

IDŹ DO

PRZYKŁADOWY ROZDZIAŁ

SPIS TREŚCI

KATALOG KSIĄŻEK

KATALOG ONLINE

ZAMÓW DRUKOWANY KATALOG

TWÓJ KOSZYK

DODAJ DO KOSZYKA

CENNIK I INFORMACJE

ZAMÓW INFORMACJE
O NOWOŚCIACH

ZAMÓW CENNIK

CZYTELNIA

FRAGMENTY KSIĄŻEK ONLINE

Sztuka efektywności. Skuteczna realizacja zadań

Autor: David Allen

Tłumaczenie: Marcin Kapela

ISBN: 83-246-0149-X

Tytuł oryginału: [Getting Things Done:](#)

[The Art of Stress-Free Productivity](#)

Format: A5, stron: 336



Lekarstwo na codzienne pożary w pracy

- Jak przewycięzać uczucie niepokoju i przytłoczenia, gdy wszystko idzie nie tak?
- Jak skończyć z nawykiem odkładania spraw na później?
- Jak osiągnąć stan ciągłej gotowości do walki?

Jak często pracujesz w stresie?

Gdy taśma, przy której pracujesz, przesuwa się coraz szybciej, nie poddawaj się szaleństwu. Powiedz STOP, zastanów się nad zadaniami, które musisz wykonać, i sporządź ich harmonogram. Pozornie proste. Ale skoro tak, to dlaczego jeszcze nie wcieliłeś tej rady w życie? Teraz masz szansę to zrobić. Autor książki, wybitny specjalista od zarządzania czasem, pokazuje, jak zapanować nad chaosem w pracy i nie wpaść w wir szaleństwa.

David Allen nauczy Cię uwalniać umysł w stresujących sytuacjach, czyli wtedy, gdy twórcze podejście, spokój i efektywność są najbardziej potrzebne. Metody Allena przyjęły się w organizacjach takich, jak Microsoft i Lockheed, a także w Departamencie Sprawiedliwości USA. Przekonaj się, jak bardzo potrzebujesz relaksu. Opanuj metodę bezstresowej efektywności Allena. Dowiedz się, jak:

- radzić sobie z rozrastającym się zakresem obowiązków,
- regularnie czyścić umysł i wyrzucać z głowy śmieci,
- trzeźwo oceniać pomysły,
- urządzić funkcjonalne miejsce pracy, które pomaga, a nie przeszkadza w wypełnianiu obowiązków,
- nie dać się ogłupić w pracy wielozadaniowej.

„Ta książka kończy erę pracoholizmu. Traktuje o tym, jak mądrze ustanawiać cele, sprawnie wykonywać zadania i cieszyć się zaoszczędzonym czasem.”

*Stephen P. Magee,
profesor przedsiębiorczości i ekonomii na Uniwersytecie Teksaskim w Austin*

Spis treści

Witam czytelników <i>Jak skutecznie realizować zadania</i>	7
Część I Sztuka skutecznego realizowania zadań	13
<i>Rozdział 1</i> Nowe praktyki w nowej rzeczywistości	15
<i>Rozdział 2</i> Jak kontrolować swoje życie: pięcioletowy proces zarządzania strumieniem zadań	41
<i>Rozdział 3</i> Jak kreatywnie zabrać się do realizacji projektu: pięć stadiów opracowywania projektu	77
Część II Nauka sztuki bezstresowej efektywności	109
<i>Rozdział 4</i> Jak zacząć: wybór czasu, miejsca i narzędzi	111
<i>Rozdział 5</i> Kolekcjonowanie: Gromadzenie niezbędnych Ci rzeczy	135
<i>Rozdział 6</i> Analiza: Opróżnianie skrzynek spraw przychodzących	157
<i>Rozdział 7</i> Porządkowanie: Odpowiednia kategoryzacja zadań	179
<i>Rozdział 8</i> Przegląd: Utrzymanie funkcjonalności Twojego systemu	231
<i>Rozdział 9</i> Realizacja: Wybór najlepszych opcji działania	243
<i>Rozdział 10</i> Przejęcie kontroli nad realizowanymi projektami	265

