

Bestsellerowy autor New York Timesa

Twórca rewolucyjnej metody  
**Getting Things Done!**

# David Allen

# Wszystko pod kontrolą

Gra w pracę  
i biznes  
zwany życiem



**DOOR®**  
— POLAND —

**onepress**  
POWER

Tytuł oryginału: Making It All Work: Winning at the Game of Work and the Business of Life

Tłumaczenie: Wojciech Usarzewicz

ISBN: 978-83-283-4007-7

Copyright © David Allen, 2008

All rights reserved.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Viking, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2018 by Helion SA

All rights reserved.

Wszelkie prawa zastrzeżone. Nieautoryzowane rozpowszechnianie całości lub fragmentu niniejszej publikacji w jakiejkolwiek 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.

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/wszyst>

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](mailto: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

|                    |                                                                          |     |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------|-----|
|                    | Wstęp do polskiego wydania                                               | 5   |
|                    | Przedmowa                                                                | 7   |
| <i>Rozdział 1</i>  | Wprowadzenie:<br>od poznania GTD do wszystkiego pod kontrolą             | 9   |
| <i>Rozdział 2</i>  | Fenomen GTD                                                              | 23  |
| <i>Rozdział 3</i>  | Proces                                                                   | 63  |
| <i>Rozdział 4</i>  | Fundamenty zarządzania sobą                                              | 75  |
| <i>Rozdział 5</i>  | Kontrola: gromadzenie                                                    | 93  |
| <i>Rozdział 6</i>  | Kontrola: analizowanie                                                   | 123 |
| <i>Rozdział 7</i>  | Kontrola: porządkowanie                                                  | 151 |
| <i>Rozdział 8</i>  | Kontrola: przegląd                                                       | 193 |
| <i>Rozdział 9</i>  | Kontrola: działanie                                                      | 203 |
| <i>Rozdział 10</i> | Kontrola: zastosowanie tego wszystkiego do życia i pracy                 | 229 |
| <i>Rozdział 11</i> | Perspektywa                                                              | 237 |
| <i>Rozdział 12</i> | Perspektywa na poziomie gruntu: najbliższe działania                     | 247 |
| <i>Rozdział 13</i> | Perspektywa Horyzontu 1.: projekty                                       | 255 |
| <i>Rozdział 14</i> | Perspektywa Horyzontu 2.:<br>obszary skupienia uwagi i odpowiedzialności | 267 |

|                    |                                                               |     |
|--------------------|---------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Rozdział 15</i> | Perspektywa Horyzontu 3.: cele i dążenia                      | 277 |
| <i>Rozdział 16</i> | Perspektywa Horyzontu 4.: wizja                               | 285 |
| <i>Rozdział 17</i> | Perspektywa Horyzontu 5.:<br>cel nadrzędny, podstawowe zasady | 295 |
| <i>Rozdział 18</i> | Perspektywa: powrót do Ogrodów Grażyny                        | 309 |
| <i>Rozdział 19</i> | Wszystko pod kontrolą — w prawdziwym świecie                  | 315 |
| <i>Rozdział 20</i> | Na koniec...                                                  | 335 |
|                    | Dodatek I                                                     | 340 |
|                    | Dodatek II                                                    | 344 |
|                    | Dodatek III                                                   | 346 |
|                    | Dodatek IV                                                    | 348 |
|                    | Dodatek V                                                     | 351 |
|                    | Dodatek VI                                                    | 353 |
|                    | Dodatek VII                                                   | 354 |

## Kontrola: analizowanie



*Jeśli nie dotarłeś jeszcze do etapu przejrzystości, to uczyni to swoim pierwszym celem. To takie marnowanie czasu — iść przez życie, nie będąc pewnym, czego się chce. Większość ludzi zbyt długo przebywa w stanie „nie wiem, co chcę robić”. Czekają na jakieś zewnętrzne siły, które zaoferują im przejrzystość, odpowiedź, nie uświadamiając sobie, że przejrzystość możemy zaoferować sobie tylko my sami. To wszechświat czeka na Ciebie, nie na odwrót.*

*I będzie czekał, dopóki nie podejmiesz decyzji. Oczekiwanie na odpowiedź można przyrównać do rzeźbiarza stojącego przed bryłą marmuru, czekającego, aż tkwiąca w skale rzeźba sama odrzuci odpowiednie kawałki, odsłaniając się.*

*Nie czekaj, aż przejrzystość umysłu sama się zmanifestuje — chwyć za dłuto i zabierz się do pracy!*

— Steve Pavlina

Drugi etap uzyskiwania kontroli nad własnym życiem i pracą może być nazwany „gimnastyką pracy opartej na wiedzy” — tak określił to pewien australijski konsultant po przeczytaniu *Getting Things Done* i zasugerował, że po prostu opisałem kolejne etapy procesu myślowego niezbędnego, aby zdefiniować, co tak naprawdę jest naszą pracą. Na etapie analizowania zyskujesz możliwość skupienia swojej uwagi na tym, co zaprzętało Twoją uwagę, tak aby przestało to pochłaniać Twoją energię. To dlatego właśnie GTD jest bardziej zarządzaniem umysłem niż zarządzaniem czasem. Bez tego niezbędnego etapu myślenia i podejmowania decyzji dokonywanie wyborów dotyczących tego, co w danej chwili zrobić, byłoby niemożliwe. W oryginalnym modelu GTD nazywałem ten etap „przetwarzaniem”, ale w szerszym zastosowaniu „analizowanie” jest lepszym słowem, obejmującym zasady, które tutaj działają.

Z tym etapem — myślenia niezbędnego do zdecydowania, co z czymś zrobić, kiedy nie jest to oczywiste — wszyscy mamy do czynienia. Jednak jak w wypadku większości mojego materiału chodzi o uświadomienie sobie tego, co zazwyczaj jest instynktowne. To, co robimy instynktownie, jest w dużej mierze wykonywane gorzej, niż kiedy byłoby wykonywane w sposób bardziej świadomy. Proces produktywnego myślenia z zachowaniem skupienia i intencji wytwarza znacznie większą wartość. Jest to również zachowanie, które możesz trenować, przekształcić w nawyk, a potem z łatwością wykorzystywać.

Choć wiele osób mogło wyrobić sobie konstruktywny nawyk gromadzenia, to wciąż sprawiają wrażenie niechętnych wobec tak ważnego etapu podejmowania decyzji, etapu przetwarzania tego, co zgromadziły. W wyniku tego jednak unikają określania znaczenia. Nie mówię tutaj o Ostatecznym Znaczeniu — to filozoficzna, duchowa analiza wykraczająca poza ramy tej książki. „Znaczenie” w tym kontekście odnosi się do względnego znaczenia spraw, w które się angażujemy. Czy to coś, na czym Ci zależy, a jeżeli tak, to jak określisz swój stosunek do tej rzeczy?

Prezes świetnie radzącej sobie firmy doradczej był podekscytowany swoim nowym nawykiem GTD polegającym na spisywaniu pomysłów na żółtych karteczkach podczas spotkań ze swoim zespołem. Problem był taki, że w efekcie miał do czynienia z setkami żółtych karteczek na swoim biurku, w szufladach i notatnikach. Jeszcze nie wprowadził do swojego życia równie niezbędnego nawyku umieszczania tych notek w jednym pojemniku, z którego wyciągane mogłyby następnie ponownie zagościć w jego świadomości, jedna po drugiej, co wymusiłoby podjęcie konkretnych decyzji dotyczących każdego z zapisanych pomysłów. Opierał się konieczności określenia znaczenia.

## Terapeutyczna rola organizowania

W ostatnich latach cały temat „osobistej organizacji” stał się bardzo medialny. Pewien artykuł w ogólnokrajowej gazecie skupił się na zjawisku „organizowania jako formy terapii” i zawierał anegdoty opisujące, jak to ludzie zaczęli ujawniać swoją wrażliwość i priorytety życiowe, kiedy musieli zmierzyć się z rzeczami, które wokół siebie zgromadzili. Sprzedawcy w sklepach oferujących rozwiązania organizacyjne stawali twarzą w twarz z klientami, którzy potrafili się rozplakać, kiedy zadano im pytania dotyczące narzędzi, których potrzebowali, żeby móc właściwie zorganizować swoje otoczenie.

Zjawisko to można wytłumaczyć w logiczny sposób. Zazwyczaj rzeczy pozostają niezorganizowane, kiedy ludzie nie mierzą się z ich znaczeniem. Aby naprawdę zdecydować, co zrobisz z jakąś rzeczą, musisz ustosunkować się do jej treści, umowy z nią zawartej i do tego, jak pasuje ona do reszty Twojego świata. Co zrobisz ze starymi zdjęciami swojej rodziny? Aby odpowiedzieć na to pytanie, jakaś część Ciebie będzie musiała przemyśleć pytanie, jak ważne są dla Ciebie wizualne pamiątki związane z ludźmi, którzy odegrali ważną rolę w Twoim życiu. Dla wielu osób określenie takich rzeczy wydaje się proste, ale proces ten może przypomnieć o wielu niedokończonych, wewnętrznych sprawach.

