

# Metoda GTD

# METODA GTD

DAVID ALLEN a fost numit unul dintre cei mai influenți gânditori din lume în domeniul productivității și a fost principal orator și un facilitator esențial pentru organizații ca New York Life, Banca Mondială, Fundația Ford, L.L. Bean, și Marina Americană. Conduce, de asemenea, workshopuri pentru diverse persoane și organizații de pe tot cuprinsul țării. Este președinte al David Allen Company și are peste treizeci și cinci de ani de experiență în postura de consultant în management și coach executiv. Activitatea sa a fost prezentată în publicații precum *Fast Company*, *Fortune*, *The Los Angeles Times*, *The New York Times*, *Wall Street Journal* și multe altele. *Metoda GTD* a fost publicată în peste treizeci de țări. Allen locuiește la Amsterdam, în Olanda.

## Aprecieri pentru prima ediție a

### *Metodei GTD*

„Cele Mai Bune Lecturi Ale Sezonului în categoria «Recomandări pentru muncă-viață personală»... preferata mea în privința modului în care să-ți organizezi viața: *Metoda GTD*... oferă sprijin în deprinderea noilor aptitudini mentale necesare într-o epocă a multitaskingului și a supraîncărcării.”

—Sue Shellenbarger, *The Wall Street Journal*

„Am participat de curând la seminarul lui David despre cum să devii organizat și, după ce l-am văzut pe el în acțiune, am o speranță... seminarul lui David Allen a fost senzațional.”

—Stewart Alsop, *Fortune*

„Allen coboară de la filozofia de nivel înalt la detaliile fine ale managementului timpului. Faceți-vă puțin timp pentru a cerceta această carte.”

—Mark Henricks, *Entrepreneur*

„Principiile productivității propuse de David Allen izvorăsc din idei mărețe... dar sunt în același timp și eminentemente practice.”

—Keith H. Hammonds, *Fast Company*

„David Allen aduce o nouă claritate asupra puterii obiectivului, naturii esențiale a relaxării, precum și instrucțiuni înșelător de simple pentru a duce lucrurile la bun sfârșit. El utilizează o experiență vastă, istorii personale și rețeta sa proprie pentru simplitate, viteză și distracție.”

—Frances Hesselbein, președinte, consiliul de guvernatori, Institutul Leader to Leader

„Oricine citește cartea de față poate aplica această cunoaștere și aceste aptitudini în viața sa pentru a obține rezultate imediate.”

—Stephen P. Magee, profesor de afaceri și economie, Universitatea din Austin, Texas

„Ca o adevărată sceptică față de majoritatea soluțiilor de management, trebuie să spun că programul lui David este un succes!”

—Joline Godfrey, CEO, Independent Means, Inc., și autoare a cărții *Our Wildest Dreams (Cele mai nebunești visuri ale noastre)*

„Metoda GTD descrie un proces incredibil de practic, care poate ajuta persoanele ocupate să-și recapete controlul asupra propriilor vieți. Te poate ajuta să ai mai mult succes. Încă și mai important, te poate ajuta să ai o viață mai fericită!”

—Marshall Goldsmith, coeditor, *The Leader of the Future* și *Coaching for Leadership*

„ATENȚIE: Lectura *Metodei GTD* poate fi periculoasă pentru vechile tale obiceiuri de a procrastina. Abordarea lui David Allen este reconfortant de simplă și intuitivă. El oferă sistemele, instrumentele și sfaturile necesare pentru a obține rezultate profunde.”

—Carola Endicott, directoare, Quality Resources, New England Medical Center

David Allen

# **METODA GTD**

## **Arta productivității fără stres**

*Ediție revizuită*

Prefață la ediția în limba română:  
Florin Roșoga

Traducere din limba engleză:  
Romică Lixandru

 ACT și Politon  
2017

Această ediție este publicată prin acordul cu Penguin Books, marcă a grupului editorial Penguin, o divizie a Penguin Random House LLC.

**Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity** Copyright © 2001, 2015 by David Allen

Foreword copyright © 2015 by James Fallows

First published in the United States of America by Viking Penguin, a member of Penguin Putnam Inc., 2001. This revised edition with a foreword by James Fallows published 2015

Copyright © 2017 Editura Act și Politon pentru prezenta ediție

**Editura ACT și Politon**

Str. Înclinată, nr. 129, Sector 5, București, România, C.P. 050202.

tel: 0723.150.590,

e-mail: office@actsipoliton.ro, www.actsipoliton.ro

Traducător: **Romică Lixandru**

Redactor: **Mona Apa**

Tehnoredactor: **Teodora Vlădescu**

Coperta: **Mădălina Ioniță**

Copyright Manager: **Andrei Popa**

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**ALLEN, DAVID**

**Metoda GTD : arta productivității fără stres** / David Allen; trad.: Romică Lixandru; pref.: Florin Roșoga. - București: Act și Politon, 2017

ISBN 978-606-913-176-3

I. Lixandru, Romică (trad.)

II. Roșoga, Florin (pref.)

159.9

**AVERTISMENT:** Distribuirea, copierea sau piratarea în orice fel a acestei cărți nu este pedepsită numai prin lege, dar contravine și tuturor normelor și principiilor etice și sănătoase pe care un astfel de titlu le promovează. Ce fel de efect va avea energia pe care vreți să o transmiteți mai departe, dacă aceasta vine prin furt, ilegalitate și lipsă de respect față de autor și față de toți cei care au contribuit la crearea acestei cărți, astfel ca ea să ajungă la dumneavoastră? Împărtășiți cu ceilalți informațiile importante, valorile și lecțiile pe care le-ați aflat din acest material, într-un mod corect și responsabil.

*Pentru Kathryn, extraordinara mea  
parteneră de viață și de muncă*





# Mulțumiri

**ATÂT DE MULȚI MENTORI**, parteneri, colegi, angajați, clienți, prieteni și oameni din întreaga lume, care au adoptat *Metoda GTD* pe parcursul ultimelor decenii, au contribuit la felul în care am înțeles și dezvoltat aceste principii, încât numirea aici a unor persoane cărora să le mulțumesc este deopotrivă necesară și nedreaptă. Așadar, recunoștința și scuzele mele se îndreaptă către cei mulți, nenumiți, dar profund meritoși, din grupul acela (și vă știți voi!).

La începutul anilor 1980, Dean Acheson și Russell Bishop mi-au furnizat cadrul inițial pentru a-mi deschide conștientizarea privind puternica metodologie care avea să devină cunoscută în întreaga lume ca *GTD*. Dintre nenumărații parteneri și colegi care au contribuit la această lucrare și la distribuirea sa de-a lungul anilor, trebuie să le aduc mulțumiri speciale lui Marian Bateman, Meg Edwards, Ana Maria Gonzalez, Anne Gennett, Leslie Boyer, Kelly Forrister, John Forrister, Wayne Pepper, Frank Sopper, Maggie Weiss și Mike Williams.

*Nu contează ce avem în  
viețile noastre, ci pe cine  
avem în viețile noastre.*

— J.M. Laurence

În plus, mii și mii de clienți și de participanți la ateliere au ajutat la validarea și la reglajul fin al acestor modele. Mulțumirile mele speciale se îndreaptă către strategii cu experiență în resurse umane, care, în primii ani ai demersului

nostru, au recunoscut importanța acestui material în realizarea schimbării necesare în cadrul culturii lor corporatiste și care mi-au oferit oportunitatea de a face acest lucru — în special: Michael Winston, Ben Cannon, Kevin Wilde, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, Klara Sztucinski și Elliott Kellman.

Cartea de față nu s-ar fi putut concretiza sub această formă fără energiile și perspectivele unice ale lui Tom Hagan, John și Laura McBride, Steve Lewers, Greg Stikeleather, Sam Spurlin și ale neobositului meu agent, Doe Coover. Și un merit enorm se datorează atât editorului primei ediții, Janet Goldstein, cât și următorului meu editor al acestei noi versiuni, Rick Kot, ambii oferindu-mi sfaturi minunate (și răbdătoare) despre arta și meșteșugul scrierii cărților.

La final, cele mai profunde mulțumiri se îndreaptă către J-R, coach-ul meu spiritual, pentru că a fost un îndrumător atât de remarcabil și mi-a reamintit constant de adevăratele mele priorități; și către soția mea, Kathryn, pentru încrederea, iubirea, munca intensă și încurajatoare, tovarășia ei și pentru multiplele forme de frumusețe pe care le-a adus în viața mea.

# CUPRINS

Mulțumiri	9
Prefață la ediția în limba română	13
Cuvânt-înainte	17
Introducere la Ediția Revizuită	23
Bun-venit în <i>Metoda GTD</i>	35
<b>Partea 1: Arta de a realiza lucruri</b>	<b>43</b>
1. O nouă practică pentru o nouă realitate	45
2. Preluarea controlului asupra vieții tale: cei cinci pași pentru a stăpâni fluxul de lucru	79
3. Implementarea creativă a proiectelor: cele cinci etape ale planificării unui proiect	123
<b>Partea a 2-a: Practicarea productivității lipsite de stres</b>	<b>157</b>
4. Începutul: configurarea timpului, spațiului și instrumentelor	159
5. Captarea: izolarea „chestiunilor” tale	189
6. Clarificarea: cum goleşti „intrările”	211
7. Organizarea: pregătirea „coșurilor de colectare” potrivite	239
8. Reflecția: să menții totul proaspăt și funcțional	311
9. Angajarea: luarea celor mai bune decizii de acțiune	329
10. Aducerea proiectelor sub control	361

<b>Partea a 3-a: Puterea principiilor-cheie</b>	<b>379</b>
11. Puterea obiceiului de a capta	381
12. Puterea deciziei acțiunii următoare	397
13. Puterea focalizării asupra rezultatului	415
14. GTD și știința cogniției	427
15. Calea stăpânirii metodei GTD	443
Concluzie	463
Apendice	467

## Prefață la ediția în limba română

**CU ANI ÎN URMĂ**, fascinat de ideea de a-mi crește productivitatea, din poziția de manager pe care o ocupam, am citit sute de articole și de cărți care să mă ajute să fiu mai productiv.

Una dintre acele cărți era pe atunci *Getting Things Done – GTD (Metoda GTD – Arta productivității fără stres)*, scrisă de David Allen. Care se diferenția de toate celelalte prin faptul că nu urmărea obținerea de realizări cu orice preț, ci succesul în mod relaxat.

Ideea principală a sistemului GTD este una simplă și transparentă chiar din primele pagini: productivitatea este direct proporțională cu capacitatea noastră de a ne detensiona, de a dobândi un control relaxat asupra a ceea ce facem. Altfel spus, productivitatea eficientă poate fi obținută doar atunci când mintea este limpede.

Apărută inițial în 2001, cartea a fost revizuită și adăugită în 2015, ediția actualizată fiind adaptată la schimbările digitale apărute în ultimii ani. David Allen ne introduce în lumea noilor instrumente online disponibile pentru a-ți gestiona timpul, pornind de la premisa reducerii stresului zilnic prin creșterea ritmului de realizări relaxate.

Menționăm aici câteva dintre principiile pe care este construit sistemul GTD: în primul rând, cea mai simplă metodă de reducere a stresului și de creștere a productivității

este cea a colectării, într-un sistem specific de depozitare, a proiectelor și sarcinilor la care nu lucrezi momentan. Astfel te poți concentra pe deplin asupra sarcinii curente, fără să te gândești ce altceva ai de făcut și scăzând presiunea.

Probabil că ești familiarizat cu sentimentul de ușurare trăit după ce ai terminat de schițat o listă cu lucrurile pe care le ai de făcut. Întreaga metodologie GTD este orientată spre acel sentiment. Cu cât îți scoți din minte mai multe idei și sarcini și le plasezi într-un suport extern, cu atât poți dobândi mai multă claritate mentală pe care să o folosești în sarcinile de zi cu zi.

Un alt element esențial al GTD constă în descompunerea sarcinilor și proiectelor complexe în pași acționabili imediat, prin aplicarea procesului:

- Acționează pe loc pentru a rezolva ceea ce ai de făcut,
- Deleagă responsabilitățile, dacă ele nu îți aparțin,
- Amână ceea ce este complex și nu poți realiza imediat.

În același timp, din filosofia orientală au fost preluate conceptele de „flux” și „minte asemenea apei”, fiind integrate în fundația sistemului GTD. La cel mai simplu nivel, metoda GTD înseamnă să păstrezi în minte doar starea prezentă, doar ceea ce faci acum. Înseamnă să trăiești în prezent.

Acest lucru nu presupune să fii static, ci mai degrabă să te detașezi de numeroasele alte sarcini pe care trebuie să le îndeplinești altădată. GTD vede toate sarcinile viitoare ca fiind programate și planificate, dar momentul lor nu este acum.

Ar putea părea prea simplu, poate chiar naiv, însă sutele de mii de utilizatori ai sistemului GTD confirmă că în realitate este calea cea mai eficientă pentru a lucra concentrat și a fi productiv pentru fiecare sarcină. Ideea minții precum apa

reduce încărcătura mentală din prezent în scopul de a ne ajuta să fim total prezenți în ceea ce facem.

Deși, în 2001, ideea GTD era un sistem propus de David Allen, la acest moment există și dovezile științifice care îl susțin. După cum menționează el însuși, știința ultimilor 20 de ani a demonstrat că mintea își folosește întregul potențial atunci când generează și dezvoltă idei, și nu când o obligăm să le compartimenteze și să le memoreze.

Ediția revizuită și adăugită a cărții, apărută acum în limba română, ia în considerare aceste cercetări, astfel încât include un ghid pas cu pas pentru planificarea proiectelor. Potrivit GTD, creierul uman parcurge 5 etape atunci când planifică un proiect, de la definirea obiectivului, vizualizarea rezultatului, găsirea de idei și soluții până la organizarea acestora și identificarea următoarelor acțiuni. Allen recomandă ca, pentru a obține productivitatea în fiecare proiect pe care ni-l asumăm, să urmăm cele 5 etape.

În mod suplimentar, chiar dacă inovațiile tehnologice ale ultimilor ani au schimbat complet modul în care lucrăm, imaginea de ansamblu rămâne aceeași. Însă când vine vorba de productivitate, tehnologia a devenit astăzi un asistent eficient care ne ajută să fim mai organizați... și mai puțin stresați.

Banalul telefon de altădată a căpătat astăzi milioane de aplicații – pentru Android sau iPhone – care ne vin în sprijin pentru a ne îndeplini sarcinile în mod eficient și cu minimum de stres.

Scrisă într-un limbaj simplu și ușor de citit, cartea lui David Allen este la obiect din primul capitol. Metoda GTD – Arta productivității fără stres este o lectură excelentă pentru oricine vrea să obțină rezultate și oricine urmărește să-și crească productivitatea.

Înainte de toate pentru că nu introduce un concept nou, ci o aplicare nouă a unor concepte vechi: începând cu ideea simplă de a nota sarcinile pe hârtie (sau de a le plasa pe un suport electronic), în loc să le păstrăm în minte.

– Florin Roșoga



## Cuvânt-înainte

**CATALOAGELE DE CĂRȚI SUNT** pline de volume care oferă recomandări despre cum să-ți îmbunătățești obiceiurile profesionale, starea de sănătate, productivitatea și, în general, succesul în viață.

O parte din ceea ce spun aceste cărți sunt noțiuni tipice de bun-simț, frumos îmbrăcate. O parte din ele sunt niște tâmpenii. O mare parte din ele merită citite cel mult o dată și sunt date uitării la câteva ore sau zile după ce ai lăsat cartea din mână.

Această carte este diferită. S-a vândut constant, în tiraj mare, încă de la prima sa apariție, iar publicul programelor și teoriilor lui David Allen a crescut ca număr și răspândire internațională. În ceea ce mă privește, pot spune că aceasta este o carte pe care am citit-o cu atenție când a apărut versiunea originală, pe care am reluat-o de atunci la un an sau doi, și că am fost foarte bucuros să aflu că va apărea în versiunea revizuită și adăugită pe care o citești acum.