Część III Efekty przestrzegania podstawowych zasad	279
<i>Rozdział 11</i> Efekt nawyku kolekcjonowania	281
<i>Rozdział 12</i> Efekt podejmowania decyzji zgodnie z zasadą Najbliższego działania	295
<i>Rozdział 13</i> Efekt ukierunkowania na rezultaty	311
Podsumowanie	319
Skorowidz	321

Nowe praktyki w nowej rzeczywistości

MIMO PRZYŁACZAJĄCEJ NAS liczby obowiązków, możliwe jest, abyśmy funkcjonowali efektywnie, zachowując trzeźwość umysłu i 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. Osiągnięcie takiego stanu staje się wręcz koniecznością dla efektywnych i mających odnosić sukces profesjonalistów. Zapewne wiesz już, co i jak należy zrobić, aby osiągnąć ów 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 opisuje w tej książce, są niezwykle praktyczne i oparte na zdrowym rozsądku. Jednak większość ludzi „skażona” jest w swojej pracy pewnymi przyzwyczajeniami, które będą musiały zostać wyeliminowane, aby możliwym było zaimplementowanie opisywanego systemu. Niewielkie zmiany, jakich wymaga system — zmiany w sposobie prowadzenia i organizacji spraw, które angażują Twoją uwagę — mogą wygenerować zdecydowaną poprawę w podejściu do niektórych kluczowych aspektów Twojego codziennego życia zawodowego. Wielu z moich klientów określa to mianem znaczącej zmiany paradygmatu.

Prezentowane tu przeze mnie metody mają za zadanie realizację dwóch podstawowych celów: (1) uchwycenie *wszystkich* zadań, które muszą być zrealizowane — natychmiast, później, kiedyś, całościowo,

Niepokój spowodowany jest brakiem kontroli, organizacji, przygotowania i działania.

— David Kekich

w niewielkim stopniu czy w jakikolwiek inny sposób — w ramy logicznego i niezawodnego systemu niezaprzątającego Twojej głowy i odciążającego myśli; oraz (2) zdyscyplinowanie Cię w taki sposób, abyś podejmował wstępne decyzje dotyczące każdego zadania, jakiego zamierzasz się podjąć, po to, abyś zawsze miał zaplanowane „następne działanie”, które w każdej chwili możesz podjąć lub przeprojektować.

Książka ta oferuje sprawdzoną metodę niezwykle efektywnego zarządzania strumieniem pracy. Prezentuje narzędzia, wskazówki, techniki i triki niezbędne do jej implementacji. Jak będziesz się mógł przekonać, te reguły i metody można stosowania ciągle i funkcjonują równie dobrze w życiu prywatnym, jak i zawodowym. Opisane 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.

Problem: Nowe potrzeby, niewystarczające zasoby

Prawie każdy, kogo ostatnimi czasy miałem okazję spotkać, borykał się z uczuciem nadmiaru obowiązków i brakiem czasu do ich wykonania. Kilka tygodni temu prowadziłem konsultacje z partnerem z jednej z największych, globalnych firm inwestycyjnych, który

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 pielenie 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 zarówno w życiu osobistym, jak i w pracy, i są, bo muszą być, efektywne w obu obszarach.

narzekał, że zaproponowany mu nowy zakres obowiązków menedżerskich obciążąłyby 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. Wielu ludzi jest w pewnym stopniu 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 wykszolenie 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 Peter Drucker, „pracę opartą na wiedzy”.

Czas jest tą cechą natury, która sprawia, że rzeczy nie dzieją się wszystkie na raz. Ostatnio czas chyba nie funkcjonuje zbyt dobrze.

— Anonim

W minionych czasach praca była czymś oczywistym, przejrzystym. Pola miały być zaobrane, maszyny obsługiwane, pudła zapakowane, krowy wydojone a „wihajstry” przekrecone. Wiedziałeś, co należało zrobić — to było klarowne. Łatwo było ocenić, czy praca została wykonana, czy nie.