W tym samym stopniu możesz unikać podjęcia decyzji w związku z zaproszeniem na wydarzenie, w którym nie do końca chcesz uczestniczyć, co unikać podjęcia decyzji dotyczącej zatrudnienia opiekunki dla ojca. Tak samo jak zespoły potrafią równie dobrze unikać decyzji o pozyskaniu sugerowanych danych finansowych, tak ich członkowie potrafią unikać renegotjowania swoich zadań z liderem zespołu.

## Natura i ilość „spraw”

W swoich książkach mówię o zjawisku „spraw” — tych rzeczy, które wpadły do Twojego świata w aspekcie fizycznym i psychologicznym i nie będą w nim trwać wiecznie, ale o których jeszcze nie zdecydowałeś, co masz z nimi zrobić. To inwentarz kwestii uderzających w naszą świadomość, które wciąż, do pewnego stopnia, nie zostały do końca określone.

Większa część efektów oczyszczania umysłu czy zbierania danych na etapie gromadzenia będzie właśnie „sprawami”, tak jak będzie nimi też wiele rzeczy gromadzących się na Twoim biurku czy w jego szufladach. Może po prostu zapisałeś „mama” na liście, kiedy gromadziłeś to, co zaprzętało Twoją uwagę, i jest oczywiste, że trzeba powiedzieć coś więcej niż tylko „mama”, zanim sprawa ta opuści Twój umysł. Rzecz jasna świetnie, że zebrałeś już te myśli, ale głównym powodem gromadzenia takich tematów w jednym miejscu jest uczynienie ich bardziej przejrzystymi, a Ciebie — bardziej zmotywowanym do zajęcia się nimi jeden po drugim.

Czy kiedykolwiek otrzymałeś list — w domu czy pracy — który otworzyłeś i przeczytałeś, a który wciąż gdzieś tam leży? Jeśli tak, dlaczego go nie wyrzuciłeś? Przecież został przeczytany, prawda?

„Ale Davidzie, to przecież list!”

„Rozumiem. Co zamierzasz z nim *zrobić*?”

„Zrobić???... To bardzo *miły* list”.



„Ale co zamierzasz *zrobić* z tym miłym listem — odpisać nadawcy? Wprowadzić jego adres do książki adresowej? Podzielić się tą informacją z partnerem? Zarchiwizować w kategorii »Nostalgia — Listy — Różne«? Schować go do jednego z 43 folderów, by znowu się ucieszyć, kiedy za jakiś czas ponownie go znajdziesz?”

List jest klasycznym przykładem „sprawy”. Sam w sobie kontroluje część Twojego mózgu. Za każdym razem, kiedy koło tego listu przechodzisz, on tam leży, krzyczy do Ciebie: „Zdecyduj o mnie, przetwórz mnie, przeanalizuj mnie!”. Ponieważ nie potrafisz tego znieść, to zaczynasz wobec listu odczuwać obojętność. Już Cię otwarcie nie „męczy” — po prostu jesteś tego w pewnym stopniu nieświadomy.

Notki wciąż tkwiące w notatniku mają podobną naturę, tak jak kawałki papieru przypięte na korkowych tablicach. Większość zawartości tych list rzeczy do zrobienia również tkwi w tym bezkształtnym stanie, tak jak i sytuacje w firmie, o których menedżerowie wyższego szczebla wiedzą, że mają miejsce, ale wciąż nie zdecydowali, co z nimi zrobić.

„Sprawy” przybierają formę zgromadzonych wizytówek, różnorodnych notatek pochowanych w kalendarzu czy planerze, zepsutych przedmiotów na stole i dolnych warstw stosiku tkwiącego na stoliku do kawy. Bywają tak oczywiste, jak zawartość szafki w biurze po poprzednim właścicielu, i tak subtelne, jak wewnętrzne przeczuć członka zespołu wywołane przez agresywną odpowiedź szefa w odniesieniu do raportu z ostatniego spotkania.

Ogółem mówiąc, „sprawą” jest wszystko to, co tkwi w gigantycznym inboksie Twojego życia i pracy, z czego zaledwie garstka spraw została uchwycona i umieszczona w działających pojemnikach do gromadzenia. Większość spraw gdzieś tam „lata” po domu, biurze, umyśle, wciąż nieuchwycona, a co dopiero przeanalizowana. Jak wspomniałem wcześniej, łatwo jest subtelny zobowiązaniu z wyższych horyzontów życia zgubić się pod naporem coraz pilniejszych spraw bieżących. Problemy, których nie zamieniono na projekty i działania; marzenia i inspiracje, które nie zostały zaakceptowane w sposób świadomy; zmieniająca się sytuacja w życiu i w pracy, która

nie została jeszcze świadomie zidentyfikowana — wszystko to „sprawy” w swej nieuchwytniej postaci.

Przy założeniu, że wzięłeś sobie do serca poprzedni rozdział dotyczący „gromadzenia”, możesz dokonać znaczących postępów, po prostu identyfikując tego rodzaju zaprzatające uwagę sprawy i rzeczy oraz umieszczając przed sobą dotyczące ich notki przypominające, żeby w przyszłości coś z tymi sprawami zrobić.

## Radzenie sobie ze „sprawami”

Jeśli unikasz fazy analizowania i nie zajmujesz się swoimi „sprawami”, to te będą dalej wysysać energię Twojej świadomości. Co „radzenie” sobie tak naprawdę oznacza w tym kontekście?

To kwestia określania konkretnego znaczenia, jakie dana sprawa ma dla Ciebie, a następnie przenoszenia jej do odpowiedniego miejsca przeznaczonego na rzeczy, które współdzielą to znaczenie (temat ten poruszam w następnym rozdziale, omawiając trzecią fazę kontroli, porządkowanie). W pierwszej fazie, fazie gromadzenia, dobrą praktyką jest *unikanie* analizy i podejmowania decyzji, byś nie ograniczał w ten sposób procesu gromadzenia danych. Tymczasem druga faza to etap, kiedy musisz określić, jak odnieść się do tego, co zostało zidentyfikowane. Myśli wpadają nam do głowy nie bez powodu, choć w danej chwili nie musimy określać, co jest tym powodem i co w związku z tym powinniśmy zrobić.

## Wizja a realizacja

Różnica między dwoma pierwszymi etapami uzyskiwania kontroli — gromadzeniem i analizowaniem — jest znacząca, a jeśli nie uda Ci się dokonać tego rozróżnienia, może to skutecznie zablokować Twoją efektywność. Na matrycy zarządzania sobą opisałem dwa przeciwstawne kwadranty — Mikromenedżera (Wdrożeniowca) oraz Szaleńca (Wizjonera). Przeciwieństwo to odgrywa rolę również i tutaj, choć teraz ta przeciwstawność ucieleśniona jest w Tobie samym:

część Ciebie ma pomysły, a inna część podejmuje decyzje, co w związku z nimi zrobić. Są to dwa odmienne rodzaje zachowania, które operują z różnych perspektyw, używając odmiennych narzędzi.

Część wizjonerska najefektywniej operuje, mając jak najmniej ograniczeń — lubi mieć różne pomysły, myśli czy inspiracje, bez względu na czas i miejsce. Kiedy przebywasz w tym stanie, możesz przeczytać jeden numer pisma i wygenerować przynajmniej tuzin rzeczy do zrobienia — takich jak restauracje do odwiedzenia, nowe akcesoria podróżnicze do kupienia — a do tego jeszcze sześć pomysłów, które można przedstawić na kolejnym zebraniu zespołu. Inbox, służący do gromadzenia, jest świetnym narzędziem dla tej części Twojej osobowości. Zapisz pomysł na kartce, wyrwij przydatny artykuł z pisma i tak dalej. Nie ograniczaj się — gdzieś tu jest żyła złota! Kiedy masz pod ręką pewne i zaufane narzędzie rejestrujące albo pojemnik do gromadzenia, zachęca Cię to do tworzenia większej liczby pomysłów, daje Ci więcej rzeczy, nad którymi możesz rozmyślać i które możesz zrobić. Nie martw się — ktoś inny zajmie się tym, co wytworzysz!