Ce face ca *Metoda GTD* să fie diferită? În ordinea crescătoare a importanței, aș enumera aceste trei calități, fiecare evidentă în aproape fiecare capitol.

Prima este caracterul practic, iar prin aceasta mă refer la abordarea sa modulară și indulgentă. Multe scheme de dezvoltare personală funcționează pornind de la o premisă

de tip totul-sau-nimic, „totul trebuie să se schimbe, începând de mâine”. Dacă vrei să pierzi în greutate douăzeci de kilograme, să preiei controlul asupra destinului tău financiar, să-ți îmbunătățești situația familială sau să ai cariera visurilor tale, trebuie să îmbrățișezi o schimbare radicală și atotcuprinzătoare în fiecare aspect al vieții tale.

Ocazional, oamenii fac aceste salturi radicale: în programele de dezalcoolizare, în angajamentele față de noi planuri combinate de dietă și sport, după ce trag câte o sperietură zdravănă din cauza unei probleme de sănătate, sau chiar se călugăresc după o viață petrecută în lumea afacerilor. Dar pentru majoritatea oamenilor, în cea mai mare parte a timpului, abordările graduale și indulgente față de greșeli au șanse mai mari să aducă beneficii pe termen lung. În felul acesta, dacă uiți sau rămâi în urmă cu o anumită parte a abordării, nu trebuie să abandonezi tot restul.

Ambițiile lui David Allen pentru cititorii săi sunt, într-un sens, chiar mai mari decât ale celor mai multe cărți. Obiectivul său este nici mai mult, nici mai puțin decât să ajute oamenii să elimine stresul și anxietatea din viețile lor profesionale și personale, pentru a putea corela fiecare moment al existenței lor cu obiectivele pe care și-ar dori cel mai mult să le urmărească. Și cu foarte puține excepții — spre exemplu, insistența sa rezonabilă pentru dezvoltarea unui obicei al „captării”, astfel încât să fii sigur că notezi pe ceva sau înregistrezi în alt fel fiecare angajament pe care ți-l asumi sau obligație pe care o accepți, decât să te chinui încercând să le reții tu singur pe toate, și insistența asociată de a avea un registru central și de încredere în care să păstrezi asemenea informații — un mare avantaj al sistemului său este natura sa modulară. Această carte este plină de recomandări care funcționează mai bine dacă sunt acceptate în totalitate, dar este totuși utilă și când este aplicată pe bucăți.

Spre exemplu: dacă nu ai mers până la capăt cu sistemul GTD al lui David Allen, poți găsi totuși valoare în „regula celor două minute” care spune să scapi de obligații mai degrabă acum, în loc să le amâni. (Din Capitolul 6, regula celor două minute: „Dacă o acțiune va dura mai puțin de două minute, ar trebui făcută în momentul în care este definită.”) Sau în accentul pus, după cum explică pe tot parcursul cărții, pe un „creier extern” pe care să te bazezi — adică, instrumente care pot efectua clasificări și reține informații pentru noi în mod regulat, de la simple dosare în care să strângi chitanțe la locuri stabilite în care să îți lași întotdeauna cheile, ochelarii sau alte lucruri după care nu vrei să alergi de fiecare dată.

Acestea sunt recomandări de la cineva care înțelege în mod clar că oamenii sunt ocupați și supuși greșelii. El scrie pentru a le oferi oamenilor un ajutor suplimentar, și nu pentru a le oferi motive în plus ca să se simtă vinovați sau stânjeniți. Cartea este scrisă de asemenea din prisma cuiva care înțelege că viața este formată din cicluri. Lucrurile merg mai bine și apoi se înrăutățesc. În unele puncte rămânem în urmă; în altele recuperăm sau încercăm să o facem. Când au loc episoade în care suntem copleșiți sau incapabili să mai facem față, așa cum se întâmplă pentru oricine, cartea sugerează pași realizabili, de zi cu zi, spre recăpătarea sentimentului calm al controlului.

O a doua virtute a cărții este adaptabilitatea sa cu final deschis. Timp de zeci de ani, de când David Allen a început să-și conceapă abordarea față de muncă și viață privată, câteva aspecte practice ale organizării personale au rămas constante. Există un număr limitat de ore într-o zi, chiar în timp ce forțăm granițele lipsei de somn. Există un număr limitat de oameni cu care putem păstra legături serioase, un număr limitat de lucruri pe care le putem face în același timp. Totuși, alte aspecte ale vieții profesionale s-au

schimbat radical. Când a apărut prima ediție a acestei cărți, e-mailul era încă o nouă tehnologie incitantă, și nu o sursă nesfârșită de muncă rămasă de făcut și de sentimente de vinovăție. Unul dintre primele proiecte tehnologice ale lui David Allen a fost un program numit „Actioneer”, un sistem de gestionare a activităților pentru PalmPilot-ul timpuriu. Acum, compania Palm și Pilot-ul ei cândva revoluționar au dispărut; telefoanele inteligente iPhone și Android le-au luat locul; și altele pe care nici nu ni le putem imagina acum le vor lua cu siguranță și lor locul.

În această nouă ediție a cărții, la fel ca și în cea precedentă, David Allen este pe deplin familiarizat cu tehnologia momentului. Dar, spre deosebire de alte cărți de management care sunt strâns legate de hardware-ul sau software-ul unei epoci — Filofaxes în anii 1980, foile de calcul sau, mai recent, prezentările în PowerPoint —, *Metoda GTD* se referă la anumite sisteme externe, dar nu depinde de niciunul. David Allen și-a actualizat recomandările din această carte pentru a reflecta ce este diferit în tehnologia modernă și, de asemenea, ce a descoperit neuroștiința contemporană (în detalii fascinante). Dar perspectiva sa este tot timpul legată de principiile atemporale ale felului în care oamenii își gestionează atenția, emoțiile și creativitatea. Dacă această carte va fi citită în continuare peste zeci de ani de aici înainte, așa cum cred eu că se va întâmpla, oamenii din epoca aceea vor putea să sară peste inevitabilele referințe tehnologice depășite, pentru a recunoaște observațiile încă relevante, ce țin de natura umană.

Cea de-a treia calitate este una pe care am ajuns să o apreciez prin proprie experiență — pe măsură ce am ajuns să-i cunosc pe David Allen și pe soția sa, Kathryn, și să mă împrietenesc cu ei — și pe care cred că ceilalți oameni trebuie să o fi intuit din lucrarea lui David, chiar și fără să-l fi întâlnit

vreodată. Aceasta este integritatea și autenticitatea recomandărilor lui David Allen, conexiunea dintre persoană și mesajul pe care îl transmite.

Așa cum am aflat pe când scriam o schiță biografică a lui David Allen pentru *Atlantic*, în 2004, el a avut o mare varietate de cariere și un nivel fluctuant de șansă în viață. A fost actor în timpul școlii, campion al unor sesiuni de dezbateri, practicant și profesor de karate, chelner, șofer de taxi și manager al unei agenții de îngrijire a peluzelor — și toate acestea înainte de deceniile sale de succes ca specialist și consilier pe tema productivității. Ecouri ale acestei vaste experiențe se fac resimțite în recomandările lui David Allen și în stilul său, nu doar prin exemplele din lumea reală pe care le poate cita, ci, de asemenea, prin modestia sa atât de notabilă.

Există cazuri în care trecem cu vederea trăsăturile personale ale unui creator atunci când evaluăm importanța lucrării sale. Spre exemplu: din câte s-ar părea, Steve Jobs a fost mai demn de admirație ca pionier al designului decât ca model de conduită personală. În alte cazuri, conexiunea integrală dintre viața și gândirea unei persoane contribuie la forța mesajului acelei persoane. Din experiența mea personală cu David și Kathryn Allen, pot confirma un lucru pe care mulți cititori l-ar putea presupune și pe care majoritatea l-ar spera: că el face tot ce-i stă în putință să fie sincer referitor la ceea ce a învățat de la viață.

Unii oameni vor considera că nu „au nevoie” de această carte și, într-un sens literal, asta este, evident, adevărat. În întreaga lume, epoci la rând, o mulțime de oameni au dus vieți de succes, satisfăcătoare, ignorând total abordarea GTD. Dar majoritatea oamenilor pe care îi cunosc și care au citit această carte au beneficiat de pe urma timpului alocat pentru a-i asimila mesajele și implicațiile. Două dintre testele

mele pentru o carte sunt dacă mi-o amintesc la o lună sau două după ce am citit-o și dacă îmi afectează perspectiva asupra lumii. După ambele teste, *Metoda GTD* este, pentru mine, un succes. Mă bucur că este prezentată unei generații noi de cititori.

— James Fallows

James Fallows este corespondent național al revistei *Atlantic* și autor a zece cărți, cea mai recentă fiind *China Airborne*. El a scris prima oară despre David Allen într-un articol din 2004 pentru *Atlantic*, numit „*Organize Your Life!*” („Organizează-ți Viața!”).

## Introducere la Ediția Revizuită

**CEEĂ CE URMEAZĂ** este o rescriere totală a primei ediții a *Metodei GTD*, publicată întâia oară în 2001 — mai bine-zis, un *fel* de rescriere. Am rescris, efectiv, la calculator manuscrisul original, de la un capăt la altul, cu scopul de a identifica și de a revizui conținutul și limbajul care era fie incomplet, fie depășit, sau nu era optim pentru a menține cartea funcțională ca manual continuator și mereu actual, util la nivel global și care să rămână relevant și aplicabil în secolul douăzeci și unu și chiar mai departe. Am vrut, de asemenea, să încorporez cele mai semnificative și mai interesante lucruri pe care le-am văzut și le-am învățat despre metodologia introdusă de această carte, pe măsură ce am continuat să mă implic în ea, în mii de feluri, de la publicarea inițială. Asta include propria mea înțelegere mai profundă atât a puterii, subtilității și razei sale de aplicație, cât și a felului în care a fost receptată pe măsură ce cunoașterea ei s-a răspândit în jurul lumii.

Lucrurile care *nu* au trebuit schimbate pe măsură ce am reevaluat cartea au fost principiile fundamentale și tehnicile sale de bază. În timp ce lucram la această ediție nouă, refamiliarizarea cu ceea ce am scris atunci m-a făcut să constat cu plăcere că principiile productivității lipsite de stres și chiar majoritatea celor mai bune practici de aplicare ale acestora

nu s-au schimbat și nici nu se vor schimba în viitorul apropiat. Pentru a reuși să aterizeze pe Jupiter în 2109, un echipaj de explorare spațială va trebui să utilizeze aceleași principii de menținere a controlului și concentrării pe care le utilizează toată lumea în ziua de azi. Echipajul va avea în continuare nevoie de o versiune oarecare a unei tăvițe pentru documente (explicată mai târziu) pentru a capta „inputurile” potențial semnificative la care nu se așteptau, ca să aibă încredere că vor alege corect pe ce să-și focalizeze atenția în timpul primei lor expediții. Și procesul decizional cu privire la următoarea acțiune va fi întotdeauna esențial pentru îndeplinirea cu succes a oricărei sarcini, indiferent de sfera acesteia.

De vreme ce numeroase elemente ale felului în care trăim și muncim s-au schimbat totuși de la prima ediție, am făcut recalibrările adecvate în materialul fundamental și îmi voi împărtăși aici gândurile cu privire la lucrurile pe care le consider interesante și noi în acest domeniu, oferind recomandări relevante, atât pentru cei proaspăt familiarizați cu metodologia, cât și suporterilor înfocați ai GTD\*, care ar putea să citească această ediție și vor să se mențină la curent cu ultimele dezvoltări în ceea ce o privește.

## Noutăți

Iată câteva dintre zonele-cheie din categoria „Noutăți”, care m-au influențat în revizuirea materialului:

---

\* GTD, abreviere de la *Getting Things Done* (*Cum să rezolvi lucrurile*), a devenit acronimul popular în jurul lumii pentru metodologia pe care o descriu în această carte. Această ediție o utilizează frecvent ca prescurtare. (n.a.)



## Ascensiunea tehnologiei digitale

Manifestarea continuă a Legii lui Moore (puterea procesării digitale crește exponențial de-a lungul timpului), împreună cu ramificațiile sociale și culturale ale expansiunii lumii digitale în viețile noastre cotidiene nu încetează niciodată să ne surprindă, să ne încânte și să ne copleșească. Din moment ce *Metoda GTD* se ocupă în primul rând de *conținutul* și de *înțelesul* a ceea ce trebuie să gestionăm, indiferent de felul în care apare sau ajunge să fie organizat — fie că este în formă digitală sau pe hârtie —, progresele din tehnologie sunt, într-o anumită măsură, irelevante față de esența metodologiei sale. O solicitare prin e-mail înseamnă esențialmente același lucru și trebuie procesată în același fel ca o favoare ce îți este cerută lângă automatul de cafea.

Dar lumea aceasta „pe fir/fără fir” a amplificat și a exacerbat felul în care putem aplica practicile de bază pentru a capta, a organiza și a accesa ceea ce este semnificativ. Deși acum avem acces la o mulțime de superinstrumente și aplicații care apar aproape zilnic și fac lucruri realmente grozave, supraabundența aceasta de opțiuni ne poate arde cu ușurință siguranțele automate ale productivității. Menținerea controlului și echilibrului asupra tehnologiilor aflate într-o continuă evoluție introduce o presiune semnificativă în stabilirea metodologiei corecte pentru propriul flux de lucru.

Prin urmare, am schimbat în unele cazuri accentul pe care l-am pus anterior pe cele mai adecvate tipuri de instrumente pentru anumite sarcini și am recunoscut ubicuitatea noii noastre lumi, digitale și mobile. De asemenea, am eliminat majoritatea referințelor mele la aplicații specifice de software care apăreau în prima ediție. Gradul de inovație din acest domeniu presupune că orice program specific de software poate fi cu ușurință depășit, upgradat sau subminat

de următorul lucru nou, până să ajungi să citești despre el. În principiu, am ieșit din lupta aceea, alegând să furnizez în schimb un model general pentru evaluarea utilității *oricărui* instrument.

Pentru această ediție, m-am luptat să-mi dau seama cât de multă atenție trebuie să continui să aloc instrumentelor și materialelor ce impun utilizarea hârtiei (în special pentru a capta, a îndosaria în vederea referințelor și a incuba), din moment ce mulți din generațiile mai tinere au ajuns să creadă că nu trebuie să mai aibă nimic de-a face cu hârtia. Cu riscul de a mă trăda singur ca fiind depășit, am hotărât să păstrez și aici intacte cea mai mare parte a acelor instrucțiuni din prima ediție, de vreme ce mulți dintre potențialii cititori din întreaga lume ai acestei ediții vor depinde în continuare de hârtie, cel puțin parțial. În mod ironic, există o revenire tot mai puternică asupra interesului pentru utilizarea hârtiei, în rândurile celor mai sofisticăți din punct de vedere digital\*. Vom trăi și vom vedea dacă ne putem debarasa cu adevărat de acel mijloc de informare în mâna ta și în fața ochilor tăi.

## Lumea de tip „24 de ore din 24 și 7 zile din 7”

Nimic nu este nou, în afară de  
frecvența cu care se întâmplă.

Sunt adeseori întrebat ce recoman-  
dări noi poate să ofere GTD unei lumi  
mobile, conectate și setate mereu pe  
*On?*

---

\* În timp ce scriu aceste rânduri, sunt în toiul unei mutări din Statele Unite în Europa, încercând să-mi reduc posesiunile materiale la un minimum necesar. Așa că am scanat și digitalizat tot din dosarul meu *tickler* fizic (pe care l-am utilizat timp de treizeci de ani, descris mai departe în carte). Deja m-am simțit de mai multe ori frustrat de lucruri care s-ar fi rezolvat mult mai ușor dacă aș fi păstrat versiunea fizică! (n.a.)

