

Wydanie II

Getting Things Done

czyli sztuka bezstresowej
efektywności

bestseller

Davida Allena



gtd

onepress
EXCLUSIVE



Tytuł oryginału: Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity
(Revised Edition)

Tłumaczenie: Zbigniew Waśko z wykorzystaniem fragmentów książki „Getting Things Done, czyli sztuka bezstresowej efektywności” w tłumaczeniu Marcina Kapeli
Konsultacje i korekta merytoryczna: Jakub Ujejski

ISBN: 978-83-8322-458-9

Copyright © 2001, 2015 by David Allen

Foreword copyright © 2015 by James Fallows

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.
This edition published by arrangement with Penguin Books, an imprint of Penguin Publishing Group, a division of Penguin Random House LLC.

Polish edition copyright © 2016, 2019, 2023 by Helion S.A.
All rights reserved.

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

<https://onepress.pl/user/opinie/getvvv>

Możesz tam wpisać swoje uwagi, spostrzeżenia, recenzję.

Helion S.A.

ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice

tel. 32 230 98 63

e-mail: onepress@onepress.pl

WWW: <https://onepress.pl> (księgarnia internetowa, katalog książek)

Printed in Poland.

- Kup książkę
- Poleć książkę
- Oceń książkę

- Księgarnia internetowa
- Lubię to! » Nasza społeczność

Spis treści

	Przedmowa do wydania polskiego	11
	Przedmowa	13
	Wprowadzenie do wydania poprawionego	17
	Witam Czytelników <i>Getting Things Done</i>	27
Część I	Sztuka <i>Getting Things Done</i>	33
<i>Rozdział 1</i>	Nowe praktyki w nowej rzeczywistości	35
<i>Rozdział 2</i>	Jak kontrolować swoje życie: pięcioetapowy proces zarządzania strumieniem zadań	65
<i>Rozdział 3</i>	Jak kreatywnie zabrać się do realizacji projektu: pięć stadiów planowania projektów	103
Część II	Nauka sztuki bezstresowej efektywności	135
<i>Rozdział 4</i>	Jak zacząć: wybór czasu, miejsca i narzędzi	137
<i>Rozdział 5</i>	Gromadzenie: zbieranie swoich „spraw”	163
<i>Rozdział 6</i>	Analiza: opróżnianie inboxów	189
<i>Rozdział 7</i>	Porządkowanie: odpowiednia kategoryzacja zadań	213
<i>Rozdział 8</i>	Przegląd: aby wszystko było aktualne i funkcjonalne	275
<i>Rozdział 9</i>	Działanie: wybór najlepszych opcji	291
<i>Rozdział 10</i>	Przejęcie kontroli nad realizowanymi projektami	319

Część III	Efekty przestrzegania podstawowych zasad	335
<i>Rozdział 11</i>	Efekt nawyku gromadzenia	337
<i>Rozdział 12</i>	Efekt podejmowania decyzji zgodnie z zasadą najbliższego działania	351
<i>Rozdział 13</i>	Efekt ukierunkowania na rezultaty	367
<i>Rozdział 14</i>	GTD a kognitywistyka	377
<i>Rozdział 15</i>	Droga do mistrzostwa w GTD	391
	Podsumowanie	407
	Dodatek. Słowniczek pojęć metody GTD	409
	Zaproszenie...	417
	Skorowidz	419

Nowe praktyki w nowej rzeczywistości

MIMO PRZYTŁACZAJĄCEJ NAS liczby obowiązków, możliwe jest, abyśmy funkcjonowali efektywnie, zachowując trzeźwość umysłu oraz przyjemne uczucie spokoju i kontrolowania sytuacji. W dobie wyśrubowanych standardów efektywności i wydajności jest to świetny sposób zarówno na pracę, jak i życie poza nią. Jest to również najlepszy sposób na pełną świadomość tego, co się właśnie robi, na właściwe zaangażowanie w wykonywane czynności. Wtedy czas znika i zachowujesz przez cały czas pełną uważność. To, co robisz, jest właśnie tym, co powinieneś robić mimo całego spektrum spraw i obowiązków. Jesteś całkowicie wolny. Jesteś na fali.

Osiągnięcie takiego stanu staje się wręcz koniecznością dla efektywnych i mających odnosić sukces profesjonalistów; jest niezbędne ze względu na zdrowie psychiczne każdemu, kto doświadcza trudnych sytuacji życiowych; stwarza podstawy do optymalnego angażowania się w to, co w danej chwili jest najważniejsze.

Zapewne wiesz już, co i jak należy zrobić, aby osiągnąć ów zdrowy stan wysokiej wydajności. Jednak jak większość ludzi powinieneś wykorzystywać swoje umiejętności w sposób bardziej kompletny, systematyczny i lepiej skoordynowany w czasie. Dzięki temu uda Ci się przejąć kontrolę nad sytuacją i wyeliminować uczucie wypalenia. Metody i techniki, które opisuję w tej książce, są niezwykle praktyczne i oparte na zdrowym rozsądku. Jednak większość ludzi „skażona” jest pewnymi przyzwyczajeniami, które

Istnieje tylko jedna rzecz, którą możemy zrobić, a najszcześniejszymi ludźmi są Ci, którzy potrafią to robić do granic swoich umiejętności. Możemy być w pełni obecni. Możemy angażować się całym sobą. Możemy skupić całą naszą uwagę na szansie, która wyloniła się przed nami.

— Mark Van Doren

trzeba zmodyfikować, aby móc w pełni się cieszyć zaletami opisywanego systemu. Niewielkie zmiany, jakich wymaga system — zmiany w sposobie analizowania i porządkowania spraw, które angażują Twoją uwagę — mogą wygenerować zdecydowaną poprawę w podejściu do niektórych kluczowych aspektów Twojego codziennego życia. Rezultaty są często określane jako przełomowe.

Prezentowane przeze mnie metody mają za zadanie realizację trzech podstawowych celów: (1) uchwycenie *wszystkich* spraw, które muszą być zrealizowane lub są przydatne — natychmiast, później, kiedyś, całościowo, w niewielkim stopniu czy w jakikolwiek inny sposób — w ramy logicznego i niezawodnego systemu niezaprzatającego głowy i odciążającego myśli; (2) ukierunkowanie Cię w taki sposób, abyś podejmował wstępne decyzje dotyczące każdej z tych spraw, po to, abyś zawsze miał wykaz „najbliższych działań”, które w każdej chwili możesz podjąć lub przeprojektować; (3) wyselekcjonowanie i skoordynowanie tego wszystkiego ze zobowiązaniami wobec siebie i innych, które wcześniej czy później trzeba będzie wypełnić.

Książka ta oferuje sprawdzoną metodę niezwykle efektywnego zarządzania tokiem pracy. Prezentuje narzędzia, wskazówki, techniki i triki niezbędne do jej implementacji. Jak będziesz się mógł przekonać, te reguły i metody można stosować ciągle i funkcjonują równie dobrze w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Opisywane przeze mnie techniki możesz zastosować, jak wielu innych przed Tobą, jako stale funkcjonujący, dynamiczny styl działania w środowisku pracy i poza nią¹. Możesz też, i również nie będziesz tu wyjątkiem, używać ich jako przewodnika, zaglądając do nich zawsze, kiedy będziesz potrzebował odzyskać poczucie kontroli nad sytuacją.

¹ Termin „praca” traktuję tu w jego najbardziej uniwersalnym znaczeniu, tzn. jako wszystkie działania, które chcesz lub musisz podjąć, aby zmienić istniejący stan rzeczy. Wielu ludzi rozgranicza „pracę” od „życia osobistego”, lecz ja tego nie robię. Uważam, że pienie ogródka czy aktualizacja testamentu jest podobną „pracą” jak pisanie tej książki czy szkolenie klienta. Wszystkie metody i techniki opisywane w tej książce są przeznaczone do stosowania w całym obszarze życia i pracy — bez tych metod trudno być efektywnym.

Problem: Nowe potrzeby, niewystarczające zasoby

Prawie każdy, kogo ostatnio miałem okazję spotkać, borykał się z uczuciem nadmiaru obowiązków i brakiem czasu na ich wykonanie. Kiedyś przez cały tydzień udzielałem konsultacji pracownikowi jednej z największych globalnych firm inwestycyjnych, który narzekał, że zaproponowany mu nowy zakres obowiązków menedżerskich obciążyłyby jego relacje rodzinne poza granice wytrzymałości; rozmawiałem też ze średniego szczebla panią menedżer ds. zasobów ludzkich, która usiłowała zachować kontrolę nad swoją korespondencją e-mailową (ponad 150 wiadomości dziennie), związaną z planami podwojenia liczby osób zatrudnionych w regionalnym biurze firmy z tysiąca stu do dwóch tysięcy osób w ciągu jednego roku; chciała zachować weekendy dla siebie.

Z nadejściem nowego milenium ujawnił się pewien paradoks: ludzie podnieśli jakość swojego życia, ale jednocześnie sami windują swój poziom stresu, biorąc na swoje barki więcej obowiązków, niż są w stanie udźwignąć. To zupełnie jak jedzenie „oczami” — oczy wciąż by jadły, ale żołądek już nie może. Nadmiar opcji i możliwości zmusza do ciągłego podejmowania decyzji i dokonywania wyborów. Wielu ludzi jest przez to sfrustrowanych i zdezorientowanych, i nie bardzo wiedzą, jak poprawić sytuację.

W naszej pracy nie ma już klarownego zakresu obowiązków

Głównym czynnikiem wpływającym na rosnący poziom towarzyszącego nam stresu jest fakt, że charakter naszej pracy zmienił się w sposób bardziej zdecydowany i raptowny niż nasze wykształcenie i umiejętności radzenia sobie z nowymi obowiązkami. Tylko w ciągu drugiej połowy dwudziestego wieku rozumienie „pracy” ukształtowane przez świat przemysłu zmieniło się z czynności wykonywanych przy linii produkcyjnej w systemie „wykonaj i przekaz dalej” na, jak to trafnie określił nieżyjący już Peter Drucker, „pracę opartą na wiedzy”.

W minionych czasach praca była czymś oczywistym, przejrzystym. Pola miały być zaorane, maszyny obsłużone, pudła zapakowane, krowy wydojone, a skrzynki poukładane. Wiedziałeś, co należało zrobić — to było klarowne. Łatwo było ocenić, czy praca została wykonana, czy nie. Zwiększanie wydajności sprowadzało się głównie do jeszcze cięższej lub jeszcze dłuższej pracy.