Tak naprawdę ten „ktoś inny”, kto zajmie się efektami pracy, to bardzo odmienna osoba — konkretnie to *Ty* w trybie operacyjnym! Twoim zadaniem jest wziąć każdy nowo wykreowany i zebrany przedmiot i podjąć wobec niego konkretną, twardą decyzję: Co to jest? Czy naprawdę warto to robić? Jak wpasowuje się to do innych rzeczy, którymi się zajmuję? Oto rola osoby analizującej — przeanalizować surowe dane z perspektywy różnego rodzaju ograniczeń i kryteriów.

Problem zaczyna się wtedy, kiedy próbujesz zmusić Wizjonera do podjęcia konkretnych decyzji i wyborów albo kiedy wymagasz, żeby Wdrożeniowiec poszerzył swoje myślenie i był bardziej kreatywny. Obydwa podejścia nie przyniosą odpowiednich rezultatów, jeśli zostaną zastosowane w niewłaściwych momentach. To kolejny ważny powód, dla którego tradycyjne formaty organizacyjne czy sposoby zarządzania czasem były raczej nieskuteczne: naciskały na skompresowanie przeciwnych podejść do jednej wszechdyrektywy

— zorganizuj się! Aby naprawdę zyskać kontrolę, osoba musi posiadać nieskrępowaną zdolność do zachowania kreatywnego myślenia oraz posiadać zaufany sposób oceny rezultatów powstałych w wyniku tego myślenia i zarządzania tymi rezultatami. Większość osób próbuje robić te dwie rzeczy, myśleć i zarządzać, naraz, a to po prostu nie działa. Podejście to nie jest ani w pełni gromadzeniem, ani w pełni analizowaniem. Zrobienie jednej listy celem skupienia się i zorganizowania będzie z pewnością bardziej efektywne niż trzymanie wszystkiego w głowie, lecz łączenie ze sobą dwóch funkcji umysłu z pewnością ograniczy zdolności naszej psychiki.

Różnica między gromadzeniem i analizowaniem jest bardziej oczywista, a co za tym idzie, zazwyczaj lepiej wykorzystywana, w zespołach czy grupach, ponieważ burza mózgów stała się powszechnie akceptowaną praktyką na spotkaniach dotyczących planowania i podejmowania decyzji. Jedną z kluczowych zasad dobrej burzy mózgów jest zasada „im więcej, tym lepiej”, w znaczeniu swobodnego przepływu i gromadzenia pomysłów. Dowolna próba analizowania i oceniania znaczenia i korzyści wynikających z pomysłów, kiedy jeszcze nie przyszła na to pora, zakłóca dobrą burzę mózgów. Każda możliwie istotna myśl powinna być przede wszystkim wyrażona i przedstawiona wszystkim zebranym, a następnie skupienie grupy powinno przejść w tryb określania, które pomysły są ważniejsze i przydatniejsze. Jeśli próbujesz oceniać pomysły od razu, to zniweczysz wysiłki uczestników burzy mózgów.

## Klucz do pustego inboxu

Ten drugi etap kontroli uwzględnia podstawowy komponent oczyszczania Twojego inboxu, włączając w to pocztę głosową, e-mail i dowolną papierową czy fizyczną rzecz, którą zgromadziłeś. Jeśli chcesz osiąść coś, co wielu nazywa Świętym Graalem GTD — czyli oczyszczenie wszystkich inboxów do zera — musisz stać się mistrzem tej części modelu.

Tę część nazywałem „przetwarzaniem”, ponieważ uwzględnia różnego rodzaju sortowanie i przesiewanie tego, co trzeba zrobić z setkami danych, z którymi musisz zmierzyć się każdego dnia. Jednak jako uniwersalnej zasady jej implikacje sięgają znacznie dalej niż tylko oczyszczenia inboxu.

Kiedy już zaakceptujemy informację dotyczącą tego, co ma miejsce (gromadzenie), tworzymy z tą informacją związek. Co oznacza to dla mnie czy dla nas? Możemy zaakceptować to, czego doświadczamy w świecie, i musimy to zrobić, aby swobodnie ruszyć dalej; lecz z naszym zaakceptowaniem doświadczenia ściśle związana jest nasza potrzeba określenia naszego z nim związku.

To bardzo istotny sposób myślenia — w odniesieniu do gry w pracę i biznesu zwanego życiem trzeba go zastosować względem fizycznych informacji, które do siebie dopuszczamy, jak również względem losowych pomysłów, myśli i perspektyw, które pojawiają się, kiedy odnosimy się do danego problemu, projektu czy sytuacji. Niektóre z tych danych i myśli mogą być przydatniejsze niż inne, niektóre trzeba będzie przemyśleć dopiero w przyszłości, a inne w ogóle nie będą istotne.

Mamy skłonność do automatycznego zauważania rzeczy w naszym świecie, które jakaś część naszej psychiki nauczyła się określać jako mające znaczenie. Nie wszystko jest informacją, która przyciąga naszą uwagę. List dostarczony do sąsiada nie ma dla nas znaczenia, ale list dostarczony do nas już ma. Tego rodzaju wstępne filtrowanie pozwala nam radzić sobie z wieloma aspektami naszego codziennego życia. Kiedy już jakaś potencjalnie znacząca dla nas rzecz wpadnie do naszego świata, to rzadko kiedy jest tak klarowna na pierwszy rzut oka, jak powinna być, by uznać ją za sprawę zamkniętą. Nie, musimy poświęcić tej rzeczy świadomą energię i skupić się na niej. Są trzy kolejne, istotne etapy, które wciąż trzeba stosować, aby wyeliminować napięcie tworzone przez bombardowanie „sprawami” — analizowanie, porządkowanie i przegląd.

Problem jest taki, że większość osób chce od razu przejść do „porządkowania”, zanim w ogóle zidentyfikuje to, co rzeczywiście

trzeba uporządkować. Tym samym osoby te stoją w miejscu, ponieważ nie robią postępów i przerzucają niekompletne sterty wciąż niejasnych spraw.

Kiedy jednak już podejmiesz niezbędne decyzje, aby przeanalizować, co poszczególne rzeczy dla Ciebie znaczą, porządkowanie stanie się dość proste i naturalne. Możesz dopasować strukturę swojego systemu do natury jego zawartości.

„Davidzie, co mam zrobić z tym kawałkiem papieru?”

„Co to takiego? Jak sam sądzisz, co powinieneś z nim zrobić?”

Ostatnie pytanie jest dość oczywiste i zdroworozsądkowe, przynajmniej dla Ciebie, ale może Cię zaskoczyć, jak wiele takich nieokreślonych rzeczy zalega na biurkach, w domach i umysłach niektórych osób i firm.

Jeśli spróbujesz pominąć ten etap myślenia, to nigdy nie zobaczysz światełka na końcu tunelu i po wieczność będziesz próbować kompensować ten brak, testując najnowsze gadżety służące zarządzaniu, które i tak dziwnym trafem dalej nie dają Ci tego, czego Ci potrzeba, w sposób, jakiego Ci potrzeba. Kiedy w pełni wprowadzisz i zintegrujesz proces analizowania w swoim życiu i pracy, wtedy odkryjesz, że czujesz się bardzo komfortowo z różnego rodzaju narzędziami, które mogą naprawdę być dla Ciebie przydatne. Jeśli jeszcze nie wprowadziłeś tego procesu, to żadne narzędzie nie będzie skuteczne.

## Ważne pytania wymagające odpowiedzi

Całe to gadanie o wadze tej fazy uzyskiwania kontroli i niemal powszechnym jej unikaniu może sprawić, że odniesiesz wrażenie, iż mówię o jakiejś skomplikowanej formule czy modelu. Wręcz przeciwnie, aby naprawdę pozbyć się rzeczy zgromadzonych w głowie, musisz zaledwie odpowiedzieć na kilka prostych, lecz istotnych pytań. To proces, który dobrze znasz — tak naprawdę cały czas go stosujesz. Praktykę tę trzeba po prostu zastosować w bardziej świadomy, konsekwentny sposób i wcześniej, niż zazwyczaj się to robi.

W skrócie, musisz po prostu zdecydować, czy z daną rzeczą można coś zrobić, czy wymaga ona działań, czy nie, a następnie określić rezultaty oraz działania niezbędne, aby rzeczy, do których się zobowiązałeś, ruszyły do przodu; w wypadku spraw, z którymi nie są związane działania, zdecyduj, co nadaje się do śmieci, co trzeba przejrzeć w przyszłości, a co należy zaklasyfikować jako materiał referencyjny.

Taktyczna wersja tej procedury, zastosowana do zarządzania tym, jak wykonujesz swoją pracę, i do oczyszczania inboxu, została zilustrowana w *Getting Things Done* w postaci diagramu toku pracy, który stał się dobrze znany w międzynarodowej społeczności GTD (zobacz dodatek VI). Lecz, jak to miało miejsce w wypadku wszystkich pozostałych zasad omówionych w pierwszej książce, w całej tej dynamice procesu myślowego jest znacznie więcej, niż wydaje się na pierwszy rzut oka.