Necesitatea de a te confrunța cu baraje frecvente și complexe de date potențial semnificative a fost probabil reală în trecut pentru personalități remarcabile, ca Napoleon în timp ce mășăluia prin Europa, sau Bach în timp ce compunea, sau chiar Andy Warhol în timp ce hotăra ce să picteze sau să expună într-o galerie. Acum, însă, populația alfabetizată și conectată digital a întregii lumi este destinată unei explozii neîncetate de informație potențial „importantă” — sau cel puțin relevantă. Ușurința cu care poate fi accesată informația prin intermediul tehnologiei a făcut-o în același timp profitabilă prin oportunitățile sale și înșelătoare prin volumul, viteza și variabilitatea sa. Dacă ești fascinat din fire de ceea ce s-ar putea întâmpla atunci când auzi sirene în cartierul tău sau te întrebi despre ce vorbește cu entuziasm un grup de persoane aflat în capătul opus al încăperii, la o petrecere, atunci ești pregătit să devii o victimă a distracțiilor puternice și nesfârșite, servite pe tavă de tehnologia ta personală. Dacă experiența ta în această privință va fi în cele din urmă pozitivă sau negativă depinde, înainte de toate, de aplicarea practicilor din cartea de față.

## **Globalizarea metodologiei GTD**

Sunt întrebat frecvent dacă procesul GTD poate fi tradus în alte culturi, și răspunsul meu a fost mereu un „Da!” răsunător. Mesajul central al cărții este atât de relevant intrinsec pentru condiția umană, încât eu nu am întâlnit încă nicio diferență culturală — și, sincer, niciun factor diferențiativ de gen, vârstă sau tip de personalitate — în aplicabilitatea metodologiei. Conștientizarea nevoii pentru această metodologie și obiectivele cărora le va servi vor fi, desigur, diferite pentru fiecare individ în parte. Dar aceasta este mai degrabă o funcție a poziției sociale deținute de cineva, a naturii

Oricine resimte nevoia de a deveni responsabil să se ocupe de mai mult decât ceea ce poate să ducă la bun sfârșit în prezent are ocazia să o facă mai ușor și mai elegant decât la nivel mental.

muncii și interesului față de auto-perfecționare decât a oricărui alt factor. În practica propriu-zisă, s-ar putea să ai mai multe în comun cu sute de mii de oameni din întreaga lume în ceea ce privește felul în care

rezonezi cu GTD decât vei avea cu vecinul de alături sau chiar cu vărul tău, Rafael!

De la publicarea sa inițială, conștientizarea mesajului *Metodei GTD* s-a răspândit în toată lumea. Prima ediție a fost tradusă în peste treizeci de limbi, iar compania noastră a creat francize în numeroase țări pentru a pune la dispoziție programe de pregătire bazate pe conținutul ei. Deși am fost relativ încrezător în coerența interculturală a acestei metodologii când am scris cartea, anii care au urmat au validat pur și simplu încrederea aceea, la un nivel remarcabil.

## **O abordare mai cuprinzătoare pentru o populație mai largă de cititori și utilizatori**

Motivația principală pentru care am scris această carte a fost aceea de a elabora un manual pentru metodologia pe care am formulat-o, am testat-o și am implementat-o, în cea mai mare parte în lumea trainingului și dezvoltării corporatiste. Prin exemplele, stilul, aspectul și impresia sa (purtam o cravată pe copertă!), cartea se adresa inițial și în principiu managerilor, directorilor executivi și profesioniștilor de nivel mai înalt, care acționează rapid. Deși știam deja că materialul ar putea fi la fel de valoros și pentru casnice, studenți, clerici, artiști și chiar pensionari, la momentul acela, profesioniștii erau cei mai conștienți de necesitatea tipului de ajutor pe care căutam să-l ofer, atât ca mijloc care să contribuie la dezvoltarea și productivitatea lor, cât și pentru a-și

păstra sănătatea mintală pe parcurs. Ei se aflau în linia întâi, în avangardă, intrând în contact cu potopul iminent de informație, și cu schimbarea rapidă și semnificativă pe care lumea afacerilor o traversa, și aveau de asemenea acces la resursele necesare pentru a aborda aceste chestiuni.

În ziua de astăzi există un interes mult mai universal față de rezultatele care pot fi obținute datorită unui control relaxat, concentrat, iar lumea își dă seama că aceasta nu este doar o rețetă de unică întrebare-

**Metoda GTD nu se referă pur și simplu la rezolvarea lucrurilor. Se referă la implicarea în mod adecvat în munca și în viața ta personală.**

întrebare cu ponturi de „gestionare a timpului”, vizându-i strict pe profesioniștii din afaceri, ci este în realitate o practică a unui stil de viață, necesară pentru a face față noii lumi pe care o experimentăm cu toții. Eu primesc în mod regulat mărturii de la diverși oameni din întreaga lume, într-o varietate infinită de situații, despre valoarea pe care au resimțit-o și care le-a schimbat viața aplicând principiile GTD. Această validare a unei nevoi crescânde pentru un astfel de model, în întreaga lume, m-a inspirat să-mi reajustez multe dintre exemple și focalizarea aceluia text pentru a o sprijini.

Din această perspectivă, trebuie să recunosc că până și titlul cărții de față poate să inducă într-o oarecare măsură în eroare, lăsându-le multora impresia că eu susțin cumva munca mai intensă sau mai îndelungată pentru a realiza *mai mult*. Din nefericire, *productivitatea* are conotații legate atât de *afaceri*, cât și de *a face*. În realitate, această carte nu este chiar atât de preocupată de realizarea lucrurilor, pe cât este să militeze pentru *un angajament adecvat față de lumea ta* — îndrumându-te să alegi cea mai bună opțiune referitoare la ce ar trebui să faci clipă de clipă și să elimini distragerea atenției și stresul vizavi de ceea ce *nu* faci. De claritatea și spațiul psihologic care rezultă de aici pot să beneficieze o

diversitate mult mai largă de persoane decât, pur și simplu, profesioniștii aflați pe traseul unei cariere corporatiste.

Unele dintre cele mai interesante aprecieri publice pentru valoarea aplicării principiilor și tehnicilor *Metodei GTD* au venit din cercuri neașteptate. Șeful celei mai mari organizații financiare mondiale, un comediant american popular, cea mai ascultată personalitate americană din lumea radioului, CEO-ul unei corporații europene majore, unul dintre cei mai de succes regizori de la Hollywood — cu toții au atribuit GTD-ului beneficii uriașe în viața și activitatea lor profesională. Feedbackul primit de la clerici de numeroase confesiuni a fost, de asemenea, fascinant. Deși sunt responsabili cu tratarea unor chestiuni ce aparțin lumii spirituale, ei au fost dornici să găsească modalități prin care să se concentreze *mai mult* asupra acelei lumi, împreună cu enoriașii lor, eliberându-se de distragerile pricinuite de aspectele treburilor de zi cu zi pe care le presupune conducerea unei congregații. Studenți, designeri, doctori — lista partizanilor autoidentificați ai GTD este nesfârșită.

De-a lungul timpului am descoperit că ne aflăm cu toții împreună în jocul acesta; acum este grozav că am ocazia să elaborez o abordare care să cuprindă toată paleta de utilizatori GTD.

### **O mai amplă conștientizare asupra timpului și energiei necesare pentru implementarea completă a procesului GTD și schimbările comportamentale necesare pentru menținerea acesteia**

Vai! Pe cât de ușor este să *faci* efectiv ceea ce sugerez eu în această carte că ar fi cele mai bune practici, mi s-a atras aspru atenția asupra următoarelor două fenomene: (1) cantitatea de informație și activitățile sugerate aici pot fi percepute

cu ușurință ca fiind prea copleșitoare pentru ca cineva să înceapă măcar să le implementeze; și (2) cei mai mulți oameni au nevoie de ceva timp pentru a transforma unele dintre practicile fundamentale în obișnuințe.

Pentru că am continuat să rezist ideii de „suprasimplificare” a acestui model și a detaliilor sale, nu sunt sigur că voi putea să înving vreodată obiecția „prea multor lucruri de asimilat”. Prima ediție a cărții cuprindea instrucțiuni și recomandări detaliate pentru a implementa integral metodologia în viața și în activitatea ta profesională — și le-am păstrat și aici. Acum știu că multora dintre cei care sunt noi în acest joc nu li se va părea nici comod și nici posibil să încorporeze totul deodată. Dar n-ar fi corect din partea mea dacă aș păstra pentru mine instrucțiunile privind modalitățile prin care să integrezi realmente această metodă în viața ta de zi cu zi, dacă tu vrei să „mergi până la capăt”.

*Tot ce merită realizat în viață necesită practică. De fapt, viața însăși nu este nimic mai mult decât o lungă sesiune de antrenament, un efort nesfârșit de a ne perfecționa mișcărilor. Atunci când mecanica exactă a practicii este înțeleasă, sarcina învățării unui lucru nou devine o experiență lipsită de stres, a bucuriei și a calmului, un proces care aranjează toate zonele din viața ta și care promovează o perspectivă adecvată asupra tuturor dificultăților vieții.*

— Thomas Sterner

Dacă ai fi interesat să înveți să joci tenis, n-aș vrea să te privez de cel puțin o schiță generală a jocului, incluzând o viziune a excelenței și nivelurile de învățare și exersare necesare pentru a dobândi succesul în acel domeniu. În Capitolul 15, nou adăugat, am încercat să elucidez profunzimea și amploarea jocului pe care îl prezint și să te ajut să îți fie mai la îndemână să extragi ce poți și ce vrei din ceea ce citești și să te simți în largul tău să spicuiști și să implementezi orice vrei din el, deocamdată. În această versiune a cărții am încercat

să dau dovadă de mai multă bunăvoință pentru a respecta sarcina potențial descurajantă de a-ți rearanja practicile și sistemele personale. De fapt, este vorba despre a face lucrurile pas cu pas.

Cu toate acestea, în fiecare caz, o dificultate-cheie constă în aplicarea și susținerea acestor practici ca pe un șir neîntrerupt de obișnuințe, până în punctul în care acestea vor pretinde o exercitare minimă a atenției conștiente, sau a „sevei”, și vor deveni pur și simplu un element cotidian în păstrarea climatului mental și fizic în bună ordine. Nu pot susține că aș fi un expert privind modul în care poți schimba obiceiurile cuiva — am fost mult mai implicat în deslușirea și rafinarea practicilor productivității lipsite de stres\*. Ingredientele comportamentale ale metodei GTD sunt, de fapt, relativ simple și familiare tuturor. Cât de dificil este să notezi ceva, să hotărâști care este pasul următor pentru a duce lucrurile mai departe, să înregistrezi un memento în acest scop pe o listă și să reexaminezi lista? Aproape toată lumea recunoaște că trebuie să stabilească o astfel de practică, dar puțini o fac cu suficientă consecvență încât să se simtă confortabil în această privință. Una dintre cele mai mari surprize avute de-a lungul anilor a fost să aflu cât de dificil este pentru cineva să internalizeze nevoia de a-și scoate constant din minte *toate* distragerile inutile ale atenției.

### **Informații din cercetările științei cognitive care au validat eficacitatea metodologiei GTD**

Acum nu mă mai simt la fel de mult ca „o voce care strigă din pustiu”, așa cum mă simțeam la începutul secolului, pentru

---

\* O resursă excelentă în acest domeniu este cartea lui Charles Duhigg, *The Power of Habit (Puterea obișnuinței)*. (n.a.)



că de atunci au ieșit la iveală date științifice care validează principiile și practicile prescrise în această carte. Capitolul 14, nou introdus aici („GTD și știința cogniției”), prezintă o analiză parțială asupra acestei cercetări.

*Pentru că orice merită să existe merită de asemenea să fie cunoscut, căci cunoașterea este imaginea existenței; iar lucrurile abjecte și cele splendide există în același fel.*

— Francis Bacon

## Dacă ești începător în acest domeniu...

...și ai parcurs până aici această Introducere, probabil că ești interesat să intri în poveste cu un anumit nivel de angajament. Am structurat *Metoda GTD* ca pe un manual practic — foarte similar cu o carte de bucate care exprimă principiile de bază, prezintă la multe niveluri ce presupune gătitul și servitul unei mese și oferă suficiente rețete specifice care să-ți dea posibilitatea să prepari, pe viitor, un număr infinit de mese. Dacă am făcut o treabă acceptabilă în elaborarea acestei noi ediții, poți să începi pur și simplu cu următorul capitol și să continui de acolo, dacă te simți atât de motivat. Principiile GTD, așa cum sunt ele expuse în carte, au fost validate de mulți ca o experiență puternică de parcurs și de pus în aplicare. Sau poți pur și simplu să sari de colo-colo — să spiciești textul, să citești la întâmplare câte un paragraf sau două. Cartea a fost scrisă să îți servească și în acest fel.

## Dacă ai deja ceva experiență în *Metoda GTD*...

...aceasta va fi, chiar și așa, o carte nouă. De-a lungul numeroșilor ani în care această informație a fost accesibilă în multiple forme, de fiecare dată când cineva parcurge din nou

materialul, are invariabil o reacție de tipul: „O, Doamne, informațiile și perspectiva de aici sunt complet diferite față de ceea ce am reușit să recunosc și să asimilez când am citit prima oară cartea.” Până și persoanele care au recitat chiar și de cinci ori ediția originală GTD mi-au mărturisit: „A fost o carte complet diferită de fiecare dată!” Experiența seamănă foarte mult cu recitirea unui manual de software un an mai târziu, după ce ai deprins lucrurile de bază pe „pilot automat”. Vei fi uimit și entuziasmat de toate chestiile grozave pe care îți dai seama că le poți (și că le-ai fi putut) face, absolut accesibile, dar pe care nu ai putut să le recunoști și să le implementezi, date fiind celelalte chestiuni majore care trebuiau abordate pentru a configura lucrurile.

Indiferent când ai citit sau de câte ori vei fi citit o versiune anterioară a *Metodei GTD* sau dacă ai participat la vreunul dintre seminare, ateliere, webinare, podcasturi sau alte prezentări ale acestui material, vei avea experiența unui nivel inedit și captivant de angajament, în această ediție revizuită. Îți promit acest lucru. În paginile următoare ți se va deschide un nou univers de idei, de încorporat în cadrul structurii și instrumentelor pe care probabil că le ai deja puse la punct.

Contactul cu această carte și cu informațiile din cadrul ei îți va asigura în mod constant o mentalitate pozitivă și productivă față de acele aspecte ale vieții tale personale și profesionale care contează cu adevărat.

## Bun-venit în *Metoda GTD*

**BUN-VENIT** într-o mină de aur plină de observații referitoare la strategii pentru a avea mai multă energie, pentru a fi mai relaxat, a dobândi mai multă claritate și prezență în clipa de față, în orice activitate pe care o desfășori, și pentru a face mult mai multe lucruri, cu mult mai puțin efort. Dacă ești la fel ca mine, îți place să rezolvi lucruri și să le rezolvi bine și totuși vrei să și savurezi viața în feluri care par din ce în ce mai greu de atins, sau chiar de-a dreptul imposibile, dacă muncești prea mult. Aceasta nu trebuie să fie o problemă de tipul „ori-ori”. *Este posibil să faci* eficient un anumit lucru și *să existe* în același timp cu plăcere, în mediul tău de lucru obișnuit și cotidian.

Eu cred că eficiența este un lucru bun. Poate că ceea ce faci tu este important, interesant sau util; sau poate că nu este, dar trebuie făcut oricum. În primul caz, vrei să obții un beneficiu cât mai mare de pe urma investiției tale de timp și energie. În cel de-al doilea, vrei să treci mai departe la alte lucruri, cât de repede poți, fără vreun detaliu nerezolvat și iritant.