Dziś wielu z nas pracuje nad projektami, które nie mają określonych ram. Większość ludzi, których znam, zajmuje się aktualnie przy-

Prawie każdy projekt da się wykonać lepiej, a dziś dostęp do nieograniczonych zasobów informacji sprawia, że jest to wykonalne.

najmniej kilkoma sprawami jednocześnie, i choćby starali się do końca swych dni, to nie uda im się perfekcyjnie zrealizować wszystkich z nich. Prawdopodobnie i Ty borykałeś się z podobnymi dylematami. Czy konferencja mogła być lepiej zorganizowana? O ile efektywniejszy mógł być program szkoleniowy czy system wynagrodzeń dla mene-

dżerów? Czy nie mogłeś zapewnić dzieciom lepszego wykształcenia? Jak bliski ideału jest blog, który prowadzisz? Jak bardzo motywujące jest spotkanie z personelem, które przygotowujesz? Czy Twoja kondycja zdrowotna mogłaby być lepsza? Jak dobrze funkcjonuje Twój dział po reorganizacji? I ostatnie pytanie: jak dużo dostępnych informacji mogłoby się przyczynić do „ulepszenia” tych projektów? Odpowiedź: nieskończenie wiele, a łatwo je pozyskać, przynajmniej teoretycznie, z internetu.

Z drugiej strony, brak ograniczeń może generować *dodatkową* ilość pracy dla każdego z nas. Wiele z celów, jakie dziś stawiają sobie organizacje, wymaga międzydziałowej komunikacji, kooperacji i zaangażowania. Nasze indywidualne stanowiska pracy odchodzą w niepamięć (przynajmniej powinny), a wraz z nimi luksus braku konieczności czytania e-maili „do wiadomości” otrzymywanych z działu marketingu, kadr czy jakiegoś zespołu stworzonego ad hoc do zajmowania się konkretnym projektem. Do tego należy dodać rosnące zaangażowanie w kontakty ze znajomymi i rodziną, ponieważ w dobie łączności bezprzewodowej kwestie odległości przestają mieć znaczenie, a dzisiaj już wszyscy, nawet ludzie w podeszłym wieku, są ciągle „w zasięgu”.

Wciąż udoskonalane rozwiązania komunikacyjne coraz bardziej redukują wszelkie przeszkody we wzajemnym porozumiewaniu się. W drugiej dekadzie obecnego stulecia jesteśmy świadkami powszechnego dążenia do bycia ciągle „na łączach”, podsycanego globalizacją („Połowa mojego zespołu jest w Hongkongu, a jeszcze inny ważny współpracownik mieszka w Estonii”), wirtualną pracą, możliwościami komunikacyjnymi i wcale nierzadkim zamiłowaniem do gadżetów noszonych w kieszeni lub na nadgarstku, które to gadżety mają możliwości bez porównania większe niż zajmujące całe pomieszczenia komputery z połowy lat 70. ubiegłego wieku.

A zatem nie tylko praca i jej zakres stają się coraz bardziej rozmyte i słabo zdefiniowane, ale również czas i przestrzeń, w których możemy (i często powinniśmy) się jej oddawać. To samo dotyczy ciągle powiększającej się liczby potencjalnie ważnych i łatwo dostępnych danych, które mogą mieć wpływ na nasze życie.

Nasze obowiązki (i życie) ciągle ewoluują

Coraz bardziej rozmyte zakresy realizowanych przez nas projektów i generalnie naszych stanowisk pracy same w sobie byłyby wystarczającym wyzwaniem dla każdego. Ale dziś musimy dorzucić do tego stale rozbudowywaną definicję naszej pracy, a także nierzadkie zmiany zobowiązań i planów życiowych.

Często pytam moich seminarzystów: „Kto z was zajmuje się tym, do czego został zatrudniony? I jak wielu z was nie dokonało żadnej istotnej zmiany w swoim życiu przez ostatni rok?”. Bardzo rzadko widzę podniesione ręce. Jakkolwiek nieokreślona i nieograniczona byłaby Twoja praca, to jeśli miałbyś szanse wystarczająco długo zajmować się precyzyjnie określonym zadaniem, prawdopodobnie zorientowałbyś się, co musisz robić (jak intensywnie, na jakim poziomie), aby nie stracić psychicznej równowagi. I gdybyś mógł w większym stopniu zapanować nad

Większość z nas w ciągu ostatnich 72 godzin odebrała więcej danych mogących wpłynąć na zmianę produkcji, powstanie nowego projektu lub przesunięcie priorytetów, niż nasi rodzice mogli zdobyć w ciągu miesiąca albo nawet roku.

Nigdy, tak naprawdę, możemy nie być przystosowani na rzeczy zupełnie nowe. Musimy się dopasowywać, a każde gwałtowne dopasowanie wywołuje kryzys w ocenie własnej wartości: jesteśmy poddawani testowi, musimy sprawdzać samych siebie. Aby poddać radykalnym zmianom i ustrzec się wstrząsów wewnętrznych, potrzebna jest nam subordynacja i pewność siebie.

— Eric Hoffer

swoim istnieniem — nie przeprowadzać się, nie zmieniać znajomych, prowadzić zdrowy tryb życia, bez niespodzianek finansowych, bez programów motywacyjnych wskazujących nowe kierunki działania, bez niespodziewanych awansów — zapewne byłbyś w stanie wypracować stały rytm działania i pewny system zarządzania swoimi sprawami, co pozwoliłoby Ci osiągnąć poczucie stabilności.

Niestety, niewielu może doświadczyć takiego luksusu, a dzieje się tak z trzech powodów:

1. Organizacje wydają się teraz powszechnie funkcjonować w trybie ciągłych przekształceń, z permanentnie zmieniającymi się celami do osiągnięcia, produktami, partnerami, klientami, rynkami, technologiami czy właścicielami.
2. Przeciętny pracownik jest dziś, bardziej niż kiedykolwiek, kimś w rodzaju niezależnego agenta, który zmienia ścieżki kariery równie często, jak kiedyś jego rodzice zmieniali stanowiska pracy. Nawet czterdziesto- i pięćdziesięciolatkowie trzymają się standardów ciągłego rozwoju. Cele, jakie sobie stawiają, są dziś bardziej zbieżne z głównym nurtem gospodarki i kryją się pod ogólnym hasłem „profesjonalizm, zarządzanie i rozwój umiejętności kierowniczych” — co oznacza, ni mniej ni więcej, że niezbyt długo będą zajmować się bieżąco wykonywanymi obowiązkami².
3. Szybkość zmian zachodzących w naszych kulturach, stylach życia i technologiach zmusza jednostkę do pełniejszego panowania

² Wielka recesja z początku tego wieku umocniła poczucie niepewności i wyzwoliła u ludzi starszych potrzebę pracowania również po osiągnięciu wieku emerytalnego, co często wymaga wymyślenia zupełnie nowego sposobu zarabiania pieniędzy.

nad swoją sytuacją. Nagła potrzeba zaopiekowania się rodzicem lub dzieckiem, które straciło pracę, borykanie się z problemami zdrowotnymi, konieczność zaakceptowania zmian zapoczątkowanych przez partnera życiowego — to wszystko zdarza się teraz znacznie częściej niż kiedykolwiek wcześniej.

Na dłuższą metę coraz trudniejsze staje się wyraźne określenie, co mamy robić w biurze, w domu, w samolocie, w samochodzie czy w kawiarni — w weekend, w poniedziałkowy poranek, gdy budzimy się o trzeciej nad ranem i gdy jesteśmy na urlopie. Trudniejsze jest zdefiniowanie, jakie nakłady są potrzebne, aby wszystko toczyło się sprawnie. Dopuszczamy do siebie ogromny strumień informacji i komunikacji ze świata zewnętrznego i jednocześnie generujemy w swoim świecie wewnętrznym równie wiele pomysłów i uzgodnień z samym sobą oraz innymi ludźmi. Nie zostaliśmy jednak wystarczająco dobrze „wyposażeni”, aby podolać tak ogromnej liczbie wewnętrznych i zewnętrznych zobowiązań.

Tak naprawdę w tym naszym nowoczesnym i totalnie skomunikowanym świecie nic nie jest nowe z wyjątkiem *tempa* zmian. Dawniej, gdy życie toczyło się dużo wolniej i praca też była wolniejsza, ludzie mieli dużo czasu na powracanie do stanu równowagi, jeśli już przydarzyła im się jakaś zmiana. Dzisiaj większość z nas żyje w świecie, który takiego luksusu czasowego nie zapewnia. Świat zmienia się nawet wtedy, gdy czytasz te słowa. A jeśli *podczas* czytania Twoja uwaga była rozpraszana przez myśli krążące wokół innych spraw dziejących się w Twoim życiu lub nagle poczułeś potrzebę sprawdzenia, czy w Twojej skrzynce e-mail nie ma listu z potencjalnie ważną informacją, to znaczy, że cierpisz na syndrom człowieka, który niczego nie może przeoczyć.

Stare modele i przyzwyczajenia są niewystarczające

Ani standardy naszego wykształcenia, ani tradycyjne modele zarządzania czasem, ani też nieprzebrane bogactwo cyfrowych i bazujących na papierze narzędzi wspomagających zarządzanie nie oferują

nam skutecznych środków, które sprostałyby nowym stawianym nam wymaganiom. Stosując którykolwiek z tych procesów czy narzędzi, zapewne doszedłeś do wniosku, że nie są one w stanie sprostać szybkości, złożoności i zmienności priorytetów tego, co wpisane jest w zakres Twoich dzisiejszych obowiązków. Umiejętność odnośnienia sukcesów, relaksacji i utrzymania samokontroli w tych bardzo płodnych, acz chwiejnych i zazwyczaj nieuporządkowanych czasach wymaga nowych sposobów myślenia i działania. Istnieje ogromne zapotrzebowanie na nowe sposoby, technologie i zwyczaje w podejściu do pracy, które pomogłyby opanować otaczającą nas rzeczywistość.

Tradycyjne podejścia do zarządzania czasem i organizacji osobistej były w swoim czasie użyteczne. Oferowały pomocne punkty odniesienia dla siły roboczej, która właśnie odchodziła od pracy w ramach procedur przemysłowej linii produkcyjnej do nowego rodzaju pracy, z koniecznością dokonywania wyborów, co robić, i swobodą decydowania, kiedy to robić. Od kiedy czas sam w sobie stał się czynnikiem pracy, kluczowym narzędziem stały się kalendarze osobiste. (Jeszcze w późnych latach 80. ubiegłego stulecia wielu profesjonalistów uznawało posiadanie kieszonkowego kalendarza za klucz do dobrej organizacji pracy; nawet dziś wielu uważa swoje kalendarze i ewentualnie skrzynki e-mailowe za podstawowe narzędzie pomagające zachować kontrolę). Wraz z nastaniem nienormowanego czasu pracy pojawiła się potrzeba umiejętnego dokonywania wyboru tego, co należy robić. Znakowanie priorytetów metodą „ABC” czy tworzenie codziennych list zadań do wykonania to kluczowe techniki, które zostały wdrożone, aby w jakiś logiczny sposób wspierać ludzi w procesie dokonywania wyborów. Mając swobodę dokonywania wyboru tego, co robić, obarczony byłbyś także odpowiedzialnością za dokonywanie trafnych wyborów i swoją gradacją priorytetów.