W miarę zagłębiania się w szczegóły owych pytań analizujących będzie pomocne to, gdy przypomnisz sobie coś, co zarejestrowałeś na liście w czasie oczyszczania umysłu, albo cokolwiek, co teraz krąży Ci po głowie, oraz zwrócisz uwagę, jak mógłbyś odpowiedzieć na pytania.

## Czy to wymaga działania?

To pierwsze rozróżnienie, którego trzeba dokonać w związku z dowolną rzeczą obecną w Twoim świecie — czy jest jakieś działanie, którego trzeba się podjąć w ramach tej sprawy lub w związku z nią?

Można odpowiedzieć na dwa sposoby — „tak” lub „nie”. „Może” to tak naprawdę „nie, ale kwestia ta będzie mogła wymagać działania w przyszłości” z założeniem, że analizujesz znaczenie danej sprawy *dokładnie w tym momencie*.

Ludzie często unikają dokonywania tego rozróżnienia i pozwalają, by dość dużo spraw gromadziło się w wielkich stosach. Gdy rzeczy wymagające działania i te niewymagające działania umieszczane są w tym samym miejscu, w psychice rozwija się stan obojętności względem całego tego stosu. Jeśli możesz przeskanować swój

osobisty wszechświat, zwróć uwagę (jeśli możesz) na obszary, które niechętnie chcesz przeanalizować w sposób szczegółowy; zapewne odzwierciedlają one inwentarz rzeczy, z którymi trzeba coś zrobić, oraz rzeczy, w związku z którymi nic nie trzeba robić. Kiedy Twój umysł skupi się na tej stercie, automatycznie będzie próbował posortować ją na osobne sterty według znaczenia poszczególnych rzeczy; a jeśli te znaczenia są odmienne, to rozbieżności są po prostu za duże, by móc je tolerować. W efekcie szybko przestaniesz zwracać uwagę na stertę, może poza tym, że będzie ona wzbudzać Twoją umiarkowaną irytację. Problem jest taki, że nie tylko stajemy się obojętni wobec tej jednej sterty — wpływa ona na całą naszą energię i przejrzystość umysłu.

E-maile wymagające odpowiedzi czy działania, gromadzone w tym samym miejscu, co te, które trzeba tylko zarchiwizować albo usunąć. Czasopisma do przeczytania leżące na tym samym stosie z pismami, które należy już wyrzucić. Notatki na białej tablicy często zlewające się z wartościowymi projektami i zbędnymi zapiskami. Tablice korkowe stwarzają szczególnie dużo problemów, często stając się miejscem niespójnej kombinacji numerów telefonów, notek przypominających, grafików, inspiracji i rysunków. Współdzielone myślenie w zakresie zarządzania projektami, zwłaszcza w erze oprogramowania i internetu, również może paść ofiarą takiego paraliżu. Dwa obszary, w których brak przejrzystości szczególnie się przejawia, to (a) kumulacja nieprzetworzonych danych wejściowych oraz (b) grupy dwóch lub więcej osób, które pozwalają, aby spotkania kończyły się bez odpowiedzialnie zidentyfikowanych działań i zobowiązań, które mogły zostać wygenerowane, oraz określenia, kto za nie odpowiada.

To ta część naszego planu zyskiwania kontroli i perspektywy, która, czego byłem świadkiem, zmieniała sposób, w jaki ludzie żyją i pracują, a także wpływała na całe kultury korporacyjne. Kiedy ktoś zaczyna uczulać się na niepodjęte decyzje dotyczące kwestii zalegających na biurkach i w umysłach, czy kiedy firma zaczyna modelować odpowiedzialność i oczekiwać jej w kontekście tego, co teraz musi być zrobione i przez kogo, można wtedy powiedzieć, że zaczyna się



rewolucja. Niejasność jest potworem, który może mieszkać w najbardziej produktywnych i najinteligentniejszych organizacjach, wśród najbardziej wykształconych ludzi. Wprowadzenie nawyku wymuszania tej jednej decyzji — czy to wymaga działania, czy nie? — może być katalizatorem, przenosząc osobę czy organizację z kwadrantu Ofiary do kwadrantu Kapitana i dowódcy.

Jeśli byłeś ze sobą szczerzy na etapie gromadzenia, a także na tyle świadom, by zapisać takie kwestie, jak „ceny akcji mojej firmy”, „problemy mojego bratanka”, „zdrowie mojego ojca”, „pogarszająca się sytuacja na rynku nieruchomości”, „osobowość mojego szefa” i wszystko inne, równie ważnej, lecz niejasnej, zaprzatającej uwagę natury, a także jeśli byłeś gotów zadać podstawowe pytanie, czy w ogóle można coś z daną sytuacją zrobić, oraz odpowiedzieć na nie, to w efekcie tego wszystkiego posiadasz klucz do zwycięstwa w grze w pracę i biznesie zwanym życiem. To kolejny ważny przykład polegania na swoim pozytywnym doświadczeniu zależnym nie od okoliczności kształtowanych przez świat, ale od tego, w jaki sposób odnosisz się do tych okoliczności poprzez *działanie*. Możesz wierzyć lub nie, ale wszystko sprowadza się do tego, jak o czymś myślisz, bowiem to z kolei określa, w jaki sposób do tej rzeczy podchodzisz.

## Podstawowy proces myślowy GTD

Kiedy już określiłeś, że dana sprawa wymaga działania, musisz zastosować do tej sprawy kluczowy proces myślowy — taki, który jest prawdziwym sekretem osiągnięcia produktywności w życiu i pracy. To istotna czynność analityczna dla większości kwestii, które przykuwają uwagę ludzi, i sprowadza się ona do dwóch pytań:

- *Jaki jest pożądaný rezultat?* Co pragnę zrealizować albo co chcę przez to osiągnąć?
- *Jakie jest najbliższe działanie?* Co jest najbliższą rzeczą, którą mam zrobić, aby wykonać krok do przodu w kierunku tego celu?

Te dwa pytania, zidentyfikowane przeze mnie wiele lat temu i ustanowione kluczowymi czynnikami określającymi „pracę”, którą chcemy zarządzać, pozostają kluczowym elementem procesów myślowych modeli GTD. Co oznacza „wykonane”? Jak wygląda „wykonywanie” i gdzie ma ono miejsce? Na pytania te praktycznie nigdy nie udzielamy odpowiedzi w pełni, kiedy trafiamy na „sprawy”, o których wiemy, że trzeba coś z nimi zrobić. Aby zająć się tymi sprawami, musimy zastosować świadome myślenie i podejmowanie decyzji.

To właśnie tu przekształcasz niejasne „sprawy” w rzeczywiste projekty, którymi można zarządzać. „Mama” nie jest tematem, wobec którego możesz coś zrobić; „zorganizować dla mamy przyjęcie z okazji sześćdziesiątych urodzin” to już konkretny cel, który może Cię ukierunkować i pozwoli Ci się skupić. „Spisać listę osób do zaproszenia na przyjęcie urodzinowe mamy” to bardzo konkretne zadanie, o którym wiesz, że jesteś w stanie zrealizować je szybko i sprawnie, z pomocą zwykłego komputera. Nie jest trudno „Mama” przekształcić na klarowne instrukcje, które umożliwią Ci ruszenie do przodu w kierunku określonej przez Ciebie linii mety. Zadanie będzie jednak znacznie trudniejsze pod względem psychologicznym, jeśli jeszcze nie określiłeś jasno punktu mety i dokładnego działania, którego powinieneś się podjąć w celu zbliżenia się do niej.

## Taktyczna wartość skupiania się na rezultacie

Istotnym składnikiem efektywnego pozytywnego zaangażowania jest posiadanie i trzymanie się intencji dążenia ku temu, czego się pragnie. Można by napisać wiele książek (co przecież zrobiono) na temat dostępnych sposobów pozwalających zrozumieć moc i przydatność myślenia w kategorii rezultatów. Dążenia, cele, jakość, misja, cel nadrzędny, kierunek, intencje — wszystko to koncepcje, które zostały osnute wokół centralnej idei, mówiącej, że musisz wiedzieć, dokąd zmierzasz, aby dostać się tam w jak najefektywniejszy sposób. Choć powtarzanie tej, jakby nie było oczywistej prawdy, może być zbyteczne, to niesie jednak taktyczną wartość, która już

*nie jest* taka oczywista — a dokładniej wartość związaną z podejściem do tego, w jaki sposób radzić sobie z zagubieniem i przytłoczeniem towarzyszącym codziennemu życiu.