*Arta de a-ți odihni mintea și puterea de a înlătura din aceasta toate neliniștile și grijile este probabil unul dintre secretele celor mai măreți oameni ai noștri.*

— Căpitanul J.A. Hatfield

Și indiferent de activitatea pe care o desfășori, probabil că ți-ar plăcea să fii mai relaxat, mai încrezător că orice ai

face în clipa aceea este exact ceea ce ar trebui să faci — să ieși la o bere cu personalul tău după program, să îți privești copilul adormit în pătuțul său, la miezul nopții, să răspunzi la e-mailul pe care-l ai în față sau să petreci, după încheierea ședinței, câteva minute informale cu potențialul nou client este exact ceea ce *ar trebui* să faci, chiar atunci când o faci.

Scopul meu principal în scrierea acestei cărți a fost de a te învăța cum să fii cât se poate de eficient și de relaxat, oricând ai nevoie sau vrei să fii așa. Și după mulți ani în care am împărtășit aceste informații și acest set de bune practici în întreaga lume, în cele mai variate medii și cu cea mai mare diversitate de persoane de toate tipologiile și vârstele, pot confirma fără echivoc: funcționează.

Cum îți dai seama că ceea ce faci este ce ar trebui să faci, în orice moment? Niciun software, seminar, notebook tare, telefon inteligent sau chiar declarație a misiunii personale nu o să-ți ofere mai mult de douăzeci și patru de ore într-o zi, nu o să-i simplifice conținutul și nici nu va lua această hotărâre, adeseori dificilă, în locul tău.

Utilizate adecvat, instrumentele de genul acela îți pot oferi un sprijin în deciziile tale, dar ele, în sine și de la sine, nu îți oferă controlul și nici nu te ajută să te concentrezi. În

*În ceea ce privește metodele, acestea pot fi milioane și milioane, dar principiile sunt puține. Omul care înțelege principiile își poate alege cu succes propriile metode. Omul care încearcă metode ignorând principiile va avea cu siguranță necazuri.*

— Ralph Waldo Emerson

plus, tocmai când vei învăța cum să îți amplifici productivitatea până la un anumit nivel, vei avansa sau vei fi forțat spre următoarea tranșă acceptată de responsabilități și obiective creative, ale căror noi dificultăți vor sfida capacitatea oricărei formule simple, oricărui termen la modă sau a oricăror noi dispozitive mobile digitale de a te readuce „în joc” pentru următoarea etapă, în

viața personală și profesională. Este posibil ca tu să-ți fi stabilit obiceiuri și instrumente personale care funcționează pentru un timp, dar o schimbare majoră, cum ar fi o transformare substanțială în privința locului de muncă, primul copil sau cumpărarea unei case, le va pune la încercare sustenabilitatea și îți va crea, probabil, mari bătăi de cap (dacă nu chiar haos!).

Dar chiar dacă nu există vreo tehnică sau vreun instrument unic pentru a perfecționa organizarea și productivitatea, *există* lucruri cât se poate de concrete pe care le facem pentru a le facilita. De-a lungul anilor am descoperit procese simple pe care putem învăța cu toții să le utilizăm și care ne vor îmbunătăți enorm capacitatea de a aborda proactiv și constructiv realitățile cotidiene ale lumii, în timp ce ne simțim în continuare conectați la prioritățile noastre mai bogate ca semnificație. Și acele practici s-au dovedit, de-a lungul vremii, a fi viabile în mod universal. Ele se aplică și dacă încerci să-ți rezolvi tema pentru acasă, când ai doisprezece ani, și dacă ai nevoie să te regroupezi în privința strategiilor corporației tale, după ultima ședință cu conducerea... și la orice se încadrează între cele două.

Ceea ce urmează este o compilație a peste trei decenii de descoperiri în domeniul productivității personale și organizaționale — un ghid pentru a maximiza rezultatele și a minimiza eforturile, într-o lume în care munca este din ce în ce mai voluminoasă, mereu în schimbare și ambiguă. Eu (ca și numeroși colegi) mi-am petrecut sute de mii de ore antrenându-le pe unele dintre cele mai strălucite și mai ocupate persoane pe care ți le poți imagina, „în tranșee”, adică la birourile lor, în casele lor, în spatele ușilor închise, ajutându-le să-și capteze, să-și clarifice și să-și organizeze toată munca și angajamentele curente. Metodele pe care le-am descoperit s-au dovedit a fi extrem de eficiente în toate tipurile de

organizații, la fiecare nivel profesional, de la o cultură la alta și chiar și acasă și la școală. După ani în care i-am antrenat și

*Anxietatea este provocată de o lipsă de control, organizare, pregătire și acțiune.*

– David Kekich

i-am pregătit pe unii dintre cei mai sofisticăți și mai productivi profesioniști (cu tot cu copiii lor!), știu că lumea este însetată după aceste metode.

Directorii executivi de la vârf caută să impună un standard de execuție nemiloasă pentru ei înșiși, pentru angajații lor și culturile lor organizaționale și să-și păstreze, de asemenea, viețile personale în echilibru și în funcțiune, într-un mod adecvat. Ei știu, și o știu și eu, că în spatele ușilor închise, după program, rămân telefoane fără răspuns, sarcini care trebuie delegate, chestiuni neprocesate, din ședințe și conversații, răspunderi ale unor persoane cu funcții de conducere, care încă nu sunt clarificate și nu se află sub control, responsabilități personale negestionate și zeci de e-mailuri potențial importante, printre sutele (sau chiar miile) încă neabordate. Mulți dintre acești afaceriști au succes deoarece crizele pe care le rezolvă și oportunitățile de care profită sunt mai mari decât problemele pe care le tolerează și pe care le creează în propriile birouri, case și serviete. Dat fiind însă ritmul afacerilor și al vieții în ziua de azi, ecuația este adeseori pusă la îndoială.

Și, chiar mai important pentru mulți, oamenii nu acordă atenția cuvenită pieselor de teatru de la școală ale copiilor lor, jocurilor sportive sau întrebărilor despre viață puse când e ora de culcare sau, pur și simplu, nu sunt capabili să „se afle aici și acum” nicăieri, niciodată. O angoasă ambiantă se infiltrază pretutindeni în societatea noastră — avem sentimentul că probabil există, într-un fel, ceva ce ar trebui să facem, dar nu facem, ceea ce creează o tensiune pentru care nu se găsește nicio soluție și de care nu putem scăpa.

Pe de o parte, avem nevoie de instrumente confirmate care îi pot ajuta pe oameni să-și focalizeze energiile strategic și tactic, fără să lase nimic să alunece printre crăpături. Pe de altă parte, trebuie să creăm astfel de obiceiuri de gândire și medii de lucru, încât persoanele cărora le pasă cel mai mult și sunt cel mai implicate să nu clacheze din cauza stresului. Avem nevoie de standarde pozitive pentru muncă și pentru stilul de viață, care să îi atragă și să îi păstreze pe cei mai buni și mai străluciți oameni în organizațiile noastre și avem nevoie de practici personale și pentru acasă, care să încurajeze claritatea, controlul și creativitatea, pentru cei pe care îi iubim și, cel mai important, pentru noi înșine.

Noi știm că aceste informații sunt extrem de necesare în organizații. Sunt de asemenea necesare în școli, unde marea majoritate a copiilor noștri nu sunt nici acum învățați cum să proceseze informația, cum să se concentreze asupra rezultatelor sau ce acțiuni să întreprindă pentru a le concretiza. Și pentru noi toți, la nivel individual, sunt necesare pentru a putea să profităm de toate oportunitățile care ni se oferă, ca să adăugăm valoare lumii noastre, într-o manieră sustenabilă, autonomă.

Puterea, simplitatea și eficiența lucrurilor pe care vi le voi prezenta aici sunt resimțite cel mai bine ca o experiență, în timp real, cu situații din lumea ta reală. Pe măsură ce citești sau răsfoiești cartea, vei fi, fără îndoială, motivat să te gândești la felul în care ai vrea și ai putea să implementezi lucrurile despre care voi vorbi. Vei fi extrem de avantajat dacă vei face efectiv lucrurile despre care citești, pe măsură ce ele apar. Astfel, înțelegerea ta va ajunge la un nivel mult mai profund și mai semnificativ. Ți se va părea util să înțelegi modelele; probabil vei descoperi că aplicarea lor este transformațională.

Scepticismul sănătos este adeseori cel mai bun mod de a colecta valoarea a ceea ce îți este prezentat — pune la îndoială; dovedește că este greșit, dacă poți. Asta creează angajamentul, care este cheia înțelegerii.

În mod necesar, cartea trebuie să pună într-un format linear esența acestei arte dinamice a managementului fluxului de lucru și a productivității personale. Am încercat să o organizez astfel încât să îți ofer atât perspectiva inspiratoare de ansam-

blu, cât și o mostră a rezultatelor imediate, pe măsură ce înaintezi.

Cartea este împărțită în trei părți. Partea 1 descrie jocul per ansamblu, furnizând o scurtă prezentare generală a sistemului și o explicație cu privire la unicitatea și actualitatea acestuia, prezentând apoi chiar metodologiile de bază, în cea mai concentrată și elementară formă a lor. Partea a 2-a îți arată cum să implementezi sistemul. Este instruirea ta personală, pas cu pas, pe tema aplicării concrete a modelelor. Partea a 3-a intră și mai mult în detalii, descriind rezultatele mai subtile și mai profunde la care te poți aștepta când încorporezi metodologiile și modelele în munca și în viața ta personală.

Vor exista repetiții inevitabile ale conținutului în cele trei părți. Metodologia centrală este relativ simplă, dar poate fi exprimată și înțeleasă la mai multe niveluri diferite de profunzime și detaliu, prin intermediul diferitelor perspective și lecții de aici.

Vreau să urcați la bord, să testați lucrurile acestea, chiar să le puneți la îndoială. Vreau să aflați singuri că ceea ce vă promit nu este doar posibil, ci și imediat accesibil vouă, personal. Și vreau să știți că tot ce propun eu este *ușor de făcut*. Nu implică niciun fel de aptitudini noi. Știți deja cum să vă concentrați atenția, cum să notați diverse lucruri, cum să decideți rezultate și acțiuni și cum să analizați opțiuni și să efectuați alegeri. Veți confirma că multe dintre lucrurile pe care le-ați



făcut instinctiv și intuitiv în tot acest timp sunt corecte. Vă voi oferi modalități de a canaliza acele aptitudini de bază spre noi culmi ale eficienței. Vreau să vă inspir să plasați toate acestea într-un nou set comportamental care vă va ului.

Din când în când, în carte, fac referire la munca mea cu persoane care pun în practică acest material. Am fost consultant în management, coach executiv și trainer pe parcursul ultimelor trei decenii — singur, în parteneriate mici și ca fondator al unei companii globale de training. Munca mea a constat în principal în realizarea coachingului privat, în conducerea unor workshopuri și susținerea de prezentări bazate pe metodele prezentate aici. Eu (și colegii mei) am lucrat până acum cu mii de persoane la nivel individual și am pregătit sute de mii în cadrul seminarelor noastre interne sau publice, din întreaga lume. Noi continuăm să fim în legătură cu unii dintre cei mai buni și mai străluciți oameni din toată lumea. Acesta este fundalul din care mi-am extras experiența și exemplele.

Și eu sunt un student. Îmi pierd controlul și concentrația, împreună cu cei mai buni dintre noi. Și eu trebuie să mă angajez regulat și la fel de mult în practicile pe care le descriu aici, pentru a-mi menține claritatea, cu o prezență de spirit optimă. Așa cum am descris în Capitolul 15, acesta este un set de obișnuințe pentru un stil de viață permanent, care trebuie aplicate pentru a te implica în lume la niveluri superioare și mai mature. Nu vă împărtășesc niciun lucru în această carte pe care să nu-l fi experimentat personal, căruia să nu-i fi testat validitatea și pe care să nu continui să-l folosesc într-o formă sau alta.

Promisiunea făcută aici a fost descrisă cu acuratețe de unul dintre clienții mei, care a scris: „Când am aplicat cu regularitate principiile acestui program, mi-au *salvat* viața... când le-am aplicat cu convingere, mi-au *schimbat* viața.

Acesta este vaccinul împotriva pompierismului cotidian (așa-zisele solicitări urgente și de criză din orice zi de lucru obișnuită) și un antidot la dezechilibrul pe care mulți oameni îl atrag asupra lor înșiși.”

Partea

1

**Arta de a realiza  
lucruri**



# 1

## O nouă practică pentru o nouă realitate

**ESTE POSIBIL** ca o persoană să aibă un număr coplesitor de lucruri de făcut și totuși să funcționeze productiv, cu o minte limpede și cu un sentiment pozitiv al controlului relaxat. Acesta este un fel grozav de a trăi și de a munci, la niveluri ridicate de eficacitate și eficiență. Este, de asemenea, cel mai bun mod de a fi prezent cu totul în ceea ce faci, angrenat în mod adecvat în momentul de față. Asta se întâmplă atunci când timpul dispare, iar atenția ta este cu totul și cu totul la dispoziția ta. Ceea ce faci este exact ceea ce ar trebui să faci, dat fiind spectrul deplin al angajamentelor și intereselor tale. Ești complet disponibil. Ești „în priză”.

Acesta este un stil operațional esențial acum pentru profesioniștii de succes, cu performanțe înalte; un fel de a fi necesar pentru sănătatea psihică a oricărei persoane care trece prin situații de viață suprasolicitanțe; și o platformă fundamentală care să ne permită tuturor libertatea

*Există ceva ce putem face, și cei mai fericiți oameni sunt cei care fac acel ceva până la limita capacității lor. Putem fi complet prezenți. Putem fi pe deplin acolo. Putem acorda... atenția noastră oportunității pe care o avem în față.*

– Mark Van Doren

de a ne implica în mod optim în cele mai semnificative dintre demersurile noastre.

Știi deja cum să faci tot ceea ce este necesar pentru a atinge această stare sănătoasă, de înaltă performanță. Cu toate acestea, dacă ești ca majoritatea oamenilor, trebuie să aplici aceste aptitudini într-un mod mai adecvat, mai complet și mai sistematic, pentru a putea ajunge să controlezi totul, în loc să te simți copleșit. Și chiar dacă metoda și tehnicile pe care le descriu în această carte sunt extrem de practice și de bun-simț, cei mai mulți oameni vor avea câteva obiceiuri majore care trebuie modificate înainte să se poată bucura pe deplin de beneficiile acestui sistem. Micile schimbări necesare — schimbări în felul în care clarifici și organizezi toate lucrurile care îți solicită atenția — pot marca o transformare semnificativă în ceea ce privește modul de abordare a unor aspecte-cheie ale activităților tale de zi cu zi. Dar rezultatele sunt adeseori descrise ca fiind revoluționare.

Metodele pe care le prezint aici sunt toate bazate pe trei obiective-cheie: (1) să captezi *toate* lucrurile care ar putea necesita să fie realizate sau care au utilitate pentru tine — acum, mai târziu, într-o bună zi, într-o măsură mai mare, mai mică sau așa și așa — într-un sistem logic și de încredere din afara minții și gândurilor tale; (2) să te direcționezi pe tine însuși să iei încă din faza inițială decizii privind toate „inpu-turile” cărora să le permiți accesul în viața ta, astfel încât vei avea întotdeauna un inventar aplicabil de „acțiuni viitoare” pe care le poți implementa sau renegocia pe loc; și (3) să te ocupi de tot acel conținut și să-l coordonezi, utilizând recunoașterea nivelurilor multiple de angajamente, față de tine însuși și față de alții, pe care le vei avea în joc, în orice moment.

Această carte oferă o metodă atestată pentru acest gen de management, de înaltă performanță, al fluxului de lucru. Ea furnizează instrumente bune, ponturi, tehnici și trucuri

pentru implementare. Așa cum vei descoperi, principiile și metodele sunt utilizabile și aplicabile imediat la tot ceea ce ai de făcut atât în viața ta personală, cât și în cea profesională\*. Ca mulți alții înaintea ta, poți încorpora în activitatea și în lumea ta ceea ce eu descriu drept un stil dinamic și continuu de operare. Sau, tot ca alții, poți utiliza această carte pur și simplu ca pe un ghid pentru a recăpăta un control mai bun atunci când ai sentimentul că este necesar.