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 wynagrodzenia dla mene-

dżerów? Jak inspirujący jest esej, który piszesz? Na ile motywujące jest spotkanie z personelem? Jak funkcjonalna jest reorganizacja? I ostatnie pytanie: Jaką ilość dodatkowych informacji należałoby wykorzystać, by udoskonalić te projekty? Odpowiedź: nieskończoną ilość bardzo łatwo dostępnych, przynajmniej teoretycznie, informacji 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, a wraz z nimi luksus braku konieczności czytania e-maili „do wiadomości” otrzymywanych z działu marketingu, kadr czy jakiegos zespołu stworzonego ad hoc do zajmowania się konkretnym projektem.

Nasze obowiązki 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. Często pytam moich seminarzystów: „Kto z Was zajmuje się tylko tym, do czego został zatrudniony?”. 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. Niestety, niewielu może doświadczyć takiego luksusu, a dzieje się tak z dwóch powodów:

1. Organizacje, w których pracujemy, wydają się funkcjonować w trybie ciągłych przekształceń, z permanentnie zmieniającymi się celami do osiągnięcia, produktami, partnerami, klientami, rynkami, technologiami czy właścicielami. Wszystko to nieuchronnie wstrząsa strukturami firm, ich formami, funkcjami i obowiązkami.
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 obowiązkami.

Nigdy, tak naprawdę, możemy nie być przygotowani 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 podolać radykalnym zmianom i ustrzec się wstrząsów wewnętrznych, potrzebna jest nam subordynacja i pewność siebie.

— Eric Hoffer

W odniesieniu do tego, czym jest nasza praca i jak duży wkład należy wnieść, aby wykonywać ją dobrze, na dłuższą metę coraz mniej rzeczy wydaje się być klarownymi. Dopuszczamy do siebie ogromny strumień informacji i komunikacji ze świata zewnętrznego i jednocześnie generujemy równie wielkie ilości pomysłów i uzgodnień z samym sobą i innymi uczestnikami świata wewnętrznego. Nie zostaliśmy jednak wystarczająco dobrze „wyposażeni”, aby podolać tak ogromnej skali wewnętrznego i zewnętrznego zaangażowania.

Im szybciej idę, tym później dojdę.

— Anonim

Stare modele i przyzwyczajenia są niewystarczające

Ani standardy naszego wykształcenia, ani tradycyjne modele zarządzania czasem, ani też nieprzebrane bogactwo narzędzi wspomagających zarządzanie, jak osobiste planery elektroniczne, Microsoft Outlook czy cyfrowe, przenośne organizery Palma (ang. *Personal Digital Assistants* — PDA's), 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.

*Wiatry i fale zawsze
sprzyjają najlepszym
nawigatorom.
— Edward Gibbon*

Umiejętność odnoszenia sukcesów, relaksacji i utrzymania samokontroli w tych bardzo płodnych, ale i chwiejnych czasach wymaga nowych sposobów myślenia i działania. Istnieje ogromne zapotrzebowanie na nowe sposoby, technologie i zwy-

czaje 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 dziennego za klucz do dobrej organizacji ich pracy; nawet dziś wielu uważa swoje kalendarze 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 odkryłeś, przynajmniej w pewnym stopniu, że kalendarze, choć ciągle istotne, mogą wspomagać organizację Twojej pracy tylko w niewielkim zakresie. Listy codziennych zadań czy uproszczona wersja oznaczania priorytetów także okazują się nieskuteczne w radzeniu sobie z mnogością i złożoną naturą zadań, z jakimi musi mierzyć się przeciętny profesjonalista. Praca coraz szerszego grona ludzi obejmuje konieczność radzenia sobie z dziesiątkami czy nawet setkami e-maili dziennie, nie dając przy tym żadnej tolerancji zignorowania choćby jednego zapytania, reklamacji czy zamówienia. Niewielu ludzi może (czy 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 czy niespodziewanym wezwaniem przez szefa.

„Szerokie spojrzenie” czy „wnikanie w szczegóły”

Z drugiej strony palety możliwych rozwiązań proponowanych w wielu książkach o tematyce biznesowej, modelach, seminariach i 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:

1. Jest zbyt wiele rzeczy, które rozpraszaają 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.

Ukierunkowanie się na ogólne wartości *nie* uprości Twojego życia. Dzięki temu sprawy są ukierunkowywane i nabierają znaczenia — ale także stają się bardziej złożone.