Zapewne już odkryłeś, przynajmniej w pewnym stopniu, że kalendarze, choć ciągle istotne, mogą tylko w niewielkim zakresie wspomagać porządkowanie tego wszystkiego, w czym musisz być zorientowany, aby panować nad sytuacją. Listy codziennych zadań czy uproszczona wersja oznaczania priorytetów także okazują się nieskuteczne w ra-

dzeniu sobie z mnogością i złożoną naturą zadań, z jakimi musi się mierzyć przeciętny człowiek. Praca i życie coraz szerszego grona ludzi wymagają radzenia sobie z dziesiątkami czy nawet setkami e-maili dziennie, nie dając przy tym żadnej tolerancji zignorowania choćby jednego zapytania, reklamacji, zamówienia czy powiadomienia od firmy lub rodziny. Niewielu ludzi może (lub powinno) oczekiwać, że wystarczy im zasada znakowania priorytetów metodą „ABC” czy pozostanie przy listach codziennych zadań do wykonania, które mogą zostać zupełnie *zaburzone* pierwszym lepszym telefonem, sygnałem wysłanym za pośrednictwem komunikatora internetowego czy niespodziewanym wezwaniem przez szefa bądź współmałżonka.

„Szerokie spojrzenie” czy „wnikanie w szczegóły”

Z drugiej strony palety możliwych rozwiązań w wielu książkach o tematyce biznesowej, w modelach i seminariach wspieranych przez liczne autorytety propagowane jest „szerokie spojrzenie”, które ma być skutecznym rozwiązaniem na borykanie się z naszą złożoną rzeczywistością. Nakreślanie ogólnych celów i wartości tak, aby ukierunkować tok myślenia, wprowadza do naszej pracy ład, nadaje znaczenie i kierunek. Niestety, w praktyce okazuje się, że stosowanie tej metody z najlepszymi nawet intencjami nie zawsze prowadzi do osiągnięcia zamierzonych rezultatów. Byłem świadkiem wielu tego typu niepowodzeń, które miały miejsce z jednego lub większej liczby z przedstawionych poniżej powodów:

Wiatry i fale zawsze sprzyjają najlepszym nawigatorom.

— Edward Gibbon

1. Jest zbyt wiele rzeczy, które rozpraszają naszą uwagę na poziomie codziennych, drobnych obowiązków, co utrudnia osiągnięcie odpowiedniego skupienia się na szerszej perspektywie.
2. Nieefektywne systemy personalno-organizacyjne podświadomie generują reakcje sprzeciwu wobec podejmowania coraz większych projektów i celów, które prawdopodobnie nie będą w stanie być efektywnie zarządzane i które w efekcie spowodują jeszcze *większy* poziom zamieszania i stresu.

3. Nakreślenie wyższych celów i wartości podnosi poprzeczkę naszych standardów i uświadamia nam, że zmieniane jest więcej, niż to konieczne. Już dziś przytłaczająca nas liczba obowiązków budzi w nas silne, negatywne reakcje. A co jest podstawowym źródłem tak dużej liczby obowiązków? Nasze wartości!

Ukierunkowanie się na podstawowe cele i wartości jest niewątpliwie praktyką niezwykle istotną. Dostarcza niezbędnych kryteriów ułatwiających podejmowanie często trudnych decyzji w kwestii *rezygnowania* z jednych spraw i kierowania swojej uwagi na inne, wy-

*Chaos nie jest problemem;
ważne jest, jak długo po-
trwa odnajdywanie ładu.*

— Doc Childre
i Bruce Cryer

brane z całej masy możliwości. Nie oznacza to jednak, że dzięki temu zmniejszy się ilość pracy do wykonania czy wyzwń stojących przed nami. Wręcz przeciwnie: stawka, o którą codziennie musimy grać, ulegnie zwiększeniu. Na przykład menedżerowie ds. zasobów ludz-

kich, którzy zdecydują się zajmować sprawami jakości życia zawodowego, aby zachęcić czy utrzymać najbardziej utalentowane jednostki, wcale *nie* będą mieli łatwiej. Nie będzie łatwo również matce, która uzna, że powinna swej kilkunastoletniej córce udzielić kilku lekcji życia w czasie ostatnich wakacji, jakie wspólnie spędzają przed wyjazdem córki do pracy bądź na studia. Podnoszenie jakości myślenia i zaangażowania nie zmniejsza liczby rzeczy, które się z daną sprawą wiążą, są ważne i którymi trzeba zarządzać.

W naszej nowej kulturze „pracy opartej na wiedzy” brakowało pewnego elementu: systemu z odpowiednim zestawem reguł postępowania i narzędzi, który funkcjonowałby efektywnie na płaszczyźnie, na której faktycznie znajduje się nasza praca. System taki musi połączyć w sobie efekty szerokiego spojrzenia i drobiazgowość szczegółów. Musi zarządzać wielostopniową skalą priorytetów. Musi być zdolny do zachowania kontroli nad setkami nowych spraw, codziennie nas obciążających. Musi być w stanie zaoszczędzić o wiele więcej czasu i zaangażowania, niż wymaga jego utrzymanie. Musi sprawić, że łatwiej będzie skutecznie realizować zadania.

Obietnica: „Stan gotowości” mistrza wschodnich sztuk walki

Pomyśl przez chwilę, jak by to było, gdybyś w pełni kontrolował zarządzanie samym sobą, na każdym poziomie i w każdym momencie? Jak by to było, gdybyś miał kompletnie czystą przestrzeń mentalną i nic by Cię bezproduktywnie nie stymulowało ani nie pociągało? Jak by to było, gdybyś potrafił na życzenie skoncentrować się w 100 procentach na działaniu, które w danej chwili realizujesz, bez jakichkolwiek zakłóceń?

To *jest* możliwe. Istnieje sposób, aby opanować to wszystko; pozostać zrelaksowanym i dokonywać rzeczy znaczących minimalnym nakładem sił, w odniesieniu do całego spektrum spraw, zarówno prywatnych, jak i zawodowych. W złożonym świecie, do którego należysz, możesz doświadczyć czegoś, co mistrzowie wschodnich sztuk walki nazywają stanem „umysł jak woda” a najwybitniejsi sportowcy określają mianem „zone”³. Prawdopodobnie zdarzało Ci się już być w takim właśnie stanie.

*Przeczytajmy naszemu
życiu przez brak zaangażowania,
czy to przy myciu okien,
czy też próbując napisać bestseller.*

— Nadia Boulanger

To pewien stan, w jakim jesteśmy, pracujemy i działamy, w którym umysł jest czysty i dzieje się dużo konstruktywnych rzeczy. To stan, który każdy z nas może osiągnąć i który jest coraz bardziej niezbędny, aby radzić sobie ze złożonością życia w dwudziestym pierwszym wieku. Zdolność osiągania takiego stanu będzie w coraz większym stopniu stawać się warunkiem koniecznym dla każdego z nas, kto będzie chciał utrzymać równowagę i pozytywne rezultaty zarówno w pracy, jak i w życiu. Wioślarz światowego formatu, Craig Lambert, w taki oto sposób opisał ten stan w książce *Mind Over Water* (Houghton Mifflin, 1998):

³ Stan „zone” to inaczej stan pełnego zaangażowania — *przyp. tłum.*

Wioslarze mają swoje określenie dla tego swobodnego stanu: unoszenie. [...] Przypomnij sobie tę czystą przyjemność huśtania się na podwórkowej huśtawce: prosta sekwencja ruchów, pęd wypływający gdzieś z samej huśtawki. Huśtawka unosi nas; nie używamy żadnej siły. Poruszamy nogami, aby unosić się jeszcze wyżej, ale to i tak grawitacja wykonuje za nas większość roboty. Nie tyle „unosimy się”, co „jesteśmy niesieni”. Łódź także cię unosi. Kadłub chce przeć do przodu: prędkość odkrywa swe cechy i naturę. Naszym zadaniem jest po prostu pracować razem z kadłubem, nie wstrzymywać go naszym niepotrzebnym wysiłkiem, by płynąć szybciej. Zbyt intensywne starania spowalniają prędkość łodzi. Próby przeradzają się w dążenie za wszelką cenę, a dążenie za wszelką cenę do niczego nie prowadzi. Ludzie z niższych sfer za wszelką cenę dążą, by stać się arystokracją, ale ich wysiłki dowodzą czegoś zupełnie odwrotnego. Arystokraci nie „dążą”, oni już „przybyli”. Unoszenie jest właśnie stanem „przybywania”.

Analogia do stanu „umysł jak woda”

W sztuce walki karate funkcjonuje pewne określenie, które definiuje stan perfekcyjnej gotowości: „umysł jak woda”. Wyobraźmy sobie sytuację: wrzucasz kamień do stawu o gładkiej tafli wody. W jaki

Tvoja zdolność tworzenia jest wprost proporcjonalna do Twoich umiejętności relaksacji.

sposób reaguje woda? Odpowiedź: w sposób adekwatny do siły rzutu i wielkości kamienia, po czym wraca do równowagi. Nie reaguje ani zbyt silnie, ani zbyt łagodnie.

Woda jest tym, czym jest, i robi to, co robi. Może ogłuszyć, ale wody ogłuszyć nie sposób. Może stać w miejscu, ale się nie niecierpliwi. Można siłą zmienić jej bieg, ale to jej nie irytuje. Wiesz, o co chodzi?

Moc ciosu karate tkwi w jego prędkości, nie w sile mięśni; wywodzi się ze skumulowania mocy w końcowej fazie uderzenia. To dlatego niezbyt okazale wyglądający ludzie mogą nauczyć się łamać deski czy rozbijać cegły gołymi rękami: to nie wymaga ranienia się czy brutalnej siły, wystarczy umiejętność generowania ukierunkowanej

wiary i szybkości. Ale napięte mięśnie są powolne. Dlatego więc na wyższych poziomach wtajemniczenia wschodnich sztuk walki uczy się i wymaga równowagi i relaksacji równie intensywnie, jak wszystkich innych elementów. Oczyszczenie umysłu w celu otwarcia się i właściwe reagowanie są tu kluczem do sukcesu.

Wszystko, co powoduje, że reagujesz zbyt silnie lub zbyt łagodnie, może przejąć nad Tobą kontrolę, i często tak się dzieje. Reagując niewłaściwie na wiadomości e-mailowe, na swoje przemyślenia na temat tego, co powinienesz zrobić, na swoje dzieci czy swojego szefa, osiągniesz rezultaty poniżej swoich oczekiwań. Większość ludzi przywiązuje do spraw zbyt dużą bądź zbyt małą wagę w stosunku do faktycznych wymagań, po prostu dlatego, że nie działają w myśl zasady „umysł jak woda”.