## Problema: solicitări noi, resurse insuficiente

Aproape toți cei pe care îi întâlnesc zilele acestea simt că au prea multe de făcut și nu au suficient timp să le facă pe toate. Pe parcursul unei singure săptămâni, am oferit consultanță unui partener dintr-o companie majoră de investiții, îngrijorat că noile responsabilități de management corporatist ce îi erau oferite aveau să pună extrem de multă presiune pe angajamentele sale familiale; și unui manager de resurse umane de nivel mediu, care încerca să-și mențină controlul asupra celor peste 150 de solicitări zilnice sosite pe e-mail, animat de obiectivul de a dubla personalul sucursalei regionale a companiei, de la o mie o sută la două mii de persoane într-un an, toate acestea în timp ce încerca să nu-și sacrifice viața socială în weekenduri.

---

\* Mă refer la „muncă” în cel mai universal sens, însemnând orice vrei sau ai nevoie să fie diferit față de cum este în prezent. Mulți oameni fac distincție între „muncă” și „viață personală”, dar eu nu o fac: pentru mine, plivirea grădinii sau actualizarea testamentului meu se încadrează în categoria „muncă”, în aceeași măsură ca și scrierea acestei cărți sau coaching-ul unui client. Toate metodele și tehnicile din această carte sunt aplicabile de la un capăt la altul al spectrului viață personală-muncă — ceea ce este necesar pentru ca ele să fie eficiente. (n.a.)

Acest nou mileniu a scos la iveală un paradox: oamenii au o calitate a vieții mai ridicată, dar, în același timp, își cresc nivelul de stres, asumându-și mai mult decât pot să gestioneze cu resursele pe care le au la dispoziție. Este ca și cum ar avea ochii mai mari decât stomacul. Supraabundența de opțiuni și oportunități aduce cu sine presiunile impuse de luarea deciziilor și de alegerile ce se impun. Și majoritatea oamenilor sunt într-o oarecare măsură nemulțumiți și depășiți de modalitățile prin care ar putea îmbunătăți situația.

## Munca nu mai are granițe clare

Un factor major în creșterea nivelului de stres este că adevărata natură a locurilor noastre de muncă s-a schimbat mult mai dramatic și mai rapid decât pregătirea noastră și capacitatea de a face față muncii. Abia în a doua jumătate a secolului XX, ceea ce însemna „muncă” în lumea industrializată s-a transformat, trecând de la activitățile de tipul liniilor de asamblare, „fă-o-și-pune-o-în-mișcare”, spre ceea ce regretatul Peter Drucker a numit, atât de adecvat, muncă bazată pe „cunoaștere”.

În trecut, munca era evidentă prin însăși natura sa. Câmpurile trebuiau arate, mașinile acționate, cutiile ambalate, vacile mulse, lăzile mutate. Știai ce muncă trebuia făcută — o vedeai cu ochii tăi. Era limpede dacă munca era terminată sau nu. Creșterea propriei productivități se rezuma la eficientizarea procesului de muncă sau, pur și simplu, la a munci

**Aproape toate proiectele pot fi făcute mai bine; iar cantitatea infinită de informație care ne este disponibilă acum ar putea să ducă la realizarea acestui lucru.**

mai intens sau mai mult timp.

Acum, pentru mulți dintre noi, nu există limite în ceea ce privește majoritatea proiectelor noastre. Majoritatea oamenilor pe care îi cunosc au chiar acum cel puțin cinci-șase



lucruri pe care încearcă să le realizeze sau situații pe care ar vrea să le îmbunătățească, dar chiar dacă ar avea la dispoziție tot restul vieții lor pentru a încerca, nu ar putea să realizeze aceste lucruri la perfecție. Probabil că și tu te confrunți cu aceeași dilemă. Cât de bună ar putea să fie conferința aceea? Cât de eficient ar putea să fie programul de training sau structura pachetului de salarizare pentru directorii tăi executivi? Cât de bine ai putea să gestionezi educația copiilor tăi? Cât de mult se apropie de perfecțiune blogul pe care-l ții? Cât de motivatoare este ședința de personal pe care o organizezi? Cât de sănătos ai putea să fii? Cât de funcțională este reorganizarea departamentului tău? Și o ultimă întrebare: Cât de multe date disponibile ar putea fi relevante pentru a realiza aceste proiecte „mai bine”? Răspunsul este: o cantitate infinită, ușor accesibilă, cel puțin potențial, prin intermediul Internetului.

Pe alt front, lipsa limitelor poate genera *mai multă muncă* pentru toată lumea. Multe dintre rezultatele organizaționale din ziua de azi presupun comunicare, cooperare și implicare interdivizionale. Birourile noastre individuale, compartimentate, se prăbușesc (sau cel puțin așa ar trebui) și, odată cu ele, dispare și luxul de a nu trebui să citești e-mailurile în care ești trecut în CC, primite de la departamentul de marketing sau de la resurse umane sau de la vreo comisie înființată special pentru tratarea unei anumite probleme. Adaugă la asta presiunea crescândă asupra angajamentului tău față de prieteni și familie, pe măsură ce distanța față de ei dispare, când până și părinții în vârstă apelează la Internet și la telefonul inteligent pentru a „rămâne conectați”.

Tehnologiile de comunicații, veșnic noi, au amplificat exponențial lipsa unor limite clare ale angajamentelor și vieților noastre. Cea de-a doua decadă a acestui secol a asistat la o explozie a îngrijorării față de enigma de a fi „tot timpul în

priză”, alimentată de globalizare („jumătate din echipa mea este în Hong Kong și o altă persoană-cheie se află în Estonia”), de munca virtuală și capacitățile de conexiune și, nu în ultimul rând, de dependența de a utiliza gadgeturile din buzunarele și de la încheieturile mâinilor noastre, fiecare în parte mai puternic decât era în 1975 o cameră plină de computere.

Așadar, nu doar că munca și delimitările sale cognitive sunt mai ambigue și mai neclar definite, dar la fel sunt și timpul și spațiul în cadrul cărora putem (și de multe ori ar trebui) să fim implicați în ea, împreună cu explozia continuă a unor date accesibile și potențial semnificative care ar putea adăuga valoare vieților noastre.

## **Slujbele (și viețile) noastre sunt în permanentă schimbare**

Faptul că granițele proiectelor noastre și, în general, ale muncii noastre se destramă ar fi suficient de dificil pentru oricine. Dar acum trebuie să introducem în această ecuație continua schimbare a definiției slujbelor noastre și, de asemenea, schimbările frecvente în responsabilitățile și interesele din orizontul mai larg al vieților noastre.

Eu întreb adeseori, la seminarul meu: „Care dintre voi faceți doar ceea ce ați fost angajați să faceți? Și câți dintre voi nu ați trecut prin nicio schimbare semnificativă în viața personală, în ultimul an?” Rareori există câte o mână ridicată. Oricât de amorfă și de lipsită de delimitări ar fi munca, dacă ai avea șansa de a rămâne suficient de mult într-un post cu o descriere specifică, probabil că ți-ai da seama ce ar trebui să faci — cât de mult, la ce nivel — pentru a-ți păstra sănătatea psihică. Și dacă, în general, ai putea să-ți controlezi mai bine viața — fără mutări, fără schimbări în relații, fără probleme

incipiente de sănătate sau probleme legate de stilul de viață, pentru tine și cei dragi, fără surprize financiare, fără programe motivaționale care să genereze noi direcții inspiratoare, fără schimbări impuse în carieră — ai putea reuși să îți crezi un ritm și un sistem de a o gestiona care să permită o oarecare stabilitate relaxată.

Dar puțini își permit luxul acesta, din trei motive:

1. Organizațiile sunt acum, aproape toate, într-o stare de transformare, având obiective, produse, parteneri, clienți, piețe, tehnologii și proprietari care se schimbă încontinuu. Toți aceștia reformează în mod necesar structurile, formele, rolurile și responsabilitățile.
2. Profesionistul mediu seamănă astăzi, mai mult decât oricând, cu un agent liber, schimbându-și cariera la fel de des cum își schimbau părinții săi, înainte, locul de muncă. Chiar și cei de patruzeci-cincizeci de ani respectă standardele pentru o dezvoltare continuă. Obiectivele lor sunt pur și simplu mai integrate în curentul majoritar acum, acoperite de sfera atotcuprinzătoare a „dezvoltării profesionale, manageriale și executive” — ceea ce înseamnă, pur și simplu, că ei

**În ultimele șaptezeci și două de ore, cei mai mulți dintre noi am primit mai multe inputuri care produc schimbări, creează proiecte și schimbă priorități, decât primeau părinții noștri într-o lună sau poate chiar un an.**

*Nu putem fi niciodată cu adevărat pregătiți pentru ceea ce este complet nou. Trebuie să ne adaptăm, și fiecare ajustare majoră marchează o criză la nivelul stimei de sine; noi suntem supuși unui test, trebuie să confirmăm. Este nevoie de o încredere în sine controlată pentru a face față unor schimbări drastice fără un tremur interior.*

—Eric Hoffer

nu vor continua să facă ceea ce fac pentru o perioadă mai lungă de timp\*.

3. Viteza relativă a schimbărilor survenite în cultura noastră, în stilul de viață și în tehnologiile noastre creează o mai mare necesitate ca oamenii să preia mai frecvent și într-o mai mare măsură controlul asupra situațiilor lor personale unice. Brusca, nevoia de a te ocupa de îngrijirea unui părinte vârstnic, gestionarea situației în care un copil se întoarce acasă de la studii fără un loc de muncă, confruntarea cu o problemă neașteptată de sănătate sau integrarea unei schimbări majore pe care partenerul de viață a hotărât să o inițieze... toate acestea par să se petreacă cu o frecvență sporită și cu consecințe mai ample decât înainte.

Puține lucruri mai par clare pentru o perioadă foarte îndelungată de timp, referitor la ce este de făcut la birou, acasă, în avion, în mașină și la cafeneaua locală — în weekend, luni-dimineața, când te trezești la trei noaptea și în „vacanță”; și ce informații sau cât de multe ar putea fi relevante pentru ca tu să te poți descurca mai bine. Noi permitem pătrunderea unor cantități uriașe de informație și de comunicații din lumea exterioară și generăm un volum la fel de mare de idei și de acorduri cu ceilalți și cu noi înșine, din lumea interioară. Și nu am fost bine dotați pentru a face față acestui număr uriaș de angajamente interne și externe.

Nimic nu este cu adevărat nou în această lume high-tech, conectată global, exceptând *frecvența*. Când ritmul schimbării în viața personală și profesională era mult mai lent, după

---

\* Marea Recesiune, de la începutul secolului trecut, a sporit incertitudinile, creând pentru mulți necesitatea de a continua să lucreze după vârstele tradiționale de pensionare, ceea ce a presupus adeseori găsirea unei modalități diferite de a face bani. (n.a.)

ce oamenii treceau de disconfortul inițial față de situația nou creată, ei puteau să se mențină pe pilot automat pentru perioade de timp foarte extinse. Cei mai mulți dintre noi trăiesc acum într-o lume care nu mai permite luxul aceluia gen de repaus. Lumea se schimbă în timp ce citești aceste rânduri. Și dacă, în timp ce citeai *efectiv* aceste rânduri, mintea ți-a fost distrasă de alte lucruri care se petrec în viața ta sau te-ai simțit nevoit să-ți verifici e-mailul pentru informații noi și potențial semnificative, înseamnă că trăiești o manifestare a acestui sindrom de tipul „nu-pierde-trenul”.

### **Vechile modele și obiceiuri sunt insuficiente**

Nici educația noastră standard, nici modelele noastre tradiționale de gestionare a timpului, nici supraabundența de instrumente de organizare, digitale sau altfel, nu ne-au oferit mijloace viabile pentru a satisface noile cerințe care ne sunt impuse. Dacă ai încercat să utilizezi vreunul dintre aceste procese sau instrumente, probabil ai descoperit că sunt incapabile să facă față vitezei, complexității și factorilor de schimbare a priorităților inerentei activității tale. Capacitatea de a fi concentrat, relaxat și de a deține controlul pe durata acelor perioade fertile, dar turbulente și frecvent nestructurate, pretinde modalități noi de a gândi și munci. Avem mare nevoie de metode, tehnologii și obiceiuri de lucru noi, care să ne ajute să obținem controlul asupra lumii noastre.

Abordările tradiționale privind gestionarea timpului și organizarea personală au fost folositoare la vremea lor. Ele au furnizat puncte de referință utile unei forțe de lucru care tocmai ieșea dintr-un regim al liniei de asamblare industriale și intra într-un nou gen de activitate, incluzând opțiuni privind ceea ce aveai de făcut și libertate privind momentul când să o faci. Când însuși timpul s-a

transformat într-un factor de lucru, calendarele personale au devenit un instrument-cheie al muncii. (Chiar și în anii 1980, mulți profesioniști considerau că deținerea unui calendar de buzunar reprezintă esența organizării și mulți oameni din ziua de astăzi se gândesc încă la calendarul lor și, posibil, la inbox-ul e-mailului și la cel al mesajelor-text ca fiind instrumentele centrale pentru a deține controlul.) Odată cu timpul discreționar și-a făcut apariția și nevoia de a face alegeri cu privire la ceea ce este de făcut. Crearea unor coduri alfabetizate de priorități și a unor liste zilnice cu lucruri de făcut au fost tehnici-cheie dezvoltate pentru a ajuta lumea să-și stabilească alegerile în mod semnificativ. Dacă aveai libertatea de a hotărî ce să faci, aveai și responsabilitatea de a face alegeri bune, date fiind prioritățile tale.

Ceea ce probabil că ai descoperit, cel puțin la un anumit nivel, este că un calendar, deși important, poate în realitate să gestioneze eficient doar o mică parte din lucrurile de care trebuie să fii conștient pentru a avea sentimentul că deții controlul asupra lumii tale. Și listele zilnice cu lucruri de făcut și codificarea simplificată a priorităților s-au dovedit inadecvate în a face față volumului și naturii variabile a cantității de muncă a unei persoane obișnuite. Pentru tot mai mulți și mai mulți oameni, slujba și viața personală se compun zilnic din sute de e-mailuri și mesaje-text, fără a mai fi vreodată la latitudinea lor dacă este cazul să ignore măcar o solicitare, o plângere, un ordin sau o comunicare din partea companiei sau a familiei. Există puțini oameni care pot (și care ar trebui) să se aștepte să codifice fiecare lucru pornind de la prioritatea acestuia sau care pot menține o listă predefinită cu lucruri de făcut, pe care primul apel telefonic, mesaj instant sau întrerupere din partea șefului sau a soției să nu o anihileze complet.

## Imaginea de ansamblu vs. elementele de bază

La celălalt capăt al spectrului, un număr enorm de cărți de afaceri, de modele, de seminare și de specialiști au susținut „ imaginea de ansamblu ” ca soluție pentru a gestiona lumea noastră complexă. Conform raționamentului, clarificarea obiectivelor și valorilor majore conferă ordine, semnificație și direcție muncii noastre. Totuși, prea des, în practică, exercițiul bine intenționat al gândirii centrate asupra valorilor nu aduce rezultatele scontate.

Am văzut prea multe dintre eforturile acestea eșuând, din cauza a cel puțin unuia dintre următoarele trei motive:

*Vânturile și valurile sunt  
întotdeauna de partea  
celor mai abili navigatori.  
— Edward Gibbon*

1. Există prea multe distrageri ale atenției la nivelul angajamentelor de zi-cu-zi, oră-cu-oră, pentru a permite o focalizare adecvată asupra nivelurilor superioare.
2. Sistemele ineficiente de organizare personală creează o rezistență subconștientă uriașă față de asumarea unor proiecte și obiective încă și mai mari, care probabil că nu vor fi gestionate bine, ceea ce va genera, drept urmare, și mai multă distragere a atenției și mai mult stres.
3. Când nivelurile și valorile mai înalte sunt efectiv clarificate, ștacheta așteptărilor noastre este ridicată, făcându-ne să observăm că mult mai multe lucruri trebuie schimbate. Noi avem deja o reacție negativă serioasă la numărul copleșitor de lucruri pe care trebuie să le facem. Și ce anume a creat de la bun început mare parte din munca pe care o găsim pe listele acelea? Valorile noastre!