Jak tłumaczyłem wcześniej, wiele rzeczy zaprzatających naszą uwagę ma naturę „spraw” — to rzeczy, o których wiesz, że trzeba coś z nimi zrobić, ale wciąż istnieją w dość niejasnej postaci. Nauczenie samego siebie, by pokonać tę potrzebę wcześniejszego „poukładania spraw” i pełnego zorganizowania się, zanim zdecydujesz, co tak naprawdę chcesz osiągnąć czy zrealizować, ma istotny wpływ na Twoją zdolność do realizowania zadań w zrównoważony, zrelaksowany sposób.

Zanim zaczniesz kombinować, jak rozwiązać jakąś kwestię, jak choćby problem z pracownikiem, warto zacząć od samego siebie, na przykład zapisując: „Rozwiązać sytuację z Karoliną Nowak” na liście swoich projektów. Często ludzie opierają się zadeklarowaniu takiego zobowiązania, póki rzeczywiście nie zdecydują, czy osobę tę zwolnić, czy nie. Prawda jest jednak taka, że w tamtym momencie Twoim pożądanym rezultatem jest dobrnięcie ze sprawą do optymalnego zakończenia bez względu na to, co nim będzie. Często jest tak, że jeśli nie zdecydowałeś, jak właściwie poradzisz sobie z problemem, to zostanie Ci jedynie prokrastynacja. Tymczasem, jeśli wyszkoliłeś się w zakresie identyfikowania poświadanych rezultatów, jak choćby „Rozwiązać XYZ”, i wykorzystujesz to jako wyzwacz dla swojego umysłu, umożliwiający określenie najbliższego działania służącego realizacji tego rezultatu, to bardzo możliwe, że się odblokujesz i naprawdę zaczniesz działać w bardziej efektywny i zrelaksowany sposób.

Jeśli Twoja świadomość potrafi się skupić na dążeniu do rozwiązania, nie zaś na tym, by po prostu już załatwić sprawę, to będziesz ukierunkowywać swoje myślenie na konkrety — „A, faktycznie, przypomniałem sobie, że powinienem porozmawiać ze Stefanem, kolegą Karoliny z ich działu, na temat jego punktu widzenia na tę sytuację. Poproszę Jana, żeby ustalił moje spotkanie ze Stefanem”. Znacznie łatwiej jest robić postępy, jeśli określiło się takie mniejsze kroki.

Czymś, co zawsze było dla mnie niespodzianką w ciągu tych wszystkich lat pracy z tysiącami stosunkowo wyrafinowanych osób, było to, jak wielkim wyzwaniem dla nich jest pojęcie, że to myślenie w kategoriach rezultatów można zastosować czysto operacyjnie. Czy zbliża się lato, a Ty wciąż masz wiele rzeczy, o których musisz zdecydować, i określić zajęcia dla dzieci w te letnie miesiące? Czy umieściłeś na jakiejś liście „Projekty” pozycję „Ustalić zajęcia dla dzieci w wakacje”, w momencie kiedy przypominałeś sobie, że musisz o tym zacząć myśleć?

Czy zidentyfikowałeś wszystkie pomysły, które chciałeś „sprawdzić”, jako projekty badawcze, którymi zarządzasz tak samo jak wszystkimi innymi projektami? Większość ludzi ma tendencję do czekania, póki nie zbada tematu na tyle, by podjąć decyzję, zanim w ogóle będzie gotowa przyznać, że zaangażowała się w projekt. Prawda jest taka, że projekt zaczyna istnieć już w chwili, kiedy postanowisz podjąć decyzję. Zazwyczaj solidne 10 procent moich aktywnych projektów zaczyna się od „R&D”, co jest dla mnie skróconą wersją „przyjrzeć się tematowi”. Tematem takiego projektu może być nowy telefon, o którym słyszałem, a który być może zechcę kupić, potencjalne partnerstwo strategiczne albo kolejny urlop, o którym wraz z żoną zaczynamy myśleć, choć nie jesteśmy pewni, gdzie, kiedy i na jak długo chcemy się udać („R&D urlop na wiosnę z Kathryn”).

Ludzie często opierają się też temu, co nazywam projektami „procesowymi” — to rezultaty wynikające z posiadania procedur lub systemów ustanowionych w celu radzenia sobie z dowolnymi negatywnymi sytuacjami, które pojawiają się regularnie. Często u naszych klientów jest tak, że kiedy robią zamiatanie umysłu, spisują rzeczy takie jak „zapłacić rachunki”, „ćwiczyć”, „spędzać więcej czasu z Januszem” czy „strategia sprzedaży”. To zrozumiałe, że takie rzeczy mogą chodzić po głowie. Można by powiedzieć, że każdą z tych wymienionych rzeczy można traktować jako „obszar skupienia uwagi” — coś, co identyfikuję jako Horyzont 2., uwzględniający wszystkie te części Twojego życia i pracy, o które trzeba w jakimś stopniu zadbać, aby zachować równowagę całości. „Rachunki” dotyczą dbałości o finanse, „ćwiczenia” odnoszą się do zdrowia i kondycji, „czas

z Januszem” to kwestia relacji rodzinnych, a „strategia sprzedaży” może po prostu przypominać o odpowiedzialności za wzrost wyników sprzedaży.

Zazwyczaj jednak nie musimy za bardzo drażnić tematu u osób, które zidentyfikowały takie projekty, aby odkryć, że to, co naprawdę zaprząta ich uwagę, jest znacznie bardziej niejasną kwestią, którą chciałyby się zająć lub którą chcą zrealizować *w odniesieniu* do tych obszarów poza samym posiadaniem czegoś, co przypomina im o za dbaniu o te obszary. Przykładowo, „zapłacić rachunki” często zmienia się w „uruchomić system elektronicznego płacenia rachunków” albo „określić nasze procesy finansowe”. „Ćwiczenia” stają się „ustalić rutynę ćwiczeń”. „Spędzać więcej czasu z Januszem” można interpretować jako „określić program do spędzania czasu z dziećmi”. Natomiast „strategia sprzedaży” może tak naprawdę oznaczać „Upewnić się, że plan sprzedażowy został wprowadzony”. Różnice w każdym z tych przykładów są subtelne, lecz istotne.

Pierwsze słowa i pomysły rzeczywiście trzeba było zarejestrować, lecz były wciąż na tyle niejasne, że nie można było rozpocząć gry. Prawdziwe projekty, znacznie dokładniej opisane w późniejszym czasie, oferują odmienny i bardziej efektywny punkt skupienia, pozwalający osiągnąć sukces.

Praktycznie niemożliwe jest motywowanie samego siebie czy kogokolwiek innego do uczestnictwa w grze, w której nie jest się do końca pewnym, co jest celem czy linią mety. Cel ten może być bardzo duży i długoterminowy albo mały i krótkoterminowy, a tak długo, jak długo potrafisz zmierzyć, gdzie się znajdujesz w stosunku do tego celu (on jest tam, a Ty jesteś tu), to gra jest konkretna i określona. Wiedza ta oferuje Ci znacznie większą przejrzystość w kwestii takiej, ile energii i zasobów będziesz potrzebować, aby wygrać. Kiedy rezultat końcowy jest niejasny, znacznie trudniej jest manewrować, by chwycić wiatr w żagle.

Jest wiele różnych rodzajów pozytywnych rzeczy, których wszyscy, od czasu do czasu, potrzebujemy, aby dobrze zdefiniować obrany kurs i trzymać się go. Kolejne rozdziały książki dostarczą Ci więcej

szczegółów dotyczących różnych horyzontów rezultatów, oferujących perspektywę. Bycie dobrym na jednym z tych poziomów niestety nie oznacza bycia dobrym także na innych. Szkoliłem wielu zawodowców, którzy nie mieli problemów z identyfikowaniem długoterminowych celów i dążeń, lecz brakowało im czasu na skupienie się na takim poziomie projektów i rezultatów, jakie opisałem w powyższych przykładach. Zawsze istnieje jeden czy więcej obszarów naszego życia i pracy, którym pozwalamy na pozostanie niejasnymi, co wywołuje irytację i rozprasza nasze skupienie. Nauczenie się tego, jak gromadzić takie drobne demony i jak mierzyć się z nimi, jak zastosować niezawodną formułę definiowania konkretnych i możliwych do realizacji rezultatów do spraw, co do których uważamy, że można z nimi coś zrobić — to wszystko fundamentalne zachowanie sprawiające, że wszystko działa tak, jak należy.