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. Nie oznacza to jednak, że dzięki temu zmniejszy się ilość pracy do wykonania czy wyzwania stojących przed nami. Wręcz przeciwnie: stawka, o którą codziennie musimy grać, ulegnie zwiększeniu. Na przykład, menedżerowie ds. zasobów ludzkich, którzy zdecydują się zajmować sprawami jakości życia zawodowego, aby zachęcić czy utrzymać najbardziej utalentowane jednostki, wcale *nie* będą mieli łatwiej.

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 ponad setką 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 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”. Prawdopodobnie zdarzało Ci się już bywać w takim właśnie stanie.

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 osiągnięcia takiego stanu będzie w coraz większym stopniu stawać się warunkiem koniecznym dla profesjonalistów, którzy będą chcieli utrzymać równowagę i pozytywne rezultaty swoich działań. Wioślarz światowego formatu, Craig Lambert, w taki oto sposób opisywał odczucia w stanie „umysł jak woda” (Houghton Mifflin, 1998):

Przeczyjmy naszemu życiu poprzez brak zaangażowania, czy to przy myciu okien, czy też próbując napisać best-seller.

— *Nadia Boulanger*

Twoja zdolność tworzenia jest wprost proporcjonalna do Twoich umiejętności relaksacji.

Wioślarze 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”.

Analogie w stanie „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 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.

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

— Shunryu Suzuki

Moc ciosu karate tkwi w jego prędkości, nie w sile mięśni; wywodzi się ze skumulowania mocy na końcu uderzającej części. To dlatego niezbyt okazałe 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 i elastyczność 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 Twój personel, projekt, nieprzeczytane gazety, Twoje przemyślenia na temat tego, co powinieneś zrobić, Twoje dzieci czy Twojego 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”.

Wszystko, co powoduje, że reagujesz zbyt silnie lub zbyt łagodnie, może przejąć nad Tobą kontrolę, i często tak się dzieje.

Czy możesz osiągnąć „Stan Efektywności”, kiedy tylko tego potrzebujesz?

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

Jeśli odszedłeś dość daleko *od* takiego właśnie stanu i zacząłeś odczuwać utratę kontroli, stres, rozproszenie, znudzenie i zablokowanie, to czy potrafiłbyś powrócić *do* stanu równowagi? To właśnie w tym obszarze metodologia przedstawiona w *Sztuka efektywności. Skuteczna realizacja zadań*

będzie najsilniej oddziaływała na Twoje życie, pokazując Ci, w jaki sposób powrócić do stanu „umysł jak woda” i doprowadzić do tego, by wszystkie Twoje zasoby i wiedza funkcjonowały na najwyższym poziomie.

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

Zasada: Efektywne zarządzanie wewnętrznymi zobowiązaniami

Podstawowym truizmem, którego istnienie odkryłem w czasie ponad dwudziestoletniej pracy jako szkoleniowiec i trener kadr, jest fakt, że stres, jaki odczuwamy, 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 nauczą 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 prozaiczna — jest analizowana przez „podświadomą” część Ciebie. To właśnie są owe „otwarte pętle” czy „rzeczy niedokończone”, które określam jako zbiór spraw, które zaprzatają Twoją uwagę, a które nie powinny znajdować się tam, gdzie są, i w tej formie, w jakiej są. „Otwarte pętle” mogą zawierać praktycznie wszystko, od spraw wielkich jak „Wyeliminowanie głodu na świecie”, przez bardziej skromne, np. „Zatrudnić nową asystentkę”, do zupełnie banalnych, jak „Wymienić elektryczną strugaczkę do ołówek”.