Focalizarea asupra rezultatelor și valorilor esențiale este cu siguranță un exercițiu critic. Aceasta furnizează criteriile necesare pentru a lua decizii uneori dificile despre ce ar trebui să încetezi să mai faci și, de asemenea, despre ce ar trebui să ne ocupe cel mai mult atenția, din excesul de opțiuni de care dispunem. Dar asta nu înseamnă că avem mai puțin de făcut sau că există mai puține provocări în a duce treaba la bun sfârșit. Ba din contră: pur și simplu mărește miza jocului, care încă trebuie jucat zilnic. Spre exemplu, pentru un director executiv din cadrul departamentului de resurse umane, decizia de a aborda aspecte legate de calitatea echilibrului dintre muncă și viață personală, ca să atragă și să păstreze talente-cheie, nu simplifică lucrurile. Și lucrurile nu s-ar simplifica nici pentru o mamă care recunoaște importanța oferirii unor experiențe valoroase fiicei sale adolescente, în puținele vacanțe rămase pe care le-ar putea petrece împreună, înainte ca aceasta să plece de acasă, la

*Nu haosul este problema; adevărata miză este cât de mult durează să găsim coerența.*

— Doc Childre și Bruce Cryer

serviciu sau la facultate. Creșterea calității gândirii și angajamentelor noastre nu reduce cantitatea de lucruri potențial relevante și importante de gestionat.

A existat o verigă lipsă în cultura muncii bazate pe cunoaștere, care ne caracterizează: un sistem cu un set coerent de comportamente și instrumente care să funcționeze eficient la nivelul la care munca se desfășoară, în realitate. Acesta trebuie să încorporeze rezultatele gândirii de ansamblu, precum și cele mai mici dintre detaliile deschise. Trebuie să gestioneze niveluri multiple de priorități. Trebuie să mențină controlul asupra a sute de noi inputuri în fiecare zi. Trebuie să economisească mult mai mult timp și efort decât sunt necesare pentru menținerea sa. Trebuie să te ajute să realizezi mai ușor lucruri.



## Promisiunea: „starea de a fi pregătit” a luptătorului de arte marțiale

Gândește-te pentru o clipă la cum ar putea sta lucrurile dacă situația managementului tău personal ar fi cu totul sub control, la toate nivelurile și în toate momentele. Cum ar fi dacă ai avea un spațiu mental complet limpede, în care nimic să nu te preseze sau să tragă de tine, în mod neproductiv? Cum ar fi dacă ai putea să-ți dedici 100% din atenție oricărui lucru care se află în fața ta, din proprie alegere, fără nicio distragere?

*Este posibil. Există o cale de a prelua controlul general, de a rămâne relaxat și de a realiza lucruri semnificative, cu un efort minim, de-a lungul întregului spectru al vieții tale personale și profesionale. Poți experimenta ceea ce luptătorii de arte marțiale numesc o „minte asemenea apei” și atleții de top numesc „a fi în zonă”\*, în interiorul lumii complexe în care ești angrenat. De fapt, probabil că te-ai aflat deja din când în când în această stare.*

*Viața este negată  
prin lipsa de atenție,  
indiferent că este vorba  
despre a spăla geamuri  
sau a încerca să scrii o  
capodoperă.*

— Nadia Boulanger

Este o stare de a munci, de a face și de a fi, în care mintea este limpede și se întâmplă lucruri constructive. Este o stare accesibilă oricui și din ce în ce mai necesară pentru a face față în mod eficient complexității vieții în acest secol. Va fi tot mai mult o condiție necesară pentru oricare dintre noi, cei care vrem să menținem echilibrul, un randament constant pozitiv în munca noastră și o concepție constant pozitivă în viața noastră. În *Mind Over Water (Mintea deasupra apei)*,

---

\* *In the zone* (în lb. engl. în orig.) – expresie idiomatică desemnând o stare de conștiență în care atenția și concentrarea depline permit atingerea unor performanțe ridicate. (n.red.)

canotorul de talie mondială Craig Lambert a descris cum se resimte acest lucru:

*Canotorii au un termen pentru starea aceasta lipsită de fricțiune: legănare... Amintiți-vă de bucuria pură de a vă da în leagăn, în curtea din spate: un ciclu lejer al mișcării, impulsul venind chiar de la leagăn. Leagănul ne poartă; noi nu-l forțăm. Ne ajutăm de picioare ca să luăm avânt, pentru a desfășura arcul mai sus, dar gravitația face cea mai mare parte a efortului. Noi nu ne dăm în leagăn, ci suntem mai degrabă legănați. Barca te leagănă. Coca bărcii vrea să se miște repede: viteza cântă în liniile și natura sa. Treaba noastră este pur și simplu aceea de a lucra cu ea, de a înceta să o ținem pe loc cu zvârcolele noastre forțate, pentru a merge mai repede. Dacă te străduiești prea tare, sabotezi viteza bărcii. Strădania devine caznă și cazna se anulează singură. Ariviștii se căznesc să fie aristocrați, dar eforturile lor dovedesc că nu sunt deloc așa. Aristocrații nu se căznesc; ei sunt deja acolo. Legănarea este o stare de ajungere.*

## Comparația minții cu apa

În karate, există o imagine care este utilizată pentru a defini starea de pregătire desăvârșită: „minteaa asemenea apei”. Imaginează-ți că arunci o pietricică într-un iaz nemișcat.

Capacitatea ta de a genera putere este direct proporțională cu capacitatea ta de a te relaxa.

Cum răspunde apa? Răspunsul este total adecvat forței și masei stimulului; după aceea, revine la calm. Nu reacționează nici excesiv, nici insuficient.

Apa este ceea ce este și face ceea ce face. Poate copleși, dar nu este copleșită. Poate fi nemișcată, dar nu este nerăbdătoare. Poate fi forțată să-și schimbe cursul, dar nu este învinsă. Înțelegeți?

În cazul unei lovituri de karate, puterea vine din viteză, nu din mușchi; vine dintr-un pocnet concentrat la capătul biciului. Acesta este motivul pentru care persoane minione pot învăța să spargă cu mâinile plăci de lemn sau cărămizi: nu este nevoie de bătăture sau de forță brută; doar de capacitatea de a genera o presiune concentrată, cu viteză. Dar un mușchi încordat este un mușchi lent. Așa că antrenamentul la nivel înalt în artele marțiale învață și pretinde, totodată, echilibru și relaxare. Cheia stă în a limpezi mintea pentru a fi deschisă și receptivă în mod adecvat.

Orice te face să reacționezi exagerat sau insuficient te poate controla, și adeseori o și face. Faptul că răspunzi inadecvat la e-mailul tău, gândurile tale referitoare la ce trebuie să faci, la copiii tăi sau la șeful tău vor duce la rezultate mai puțin eficiente decât ți-ai dori. Majoritatea oamenilor acordă lucrurilor fie mai multă, fie mai puțină atenție decât merită, pur și simplu pentru că nu operează cu o minte asemenea apei.

### **Poți intra în „starea ta productivă” atunci când este necesar?**

Gândește-te cum a fost ultima oară când te-ai simțit foarte productiv. Ai avut probabil sentimentul că deții controlul, nu erai stresat, erai extrem de concentrat pe ceea ce făceai, timpul avea tendința să dispară (e deja ora prânzului?) și simțeau că faci progrese sesizabile spre un rezultat semnificativ. Ți-ar plăcea să ai mai multe asemenea experiențe?

*Dacă mintea îți este goală, ea este întotdeauna pregătită pentru orice; este deschisă față de tot.*

— *Shunryu Suzuki*

Și dacă te îndepărtezi foarte mult de starea aceea — și începi să simți că nu mai deții controlul, că ești stresat, lipsit de concentrare, plictisit și blocat —, ai capacitatea să

revii la ea? Acesta este locul în care metodologia GTD va avea cel mai mare impact asupra vieții tale, arătându-ți cum să revii la o minte asemenea apei, pentru ca toate resursele și facultățile tale să funcționeze la un nivel maxim. Pentru mulți, absența unui punct de referință, atunci când alunecă în afara stării productive, poate constitui o dificultate. Majoritatea oamenilor au trăit o experiență cvasistresantă cu atâta consecvență, pentru atât de mult timp, încât nu știu că lucrurile ar putea fi destul de diferite — că există un alt loc, mult mai pozitiv, din care să se implice în lumea lor. Sper ca această carte să te inspire să ridici ștacheta referitoare la cât de multă presiune îți vei îngădui ție însuși să tolerezi, știind că dispui de tehnicile necesare pentru a o reduce.

## Principiul: abordarea eficace a angajamentelor interne

Un truism elementar pe care l-am descoperit de-a lungul deceniilor în care am fost coach și trainer pentru mii de oameni este că cea mai mare parte a stresului pe care îl încercă provine din angajamente gestionate inadecvat, pe care și le asumă sau pe care le acceptă. Chiar și cei care nu sunt „stresați” în mod conștient vor avea parte invariabil de mult mai multă relaxare, de o mai bună concentrare și de o energie productivă crescută, atunci când învață să-și controleze mai eficient „buclele deschise”<sup>\*</sup> din viețile lor.

---

\* În original, *open loops* (n. red.)

Probabil că ai făcut mult mai multe înțelegeri cu tine însuși decât îți dai seama și absolut toate — mari sau mici — sunt urmărite de o parte mai-puțin-decât-conștientă din tine însuși. Acestea sunt „elementele in-

Orice lucru care nu își are locul acolo unde este, în felul în care este, reprezintă o „bucă deschisă”, care îți va tot distra atenția, dacă nu este gestionat cum trebuie.

complete” sau „buclele deschise”, pe care le definesc ca fiind orice lucruri care îți atrag atenția și care nu își au locul acolo unde sunt, în felul în care sunt. Buclele deschise pot să includă tot, de la puncte majore pe listele cu lucruri de făcut, cum ar fi „Pune capăt foametei mondiale” la mai modestul „Angajează un asistent nou” și până la cele mai mărunte sarcini, ca de pildă, „Schimbă becul de pe verandă”.

Pentru a putea face față eficient la toate acestea, trebuie ca mai întâi să identifici și să captezi toate acele lucruri care „te bat la cap” în vreun fel, să clarifici ce înseamnă mai exact pentru tine și apoi să iei o decizie despre cum să acționezi asupra lor. Acesta poate părea un proces simplu, dar, în realitate, majoritatea oamenilor nu îl realizează într-o manieră consecventă. Le lipsește cunoașterea sau motivația sau ambele și, cel mai probabil, nu sunt conștienți de prețul plătit pentru neglijarea practicii respective.

## **Cerințele de bază pentru gestionarea angajamentelor**

Buna gestionare a angajamentelor presupune implementarea unor activități și comportamente elementare:

- Înainte de toate, dacă te gândești la asta, mintea ta nu este limpede. Orice lucru pe care îl consideri neterminat în vreun fel trebuie să fie captat într-un sistem de încredere din exteriorul minții tale, sau ceea ce eu

numesc un instrument de colectare, la care știi că vei reveni în mod regulat și pe care îl vei pune în ordine.

- În al doilea rând, trebuie să clarifici cu exactitate care este angajamentul tău și să hotărăști ce trebuie să faci, în cazul în care trebuie să faci ceva, pentru a avansa spre realizarea acestuia.

**Trebuie să îți folosești mintea pentru a-ți scoate lucrurile din minte.**

- În al treilea rând, după ce ai hotărât în legătură cu toate acțiunile pe care trebuie să le realizezi, trebuie să păstrezi mementouri pentru acestea, organizate într-un sistem pe care să îl reexaminezi în mod regulat.

## Un exercițiu important pentru a testa acest model

Îți sugerez să notezi pe ceva proiectul sau situația care îți ocupă cel mai mult gândurile în momentul acesta. Ce te irită cel mai mult, te distrage sau te interesează sau îți consumă în vreun alt fel o mare parte din atenția conștientă? Ar putea să fie un proiect sau o problemă care chiar „îți sare în ochi”, un lucru pe care ești presat să-l rezolvi sau o situație pe care simți că trebuie să o soluționezi mai bine mai devreme decât mai târziu.

Poate că ai o călătorie care se apropie și în legătură cu care trebuie să iei câteva decizii majore de ultim moment. Tocmai ai citit un e-mail despre o chestiune nouă și presantă din departamentul tău. Sau poate că tocmai ai moștenit șase milioane de dolari și nu știi ce să faci cu banii. Lucruri de felul acesta.

Ai înțeles? Bun. Acum caracterizează, într-o singură propoziție scrisă, rezultatul de succes urmărit de tine pentru această problemă sau situație. Cu alte cuvinte, ce ar trebui să se întâmple pentru ca tu să bifezi acest proiect ca „finalizat”?

Ar putea fi ceva simplu ca, de pildă: „Fă-ți vacanța în Hawaii”, „Rezolvă situația cu clientul X”, „Soluționează situația de la facultate cu Susan”, „Clarifică noua structură divizionară de management”, „Implementează noua strategie de investiții” sau „Cercetează opțiunile existente pentru a face față problemei de citire a lui Manuel”. E totul clar? Grozav.

Acum notează *următoarea acțiune fizică efectivă, necesară, pentru a duce situația mai departe*. Dacă nu ai avea nimic altceva de făcut în viața ta, în afară de a rezolva cu asta, ce acțiune vizibilă ai întreprinde chiar acum? Ai suna sau ai trimite un mesaj-text cuiva? Ai scrie un e-mail? Ai lua un pix și o hârtie și ai face brainstorming pe tema asta? Ai naviga pe Internet în căutare de informații? Ai cumpăra cuie de la magazinul de bricolaj? Ai discuta despre asta față în față cu partenerul, asistentul, avocatul sau șeful tău? Ce ai face?

Ai găsit răspunsul? Bun.

A existat vreo valoare pentru tine în acele două minute de reflecție? Dacă ești asemenea celor mai mulți oameni care termină acest exercițiu la seminarele noastre, vei simți măcar ceva mai mult control, relaxare și atenție. De asemenea, te vei simți mai motivat să *faci* efectiv ceva referitor la situația aceea la care doar te-ai gândit până acum. Imaginează-ți motivația aceea, de o mie de ori mai mare, ca fel de a trăi și de a munci.

*Gândește ca un om de acțiune, acționează ca un om care gândește.*

— Henri Bergson

Dacă ți s-a întâmplat vreun lucru pozitiv în acest mic exercițiu, gândește-te la asta: Ce s-a schimbat? Ce s-a întâmplat pentru a crea acea condiție îmbunătățită, în cadrul experienței tale? Situația în sine nu a progresat deloc, cel puțin în lumea fizică. Cu siguranță nu este încă finalizată. Ceea ce probabil s-a întâmplat este că ai dobândit o definiție mai clară a rezultatului scontat și a următoarei acțiuni necesare. Ceea ce s-a schimbat este cel mai important element pentru

claritate, focalizare și liniște sufletească: felul în care tu ești implicat în lumea ta.

Dar ce a dus la acest lucru? Nu faptul că „te-ai organizat” sau „ai stabilit priorități”. Răspunsul este *gândirea*. Nu multă; doar suficientă pentru a-ți consolida angajamentul față de o presiune sau oportunitate individuală și resursele necesare pentru a o aborda. Oamenii gândesc mult, dar cea mai mare parte a acelei gândiri este în jurul unei probleme, unui proiect sau unei situații — și nu *la* problema, proiectul sau situația respectivă. Dacă ai făcut efectiv acest exercițiu recomandat, ți s-a cerut să-ți structurezi gândirea spre un rezultat și spre o acțiune, ceea ce nu se întâmplă de obicei fără un efort focalizat în mod conștient. Reacția este automată, dar gândirea nu este.