Czy możesz osiągać stan produktywności, kiedy tylko tego potrzebujesz?

Przypomnij sobie, kiedy po raz ostatni czuleś się wysoce efektywnym. Prawdopodobnie miałeś wówczas poczucie kontrolowania sytuacji; nie byłeś zestresowany; byłeś głęboko skupiony na wykonywanej wówczas pracy; nie czuleś upływającego czasu (to już pora obiadować?); czuleś, że dokonałeś wyraźnego postępu na drodze do stworzenia czegoś znaczącego. Czy chciałbyś przeżywać to częściej?

Jeśli Twój umysł jest czysty, jest zawsze gotowy na wszystko; jest otwarty na wszystko.

— Shunryu Suzuki

Jeśli odszedłeś dość daleko od takiego właśnie stanu i zacząłeś odczuwać utratę kontroli, stres, rozproszenie, znudzenie i zablokowanie, to czy potrafiłbyś powrócić do tamtego stanu równowagi? To właśnie w tym obszarze metoda *Getting Things Done* będzie najsilniej oddziaływała na Twoje życie, pokazując, w jaki sposób powrócić do stanu „umysł jak woda” i doprowadzić do tego, by wszystkie Twoje zasoby i wiedza funkcjonowały na najwyższym poziomie. Dla wielu problemem może być brak wyraźnego punktu odniesienia, na podstawie którego mogliby rozpoznać moment wychodzenia ze stanu

produktywności. Wielu ludzi żyje w notorycznym stresie od tak dawna, że już nie wiedzą, że może być zupełnie inaczej — jest bowiem inne, lepsze miejsce do angażowania się w otaczający świat. Na szczęście dzięki tej książce nauczysz się stawiać barierę, która ograniczy wywieraną na Ciebie presję do akceptowalnego poziomu. Musisz tylko poznać techniki pozwalające na redukcję takiej presji.

Zasada: efektywne zarządzanie wewnętrznymi zobowiązaniami

Podstawowym truizmem, którego istnienie odkryłem w czasie kilkudziesięcioletniej pracy jako szkoleniowiec i trener kadr, jest fakt, że odczuwany przez nas stres w przeważającej części wynika z niewłaściwego zarządzania zobowiązaniami, które akceptujemy bądź sami sobie stawiamy. Nawet ci, którzy w swej świadomości nie czują się „nadmiernie zestresowani”, kiedy uczą się bardziej efektywnie kontrolować „otwarte pętle” swojego życia, za każdym razem doświadczą uczucia głębszego zrelaksowania, lepszego skupienia i wyższego poziomu produktywnej energii.

W swym życiu zawarłeś prawdopodobnie o wiele więcej umów z samym sobą, niż Ci się wydaje, a każda z nich — ważna czy pro-

Wszystko, co znajduje się nie tam, gdzie powinno, i nie w tej formie, w jakiej powinno, jest „otwartą pętlą”, która zaprzęta Twoją uwagę.

zaiczna — jest analizowana przez „podświadomą” część Ciebie. To właśnie są owe „otwarte pętle” czy „rzeczy niedokończone”, które określałam jako zbiór spraw, które zaprzętają Twoją uwagę, a które nie powinny znajdować się tam, gdzie są, i w tej formie, w jakiej są. „Otwarte

pętle” mogą zawierać w zasadzie wszystko, od spraw wielkich, jak: „Wylimitowanie głodu na świecie”, przez bardziej skromne, np.: „Zatrudnić nową asystentkę”, do zupełnie banalnych, jak: „Wymienić żarówkę w przedpokoju”.

Aby skutecznie radzić sobie z tym problemem, musisz najpierw zidentyfikować i zebrać wszystkie te sprawy, które w jakiś sposób

zaprzątają Twoją głowę, przeanalizować ich znaczenie, po czym zaplanować, w jaki sposób uporać się z nimi. To może się wydawać zupełnie łatwe, ale w praktyce wielu ludzi nie robi tego w sposób spójny i systematyczny. Powodem jest brak wiedzy, motywacji lub obu tych czynników, ale nie bez znaczenia jest też nieświadomość ceny, jaką trzeba płacić za zaniedbywanie takich praktyk.

Podstawowe wymagania w zarządzaniu zobowiązaniami

Skuteczne zarządzanie zobowiązaniami wymaga wdrożenia kilku podstawowych czynności i zachowań:

- Po pierwsze, jeśli coś tkwi w Twoim umyśle, Twój umysł nie jest czysty. Wszystkie sprawy, które uważasz za niedokończone, muszą zostać zebrane w godnym zaufania systemie poza Twoim umysłem albo w czymś, co nazywam narzędziem do kolekcjonowania rzeczy, co do którego masz pewność, że będziesz do niego regularnie zaglądał.
- Po drugie, musisz dokładnie określić swoje zobowiązania i zdecydować, co należy zrobić, jeśli w ogóle cokolwiek, aby osiągnąć postęp w realizacji tego zobowiązania.
- Po trzecie, kiedy już określisz wszystkie działania, jakie musisz podjąć, należy sporządzić notatki przypominające o konieczności ich wykonania i umieścić je w jakimś zorganizowanym systemie, który będziesz regularnie przeglądał.

Aby wyrzucić z umysłu pewne rzeczy, musisz tego umysłu użyć.

Ważny test sprawdzający ten model

Sugeruję, abyś zanotował jakiś projekt czy sprawę, która najintensywniej zaprząta Twój umysł w tym momencie. Co Cię najbardziej nurtuje, rozprasza, zajmuje czy w jakikolwiek inny sposób konsumuje znaczącą część Twojej świadomej uwagi? To może być problem czy projekt, który naprawdę Cię zajmuje, coś, czym zmuszony jesteś się zajmować, albo sprawa, z którą raczej wcześniej niż później będziesz musiał się zmierzyć.

Może wybierasz się na wakacje i musisz podjąć decyzję, którą ofertę „last minute” wybrać. Może przed chwilą odebrałeś e-mail z informacją o nowej i pilnej sprawie związanej z Twoim wydziałem. Albo właśnie odziedziczyłeś w spadku sześć milionów dolarów i nie wiesz, co zrobić z gotówką. Cokolwiek by to nie było.

Zanotowałeś? Dobrze. Teraz opisz jednym prostym zdaniem, jaki miałby być pożądaný przez Ciebie rezultat rozwiązania tego problemu czy sytuacji. Innymi słowy, co musiałoby się wydarzyć, abyś mógł odkreślić tę sprawę jako „zrobione”? To może być coś zupełnie prostego, jak: „Wybrać się na wycieczkę na Hawaje”, „Zająć się sprawą klienta X”, „Wyjaśnić szkolną sprawę z Anką”, „Określić nową działową strukturę organizacyjną kadry menedżerskiej”, „Wdrożyć nową strategię inwestycyjną” czy „Zbadać możliwości rozwiązania kwestii czytania lektur przez Manuela”. Wszystko jasne? Świetnie.

Teraz zapisz, *jakie najbliższe fizyczne działanie powinieneś wykonać, aby popchnąć sprawę do przodu*. Jeśli poza tą sprawą nie miałbyś w życiu niczego innego do zrobienia, to jaką fizyczną czynność byś teraz wykonał? Może byś do kogoś zadzwonił lub napisał? Wysłał e-mail? Usiadł z kartką i ołówkiem w rękę i dokonał „małej burzy mózgów” na ten temat? Poszukał pomocnych informacji w internecie? Kupił gwoździe w sklepie żelaznym? Porozmawiał ze swoim mężem czy żoną, sekretarką, adwokatem czy szefem? Co by to było?

Masz już odpowiedź? To dobrze.

Czy te dwie minuty spędzone na myśleniu w ten sposób dały Ci coś wartościowego? Jeśli nie różnisz się zbytnio od zdecydowanej

Myśl jak człowiek działający, działaj jak człowiek myślący.

— Henry Bergson

większości ludzi, którzy wykonywali podobne testy w trakcie moich warsztatów, prawdopodobnie doświadczyłeś uczucia przynajmniej niewielkiej poprawy w kontrolowaniu sytuacji, zrelaksowaniu i skupieniu uwagi. Odczu-

jesz także zwiększoną motywację do faktycznego *zrobienia* czegoś ze sprawą, o której dotychczas głównie tylko myślałeś. Wyobraź sobie tysiąckrotnie zwiększoną motywację jako sposób na życie i pracę.

Jeśli wyniosłeś z tego prostego ćwiczenia cokolwiek pozytywne dla siebie, pomyśl: co się zmieniło? Co sprawiło, że poprawiły się Twoje odczucia? Sytuacja sama w sobie w sensie fizycznym nie posunęła się do przodu. Z pewnością nie została zakończona. Prawdopodobnie udało Ci się klarowniej zdefiniować pożądany rezultat zakończenia sprawy i zidentyfikować najbliższe działanie do podjęcia. Ale na pewno zmieniło się to, co ma największe znaczenie dla jasności umysłu, możliwości skupienia się i spokoju ducha — sposób Twojego zaangażowania w otaczający Cię świat.

Ale co sprawiło, że to osiągnąłeś? Ani nie „lepsza organizacja”, ani nie „wyznaczenie priorytetów”. Odpowiedź brzmi: *myślenie*. Nie jakieś głębokie rozważania, ale tylko tyle, aby wykrystalizować Twoje przekonanie o konieczności i możliwości załatwienia sprawy oraz by wskazać niezbędne do tego zasoby. Ludzie dużo myślą, ale najczęściej jest to myślenie o problemie, o projekcie lub o sytuacji, nie o rozwiązaniach. Jeśli rzeczywiście wykonałeś zaproponowane wyżej ćwiczenie, to znaczy, że ukierunkowałeś swoje myślenie na działanie i efekty, a to raczej rzadko się zdarza bez świadomie skoncentrowanego wysiłku. Reagowanie jest automatyczne, lecz myślenie nie.

Rzeczywiste funkcjonowanie „pracy opartej na wiedzy”

Witamy w rzeczywistym świecie „pracy opartej na wiedzy” z podstawową zasadą działania: Musisz myśleć o swoich sprawach bardziej intensywnie, niż jesteś tego świadom, ale nie tak intensywnie, jak mógłbyś się tego obawiać. Peter Drucker pisał o tym w ten sposób:

„W pracy opartej na wiedzy [...] nie ma sprecyzowanych zadań do wykonania; one muszą zostać określone. Jakie są oczekiwane efekty wykonywanej pracy? To [...] kluczowa kwestia

*Myśl jest początkiem
każdego działania.*
— Ralph Waldo Emerson

w osiągnięciu efektywności przez ludzi, których praca opiera się na wiedzy. Jest to kwestia, która wymaga ryzykownych decyzji. Zazwyczaj nie ma jednej, dobrej odpowiedzi; zamiast tego mamy możliwość

wyboru. W związku z tym, aby można było osiągnąć wysoką efektywność, spodziewane rezultaty działań muszą być jasno sprecyzowane”⁴.