Jest wielce prawdopodobne, że i Ty masz więcej otwartych zobowiązań wewnętrznych, niż jesteś tego świadom. Zastanów się,

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

w stosunku do ilu spraw czujesz się choćby w najmniejszym stopniu odpowiedzialny, by je zmienić, dokończyć, podjąć czy zrobić cokolwiek innego. Na przykład, jednym z Twoich zobowiązań jest odniesienie się w jakiś sposób do każdej wiadomości lądującej w Twojej skrzynce e-mailowej, automatycznej sekretarce czy przegródce „rzeczy

wpływające”. Istnieją oczywiście liczne projekty, które, w Twoim odczuciu, muszą być zdefiniowane w Twoich obszarach odpowiedzialności, cele i kierunki działań, które muszą być doprecyzowane,

kariera, którą trzeba zarządzać, i generalnie całe życie, które musi być utrzymywane w równowadze. Zaakceptowałeś pewien poziom wewnętrznej odpowiedzialności za wszystkie elementy Twojego prywatnego i zawodowego życia, czego efektem są „otwarte pętle” o przeróżnej formie.

Aby skutecznie radzić sobie z tym problemem, musisz najpierw zidentyfikować i zebrać wszystkie te sprawy, które w jakiś sposób zaprzątają Twoją głowę, po czym zaplanować, w jaki sposób uporać się z nimi. To może wydawać się zupełnie łatwe, ale w praktyce wielu ludzi nie wie, jak w sposób spójny się z nimi uporać.

Podstawowe wymagania w zarządzaniu zobowiązaniami

Skuteczne zarządzanie zobowiązaniami wymaga wdrożenia kilku podstawowych czynności i zachowań:

1. 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 — jak to zwykle nazywać — koszu do kolekcjonowania rzeczy, co do którego masz pewność, że będziesz do niego powracał i regularnie go przeglądał.
2. Po drugie, musisz dokładnie określić swoje zobowiązania i zdecydować, co należy zrobić, jeśli w ogóle cokolwiek, aby osiągnąć postęp w realizacji tego zobowiązania.
3. 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.

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; 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 pożądanym przez Ciebie rezultatem rozwiązania tego problemu czy sytuacji. Innymi słowy, co musiałoby się wydarzyć, abyś mógł odkreślić tę sprawę jako „zrobioną”? To może być coś zupełnie prostego, jak: „Wybierz wycieczkę na Hawaje”, „Zajmij się sprawą klienta X”, „Wyjaśnij szkolną sprawę z Anką”, „Określ nową działową strukturę organizacyjną kadry menedżerskiej” czy „Wdróż nową strategię inwestycyjną”. Wszystko jasne? Świetnie.

Teraz zapisz, *jaką kolejną czynność powinieneś wykonać, aby popchnąć sprawę do przodu*. Jeśli poza tą sprawą nie miałbyś w życiu niczego innego do zrobienia, to gdzie byś teraz poszedł i jaką fizyczną czynność byś wykonał? Może gdzieś byś zadzwonił? Może podszedłbyś do komputera i napisałbyś e-maila? Usiadłbyś z kartką i ołówkiem w rękę i dokonał „małej burzy mózgów” na ten temat? Może porozmawiałbyś ze swoim mężem czy żoną, sekretarką, adwokatem czy szefem? Może wybrałbyś się do sklepu narzędziowego po gwoździe? Co by to było?

Gotowe? To dobrze.

Czy te dwie minuty spędzone na myśleniu w ten sposób dały Ci coś wartościowego? Jeśli nie różnisz się zbytnio od zdecydowanej większości ludzi, którzy wykonywali podobne testy w trakcie moich warsztatów, prawdopodobnie doświadczyłeś uczucia przynajmniej niewielkiej poprawy w kontrolowaniu sytuacji, zrelaksowaniu i skupieniu uwagi. Odczuwasz także zwiększoną motywację do faktycznego *zrobienia* czegoś ze

*Myśl jak człowiek
działający, działaj
jak człowiek
myślący.*

— Henry Bergson

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 pozytywnego dla siebie, pomyśl o tym: 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 następne działanie do podjęcia.

Ale co sprawiło, że to osiągnąłeś? Odpowiedź: *myślenie*. Nie jakieś głębokie rozważania, ale tylko tyle, aby wzmocnić Twoje zobowiązanie i zasoby, niezbędne do jego wypełnienia.

Rzeczywiste funkcjonowanie „pracy opartej na wiedzy”

Witamy w rzeczywistym świecie „pracy opartej na wiedzy”, opartym na podstawowej zasadzie 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 w osiągnięciu efektywności przez ludzi, których praca opiera się na wiedzy. Jest to kwestia, która wymaga ryzykowanych 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”.