## Adevărata muncă a muncii bazate pe cunoaștere

Bun venit în experiența reală a „muncii bazate pe cunoaștere” și a unui principiu operațional profund: trebuie să te gândești la chestiunile tale mai mult decât îți dai seama, dar nu atât de mult pe cât te temi că ai putea s-o faci. După cum scria Peter Drucker: „În munca bazată pe cunoaștere... sarcina nu este dată; trebuie să fie determinată. «Care sunt rezultatele scontate ca urmare a acestui efort?» este... întrebarea-cheie pentru a-i face pe cei care au o muncă bazată pe cunoaștere să fie productivi. Și este o întrebare care solicită decizii riscante. De obicei nu există un răspuns corect; în schimb, există

<i>Strămoșul oricărei acțiuni este un gând.</i>		alegeri. Iar rezultatele trebuie să fie specificate clar, dacă vrem să obținem productivitate.”*
— Ralph Waldo Emerson		

---

\* „Munca bazată pe cunoaștere” poate părea un concept nefamiliar pentru mulți în acest secol, pur și simplu pentru că o parte atât de mare din viețile noastre încorporează acum atât de multe lucruri non-fizice și non-evidente



Majoritatea oamenilor opun rezistență în fața declanșării puseului de energie de care va fi nevoie pentru a clarifica adevăratul sens, pentru ei, al unui lucru pe care l-au lăsat să intre în lumea lor și pentru a decide ce trebuie să facă în legătură cu acesta. Nu suntem niciodată învățați, de fapt, că trebuie să ne gândim la munca noastră înainte să o putem face; mare parte din activitatea noastră zilnică este deja definită pentru noi de lucrurile nefăcute și nemișcate care ne privesc ținută când venim la serviciu sau, acasă, de familia care trebuie hrănită, de rufele care trebuie spălate sau de copiii care trebuie îmbrăcați. Să gândești într-o manieră focalizată pentru a defini rezultatele scontate și viitoarele acțiuni necesare este ceva ce puțini oameni simt că trebuie să facă (până când chiar *trebuie* s-o facă). Dar, în realitate, este cel mai eficient mijloc disponibil pentru a transforma dorințele în realitate.

## De ce îți stăruie în minte diverse lucruri

Cel mai adesea, motivul pentru care un anumit lucru îți stăruie în minte este că vrei ca acesta să fie diferit față de cum este el în prezent, însă:

- nu ai clarificat exact care este rezultatul scontat;
- nu ai hotărât care este etapa/acțiunea fizică imediat următoare; și/sau

---

pe care trebuie să le decidem, solicitându-ne o gândire și alegeri constante. Cei mai mulți dintre noi ne aflăm în ea tot timpul (ultimul lucru pe care îl observă un pește este apa). Dar recunoașterea procesului de gândire pe care probabil că îl aplicăm nu este încă nici realizată explicit, și nici exercitată de cei mai mulți. Munca bazată pe cunoaștere poate să pară o idee limitată la sfera profesioniștilor „la cravată”. Ei au reprezentat populația inițială care a avut de-a face cu asta în secolul trecut, dar oricine a ieșit din modul elementar de supraviețuire se regăsește pe sine în acest joc. Toți părinții care s-au întrebat vreodată ce materii să aleagă pentru un copil sau ce dispozitiv digital să-i dea intră în această categorie. (n.a.)

*Această preocupare consecventă și neproductivă față de toate lucrurile pe care le avem de făcut este cel mai mare consumator de timp și energie.*

— Kerry Gleeson

- nu ai plasat mementouri pentru rezultat și pentru acțiunea necesară, într-un sistem în care să ai încredere.

Acesta este motivul pentru care te preocupă. Până când nu îți vei clarifica acele gânduri și nu vei lua acele decizii, iar informațiile rezultate

nu vor fi stocate într-un sistem pe care știi în mod absolut că îl vei accesa și la care vei reflecta când ai nevoie, creierul nu poate să se oprească din lucru. Îi poți păcăli pe toți ceilalți, dar nu îți poți păcăli propria minte. Ea știe dacă ai ajuns sau nu la concluziile la care trebuie să ajungi și dacă ai așezat rezultatele care decurg de aici și mementourile pentru acțiune într-un loc în care poți avea încredere că vor reveni la suprafață în mod adecvat, în mintea ta conștientă.\* Dacă nu ai făcut lucrurile respective, mintea nu va înceta să lucreze peste program. Chiar dacă te-ai hotărât deja în legătură cu pasul următor pe care îl vei face pentru a rezolva o problemă, mintea ta nu poate să renunțe, până nu plasezi, și dacă nu plasezi, un memento într-un loc în care ea știe că te vei uita, negreșit. Va continua să te preseze cu privire la acel următor pas pe care nu l-ai întreprins, de regulă atunci când nu poți lua nicio măsură, ceea ce nu va face decât să-ți sporească stresul.

## **Mintea ta nu are o minte proprie**

Cel puțin o parte a minții tale este, de fapt, într-un mod interesant, cam lipsită de judecată. Dacă ar avea vreun pic de logică sau inteligență înnăscută, ți-ar aminti de lucrurile pe care trebuie să le faci atunci când poți să faci ceva în legătură cu ele.

---

\* Vezi studiul de validare al lui Baumeister, citat în Capitolul 14. (n.a.)

Ai pe undeva vreo lanternă cu baterii moarte în ea? Când are mintea ta tendința să-ți aducă aminte că ai nevoie de baterii noi? Atunci când le observă pe cele moarte! Asta nu este foarte inteligent. Dacă mintea ta ar avea vreun pic de inteligență înăscută, ți-ar aminti de bateriile acelea moarte doar atunci când ai trece pe lângă unele noi, într-un magazin. Și, pe deasupra, pe lângă unele de dimensiunea potrivită.

*Stăpânește-ți mintea sau  
te va stăpâni ea pe tine.*  
— *Horatius*

Între momentul în care te-ai trezit astăzi și momentul prezent, te-ai gândit la vreun lucru pe care trebuia să-l faci și pe care nu l-ai făcut încă? Ai avut gândul acela de mai multe ori? De ce? Este o risipă de timp și de energie să te tot gândești la un lucru în privința căruia nu realizezi niciun progres. Și nu reușește decât să-ți amplifice anxietatea cu privire la ce ar trebui să faci și nu faci.

Majoritatea oamenilor permit procesului lor mental reactiv să dirijeze o bună parte din spectacol, mai ales în ceea ce privește sindromul „prea multor lucruri de făcut”. Probabil că ai transferat o mulțime din „chestiunile” tale, o mulțime din buclele tale deschise, unei entități din forul tău interior, care este incapabilă să trateze eficient acele lucruri, așa cum sunt — și anume, mintea ta. Cercetările au demonstrat acum că o parte semnificativă a psihicului tău nu se poate abține să nu țină evidența buclelor tale deschise și nu (așa cum se credea inițial) ca un motivator inteligent, pozitiv, ci ca un factor de distragere a atenției de la toate celelalte lucruri la care trebuie sau vrei să te gândești, diminuându-ți capacitatea de a funcționa.

## Transformarea „chestiunilor”

Iată cum definesc eu „chestiunile”: orice lucru căruia i-ai permis intrarea în lumea ta psihologică sau fizică și nu îți are locul acolo unde se află, dar în privința căruia nu ai determinat încă exact ce înseamnă pentru tine, cu rezultatul scontat și cu următoarea etapă de acțiune. Motivul pentru care majoritatea sistemelor de organizare nu au funcționat în cazul

**Trebuie să transformăm toate „chestiunile” pe care le-am atras și acumulat într-un inventar clar de acțiuni, proiecte și informații utilizabile, semnificative.**

celor mai mulți oameni este acela că ele nu au transformat încă toate chestiunile pe care încearcă să le organizeze. Atâta timp cât încă există „chestiuni”, înseamnă că nu sunt controlabile.

Proape toate listele cu lucruri de făcut pe care le-am văzut de-a lungul anilor (când oamenii încă aveau așa ceva!) erau pur și simplu niște enumerări ale unor chestiuni, nu inventare ale muncii efective pe care o presupuneau și care trebuia depusă. Acestea erau mementouri parțiale pentru o mulțime de lucruri nerezolvate și încă netraduse în rezultate și acțiuni — adică, adevăratele schițe și detalii cu privire la ceea ce trebuia creatorul listei să facă.

Punctele tipice pe care le vei vedea pe o listă cu lucruri de făcut: „Mama”, „Bancă”, „Doctor”, „Bonă”, „VP Marketing” etc. Să te uiți peste ele generează adeseori mai mult stres decât ușurare pentru că, deși lista este un declanșator valoros pentru ceva ce te-ai angajat să faci sau în legătură cu care trebuie să iei o decizie, încă îți ordonă psihologic: „Decide referitor la mine!” Și dacă pe moment nu ai energia sau focalizarea necesară pentru a reflecta și a hotărî, nu va face decât să-ți reamintească pur și simplu că ești copleșit.

Chestiunile nu sunt în sine un lucru rău. Lucrurile care ne solicită sau ne atrag atenția, prin însăși natura lor, apar de regulă ca niște chestiuni. Dar după ce permitem chestiunilor să intre în viețile noastre personale și profesionale, avem un angajament inerent față de noi înșine să le definim și să le clarificăm înțelesul. În lumea profesională, la serviciu ni se cere să gândim, să evaluăm, să decidem și să executăm — minut cu minut —, indiferent că este vorba despre un e-mail sau despre notițele noastre din ședința de strategie de dimineață. Este ceva inerent serviciului tău. Dacă nu a trebuit să te gândești la lucrurile acelea, probabil că nu ți se cere s-o faci. Și, personal, ne vom înșela singuri atunci când vom permite chestiunilor din stilul nostru zilnic de viață — casa, familia, sănătatea, finanțele, cariera sau relațiile — să rămână nerezolvate în conștiința noastră, din cauza lipsei de definire a rezultatelor specifice scontate și a acțiunilor necesare.

*Gândirea este utilă atunci când motivează acțiunea și este o piedică atunci când se substituie acțiunii.*

— Bill Raeder

La finalul unuia dintre seminarele mele, un manager senior al unei importante firme de biotehnologie a privit din nou la lista cu lucruri de făcut cu care venise și a zis: „Doamne, ce îngrămădire amorfă de lucruri imposibil de făcut!” Asta a fost cea mai bună descriere pe care am auzit-o vreodată pentru ceea ce trece drept liste de organizare în majoritatea sistemelor. Marea majoritate a oamenilor încearcă să devină organizați rearanjând liste incomplete de lucruri neclare; ei nu și-au dat încă seama ce anume, și în ce măsură, trebuie să organizeze pentru a obține o recompensă reală. Ei trebuie să adune laolaltă toate lucrurile care necesită gândire și apoi să le gândească efectiv, dacă vor ca eforturile lor organizaționale să aibă succes.

## Procesul: gestionarea acțiunii

Te poți antrena, aproape la fel ca un atlet, să fii mai rapid, mai spontan, mai proactiv și mai focalizat, atunci când te ocupi de toate lucrurile de care trebuie să te ocupi. Poți să gândești mai eficient și poți gestiona rezultatele cu mai multă ușurință și mai mult control. Poți minimiza proiectele neterminate, de-a lungul întregului spectru al vieții tale profesionale și personale, și poți realiza mult mai mult, cu mai puțin efort. Și poți să iei decizii frontale pentru toate chestiunile pe care le aduni și să creezi o procedură standard de operare pentru a trăi și a munci în acest mileniu.

Totuși, înainte să poți reuși să atingi oricare dintre aceste obiective, va trebui să deprinzi obiceiul de a nu lăsa nimic să-ți stăruie în minte. Și *asta*, după cum am văzut, nu se face prin gestionarea timpului, gestionarea informației sau gestionarea priorităților. Până la urmă:

- nu gestionezi cinci minute și ajungi să ai șase;
- nu gestionezi excesul de informație — altfel, când ai intra într-o bibliotecă, ai muri, sau prima dată când te-ai conecta la Internet, ai exploda; și
- nu gestionezi prioritățile — le *ai*.

*Începutul reprezintă jumătate din fiecare acțiune.*

— *Proverb grecesc*

În schimb, cheia pentru gestionarea tuturor chestiunilor tale stă în gestionarea *acțiunilor* tale.

### **Gestionarea acțiunii este principala provocare**

Ce faci cu timpul tău, ce faci cu informația și ce faci cu corpul tău și cu focalizarea asupra priorităților tale — acestea sunt opțiunile reale cărora trebuie să le aloți resursele tale

limitate. Problema substanțială este cum să iei deciziile adecvate, referitoare la ce ar trebui să faci în fiecare moment din timpul tău. Adevărata muncă este aceea de a ne gestiona acțiunile.

Asta poate părea evident. Și totuși, s-ar putea să descoperi cu uimire cât de multe acțiuni viitoare, pentru cât de multe proiecte și angajamente, rămân nedeterminate de majoritatea oamenilor. Este extrem de dificil să gestionezi acțiunile pe care nu le-ai identificat sau în privința cărora nu te-ai decis. Majoritatea oamenilor au zeci de lucruri pe care trebuie să le facă pentru a avansa pe mai multe fronturi, dar ei încă nu știu care sunt acestea. Și nemulțumirea comună cum că „Eu nu am timp să\_\_\_\_\_” (completează tu spațiul liber) este de înțeles pentru că multe proiecte par copleșitoare — și *sunt* copleșitoare, pentru că nu poți să realizezi deloc un proiect! Poți să realizezi doar o acțiune legată de el. Numeroase acțiuni necesită doar unul sau două minute, în contextul adecvat, pentru a face un proiect să avanseze.

Făcând coaching și training cu mii și mii de oameni, am descoperit că lipsa timpului nu este principala dificultate pentru ei (deși ei ar putea să creadă că este); adevărata problemă este o lipsă de claritate și de precizie cu privire la ceea ce este un proiect, în realitate, și care sunt următoarele etape de acțiune necesare, asociate acestuia. Clarificarea lucrurilor de la bun început, atunci când apar pentru prima oară pe radar, mai degrabă decât spre partea de final, după ce problemele s-au dezvoltat, le permite oamenilor săculeagă beneficiile gestionării acțiunii.

**Lucrurile se împotmolesc rareori din cauza lipsei de timp. Ele se împotmolesc deoarece felul în care arată „procesul realizării” și unde se produce acesta nu au fost încă decise.**

Să realizezi lucruri presupune două componente elementare: definirea (1) a ceea ce înseamnă „realizarea” (rezultatul) și (2) a felului în care arată „procesul realizării”

(acțiunea). Și acestea sunt departe de a fi evidente în sine pentru cei mai mulți oameni, cu privire la majoritatea lucrurilor care le captează atenția.

## Valoarea abordării de jos în sus

De-a lungul anilor, am descoperit valoarea practică de a munci pentru a îmbunătăți productivitatea personală de jos în sus, începând cu cel mai banal și inferior nivel al activității și angajamentelor curente. Din punct de vedere intelectual, cel mai adecvat mod ar trebui să fie să lucrezi de sus în jos, descoperind mai întâi viziunea și obiectivul personal și organizațional, definind după aceea obiectivele critice și, la urmă, concentrându-te asupra detaliilor implementării. Însă problema este că majoritatea oamenilor sunt atât de prinși în angajamente, la nivel cotidian, încât capacitatea lor de a se concentra cu succes asupra orizontului mai larg este serios afectată. Ca urmare, o abordare de jos în sus este de obicei mai eficientă.

Să-ți actualizezi cunoștințele și să dobândești controlul asupra a ceea ce se află în tăvița ta pentru documente și în mintea ta chiar acum și să încorporezi niște practici în care poți să ai încredere că te vor ajuta să rămâi astfel vor furniza cele mai bune mijloace de a-ți lărgi orizonturile. O energie creativă, optimistă se va dezlănțui și îți va susține mai bine focalizarea pe noi culmi, iar încrederea ta va crește pentru a

*Viziunea nu este suficientă; ea trebuie combinată cu îndrăzneala. Nu este suficient să privim în sus pe scări; trebuie să le și urcăm.*

— Václav Havel

face față rezultatelor acelei creativități. Un sentiment imediat al libertății, al eliberării și al inspirației apare în mod firesc la oamenii care își suflecă mânecele și implementează acest proces.