Większość ludzi ma opory, by zainicjować w sobie ów „wybuch energii”, która będzie im potrzebna do sprecyzowania właściwego znaczenia spraw, które do siebie dopuścili, oraz do podjęcia decyzji, co z nimi należy zrobić. Tak naprawdę to nigdy nie przypuszczaliśmy, że będziemy musieli myśleć o naszej pracy, zanim będziemy mogli się do niej zabrać; większość z naszych codziennych zadań została już za nas zdefiniowana przez niedokończone czy nierozpoczęte rzeczy „gapiące się” na nas, kiedy przychodzimy do pracy, albo za sprawą rodziny, którą trzeba wyżywić, prania, które należy zrobić, czy dzieci, które trzeba ubrać. Myślenie w sposób ukierunkowany na definiowanie pożądaných rezultatów i wymaganych najbliższych działań nie jest w opinii większości czymś, co powinni robić (dopóki nie *muszą* tego robić). W rzeczywistości jednak myślenie tymi kategoriami jest najbardziej skutecznym sposobem, aby życzenia zamieniać w rzeczywistość.

Dlaczego rzeczy tkwią w Twoim umyśle

W większości przypadków powodem, dla którego coś tkwi w Twoim umyśle, jest fakt, że chcesz, aby to coś było inne niż aktualnie jest, tymczasem:

⁴ „Praca oparta na wiedzy” może się dla wielu wydać pojęciem dziwnym i niezrozumiałym tylko dlatego, że do podejmowania decyzji potrzebujemy dużo rzeczy niematerialnych i nieoczywistych, a to oznacza ciągle myślenie i dokonywanie wyborów. Większość z nas tkwi w tym od dawna (ostatnią rzeczą, jaką zauważa ryba, jest woda). Zazwyczaj nie uświadamiamy sobie procesu myślowego, który musimy wykonać. Praca oparta na wiedzy wydaje się zarezerwowana dla profesjonalistów w białych kołnierzykach — oni pierwsi zetknęli się z tym zagadnieniem jeszcze w ubiegłym wieku — ale każdy, komu udało się jakoś przetrwać tamte czasy, dzisiaj też jest w tej grze. Jest w niej każdy rodzic, który zastanawia się nad wyborem szkoły dla swojego dziecka lub nad tym, jakie urządzenie cyfrowe ma mu sprezentować.

- nie sprecyzowałeś dokładnie, co ma być pożądanym rezultatem działania;
- nie zdecydowałeś, jak ma wyglądać najbliższe działanie

i/albo

- nie zamieściłeś w systemie, któremu możesz zaufać, notatek przypominających o pożądanym efekcie i koniecznych działaniach.

To ciągle, bezproduktywne zaangażowanie we wszystkie rzeczy, jakie mamy do zrobienia, jest największym pożeraczem czasu i energii.

— Kerry Gleeson

Właśnie dlatego sprawy tkwią w Twoim umyśle. Twój umysł nie wyrzuci z siebie żadnej sprawy, zanim nie zostanie ona zidentyfikowana, decyzje wobec niej nie zostaną podjęte, a dane z nich wynikające nie zostaną zmagazynowane w systemie, co do którego masz *pewność*, że będziesz o nim myślał za każdym razem, kiedy będzie to konieczne. Możesz oszukać wszystkich, ale nie oszukasz własnego umysłu. On wie, czy doszedłeś do wniosków, do których dojść powinieneś, i czy wynikające z nich rezultaty i notatki przypominające o koniecznych do wykonania działaniach umieściłeś w miejscu godnym zaufania, o którym w odpowiednim czasie świadomie sobie przypomnisz⁵. Jeśli nie wykonałeś tych rzeczy, nie przestaniesz pracować w nadgodzinach. Nawet jeśli zaplanowałeś już swój kolejny krok zmierzający do rozwiązania problemu, nie uwolnisz swojego umysłu do czasu, kiedy umieścisz notatkę przypominającą o tym w miejscu, o którym Twój umysł *wie*, że z pewnością do niego zajrzysz. Umysł będzie uporczywie przypominał Ci o tym niewykonanym kroku, przeważnie w chwilach, kiedy nic nie będziesz mógł w tej sprawie zrobić, co będzie wywoływać u Ciebie dodatkowy stres.

Twój umysł nie ma swojego umysłu

Przynajmniej część Twojego mózgu można uznać, w pewnym sensie, za głupią, choć przejawia się to w bardzo interesujący sposób. Jeśli mózg

⁵ Patrz wyniki badań Baumeistera przytoczone w rozdziale 14.

dysponowałby wrodzoną inteligencją i logiką, przypominałby Ci o sprawach tylko wtedy, kiedy byłbyś w stanie w jakikolwiek sposób się nimi zająć.

Czy gdzieś w domu nie masz czasem latarki z wyładowanymi bateriami? Kiedy zazwyczaj Twój umysł przypomina Ci, że przydałyby się nowe baterie? Wtedy, kiedy natkniesz się na te wyładowane! To niezbyt mądre. Jeśli Twój umysł dysponowałby jakąkolwiek wrodzoną inteligencją, przypominałby Ci o rozładowanych bateriach tylko wtedy, gdy właśnie mijasz sklep z bateriami. I to dokładnie o takich, które pasują do latarki.

Czy od czasu, kiedy dziś się przebudziłeś, do chwili obecnej pomyślałeś o jakiejkolwiek rzeczy, którą powinieneś zrobić, a do tej pory nie jest zrobiona? Czy ta myśl przeszła Ci przez głowę więcej niż raz? Dlaczego? Myślenie o czymś, wobec czego nie podejmujesz żadnych

*Opanuj swój umysł
albo on opanuje Ciebie.
— Horacy*

działań, to zwykła strata czasu i energii. Takie myślenie powoduje tylko dodatkowe niepokoje dotyczące spraw, które powinny być wykonane, a nie są.

Większość z nas pozwala swoim reaktywnym procesom mentalnym na kontrolowanie znacznej części swojego życia, zwłaszcza kiedy borykamy się z syndromem „nadmiaru rzeczy do zrobienia”. Prawdopodobnie i Ty przekazałeś wiele ze swoich spraw, wiele z „otwartych pętli” do niezależnej jednostki Twojej wewnętrznej organizacji, która nie jest w stanie efektywnie poradzić sobie z nimi w takim stanie, w jakim się znajdują — do Twojego mózgu. Badania dowiodły, że znaczna część naszej psychiki angażuje się w ciągle śledzenie otwartych pętli, lecz nie (jak kiedyś sądzono) jako inteligentny, pozytywny motywator, tylko jako czynnik odwracający uwagę od wszystkich innych rzeczy, o których chcielibyśmy myśleć, przez co zmniejsza nasze możliwości działania.

Transformacja „spraw”

Oto moja definicja „spraw”: wszystko, co wpuściłeś do swojego psychicznego lub fizycznego świata, co nie pasuje do miejsca, w którym

się znajduje, ale w stosunku do czego jeszcze nie określiłeś, co to dla Ciebie znaczy oraz jakie są spodziewane rezultaty i najbliższe działania. Powodem, dla którego większość systemów wspomagających organizację nie funkcjonuje w przypadku większości ludzi jest fakt, że nie przetworzyli oni jeszcze wszystkich spraw, które starają się zorganizować. Do czasu, kiedy zadania te pozostaną „sprawami”, w rozumieniu wyżej przedstawionej definicji, pozostaną one niekontrolowane.

Musimy przetworzyć wszystkie „sprawy”, które próbujemy zorganizować, w sprawy „realizowalne”, które musimy wykonać.

Większość ze sporządzanych list zadań do wykonania, z którymi się spotykałem (jeśli ludzie w ogóle je sporządzali), składała się w zdecydowanej większości ze spraw, nie z ukierunkowanych na rezultat pomysłów na działania, które muszą zostać zrealizowane. Po części były to notatki przypominające o wielu rzeczach, które pozostawały nierozwiązane i których nie przetworzono na zbiór pożądaných rezultatów i działań, czyli właśnie takich nagłówków i szczegółów, jakie sporządzający listy powinni byli wykonać.

Typowymi pozycjami na liście zadań do wykonania są: „mama”, „bank”, „lekarz”, „opiekunka”, „wiceprezes ds. marketingu” itp. Patrzeć na nie raczej stresuje niż przynosi ulgę, ponieważ mimo iż są to rzeczy, co do których pewne decyzje zostały już podjęte, nadal nasza psychika odbiera je jako wołanie: „Zdecyduj o mnie!”. Jeśli w tym momencie nie masz siły na myślenie i podejmowanie decyzji, to taka lista jedynie uzmysłowi Ci, że jesteś przeciążony obowiązkami.

„Sprawy” niekoniecznie muszą być czymś negatywnym ze swej natury. Rzeczy, które poprzez swoją złożoność opanowują lub przyciągają Twoją uwagę, zwykle ujawniają się jako „sprawy”. Gdy jednak owe „sprawy” stają się częścią naszego życia czy pracy, budzi się w nas naturalne zobowiązanie wobec samych siebie do zdefiniowania i wyjaśnienia ich znaczenia. W świecie profesjonalistów praca zmusza do nieustannego myślenia, oceniania, decydowania i działania, czy to w związku z odebraniem e-mailem, czy notatkami z porannej narady. Jest to nierozłączna część wykonywanej pracy. Jeśli nie musiałeś myśleć o tych rzeczach, to pewnie nikt od Ciebie tego nie

wymagał. Byłoby jednak oszukiwaniem samego siebie pozwalanie, aby sprawy z życia codziennego — dotyczące domu, rodziny, zdrowia, finansów, kariery lub kontaktów międzyludzkich — zalegały w świadomości z powodu braku wyraźnego określenia oczekiwanych efektów i wymaganych działań.

Na zakończenie jednego z moich seminariów pewna pani, wyższego szczebla menedżer w czołowej firmie biotechnologicznej, spojrzała na swą listę „zadań do wykonania”, którą wcześniej ze sobą przyniosła,

Myśl jest pożyteczna, jeśli motywuje do działania, ale szkodliwa, jeśli zastępuje działanie.

— Bill Reader

i rzekła: „O rety, cóż to za amorficzna sterta niewykonalności!”. To najlepsze określenie, z jakim się spotkałem, trafnie opisujące sposób, w jaki tworzy się te listy w większości systemów. Zdecydowana większość ludzi starała się zorganizować, przerabiając niekompletne listy,

zawierające niedoprecyzowane rzeczy; do tej pory nie zdawali sobie sprawy, jak wiele i jakich rzeczy muszą zorganizować, aby ich starania przyniosły prawdziwy efekt. Jeśli ich starania organizacyjne mają odnieść sukces, muszą zebrać wszystko to, co wymaga zastanowienia, a potem zastanowić się nad tym.