## Skupienie na najbliższych działaniach

Innym, równie ważnym komponentem uzyskiwania i zachowywania przejrzystości oraz kontroli jest definiowanie swojego związku ze światem poprzez określenie konkretnych fizycznych działań do wykonania. Omówię to dokładniej w rozdziale 9., na ostatnim etapie kontroli (jakim jest „działanie”), lecz z ważnego powodu chcę ten temat poruszyć już teraz. Nawiązuje on bowiem do dyskusji dotyczącej tego, jak eliminować poczucie zagubienia i niewyraźne myślenie o tym, co zaprzęta Twoją uwagę. Połowa sekretu w uzyskiwaniu przejrzystości w dowolnej sytuacji polega na zadaniu pytania „Co próbujemy tutaj zrobić?”. Druga połowa, równie istotna, brzmi: „Co jest najbliższym działaniem?”. Względnie łatwo można odpowiedzieć na pierwsze pytanie, wystarczy ustalić cel. I każda osoba związana z projektem może przynajmniej przez krótki czas cieszyć się bezkarnością w związku z tym, kto tak naprawdę jest odpowiedzialny za realizację tego celu i ustalenie, jak cel ten odnosi się do całej mieszanki dostępnych zasobów i pozostałych celów. Tymczasem ustalenie tego, co jest najbliższym działaniem, oznacza konieczność

zaangażowania się w konkretną rzeczywistość i wymaga konkretnej inwestycji czasu i energii oraz relokacji zasobów, sprawiając, że różnego rodzaju wcześniej niedostrzegane i niewypowiedziane myśli, problemy, agendy i obawy wpływają na powierzchnię.

Ludzie często są pewni tego, że wszystko rozumieją w kwestii projektu, lecz Ty nie dowiesz się, czy tak jest naprawdę, dopóki nie wymusisz u nich myślenia i podjęcia decyzji potrzebnych do odpowiedzi na proste, oczywiste pytanie — co jest najbliższym, fizycznym działaniem, którego należy się podjąć. Byłem świadkiem wielu spotkań dotyczących projektów. Ich celem było zrealizowanie zdawać by się mogło konkretnych decyzji, celów i planów, lecz zamiast tego widziałem tylko spory brak przejrzystości uwidaczniający się, kiedy próbowano osiągnąć porozumienie w kwestii najbliższych działań, które trzeba podjąć po zakończeniu spotkania.

Jeśli istnieje jakieś pytanie pozwalające określić stopień kontroli, perspektywy i przejrzystości w dowolnej sytuacji, bez względu na liczbę uczestników, to brzmi ono: „Czy każdy zgadza się co do najbliższych, niezbędnych do podjęcia działań i tego, kto jest odpowiedzialny za ich realizację?”. Jeśli istnieje konsensus, to nie ma potrzeby dalszego gromadzenia, analizowania, porządkowania czy przeglądania; nie trzeba już omawiać czy oceniać pożądanых rezultatów. Działacie. Nie oznacza to, że działanie będzie właściwe — mówię tylko, że udało się osiągnąć maksymalnie pozytywne zaangażowanie w tej konkretnej sytuacji u wszystkich jej uczestników. Każdy gracz znajdzie się w optymalnym miejscu do tego, aby skupić się na pracy do wykonania, wyciągać wnioski i korygować swój kurs, płynąc do przodu.

Tak jak wszystkie drogi prowadzą do Rzymu, tak cały sukces sprowadza się do działań. To ostatni z pięciu etapów uzyskiwania kontroli i ostatni ze wszystkich sześciu horyzontów zachowywania perspektywy. Jeśli po prostu spojrzysz na każdy przedmiot zaprzątający Twoją uwagę na dowolnym poziomie i zmusisz się do określenia najbliższego działania do podjęcia w związku z każdą z tych rzeczy, popychając ją do realizacji, to zaskoczy Cię przejrzystość, którą uda Ci się w ten sposób osiągnąć.

## Jeśli nie wymaga działania, to wtedy...

Poza wszystkimi tymi sprawami, którymi musisz się zająć, w Twoim świecie pojawia się wiele rzeczy, które choć nie wymagają od Ciebie dalszych działań czy zobowiązań, to wymagają jednocześnie, abyś określił, do której z poniższych trzech podkategorii rzeczy te przynależą:

### Bez znaczenia

Oczywistym zestawem rzeczy, mających jednoznaczne znaczenie, są te, które w ogóle nie mają znaczenia: to rzeczy, których już nie potrzebujesz albo w ogóle nigdy nie potrzebowałeś — śmieciowe e-maile (typu spam) do wyrzucenia, e-maile, które już Cię nie interesują albo nie są dla Ciebie istotne, czy absurdalne wiadomości reklamowe w poczcie głosowej. Ta kategoria zawiera wszystko z Twojego otoczenia, co nie powinno się w nim znajdować albo w ogóle istnieć. To rzeczy przygotowane na to, by paść ofiarą klawisza *Delete* czy niszczarki do papieru albo znaleźć się w koszu na śmieci, lub też rzeczy, które można przekazać miejscowej organizacji charytatywnej.

Śmieci, kiedy zostaną już tak zaklasyfikowane, zazwyczaj nie są problemem, o ile firma zarządzająca odpadami nie postanowiła w tym miesiącu strajkować albo niszczarka się nie zepsuła, albo o ile nie jesteś za leniwy, by wyciąć w końcu tę martwą różę w ogrodzie. Największym problemem jest podjęcie decyzji, czy coś w ogóle jest śmieciem, czy nie. Jak tłumaczyłem w poprzedniej sekcji, jeśli nie potrafisz poradzić sobie z określeniem, czy coś powinno ruszyć do przodu, pozostać takie, jakie jest, albo zostać wyeliminowane, to szybko odkryjesz, że wpadłeś w umysłowe ruchome piaski.

Szacuję, że 95 procent naszych klientów, z którymi indywidualnie pracujemy, otoczyło się sprawami, wśród których przynajmniej 10 procent to śmieci. Do tego 50 procent klientów mogłoby wyeliminować przynajmniej 25 procent tego, co znajduje się w ich otoczeniu. I to nie według moich standardów, ale według *ich* standardów. Po prostu klienci ci unikali konieczności podjęcia decyzji w związku ze sprawami, które coś dla nich znaczą, i (lub) nie chcieli przenieść



tych spraw w odpowiednie miejsce. Dopóki aktywny proces ponownej klasyfikacji nie jest regularnie stosowany do „spraw”, to sprawy te mają tendencję do potęgowania się, a wręcz do samonamnażania. W efekcie bałagan psychologiczny zaczyna narastać proporcjonalnie do ilości śmieci, które się wokół nas zgromadziły i których nie zidentyfikowaliśmy.

Kategoria ta może wydawać się bardzo przyziemna, ale może dotyczyć również głębszych, wrażliwszych kwestii. Aby nie być kontrolowanym przez pudło tkwiące w szafie, pełne wspomnień o byłym partnerze, musisz zdecydować, czy rzeczy te mają dla Ciebie znaczenie, czy nie — to znaczy, czy wciąż istnieje powód, by je zatrzymać? Na pytanie to nie ma dobrej czy złej odpowiedzi — *jest po prostu odpowiedź*. Jeśli unikasz podjęcia decyzji, to sprawy będą kontrolować *Ciebie*, a powinno być na odwrót. To dlatego osoby zawodowo doradzające w sprawach organizacyjnych często pełnią funkcję terapeutyczną. Mierząc się z wyborem między przejrzystością a tym, co znane, większość ludzi wybiera to drugie; konieczność zdecydowania o rzeczywistym znaczeniu jakiejś rzeczy, w danej chwili, często przypomina o uciążliwych kwestiach.

Dzięki dobremu przeszkoleniu naszego zespołu unikamy komentowania tego, czy klienci powinni jakieś rzeczy zostawić, czy nie. Jeśli chcą, to tak robią. Wyrzucenie czegoś, co wciąż ma znaczenie dla klienta, może również stać się czynnikiem rozpraszającym. Ważną kwestią w takiej sytuacji jest znalezienie miejsca do przechowywania danej rzeczy i ułatwienie jej odnalezienia w tym miejscu.

Muszę powiedzieć, że po wielu latach stosowania tego procesu u różnego rodzaju osób, ci, którzy nauczyli się łatwiej mówić „nie” wobec różnych rzeczy przejawiających się w ich świecie, znacznie łatwiej podejmują różnego rodzaju decyzje ważne dla wygrania w grze w pracę i biznesie zwanym życiem. Rozpoznawanie i uznawanie istnienia kategorii rzeczy do wyeliminowania jest niezbędne choćby po to, aby uczynić świadomą klaryfikację *wszystkiego* uniwersalnym nawykiem.