Myśl jest początkiem każdego działania
— Ralph Waldo Emerson

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 poprzez 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 nie jest w opinii większości czymś, co powinni 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:

- Nie sprecyzowałeś dokładnie, co ma być pożądanym rezultatem działania;
- Nie zdecydowałeś, jak ma wyglądać następne działanie i/albo
- Nie zamieściłeś w systemie, któremu możesz zaufać, notatek przypominających o pożądanym efekcie i koniecznych działaniach.

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 powinienes, 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 przypomnisz. 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 uporcezywie 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.

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

— Kerry Gleeson

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 dysponowałby wrodzoną inteligencją, 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 wyladowanymi bateriami? Kiedy zazwyczaj Twój umysł przypomina Ci, że przydałyby się nowe baterie? Wtedy, kiedy natkniesz się na te wyladowane! 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 działań, to zwykła strata czasu i energii. Takie myślenie powoduje tylko dodatkowe niepokoje dotyczące spraw, które powinny być wykonane, a nie są.

Wygląda na to, że większość z nas pozwala swoim umysłom na kontrolowanie znacznej części swojego życia, zwłaszcza wtedy, kiedy borykamy się z syndromem „nadmiaru rzeczy do zrobienia”. Prawdopodobnie i Ty przekazałeś wiele ze swoich spraw, wiele

*Opanuj swój umysł
albo on opanuje
Ciebie.*

— *Horacy*

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.

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 nie podjąłeś jeszcze decyzji dotyczącej spodziewanych rezultatów i najbliższych działań. 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.

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

Do czasu, kiedy zadania te pozostaną „sprawami”, w rozumieniu wyżej przedstawionej definicji, pozostaną one niekontrolowane.

Większość ze sporządzanych list „zadań do wykonania”, z którymi się spotykałem (jeśli ludzie w ogóle je sporządzali), składała się w zdecydowa-

nej większości ze „spraw”, nie z ukierunkowanych na rezultat pomyśłów 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”.

„Sprawy” niekoniecznie muszą być czymś negatywnym ze swej natury. Rzeczy, które poprzez swoją złożoność opanowują Twoją uwagę, zwykle ujawniają się jako „sprawy”. Jeśli jednak owe „sprawy” staną się częścią naszego życia czy pracy, budzi się w nas naturalne zobowiązanie wobec samych siebie do zdefiniowania i wyjaśnienia ich znaczenia. To jest nasz obowiązek jako wykonujących „pracę opartą na wiedzy”; jeśli „sprawy” od razu byłyby przetworzone i wyjaśnione, wtedy nasz wkład, poza pracą fizyczną, prawdopodobnie nie byłby potrzebny.

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, 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 osobistych 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 „pracy opartej na wiedzy”. Możesz myśleć bardziej efektywnie i zarządzać wynikami działań z większą swobodą i kontrolą. Możesz zminimalizować ilość 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 mileniu.

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 czy nawet otwierając książkę telefoniczną;

- nie zarządzasz priorytetami — Ty je po prostu masz.

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

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. Prawdziwym problemem jest to, jak optymalnie dokonywać wyborów w zakresie tego, co i w jakim czasie *robić*. Prawdziwym problemem jest zarządzanie *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

Zacząć to połowa sukcesu.

— *Greckie przysłowie*

Ci zarządzać działaniami, które nie zostały zidentyfikowane czy zaplanowane. Wielu ludzi ma dziesiątki rzeczy do zrobienia, na wielu frontach działań, 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 nie więcej niż minuty lub dwóch odpowiednio wykorzystanego czasu, aby popchnąć projekt do przodu.

Uczę i trenując tysiące profesjonalistów, 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 zdefiniowania, 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 pojawią się „na radarze”, w odróżnieniu od wyjaśnień spóźnionych w czasie, kiedy problemy już narosły, pozwala ludziom na wykorzystanie korzyści płynących z zarządzania działaniami.

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

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 misję danej osoby czy organizacji, potem definiujemy kluczowe cele, a na końcu zagłębiając 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.