Proces: zarządzanie działaniem

Możesz wytrenować się, zupełnie jak sportowiec, aby być szybszym, lepiej reagującym, bardziej zorientowanym na działanie i skoncentrowanym na zajmowaniu się tym wszystkim, czym się musisz zajmować. Możesz myśleć bardziej efektywnie i zarządzać wynikami działań z większą swobodą i kontrolą. Możesz zminimalizować liczbę ciągnących się za Tobą „ogonów” związanych zarówno z życiem osobistym, jak i z pracą, możesz dokonać więcej mniejszym nakładem sił. Możesz dokonywać natychmiastowych decyzji w zakresie wszystkich spraw, którymi się zajmujesz, a także stworzyć procedury określające standardy postępowania w życiu osobistym i zawodowym w tym nowym milenium.

Zanim jednak będziesz mógł osiągnąć którąkolwiek z wyżej wymienionych umiejętności, musisz opanować nawyk wyrzucania wszystkiego ze swojego umysłu. Nie osiągniesz *tego*, jak mogłeś się przekonać, przez zarządzanie czasem, informacją czy priorytetami. W końcu:

- nie zarządzasz okresem pięciu minut, kończąc w sześć;
- nie zarządzasz nadmiarem informacji — gdyby tak było, poszedłbyś do biblioteki i tam umarł, albo wypaliłbyś się, za pierwszym razem wchodząc do internetu;
- nie zarządzasz priorytetami — Ty je po prostu *masz*.

Zamiast tego wszystkiego, kluczem do zarządzania Twoimi „sprawami” jest zarządzanie *działaniami*.

*Zacząć to połowa sukcesu.
— Greckie przysłowie*

Zarządzanie działaniami jest pierwszoplanowym wyzwaniem

To, co *robisz* ze swoim czasem, co *robisz* z informacjami i co *robisz* ze swoim ciałem i zaangażowaniem względem swoich priorytetów, to są rzeczywiste wybory, w ramach których musisz rozlokować swoje ograniczone zasoby. Istotnym problemem jest to, jak optymalnie dokonywać wyborów w zakresie tego, co i w jakim czasie robić. Prawdziwym wyzwaniem jest zarządzanie naszymi działaniami.

To może brzmieć banalnie. Możesz jednak być zaskoczony, kiedy odkryjesz, jak wiele osób nie precyzuje działań w ramach wielkiej liczby projektów czy zobowiązań. Niezmiernie trudno będzie Ci zarządzać działaniami, które nie zostały zidentyfikowane czy zaplanowane. Wielu ludzi ma dziesiątki rzeczy do zrobienia, na wielu frontach, ale nie wiedzą jeszcze, co to za rzeczy. Można zrozumieć dość powszechne narzekania w stylu „Nie mam czasu, by ...” (możesz dowolnie wypełnić wolne miejsce), ponieważ większość projektów wydaje się, i *jest*, przytłaczająca, a to dlatego, że projektów, jako takich, w ogóle nie da się *zrealizować*! Możesz jedynie realizować działania związane

z projektem. Wiele działań wymaga zaledwie minuty lub dwóch odpowiednio wykorzystanego czasu, aby popchnąć projekt do przodu.

Ucząc i trenując tysiące ludzi, doszedłem do wniosku, że brak czasu wcale nie jest ich głównym problemem (choć oni mogą myśleć, że jest); ich prawdziwym problemem jest brak jasności i zdefiniowa-

Sprawy rzadko się blokują z powodu braku czasu. Sprawy blokują się, ponieważ nie zdefiniowano, w jaki sposób należy je poprowadzić.

nia, czym tak naprawdę jest ich projekt i jak powinny wyglądać najbliższe działania z nim związane, które należy podjąć. Wyjaśnianie spraw w sposób natychmiastowy, kiedy tylko pojawiają się „na radarze”, w odróżnieniu od wyjaśnień spóźnionych w czasie, kiedy pro-

blemy już narosły, pozwala ludziom na odnoszenie korzyści z zarządzania działaniami.

Aby skutecznie i efektywnie wykonać zadanie trzeba określić dwie rzeczy: (1) co oznacza „wykonane” (rezultat); (2) jak wygląda „wykonywanie” (działanie). I dla większości ludzi nie jest to wcale takie oczywiste, a przynajmniej w odniesieniu do większości spraw absorbujących uwagę.

Znaczenie podejścia bottom-up („od dołu do góry”)

Lata praktyki pozwoliły mi odkryć praktyczne znaczenie podejścia „od dołu do góry” w pracy nad poprawą efektywności osobistej, rozpoczynając od spraw najzwyklejszych, podstawowego poziomu bieżących czynności i zobowiązań. Z logicznego punktu widzenia wydawać by się mogło, że podejście „z góry na dół” powinno być bardziej odpowiednim; najpierw odkrywamy cel i wizję danej osoby czy organizacji, potem definiujemy kluczowe cele, a na końcu zagłębialiśmy się w szczegóły związane z ich implementacją. Kłopot jednak w tym, że większość ludzi jest tak zaaferowana swymi codziennymi zobowiązaniami, że ich zdolność efektywnego ogarnięcia szerszej perspektywy jest dość mocno nadwyrężona. W konsekwencji powyższego, podejście „od dołu do góry” jest zazwyczaj bardziej efektywne.

Bycie na bieżąco i zyskanie kontroli nad sprawami w inboxie oraz tymi, które krążą Ci po głowie, a także wdrożenie praktyk, które pomogą Ci utrzymać ten stan, to najlepszy sposób na poszerzenie Twoich horyzontów. Wygenerujesz w sobie kreatywną i prężną energię, która pomoże Ci osiągnąć skupienie na nowych poziomach, staniesz się bardziej pewny siebie, przekonany, że poradzisz sobie z nowymi wyzwaniami, które zostaną wygenerowane przez wzmocnioną kreatywność. Wszystkich, którzy zdecydują się zakasać rękawy i zaimplementować ten system, opanowuje natychmiastowe, samoistne uczucie wolności, odprężenia i inspiracji.

Wizja to nie wszystko; trzeba ją połączyć z działaniem. Nie wystarczy wpatrywać się w schody; musimy wspinać się po ich stopniach.

— Vaclav Havel

Będziesz lepiej przygotowany do podjęcia myślenia szerszymi kategoriami, jeśli narzędzia, którymi będziesz się posługiwał w kontrolowaniu wdrażania pożądanych rezultatów, będą częścią Twojego stałego stylu działania. Oczywiście są rzeczy bardziej znaczące niż Twój inbox, ale jeśli zarządzanie na tym poziomie nie jest tak efektywne, jak mogłoby być, to może się okazać, że reszta wygląda jak próba pływania w za dużym i workowatym ubraniu.

Wielu kierowników, z którymi pracowałem w ciągu dnia, pomagając uporać się z przyziemnymi, codziennymi „sprawami”, już wieczorem pracowało nad całym potokiem pomysłów i wizji dotyczących firmy i swojej przyszłości. To właśnie typowa automatyczna konsekwencja odblokowania toku pracy.

Zarządzanie działaniem w wersji horyzontalnej i wertykalnej

Musisz kontrolować swoje zobowiązania, projekty i działania w dwóch płaszczyznach — horyzontalnej i wertykalnej. Kontrola „horyzontalna” utrzymuje łączność pomiędzy wszystkimi działaniami, w które jesteś zaangażowany. Wyobraź sobie, że Twoja psychika skanuje otoczenie niczym policyjny radar; w ciągu dwudziestu czterech godzin doby może się ona zatrzymać na którejkolwiek z tysiąca spraw

przyciągających Twoją uwagę bądź jej wymagających: apteka, chłopak córki, spotkanie zarządu, ciotka Marta, odebrana wiadomość tekstowa, plan strategiczny, obiad, więdnący kwiatek w biurze, wkurzony klient czy buty, które należałoby wypastować. Musisz kupić znaczki pocztowe, sprawdzić, czy jutrzejsza prezentacja jest przygotowana, zdeponować czek, zarezerwować hotel, odwołać spotkanie czy obejrzeć wieczorem film. Możesz być zaskoczony, o jak wielu rzeczach tak naprawdę myślisz i jak wieloma musisz się zajmować w ciągu tylko jednego dnia. Potrzebujesz sprawdzonego systemu, który mógłby kontrolować jak największą liczbę z nich, dostarczałby na życzenie wymaganych informacji i umożliwiałby szybkie i sprawne zmienianie przedmiotów Twojego zaangażowania z jednego na drugi.

W przeciwieństwie do powyższego „kontrola wertykalna” skupia się na zarządzaniu myśleniem, rozwojem i koordynacją w konkretnych sprawach i projektach. Na przykład Twój wewnętrzny „policyjny radar” zatrzymuje się na sprawie Twoich najbliższych wakacji, o czym rozmawiacie wspólnie z partnerem życiowym przy obiedzie: gdzie i kiedy pojedziecie, co będziecie robić, jak przygotować się do wyjazdu itd. Albo wspólnie z Twoim szefem musicie podjąć decyzje w kwestii planowanego wdrożenia reorganizacji działów. Albo musisz po prostu odświeżyć swoją pamięć na temat klienta, do którego za chwilę zadzwonisz. To jest „planowanie projektu” w szerokim znaczeniu. Oznacza to koncentrowanie się na pojedynczych przedsięwzięciach, sytuacjach czy osobach i wyszczególnienie wszelkich pomysłów, drobiazgów, priorytetów czy sekwencji zdarzeń, które powinieneś wykonać, aby poradzić sobie z tą sprawą, przynajmniej chwilowo.

Cel zarządzania horyzontalnego i wertykalnego jest ten sam: wyrzucić sprawę z Twojego umysłu i doprowadzić je do końca. Właściwe zarządzanie działaniem daje Ci poczucie komfortu i kontroli podczas Twojego zmagania się z szerokim spektrum spraw prywatnych i zawodowych, a odpowiednie skupienie uwagi na projekcie pomaga wyklarować sprawę i ukierunkować Cię na wymagane szczegóły.

Zasadnicza zmiana: Wyrzucić to wszystko ze swojej głowy

W praktyce nie ma możliwości osiągnięcia tego stanu zrelaksowania i poczucia kontroli, który obiecuję, jeśli swoje sprawy będziesz trzymał tylko w swojej głowie. Jak będziesz się mógł przekonać, poszczególne zachowania opisane w tej książce są działaniami, które już praktykujesz. Zasadniczą różnicą pomiędzy moim sposobem a tym, co robią inni, jest to, że ja ogarniam i organizuję sto procent swoich spraw w ramach i za pomocą narzędzi, które mam w ręku, nie w umyśle. Odnosi się to do wszystkiego, co robię — spraw małych i wielkich, osobistych i zawodowych, pilnych i mniej pilnych. Do wszystkiego⁶.