## Do zostawienia na przyszłość

Można oczywiście zdecydować o niepodjęciu decyzji. Ten los podzieli wiele rzeczy, które przejawiają się w Twoim życiu, rzeczy, które dopiero będą wymagały zadecydowania, czy jest niezbędne wobec nich działanie, czy nie. Tak naprawdę nic się złego nie wydarzy, jeśli w tym stanie na chwilę pozostaniesz.

Jednym z najbardziej interesujących, subtelnych i niedocenianych rozróżnień jest stwierdzenie, czy dane działanie lub projekt jest tym, który rzeczywiście trzeba pchnąć do przodu — teraz, jeśli to możliwe — czy też raczej można się nim zająć w przyszłości, o ile w ogóle. Nakreśla to zestaw spraw, które nazywam zobowiązaniami typu „kiedyś/może”. Możesz chcieć zapisać się na lekcje tańca tawaryzkiego, ale jeszcze nie teraz. Chciałbyś zatrudnić webmastera na pełny etat, ale jeszcze nie teraz. Chciałbyś wiedzieć, jak używać makr w Excelu, ale... cóż, może jeszcze nie teraz.

Moja osobista lista „kiedyś/może” jest znacznie dłuższa niż lista moich bieżących projektów. Na jednym z końców zawiera pomysły, które raczej uważam za należące do kategorii „fantazje” — jak choćby wybranie się na spływ kajakowy po rzece Missisipi. W bardziej „realistycznej” części zawiera projekty takie jak zeskanowanie moich starych zdjęć czy napisanie na nowo segmentu naszej strony internetowej. Żadna rzecz z tej listy nie ma przypisanych sobie najbliższych działań — i to właśnie definiująca te rzeczy cecha. Wszystkie bieżące i aktywne projekty mają określone najbliższe działania, których zamierzam się podjąć, kiedy znajdę czas i okazję ku temu. Natomiast żadna z rzeczy na liście „kiedyś/może” nie ma przypisanego zobowiązania, by ruszyć sprawy w tej konkretnej chwili.

Uświadomienie sobie mocy kategorii w-porządku-jest-nic-z-tym-nie-robić było sporym niemalże objawieniem dla wielu osób, które znam i z którymi pracowałem. Współwłaściciel dużej firmy konsultingowej cały czas generował nowe, kreatywne pomysły, które mogłyby podnieść wartość projektów klientów. Problem był taki, na dość nieświadomym poziomie, że współwłaściciel ten myślał, że skoro miał pomysł, to powinien go realizować. Musiał więc przytłumić ten

mechanizm generowania pomysłów, aby zapobiec przytłoczeniu, ale przez to czuł się źle. Kiedy tylko uświadomił sobie, że mógł stworzyć miejsce parkingowe dla *możliwych* projektów, nie musząc poświęcać im zasobów (stworzył dla tego typu myśli listę „kiedyś/może”), jego mózg wskoczył na wyższe obroty i znowu zaczął generować pomysły, z których mógł potem swobodnie wybierać te idee, które wydawały się w danej chwili odpowiednie. Lekcja ta może zdawać się prosta i wręcz oczywista, ale to kolejny przykład podstawowych koncepcji GTD, które, zastosowane w codziennych okolicznościach, mogą tworzyć dużą, nieoczekiwaną wartość.

Kolejnym ważnym powodem, dla którego warto identyfikować i uznawać tę kategorię spraw, jest skłonność większości ludzi w naszej kulturze do zobowiązywania się do zbyt wielu rzeczy, przynajmniej w swych umysłach. Ponieważ niewiele osób jest gotowych gromadzić cały inwentarz swoich zobowiązań i obiektywnie spojrzeć na niego, mogą one chwilowo utrzymywać w swoim umyśle nierealistyczny zestaw umów z samymi sobą i nie muszą tym samym mierzyć się z ich rzeczywistymi i pełnymi implikacjami.

Kiedy ludzie w końcu dostrzegają prawdziwą ilość pracy koniecznej do wykonania, to kolejną przeszkodą, którą muszą pokonać, jest zmierzenie się z listą setek działań do realizacji przy jednoczesnym nieprzerażaniu się na jej widok. Liczni klienci, których szkoliłem na przestrzeni wielu lat, natrafiali na spory problem, próbując zastosować metodę GTD. Działo się to wtedy, kiedy stawali przed koniecznością odpowiedzialnego śledzenia swoich projektów i działań, co łączyło się z poczuciem wstydu i wyczerpania, a nawet porażki, a także kiedy widzieli, że mają tak wiele „niedokończonych” spraw w swoim życiu i pracy, że z ilością tą nie potrafili poradzić sobie emocjonalnie. Ich reakcją była obojętność wobec listy, unikali świadomego i obiektywnego patrzenia na jej zawartość albo też negowali konieczność jej uzupełniania na bieżąco. Ich rozszerzony umysł uciekł do wcześniejszego stanu — skupiającego się przede wszystkim na tym, co najnowsze i najgłośniejsze.

Na tym etapie nasi trenerzy odkryli, że kwestią niezbędną do zrobienia postępów jest przypominanie ludziom, że trzeba ustanowić albo odświeżyć lub choćby wykorzystać kategorię „kiedyś/może”. Muszą osiągnąć nowy poziom rzetelności, przeglądając świadomie każdą rzecz na swoich listach i podejmując odpowiedzialne decyzje w odniesieniu do tego, czy naprawdę będą w stanie pewne rzeczy w najbliższym czasie zrobić. Jeśli nie, to projekt powinien zostać przeniesiony do przechowalni, dzięki czemu klient może się bardziej skupić na tym zestawie możliwości, którym można się zająć. Oczywiście głównym powodem, dla którego ludzie tak niechętnie *to* robią, jest właśnie to, że nie czują się pewni, czy w sposób odpowiedzialny poradzą sobie z tym, co umieszczają w poczekalni.

To kolejny przykład holistycznej natury modelu kontroli — etapy te nie mogą się optymalnie przejawiać w izolacji, muszą ze sobą współpracować. Nie pozwolisz sobie luźniej podejść do jakiegoś zobowiązania, dopóki nie zyskasz pewności, że w odpowiedni sposób będziesz je przeglądał i się w nie zaangażujesz. A jeśli boisz się przemieścić rzecz z listy bieżących projektów, ponieważ projekt ten musi być dostępny do regularnego przeglądania, a bieżąca lista jest jedyną, na którą zwracasz uwagę, to będziesz przechowywał to „możliwe” zobowiązanie na tej liście wraz z innymi, bardziej realnymi rzeczami. Brak budzącego zaufanie systemu organizacyjnego, który dokładnie i regularnie przeglądasz, włączając w to osobną listę na rzeczy „wstrzymane”, zmusza Cię do trzymania wszystkiego na listach bieżących, które następnie stają się tak przytłaczające, że w ogóle przestajesz zwracać na nie uwagę. Wracasz wtedy do punktu wyjścia.

## To materiał referencyjny

Ostatnią kategorią niezbędną do uzyskania przejrzystości jest ta kategoria, która nie zakłada działań, ale posiada wartość w postaci informacji — teraz lub w przyszłości. To duży obszar materiałów referencyjnych, przybierających postać zarchiwizowanych danych czy materiałów wspierających dla projektów i tematów, będących przedmiotem zainteresowania. Typowym takim materiałem może być zwykły

numer telefonu do jakiejś osoby, ale mogą też nim być olbrzymie zasoby internetu.

Zdecydowanie o tym, co zachować w roli materiału referencyjnego, będzie zawsze kwestią osobistych decyzji — dla praktycznie dowolnego tematu istnieje nieskończona liczba przydatnych informacji. Kluczem do przejrzystości w tej kategorii jest po prostu *podjęcie* decyzji: czy powinienem to zostawić, czy nie? Mam dwie propozycje: (a) jeśli masz wątpliwości, wyrzuć to, i (b) jeśli masz wątpliwości, zachowaj to.

Ludzie często narzekają na swoje dokumenty — zarówno drukowane, jak i cyfrowe — bo albo jest ich za dużo, albo są nieprzydatne z uwagi na ich nieład. Rzeczywiście mogłyby być to realne problemy, lecz z doświadczenia wiem, że większość problemów w tym obszarze znów sprowadza się do braku jasności co do znaczenia. Jeśli trzymasz określoną rzecz na swoim biurku albo w teczce lub w dolnej szafce w kuchni tylko dlatego, że nie podjąłeś decyzji dotyczącej znaczenia tej rzeczy, to będzie Cię ona kontrolować. Kiedy tylko określisz, co jest materiałem referencyjnym, co jest śmieciem, co trzeba ruszyć do przodu, a o czym na razie nie trzeba w ogóle decydować, to możesz zbierać tyle rzeczy, ile Ci się podoba, i nie będzie to miało wpływu na Twoje skupienie. Nie chodzi bowiem o liczbę rzeczy, ale o spójność Twojego stosunku do tego, czym jest dana rzecz.