Natychmiastowe zyskanie kontroli nad sprawami napływającymi i tymi, którymi już się zajmujesz, oraz nad Twoim umysłem, 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, opamięnuje natychmiastowe, samoistne uczucie wolności, odprężenia i inspiracji.

Będziesz lepiej przygotowany do podjęcia myślenia szerszymi kategoriami, jeśli narzędzia, jakimi będziesz posługiwał się w kontrolowaniu wdrażania pożądanych rezultatów, będą częścią Twojego stałego stylu działania. Oczywiście są rzeczy bardziej znaczące niż Twoja „skrzynka odbiorcza”, ale jeśli zarządzanie na tym poziomie nie jest tak efektywne, jak mogłoby być, to może się okazać, że

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

— Vaclav Havel

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 strumienia 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 24 godzin doby może ona zatrzymać się na którejkolwiek z tysiąca spraw, które przyciągają bądź wymagają Twojej uwagi: apteka, dozorca, ciotka Marta, plan strategiczny, obiad, więdnący kwiatek w biurze, wkurzony klient czy buty, które należałoby wypastować. Musisz kupić znaczki pocztowe, zdeponować czek, zarezerwować hotel, odwołać spotkanie z załogą 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 potrafiłby kontrolować jak największą liczbę z nich, dostarczałby na życzenie pożądanych informacji i umożliwiałby szybkie

i sprawne zmienianie przedmiotów Twojego zaangażowania z jednego na drugi.

W przeciwieństwie do powyższego, „kontrola wertykalna” skupia się na zarządzaniu konkretną sprawą czy projektem „od dołu do góry”. Na przykład, Twój wewnętrzny „policyjny radar” zatrzymuje się na sprawie Twoich najbliższych wakacji, o czym rozmawiacie wspólnie z małżonkiem 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 poszczególnych próbach, sytuacjach czy osobach i wyszczególnienie jakichkolwiek pomysłów, drobiazgów, priorytetów czy sekwencji zdarzeń, które powinieneś wykonać, aby poradzić sobie z tą sprawą, przynajmniej na chwilę obecną.

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 moich „spraw” *w ramach*

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

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 *wszystkiego*.

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*. Skoro tak, to masz już pewien punkt odniesienia w stosunku do tego, o czym mówię. 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. Jeśli jednak przerobiłbyś ten sposób działania w permanentny system Twojego życia osobistego i zawodowego i zaimplementowałbyś jego zasady we wszystkich obszarach życia (nie tylko w sprawach „pilnych”), stałbyś się posiadaczem „czarnego pasa” w stylu zarządzania, o którym tu piszę.

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

Osobiście staram się dokonywać intuicyjnych wyborów na bazie dostępnych opcji rozwiązań, nie myśląc nad *istotą* tych opcji. Wszystko to muszę mieć już wcześniej „*przemyślane*”, a rezultaty tych przemyśleń 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.

Tych myśli nie da się w żaden sposób oszukać. Twój umysł będzie pracował nad wszystkim, co znajduje się w tym „niezdecydowanym” stanie. Ale i Twój umysł ma pewne ograniczone możliwości gromadzenia tych nierozwiązanych „spraw”, po przekroczeniu których grozi „wybuchem”.

Pamięć krótkotrwała, czyli zdolność Twojego umysłu, która odpowiada za „sprawy” niekompletne, nieuregulowane, funkcjonuje jak pamięć RAM komputera. Twoja świadomość jest, podobnie jak monitor komputera, narzędziem umożliwiającym Ci 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 jest zachwiana poprzez ich wewnętrzne, mentalne przeładowanie.

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 w miejscu, które niebawem odwiedzisz, to jest bardziej niż prawdopodobne, że się o to *martwiłeś*. Niezbyt efektywne zachowanie: postępek 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 powiesz sobie, że musisz coś zrealizować, i zmagazynujesz tę informację w pamięci RAM swojego mózgu, jakaś 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 w swojej pamięci RAM zmagazynujesz więcej niż jedną rzecz, 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.

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

— Sally Kempton

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.

Czy jesteś w stanie pozbyć się tego rodzaju stresu? Jestem pewien, że tak. Dalsza część książki wyjaśni, w jaki sposób.