W większości przypadków jest tak, że im bardziej coś zaprząta Twój umysł, tym mniej w tej sprawie faktycznie się dzieje.

Jestem przekonany, że już kiedyś doszedłeś do takiego punktu w realizacji jakiegoś projektu czy ogólnie w swoim życiu, gdzie *zmuszony* byłeś usiąść i *sporządzić listę notatek*. W rezultacie poczułeś się lepiej skoncentrowany i bardziej opanowany. Skoro tak, to wiesz, o czym mówię. Nic się wokół nie zmieniło, a mimo to poczułeś się pewniej. Tym, co zostało zmodyfikowane i to w znacznym stopniu, był *sposób, w jaki zaangażowałaś się w swój świat*. Coś takiego zdarza się zawsze, gdy wyrzucasz z głowy potencjalnie ważne rzeczy. Większość ludzi decyduje się jednak na sporządzenie takich list dopiero wtedy, kiedy bałagan staje się nie do wytrzymania i *muszą* coś z tym zrobić. W większości przypadków sporządzane są one jedynie w odniesieniu do pojedynczych obszarów działania, które sprawiają szczególnie dużo kłopotów.

Nie ma powodu, aby dwa razy zastanawiać się nad tą samą sprawą, chyba że sam tego chcesz.

⁶ Nie całkiem do wszystkiego. Przez większość czasu mój umysł po prostu „przeżuwa” — myśli o różnych rzeczach i pobudza moją świadomość to tym, to owym. Nie zapisuję tysięcy myśli, jakie mam w ciągu dnia. Niemal wszystkie są wewnętrznie zamknięte. Notuję tylko te, które w mojej psychice tworzą otwarte pętle — restauracja, o której czytałem i którą wypadałoby sprawdzić, pomysł na przededagowanie książki, coś, co powinienem zrobić dla żony, pytanie do księgowego, rzecz do kupienia w sklepie z narzędziami itp.

Jeśli jednak przerobiłbyś ten sposób działania w permanentny system swojego funkcjonowania osobistego i zawodowego oraz zaimplementowałbyś jego zasady we wszystkich obszarach życia (nie tylko w sprawach „pilnych”), uprawiałbyś zarządzanie w opisywanym przeze mnie stylu „umysł jak woda”. Z mojego doświadczenia wynika, że ten proces zawsze poprawia nasze spojrzenie na sprawę i nasze samopoczucie. Po co więc czekać?

Ja staram się dokonywać intuicyjnych wyborów na bazie dostępnych rozwiązań bez zastanawiania się, co to są za rozwiązania. Wszystko to muszę mieć już wcześniej przemyślane, a rezultaty tych prze-

Każde zobowiązanie typu „mógłbym” lub „powinienem” ulokowane tylko w psychice wytwarza irracjonalną, trudną do przezwyciężenia i nieustającą presję.

myśleń zawarte w godnym zaufania systemie. Nie chcę tracić czasu na rozpatrywanie opcji więcej niż jeden raz. Byłoby to nieefektywnym sposobem na wykorzystanie kreatywnej energii, a także źródłem frustracji i stresu.

Takiego myślenia nie da się uniknąć. Twój umysł będzie pracował nad wszystkim, co się znajduje w tym nieokreślonym stanie. Ale, jak wykazały badania, takie zaprzętanie umysłu snuciem coraz bardziej zapętlających się wątków zmniejsza zdolność do myślenia i działania. Umysł ma też ograniczone możliwości gromadzenia nierozwiązanych spraw i po przekroczeniu pewnego limitu jego bezpieczniki się przepalają.

Pamięć krótkotrwała, czyli zdolność Twojego umysłu, która odpowiada za sprawy niekompletne, nieuregulowane, funkcjonuje jak pamięć RAM (pamięć operacyjna) komputera. Twoja świadomość jest, podobnie jak monitor komputera, narzędziem umożliwiającym pracę nad konkretnymi zadaniami, nie jest natomiast miejscem do składowania. Możesz więc myśleć jedynie o dwóch, trzech rzeczach w bardzo krótkim okresie. Sprawy niedokończone są jednak ciągle umieszczane w Twojej pamięci krótkotrwałej. Pamięć ta, podobnie jak RAM komputera, ma ograniczoną pojemność; istnieje pewna ilość danych, którą można obciążać pamięć i przy której umysł będzie nadal funkcjonował na najwyższym poziomie. U większości ludzi ich „RAM” pęka w szwach. Są oni permanentnie rozpraszani, a umiejętność

skupienia uwagi i zdolność do działania są zachwiane poprzez ich wewnętrzne, mentalne przeładowanie. Wszystko to znajduje potwierdzenie w wynikach najnowszych badań z obszaru nauk kognitywistycznych. Wynika z nich wprost, że nasze procesy umysłowe są hamowane przez nakładane na umysł brzemię w postaci spraw, które zobowiązujemy się załatwić, ale nie mamy żadnego planu ani systemu do zarządzania nimi⁷.

Na przykład: czy w ciągu ostatnich kilku minut Twoje myśli nie krążyły po jakichś obszarach zupełnie niezwiązanych z tym, o czym tu czytasz? Pewnie tak. I prawdopodobnie były to jakieś „otwarte pętle”, jakieś niedokończone sprawy, w które w jakiś sposób się zaangażowałeś. Zjawisko to było wewnętrznym krzykiem wywołanym w pewnych obszarach pamięci. Czy coś zrobiłeś w tej sprawie? Jeśli nie zanotowałeś tego przekazu i nie umieściłeś go w miejscu, które niebawem przejrzysz, to jest bardziej niż prawdopodobne, że się o to martwiłeś lub przynajmniej wzmocniłeś poczucie wewnętrznej presji. Niezbyt efektywne zachowanie: postęp nie nastąpił i napięcie wzrosło.

Sporym problemem jest to, że Twój umysł ciągle przypomina Ci o różnych sprawach w chwilach, kiedy nic nie możesz w związku z nimi zrobić. Bez poczucia czasu — przeszłości i przyszłości. Oznacza to, że kiedy tylko

Cieężko jest zwalczać wroga, który siedzi w Twojej własnej głowie.
— Sally Kempton

powiesz sobie, że musisz coś zrealizować, i zmagazynujesz tę informację tylko w głowie, inna część Ciebie będzie sądzić, że powinieneś to robić *przez cały czas*. Ta część uważa, że wszystko, co postawiłeś sobie jako zadanie do zrealizowania, powinieneś zrealizować *właśnie teraz*. Mówiąc szczerze, moment, w którym kilka rzeczy naraz wrzucasz do swojego umysłu i nigdzie indziej, oznaczać będzie Twoją osobistą porażkę, ponieważ nie można realizować dwóch i więcej rzeczy w tym samym czasie. Sytuacja taka prowadzi do wystąpienia uczucia wszechobecnego stresu, którego źródła nie jesteś w stanie określić.

⁷ Te zagadnienia (i wiele innych) znakomicie opisali Roy Baumeister i John Tierney w książce *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength* (Penguin, 2011).

Większość ludzi przebywa w różnych odmianach tego stanu mentalnego napięcia przez tak długi okres, że nawet nie zdają sobie sprawy, że się *w* nim znajdują. Zupełnie jak z grawitacją, jest na tyle wszechobecna, że ludzie, choć jej podlegają, nie zdają sobie sprawy z jej wpływu. Jedyną chwilą, kiedy większość z nich zdaje sobie sprawę, w stanie jak wielkiego napięcia się znajdują, jest moment, kiedy się z niego uwalniają i zauważają, jak inaczej można się czuć. Podobnie jest ze stałym monotonnym szumem, którego istnienie uświadamiamy sobie dopiero wtedy, gdy znika.

Czy jesteś w stanie pozbyć się tego rodzaju stresu i szumu? Oczywiście. Z następnych rozdziałów dowiesz się, jak to zrobić.

Skorowidz

A

Acheson Dean, 352
aktywujący twór siatkowaty, 118
analizowanie, 65, 75, 168, 189, 194,
218, 293, 300, 301
multizadaniowie, 194
pojedynczo, 193
zasady, 191
archiwum, 80

B

Baumeister Roy, 381
biurko, 170, 171
burza mózgów, 105, 107, 109, 110, 111,
120, 322, 330
blokada, 130
technika prezentacyjna, 121, 122
trudności, 131
zasady, 123, 124
Buzan Tony, 121

C

ceł, 40, 101, 105, 106, 108, 109, 110,
111, 112, 114, 115, 289, 304
długoterminowy, 287, 315
krótkoterminowy, 100
ogólny, 43
precyzowanie, 115
urzeczywistnianie przez
realizację zamierzeń, 378, 385
zyciowy, 101, 287
clustering, *Patrz:* grupowanie

Csikszentmihályi Mihály, 383

czas

brak, 58
pracy nienormowany, 42
zarządzanie, *Patrz:* zarządzanie
czasem

D

dekoracja, 166, 167
diagram
ryby, 121
toku pracy, 214
Drucker Peter, 37, 51
działanie, 65, 84, 96, 105, 108, 109,
111, 127, 128, 195, 201, 291, 299
delegowanie, *Patrz:* sprawa
deleguj
intensyfikowanie, 131
kategoria, 221
kryteria wyboru, 97, 292, 295, 296
kontekst, 97, 292, 293, 294
priorytet, 97, 99, 298, 299
najbliższe, 201, 216, 351, 352,
358, 361, 362, 364
w kalendarzu, 218
w ujęciu
dziennym, 85
godzinnym, 85

E

efektywność, 337, 374
osobista, 58
e-mail, 70, 71

F

fish-boning, *Patrz:* diagram ryby

G

Gantta wykres, *Patrz:* wykres Gantta
gromadzenie, 65, 66, 68, 72, 163,
164, 167
fizyczne, 165, 167, 168
mentalne, 174, 175
narzędzia, 70
grupowanie, 121

H

hoteling, 145, 224

I

inbox, 70, 72, 73, 142, 143, 144, 147,
150, 155, 163, 165, 170, 211, 281,
302, 347
fizyczny, 70, 71
klasyfikowanie zawartości, *Patrz:*
analizowanie
nadmiar, 73
opróżnianie, 74
przeglądanie awaryjne, 192
przepelnienie, 187
informacje w ujęciu dziennym, 85
inkubacja, 80, 88, 195, 197, 198

