteks hiljuti olin plaaninud töötada ideede kallal järgmiseks kvartaliks. See oli midagi olulist, mida ma pidin tegema ja mis aitaks ettevõtet sisuliselt edasi viia. Asja kallale asumise asemel hakkasin hoopis eelseisva meilikampaania kallal töötama. Kuigi kampaania oli oluline, oleks ma kindlasti suutnud leida viisi, kuidas kvartalikavale keskenduda. Näiteks oleksin võinud paluda mõnel kolleegil meilikampaania üle võtta või pidada meeskonnaga nõu, et saada teada, kas kampaaniat oli tingimata vaja *kohe praegu* teha.

Kui suudad selles osas paremaid otsuseid teha, on sellel sinu tööle sügav mõju. Üks hea viis mõistmaks, kas töötad millegi tõeliselt olulise kallal, on küsida, kas see töö võib aidata sul saada palgakõrgendust, ametikõrgendust või autasu. Või kas sind võidakse tänu sellele vähemalt aasta lõpus ära märkida.

Mõju

Seda sõna kasutatakse väga palju, aga mida see tegelikult tähendab? Tihti on sõnal *mõju* küljes mingi häguse žargooni maik. Käesolevas raamatus pean mõjust rääkides silmas asju, mis aitavad tõepoolest sind, sinu meeskonda või ettevõtet, kelle heaks töötad. Selleks, et teada, kas sinu tegevusel on mõju, tuleb teada, mis on tähtis. Millised omadused on olulised? Millised arvandmed on võtmetähtsusega? Enamikus äriühingutes on selleks müük ja kasum. Uudisteplatvormil, kus töötasin, jälgisime näiteks hoolikalt loetud artiklite ja tellijate arvu. Seega, kui tahad, et su tegevusel oleks mõju, siis tasub panustada mistahes asjale, mis neid arve paremaks muudab.

Tuleme nüüd sinu järgmise nädala tööde nimekirja juurde tagasi. Proovi iga nimekirja lisatud asja kohta mõelda, kuhu see Eisenhoweri maatriksis kuulub. Kui oled kohvikus meeskonnajuht ja leiad, et teie kohv on juba suurepärase kvaliteediga, pole võimaliku uue tarnijaga kohtumise mõju tõenäoliselt väga suur. Seetõttu on tegemist tegevusega, mis ei ole oluline ega pakiline ja ei vääri seega sinu aega. Kui oled nagu mina, võid ikkagi tunda, et peaksid seda tegema, sest „kes ei riski, see šampust ei joo“. Ära lange sellesse lõksu! Kui tahad tähtsamad asjad tehtud saada, pead jätma kõrvale kõik, mis pole sinu jaoks pakiline ja oluline.

Seega, kokkuvõttes: mõtle nädala tööde nimekirja koostades sellele, kuidas saaksid suunata rohkem energiat teise kvadranti kuuluvatele tegevustele (*olulised*, aga *pole pakilised*). Kui suudad seda teha, oled mõjus. Järgmisena vaata kriitilise pilguga asju, mille puhul oled otsustanud, et need on *pakilised*, aga *pole olulised*, et näha, kas saad kurssi muuta või need kellelegi teisele tegemiseks anda. Kõik asjad, mis *ei ole olulised ega pakilised*, võib nimekirjast maha tõmmata.

3. filter. Kas ma olen piisavalt keskendunud?

Võid arvata, et pärast kohustuste kindlakstegemist ning tegevuste pakilisuse ja olulisuse hindamist oledki omadega valmis. Oota nüüd sellega! Meil on veel natuke minna. Võta punane pastakas kätte ja käime sinu järgmise nädala nimekirja veel kord läbi. Asi on selles, et inimesed ei ole loomupäraselt planeerijad. Isegi kui oled kindel, et saad terve oma järgmise nädala nimekirjaga hakkama, on sul tõenäoliselt ikkagi liiga palju asju teha. Õnneks saab selle asja kiiresti lahendada – tee nimekiri lühemaks. Nüüd on ka õige hetk, et vaadata oma kavandatud kohtumised veel kord kriitilise pilguga üle. Kas need võivad hakata sinu peamisi prioriteete segama?

Kui palju ülesandeid sul nädala nimekirjas on? Kolmkümmend? Kümme? Proovi teha nii, et neid oleks kaks või kolm. Ma tean, et „ei“ on valus öelda. Siiski aitab tegevuse piiramine olla aus selles osas, mis on tõepoolest oluline. Isegi viis suurt asja, mille kallal töötada, on ikkagi liiga palju. Seega vaata, kas õnnestub jätta selleks nädalaks alles ainult kaks või kolm kõige prioriteetsemat ülesannet. Niiviisi vaikselt alustamine on tõhus strateegia, et keskenduda sellele, mis on kõige tähtsam. Kui sul jääb pärast nende kahe-kolme asja lõpetamist aega üle, saab nimekirja alati asju lisada.

Kujuta veel viimast korda ette, et oled kohvikus meeskonna-juht. Võib-olla otsustad veeta käesoleva nädala laekunud töösoovidega tegeledes ja meeskonnale väljasõidupäeva korraldades. Kui keskendud ainult nendele kahele ülesandele, teed kindlasti päriselt edusamme.

Austria juhtimisguru Peter F. Drucker on öelnud nii: „Sea endale prioriteedid, mida ei tohiks olla enam kui kaks. Ma ei tea kedagi, kes suudaks korraga kolme asja hästi teha. Tööta korraga ühe või kahe asja kallal. Ja nii ongi.“ Asi on selles, et kui sead endale viis prioriteeti, pole sa tegelikult ühtegi prioriteeti seadnud.