## Moc fundamentalnego procesu myślenia

Jeśli jeszcze nie zastosowałeś zasad, które opisuję, jako świadomego procesu w Twoim świecie, to czysto konceptualistyczny model tu przedstawiany może wydawać Ci się absurdalnie uproszczony oraz niezbyt ważny. To zrozumiałe, ponieważ w metodzie tej nie ma nic, czego zrozumienie wymagałoby poważniejszego rygoru intelektualnego. Zachowania te nie są również obce większości osób. Nie uważam, aby w odkrytych przeze mnie praktykach było coś, czego nie

mógłby pojąć przeciętny dwunastolatek, czego nie mógłby zrozumieć i wykorzystać w jakimś stopniu dla własnej korzyści.

Cechą tych praktyk jest to, że nie musimy o nich myśleć, kiedy sprawy są łatwe i oczywiste. Stosujemy te praktyki automatycznie i raczej w sposób nieświadomy, kiedy wszystko idzie sprawnie i prosto. Kiedy jednak świat rzuca nas na głęboką wodę i kiedy dobrze znany proces zaangażowania zostaje zaburzony, wtedy nawet tak proste procedury, jak gromadzenie i analizowanie, nie tylko stają w miejscu, ale bywają ignorowane, a wręcz zaczynamy się im przeciwstawiać. Stan Kapitana i dowódcy wymaga, aby mechanizmy te stosować świadomie za każdym razem, kiedy coś wyprowadzi nas z równowagi i wymknie się spod kontroli. Musisz nauczyć się, co robisz dobrze, kiedy łatwo jest to robić, a potem zastosować te omówione zachowania, kiedy musisz ustosunkować się do rzeczy wywołujących presję.

Sprowadźmy to do praktycznego przykładu:

Załóżmy, że otrzymałem list lub e-mail, w którym jestem proszony o wystąpienie na nadchodzącej konferencji. Otwieram go, czytam i stoję wtedy przed kilkoma wyborami.

Mogę zdecydować, że to śmieć — nie jest godny mojej uwagi. Sio z nim.

Mogę stwierdzić, że to nie jest coś, co chcę zrobić, nie odczuwam też potrzeby udzielenia odpowiedzi, ale dobrze byłoby wiedzieć, że taka grupa istnieje, więc kategoryzuję list jako materiał referencyjny.

Mogę uznać, że byłoby możliwe zaakceptowanie zaproszenia, ale jego sugerowana data wstępna pokrywa się ze spotkaniem z klientem. Przez kolejny tydzień nie będę wiedział, czy będę miał czas. Dlatego decyduję się odłożyć pytanie na kolejne dziesięć dni i chowam list do odpowiedniego spośród 43 folderów, co daje mi gwarancję, że wkrótce jeszcze raz przemyślę sprawę.

Mogę zdecydować, że jestem potencjalnie zainteresowany, ale chcę się czegoś więcej dowiedzieć o wydarzeniu. Mam teraz projekt „Zbadać uczestnictwo w konferencji XYZ”, który umieszczam na

swojej liście projektów. Decyduję, że kolejnym krokiem jest poproszenie mojego asystenta, aby zbadał firmę i w skrócie mi ją przedstawił w formie szybkiego e-maila.

Mogę wrzucić list na stertę „eh” na skraju biurka.

Która z tych możliwości osłabia przejrzystość, kontrolę i perspektywę? Wiem, że to trudne pytanie. Jednak stawiam przed Tobą wyzwanie: co jeszcze w Twoim świecie w tej chwili ma naturę „eh”? W jaki sposób mógłbyś te rzeczy lepiej zgromadzić i przeanalizować?

Odpowiednie skupienie pozwala działać i podejmować decyzje. Skupienie to bynajmniej nie zawsze przychodzi samo z siebie. Im lepiej wyszkolisz siebie w integrowaniu tego rodzaju procesu klaryfikacji znaczenia z codziennym życiem, aby móc odruchowo przywoływać ten proces do co bardziej wymagających sytuacji, tym częściej będziesz doświadczać tego, że znalazłeś się po zwycięskiej stronie równania.

Czy Twoje dzieci wiedzą, jak myśleć w ten sposób? A Twój zespół? Czy ktokolwiek z jego członków pozwala, by sprawy zaburzały jego skupienie i energię, i nie wie, w jaki sposób może efektywnie zidentyfikować źródło problemów i sobie z nim poradzić? Widzę dzieci noszące olbrzymie plecaki wypełnione ciężącą informacją i materiałami i pytam sam siebie — dlaczego? Czy po prostu daje im się dużo „spraw”, nie ucząc przy tym, jak je odpowiednio przetworzyć? Praktycznie każdy, kto w systemie szkolnym zapoznał się z moim materiałem — uczniowie i studenci, rodzice, nauczyciele, administracja — wyraził swoją irytację ubóstwem sposobu nauczania w systemie edukacyjnym. Jest dużo informacji, ale niewiele mówi się o tym, jak sobie z nimi radzić.

Gromadzenie oraz analizowanie tego, co zaprzęta Twoją uwagę, to kluczowy krok do uzyskania kontroli. Jednak bez następnego etapu to, co osiągniesz, może Ci bardzo szybko umknąć. Jeśli Twój umysł nie jest przekonany, że rzeczy mające znaczenie są łatwo dostępne, kiedy są potrzebne, to zepsuje całą grę, sprawiając, że wszystko wróci do Twojej głowy. Umysł musi mieć pewność, że rzeczy są dobrze zorganizowane.





# PROGRAM PARTNERSKI

GRUPY WYDAWNICZEJ HELION



1. ZAREJESTRUJ SIĘ
2. PREZENTUJ KSIĄŻKI
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**

# Aby być efektywnym i uzyskać upragnione rezultaty, musisz działać. Sednem jest dokonywanie właściwych wyborów i skuteczna realizacja celów.

Znanych jest wiele technik zarządzania czasem i poprawy produktywności, ale nie dają one podstawowego zrozumienia ani nie tworzą efektywnego modelu dynamiki tego procesu jako całości. Istnieje jednak spójna metoda, całościowa, a jednocześnie możliwa do zastosowania w dowolnym aspekcie życia i w dowolnej chwili. Obojętnie, czy jesteś prezesem korporacji, matką trójki dzieci, czy studentem kilku kierunków — możesz uniknąć niepotrzebnego stresu i niepowodzeń. Wystarczy zrozumieć, że trzeba szybko wprowadzić zmiany i zastosować GTD — metodę, dzięki której miliony ludzi odzyskały kontrolę nad swoim życiem i odniosły sukces.

Metoda **Getting Things Done** okazała się skuteczną odpowiedzią na potrzeby rzeszy zestresowanych i przemęczonych menedżerów różnego stopnia. Po latach David Allen, twórca tej metody, odkrył, że jest ona nie tylko systemem osobistej produktywności. GTD ma znacznie szersze zastosowanie — zapewni Ci kontrolę nad wszystkimi aspektami codzienności i z łatwością umieścisz je w obrębie własnych celów i dążeń. Poprzednia książka poświęcona Getting Things Done była zestawem narzędzi. Ta z kolei jest mapą pozwalającą zorientować się, na jakim etapie życia obecnie się znajdujesz i jak dotrzeć tam, gdzie chcesz się znaleźć.

## W tej książce:

- modele GTD i podstawy mentalne
- odzyskiwanie kontroli
- praca z Horyzontami Skupienia Uwagi
- panowanie nad celami, zadaniami i zobowiązaniami
- zarządzanie trudnymi sprawami i ich finalizowanie

# GTD: oto metoda, która działa!

Partner merytoryczny:



Partnerem merytorycznym jest wyłączny dostawca rozwiązań GTD, firma DOOR Poland, która od 20 lat pomaga polskim firmom poprawiać rezultaty biznesowe poprzez kształtowanie postaw, rozwijanie kompetencji pracowników i dostarczanie sprawdzonych rozwiązań.

Więcej informacji o warsztatach GTD na stronach partnera:

[www.gtd.com.pl](http://www.gtd.com.pl)

[www.door.com.pl](http://www.door.com.pl)

**onepress**



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



**HELION SA**  
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice  
tel.: 32 230 98 63  
[onepress@onepress.pl](mailto:onepress@onepress.pl)

Sprawdź nasze szkolenia!



AKADEMIA IT & BUSINESS

ebook dostępny wyłącznie na:

**ebookpoint<sup>PL</sup>**



ISBN 978-83-283-4007-7



9 788328 340077

książkiklasybusiness

[www.szkolenia.helion.pl](http://www.szkolenia.helion.pl)

Cena: 39,90 zł