K

kalendarz, 42, 80, 84, 85, 86, 90, 93,
147, 149, 151, 198, 214, 216, 218,
262, 277
daty
przeszłe, 282
przyszłe, 282
osobisty, 42
kapitał psychologiczny, 378, 386
katalizator decyzji, 264

komunikator tekstowy, 71
koncentrowanie uwagi, 117, 119

L

Lambert Craig, 45
LeFevre Judith, 383
lista, 216, 217
kiedyś/może, 258, 259, 260
kontrolna, 268, 269, 270, 272,
283, 404
tematy, 271, 273
notatek, 61
oczekiwane, 80, 214, 282
projektów, 80, 82, 83, 211, 214,
235, 236, 242, 243, 246, 282,
321, 332, 397, 398
sortowanie, 242
przeglądanie, 277, 278, 279, 281
przypominających
o najbliższych działaniach, 80,
87, 93, 94, 218, 234, 277,
293, 294, 295, 296, 298, 332
o projektach, 235, 236, 242, 243
o rzeczach oczekiwanych, 80,
214, 282
wyzwalaczy, 175
zadań, 42, 55, 56, 87
dzienna, 86

M

Manz Charles, 384
mapa myśli, 121, 123, 327, 330
materiały
papierowe, *Patrz:* notatnik
papierowy
pomocnicze, 83, 161, 199, 214
do projektów, 246, 248, 249,
250
narzędzia, 249, 250
referencyjne, 80, 83, 88, 90, 91,
145, 152, 153, 161, 166, 167,
172, 195, 196, 214, 216, 252

- archiwum, 91, 199, 253, 328
- ogólne, 156
- organizacja, 257
- w formie e-maili, 232, 233
- w formie papierowej, 230
- wspierające, *Patrz:* materiały pomocnicze
- metkownica, 146, 148, 159
- miejsce pracy, 142, 144
 - funkcjonalność, 143
 - mobilne, 144, 145
 - narzędzia, 146
 - w domu, 143, 145
- mind mapping, *Patrz:* mapa myśli
- mistrzostwo, 391, 405
 - podstawy, 393, 397
 - poziom, 392, 393, 396, 397, 398, 404
 - samozarządzanie, 396, 397, 398
- myślenie
 - o problemie, 51
 - o rozwiązaniach, 51
 - pozytywne, 117

N

- narzędzie do kolekcjonowania rzeczy, 49
- Neck Chris, 384
- notatka
 - inicjująca aktywację projektu, 262
 - przypominająca o
 - najbliższych działaniach, 80, 87, 93, 94, 218, 234, 277, 293, 294, 295, 296, 298, 332
 - projektach, 235, 236, 242, 243
 - rzeczach oczekiwanych, 80
- notatnik, 325
 - elektroniczny, 70, 71, 91, 329, 330, 332
 - papierowy, 70, 71, 91, 150, 230, 328, 329

O

- obowiązki, 37
- organizator, 150, 151, 152
 - do zarządzania kontaktami, 255

P

- pamięć krótkotrwała, 62
- patterning, *Patrz:* wzorcowanie
- pętla otwarta, 48, 54, 63, 70, 72, 141
- planowanie, 105, 127, 128
 - na odwrócie koperty, 104
 - naturalne, 108, 109, 112, 123, 130, 132, 373
 - nieformalne, 320
 - nienaturalne, *Patrz:* planowanie standardowe
 - projektów, *Patrz:* projekt planowanie standardowe, 108, 109, 110
 - szczegółowość, 129
- podejście
 - horyzontalne, 103
 - od dołu do góry, 58, 305, 307
 - wertykalne, 103, 319
 - z góry na dół, 58, 307
- podprojekt, 244, 245
- porządkowanie, 65, 80, 105, 107, 109, 110, 125, 189, 213, 300, 322
 - etap, 126
- postrzeganie świadome, 118, 119
- poziom, 307
 - gruntu, 99, 100, 288, 305, 309, 398
 - horyzont 1, 93, 99, 100, 288, 305, 310, 398
 - horyzont 2, 99, 100, 305, 311
 - horyzont 3, 99, 101, 288, 304, 313
 - horyzont 4, 99, 101, 288, 304, 313
 - horyzont 5, 99, 101, 288, 304, 309, 313
- poznanie rozproszone, 123, 378, 379

praca, 37
 oparta na wiedzy, 37, 44, 51
 zakres, 39
 priorytety, 99, 102
 projekt, 78, 81, 108, 211, 236, 245, 398
 delegowanie, 242
 lista, *Patrz:* lista projektów
 materiały wspierające,
Patrz: materiały pomocnicze
 do projektów
 materiały pomocnicze,
Patrz: materiały pomocnicze
 do projektów
 planowanie, 321, 322, 323
 przygotowanie planu, 321
 przypadkowe pomysły, 323
 narzędzia, 324, 325, 326, 328,
 330
 realizacja, 82
 ukryty, 239, 240, 241
 złożony, 128
 przegląd, 65, 92, 93
 tygodniowy, 94, 95, 238, 279, 280,
 281, 282, 284, 286, 404
 z szerszej perspektywy, 287, 288
 psychologia pozytywna, 378
 pytanie „dlaczego”, 112, 113

R

Reticular Activating System,
Patrz: aktywujący twór siatkowaty

S

samoprzywództwo, 384
 Seligman Martin, 378
 sieciowanie, 121
 skupienie uwagi, *Patrz:*
 koncentrowanie uwagi
 Snyder Steven, 369
 sprawa, 54, 55, 60, 77, 252
 coś trzeba z tym zrobić, 78, 80
 deleguj, 79, 204, 207, 208
 śledzenie, 209

do śledzenia, *Patrz:* sprawa
 w zawieszeniu
 gromadzenie, 338, 345, 346
 inkubacja, 80, 88, 195
 kategoria, 214, 215
 kiedyś/może, 89, 94, 198, 214,
 216, 258, 259, 284
 kategoria, 260
 kontekst, 97
 materiały referencyjne, *Patrz:*
 materiały referencyjne
 oczekiwana, 227, 229, 242
 odłóż, 79, 204, 210
 priorytet, 97, 99
 śmieci, *Patrz:* śmieci
 w toku, 210
 w zawieszeniu, 90
 wymagająca dalszej analizy, 169
 zatrzymać i przejrzeć, 261, 262
 zrób to, 79, 204
 stan
 mentalnego napięcia, 64
 produktywności, 47
 przepływu, 382, 383
 umysł jak woda, 45, 46, 47, 163,
 382
 zone, 45, 382
 stres, 37, 48, 116
 system
 43 folderów, 90, 160, 198, 265,
 266, 277
 konstrukcja, 266
 aktualizacja, 278
 alfabetyczny, 156
 archiwizacji, 152, 153, 154, 155,
 156, 253
 dla obszernych kategorii, 254
 porządkowanie, 160
 poziomy, 256
 porządkowania, 213
 zarządzania życiem, 392, 397, 399
 szafka, 172

Ś

śmieci, 80, 88, 195, 252

T

taśka na dokumenty, 146, 147, 150
teoria

przepływu, 378, *Patrz:* stan
przepływu
samoprzywództwa, 378, 384

U

umysł, 53, 105
inteligentne ogłupianie, 358
oczyszczanie, 173, 174, 175, 353
zewnętrzny, 378, 379, 397, 403

W

webbing, *Patrz:* sieciowanie
Whitehead Alfred North, 268
wiadomość tekstowa, 70, 71
wizja, 101, 108, 111, 117, 287, 289, 304
rezultatów końcowych, 105, 106,
109, 110, 119, 130
wydarzenie, 262
periodyczne, 263
wykres Gantta, 126

wyposażenie, 166, 167, 173
wzorcowanie, 121

Z

zadanie, 55
zapasy, 166, 167
zarządzanie
czasem, 41, 42, 57
szkoła tradycyjna, 344
działaniem, 56
informacją, 57
obiegiem dokumentów
papierowych, 230
obiegiem e-maili, 232, 233
priorytetami, 57
sobą, 45
tokiem pracy, 65, 98, 99, 275, 328
narzędzia, 139
zobowiązaniami, 48, 49, 337, 360
horyzontalne, 59, 60
wertykalne, 59, 60
zasada
dwóch minut, 138
FIFO, 192
LIFO, 193
najbliższego działania, 351, 352,
358, 361, 369
zasady, 105, 106, 116, 287
zmęczenie decyzyjne, 194

PROGRAM PARTNERSKI

— GRUPY 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
Helion 

Przejmij stery swojego życia i zapomnij, co to stres!

Zaangażuj się w swoje życie i swoją pracę!

Gdy ponad piętnaście lat temu David Allen pisał swój bestseller — pierwsze wydanie książki *Getting Things Done* — nie przypuszczał, że świat biznesu oszaleje na punkcie tej publikacji. Książkę adresował głównie do menedżerów wyższego szczebla w korporacjach i szybko wpłynęła ona na filozofię działania wielu dyrektorów. Jednak Allen uznał, że czas na zmiany.

Dziś oddaje w Twoje ręce całkowicie nową wersję swojej książki. Co prawda techniki GTD są wciąż aktualne, jednak zmieniło się wiele aspektów rzeczywistości, a co ważniejsze, znacznie rozszerzył się krąg osób, do których David Allen pragnie dotrzeć ze swoim przesłaniem. Dlatego radykalnie przeredagował cały tekst i skierował go także do „gospodyń domowych, studentów, księży, artystów, a nawet emerytów”. I oczywiście do Ciebie!

Sprawdź, jak kilka prostych zasad GTD może poprawić jakość Twojego życia. Dzięki nim nauczysz się wybierać, czym, kiedy i w jaki sposób się zajmiesz, delegować, nie zapominając, co i komu przekazałeś, eliminować stres i tworzyć swoją prywatną przestrzeń relaksu — efekty nie dadzą na siebie czekać!

David Allen

— światowej rangi autorytet i czołowy specjalista w dziedzinie efektywności. Prowadzi wykłady i warsztaty dla osób indywidualnych, organizacji i wielkich firm. Jest prezesem firmy David Allen Company. Od ponad trzydziestu pięciu lat jest doradcą ds. zarządzania i szkoli kadry zarządzające. Pisał o nim takie czasopisma jak: „Fast Company”, „Fortune”, „Los Angeles Times”, „The New York Times”, „The Wall Street Journal” i wiele innych. Książka *Getting Things Done* została wydana w ponad trzydziestu krajach.

Partner merytoryczny:



Partnerem merytorycznym jest wyłączny dostawca rozwiązań GTD® na rynku polskim, firma ProOutcome Sp. z o.o., prowadząca warsztaty i działania wspierające wdrożenie metody na bazie licencji i know-how David Allen Company.

Więcej informacji o warsztatach i innych formach wsparcia wdrożenia GTD® na stronie partnera: gtd.com.pl

onepress



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



HELION SA
ul. Kościuszki 1c, 44-100 Gliwice
tel.: 32 230 98 63
onepress@onepress.pl

książkiklasybusiness

ebook dostępny na:
ebookpoint

ISBN 978-83-8322-458-9



9 788383 224589

Cena: 59,00 zł