Vei fi mai bine echipat pentru a experimenta o gândire mai focalizată atunci când instrumentele tale pentru gestionarea acțiunilor rezultate în vederea implementării vor face parte din stilul tău operațional aflat în desfășurare. Există lucruri mai semnificative la care să te gândești decât tăvița ta cu documente, dar dacă felul în care gestionezi acel nivel nu este atât de eficient pe cât ar putea să fie, este ca și cum ai încerca să înoți în haine largi.

Mulți directori executivi cu care am lucrat pe timpul zilei pentru a le curăța agendele de chestiunile mărunte și-au petrecut seara având un val de idei și viziuni despre compania lor și despre viitorul lor stil de viață. Asta se întâmplă ca o consecință automată a decongestionării fluxului de lucru.

### **Gestionarea pe orizontală și pe verticală a acțiunii**

Trebuie să controlezi angajamentele, proiectele și acțiunile în două modalități — pe orizontală și pe verticală. Controlul pe orizontală menține coerența la nivelul tuturor activităților în care ești implicat. Imaginează-ți că psihicul tău îți scanează constant mediul ca un radar de poliție; acesta se poate opri asupra oricăruia dintre cele o mie de obiecte diferite care îți atrag sau îți solicită atenția pe parcursul unei perioade de douăzeci și patru de ore: farmacia, iubitul fiicei tale, ședința consiliului director, mătușa ta Martha, mesajul-text primit, planul strategic, prânzul, o plantă care se ofilește la birou, un client supărat, pantofii care trebuie lustruiți. Trebuie să cumperi timbre, să-ți dai seama ce să faci în legătură cu prezentarea de mâine, să depui cecul acela la bancă, să faci rezervarea la hotel, să anulezi o întâlnire și să te uiți la un film diseară. Cantitatea de lucruri la care te gândești efectiv și pe care trebuie să le abordezi într-o singură zi s-ar putea să te surprindă. Ai nevoie de un sistem bun care să țină

evidența cât mai multora dintre ele cu puțință, să furnizeze la cerere informația solicitată despre ele și să-ți permită să îți muți atenția de la un lucru la altul, rapid și cu ușurință.

În schimb, controlul pe verticală gestionează gândirea, dezvoltarea și coordonarea temelor și proiectelor individuale. Spre exemplu, „radarul tău” interior se oprește asupra următoarei tale vacanțe în timp ce tu și partenerul tău de viață discutați despre ea la cină — unde și când veți merge, ce veți face, cum să vă pregătiți pentru călătorie și așa mai departe. Sau tu și șeful tău trebuie să luați câteva decizii referitoare la noua reorganizare departamentală pe care urmează să o puneți în funcțiune. Sau, pur și simplu, trebuie să-ți actualizezi gândirea în legătură cu clientul pe care urmează să-l suni. Aceasta este „planificarea de proiect” în sens larg. Este focalizarea asupra unei singure activități, situații sau persoane și dezvoltarea oricăror idei, detalii, priorități și secvențe de evenimente care ar putea fi necesare pentru ca tu să o gestionezi, cel puțin pe moment.

Obiectivul pentru gestionarea pe orizontală și pe verticală este același: să-ți scoți lucrurile din minte și să le realizezi. Gestionarea adecvată a acțiunii îți permite să te simți în largul tău și stăpân pe situație, străbătând spectrul larg al vieții tale profesionale și personale, în timp ce focalizarea adecvată asupra proiectului te edifică și te așază pe drumul cel bun în ceea ce privește detaliile specifice necesare.

### **Schimbarea majoră: să-ți scoți totul din minte**

Nu există nicio modalitate reală de a obține genul de control relaxat pe care îl promit eu, dacă păstrezi lucrurile doar în mintea ta. Așa cum vei descoperi, comportamentele individuale descrise în această carte sunt lucruri pe care le faci deja. Marea diferență între ceea ce fac eu și ceea ce fac alții

este că eu captez și organizez în proporție de 100% „chestiunile” mele, în și cu instrumente obiective, accesibile, și nu în mintea mea. Și asta se

De obicei există o relație inversă între cât de mult te preocupă ceva și cât de mult se realizează.

aplică tuturor lucrurilor — mici sau mari, personale sau profesionale, urgente sau nu. Tuturor lucrurilor.\*

Sunt sigur că, într-un moment sau altul, ai ajuns într-un punct în cadrul unui proiect sau în viața ta în care pur și simplu *a trebui* să te așezi și *să faci o listă*. După aceea, te-ai simțit măcar puțin mai concentrat și mai stăpân pe situație. Dacă da, ai un punct de referință pentru ceea ce spun. Nimic extern nu s-a schimbat în lumea ta și totuși tu te-ai simțit mai bine în legătură cu asta. Ceea ce s-a schimbat semnificativ este *felul în care erai angajat în lumea ta*. Asta se întâmplă întotdeauna atunci când îți scoți din minte lucruri potențial semnificative. Însă majoritatea oamenilor fac exercițiul acela cu întocmirea unei liste doar atunci când confuzia devine prea greu de îndurat și pur și simplu *trebuie* să facă ceva în legătură cu asta. De regulă, însă, fac doar o listă privind domeniul specific care îi deranjează. Dar dacă ai face din genul acela de externalizare și de analiză o trăsătură constantă a stilului tău de viață profesională și personală și ai menține-o în toate domeniile vieții tale (nu doar în cele mai „urgente”), ai exersa stilul acela de gestionare, descris de mine, al minții asemenea apei. Din experiența mea, procesul acesta ne

---

\* Bine, nu chiar tuturor lucrurilor. O bună parte din timp, mintea mea nu face decât să „rumege”— să observe sau să se gândească la anumite lucruri și eventual să-mi dezvolte conștientizarea cu privire la un lucru sau altul. Eu nu-mi notez miile de gânduri pe care le am în timpul zilei. Aproape toate sunt complete de la sine. Doar pe cele care creează vreo buclă deschisă în psihicul meu — un restaurant despre care am citit și pe care aș putea să vreau să-l încerc, o idee de conținut posibil pentru reviziuirea acestei cărți, un lucru la care m-am gândit și pe care aș vrea să-l fac pentru soția mea, o întrebare pe care o am pentru contabilul meu, un produs pe care să-l cumpăr de la magazinul de bricolaj etc. (n.a.)

îmbunătățește întotdeauna perspectiva și experiența. De ce să aștepți?

Eu încerc să iau decizii intuitive bazate pe opțiunile mele, în loc să încerc să mă gândesc care sunt acele opțiuni. Trebuie să mă fi gândit deja la toate acestea și să fi captat rezultatele printr-o modalitate de încredere. Nu vreau să

**Nu există niciun motiv pentru care să ai același gând de două ori, cu excepția cazului în care îți place să ai acel gând.**

pierd vremea gândindu-mă de mai multe ori la același lucru. Aceasta este o utilizare ineficientă a energiei creative și o sursă de frustrare și stres.

Și nu poți fenta această gândire. Minte ta va continua să lucreze la orice lucru care se află încă în acea stare de indeci-

**Orice angajament de tipul „o să.., ar trebui să..., s-ar putea să...” păstrat doar în psihic creează o presiune irațională și de nerezolvat, 24 de ore din 24 și șapte zile din șapte.**

zie. Dar s-a demonstrat acum că genul acela de rotație recursivă din mintea ta îți reduce capacitatea de a gândi și de a funcționa și există o limită pentru cât de multe lucruri nerezolvate poate să cuprindă înainte să i se ardă o siguranță.

Partea de memorie-pe-termen-scurt a minții tale — partea care are tendința de a reține toate chestiunile incomplete, indecise și neorganizate — funcționează foarte asemănător cu RAM-ul (memoria cu acces aleator) unui computer. Minte ta conștientă, la fel ca ecranul computerului, este un instrument de focalizare, nu un spațiu de stocare. Te poți gândi la doar două sau trei lucruri în același timp. Dar elementele incomplete sunt încă stocate în spațiul memoriei-pe-termen-scurt. Și la fel ca în cazul RAM-ului, există o capacitate limitată; există un număr limitat de aspecte pe care le poți stoca acolo pentru a putea menține acea parte a creierului tău funcționând la un nivel înalt. Majoritatea oamenilor merg de colo-colo cu RAM-ul plesnindu-le pe la

cusături. Ei sunt în mod constant distrați, focalizarea le este perturbată și performanța diminuată de suprasarcina mentală interioară. Cercetări recente din științele cognitive au confirmat această concluzie. Studiile au demonstrat că procesele noastre mentale sunt îngreunate de povara plasată asupra minții de urmărirea lucrurilor pe care ne-am luat angajamentul că le vom termina, fără să avem un plan sau un sistem de încredere funcțional, care să le gestioneze\*.

Spre exemplu, în ultimele câteva minute, mintea ta a răătăcit în vreo zonă care nu are nimic de-a face cu ceea ce citești aici? Probabil. Și, aproape sigur, locul spre care s-a îndreptat mintea ta reprezintă o buclă deschisă, o situație incompletă în care ai investit ceva. Situația aceea nu a făcut decât să apară la suprafață din acea parte a creierului tău care constituie RAM-ul și să țipe la tine dinăuntru. Și tu ce ai făcut în legătură cu ea? Dacă nu ai notat-o pe ceva și nu ai trecut-o într-o colecție de instrumente de încredere, pe care știi că o vei examina curând în mod adecvat, foarte probabil că ți-ai făcut griji sau cel puțin ai reconfirmat o tensiune ne-soluționată, cu privire la ea. Acesta nu este chiar cel mai eficient comportament: nu s-a înregistrat niciun progres, și stresul a crescut.

O problemă majoră este aceea că mintea ta continuă să-ți amintească de diverse lucruri atunci când nu poți să faci nimic în legătură cu ele. Nu are niciun simț al trecutului sau al viitorului. Asta înseamnă că imediat ce îți spui ție însuși că ar putea fi nevoie să faci un anumit lucru și îl înregistrezi doar în mintea ta, o parte din tine crede că ar trebui să faci acel lucru *tot timpul*. Ea crede că ar trebui să faci *chiar acum*

---

\* O carte excelentă care tratează acest subiect (și multe altele) este *Willpower: Rediscovering the Greatest Human Strength (Puterea voinței: Redescoperirea celei mai importante calități umane)*, de Roy Baumeister și John Tierney. (n.a.)

*Este dificil să te lupți  
cu un inamic care are  
avanposturi în capul tău.*

— *Sally Kempton*

tot ce ți-ai spus ție însuși că ar trebui să faci. De fapt, imediat ce ai înregistrat doar în mintea ta două lucruri pe care le ai de făcut, ai generat eșecul personal, pentru că nu le poți

face pe amândouă în același timp. Asta produce un factor de stres generalizat, a cărui sursă nu poate fi localizată.

Cele mai multe persoane s-au aflat într-o formă a acestei stări de stres mental, în mod atât de constant și pentru atât de mult timp, încât nici măcar nu știi că se găsesc în ea. Asemenea gravitației, aceasta este omniprezentă — într-atât încât cei care o simt nu sunt nici măcar conștienți de apăsarea ei. Singura ocazie când cei mai mulți dintre ei își dau seama sub ce presiune s-au aflat este când se debarasează de ea și observă cât de diferit se simt. Este la fel ca bâzâitul constant dintr-o încăpere, de care nu-ți dai seama până nu se oprește.

Poți scăpa de genul acela de stres și de zgomot? Sigur că da. Restul acestei cărți o să explice în ce fel.

## 2

# Preluarea controlului asupra vieții tale: cei cinci pași pentru a stăpâni fluxul de lucru

**PROCESUL CENTRAL** prin care poți stăpâni arta angajamentului relaxat și controlat constă într-o metodă în cinci pași pentru a-ți gestiona fluxul de lucru — consumarea și exprimările omniprezente ale experiențelor noastre. Indiferent de decor, există cinci etape individuale prin care trecem în timp ce ne ocupăm de viața noastră, de munca noastră și de inputurile și schimbările lor consistente. Să aduci lucrurile sub control, indiferent că asta se petrece în bucătăria sau în firma ta, le va încorpora pe toate. Și fiecare dintre aceste aspecte separate are propriile sale practici și instrumente optime și trebuie să funcționeze laolaltă cu restul, ca un tot unitar, pentru a produce acea stare, minunată de productivă, de a fi prezent în mijlocul complexității. Nu este vorba doar despre „a te organiza” sau „a stabili priorități”. Acestea sunt lucruri pozitive, dar ele se produc ca urmare a aplicării celor cinci pași — și nu de unele singure. Procedurile pe care le voi descrie funcționează împreună ca un tot unitar, iar utilizarea lor pentru a produce rezultate este deopotrivă mai ușoară și mai dificilă

Nu lăsa viața să-ți stea în cale.

Noi trebuie (1) să *captăm* ceea ce ne-a atras atenția; (2) să *clarificăm* ce înseamnă fiecare element și ce să facem în legătură cu acesta; (3) să *organizăm* rezultatele, ceea ce ne prezintă opțiunile la care (4) să *reflectăm* și față de care alegem apoi (5) să *ne angajăm*. Aceasta constituie gestionarea aspectului orizontal al vieților noastre, încorporând tot ceea ce trebuie să luăm în considerare în orice moment, în timp ce mergem înainte, clipă de clipă.

*O definiție utilă a libertății este obținută doar prin căutarea principiului libertății în principala activitate a vieții umane, cu alte cuvinte, în procesul prin care oamenii își educă reacțiile și învață să-și controleze mediul.*

— *Walter Lippman*

Aceste sugestii nu sunt arbitrare sau pur teoretice — ele reprezintă ceea ce facem cu toții, de fiecare dată când vrem să obținem controlul asupra unui anumit lucru și să-l stabilizăm, în scopul acțiunii productive. Dacă plănuiești să gătești cina pentru prieteni, dar ajungi acasă și găsești bucătăria într-un haos total, cum stăpânești situația? Prima dată, identifici toate lucrurile care nu au ce să caute acolo unde se află, în felul în care se află (captarea); după aceea, stabilești ce să păstrezi și ce să arunci (clarificarea); așezi lucrurile acolo unde trebuie să stea — înapoi în frigider, la gunoi sau în chiuvetă (organizarea); apoi îți verifici cartea de bucate, împreună cu ingredientele și ustensilele pe care le ai (reflecția); și treci la treabă punând untul în tigaie, ca să înceapă să se topească (angajarea).

Metoda este suficient de directă, în principiu, și reprezintă, în general, modul în care ne ocupăm cu toții de munca noastră în orice situație, dar, din experiența mea, majoritatea oamenilor își pot îmbunătăți semnificativ felul în care tratează fiecare dintre acești cinci pași. Calitatea gestionării fluxului nostru de lucru se află, cu aproximație, la nivelul celei mai slabe verigi din acest lanț de cinci etape, așadar, toate



verigile trebuie să fie integrate și susținute la standarde constante.

Majoritatea oamenilor au avut ineficiențe majore în versiunile acestui proces de control aplicate de ei în contextele mai ample ale muncii și vieții personale, dar factorii de stres din noua noastră lume aruncă în aer punctele slabe. Ubicuitatea accesului la informație și viteza cu care se produce schimbarea cresc în mod constant complexitatea vieții tale profesionale și personale, chiar în timp ce citești aceste rânduri. Ar fi o ușurare dacă ai avea de-a face doar cu o bucătărie dezordonată! Când presiunea sporește, breșele mici se transformă în unele mari. Un e-mail ratat, un angajament lăsat de izbeliște sau o decizie evitată pot avea consecințe extrem de amplificate. Cum volumul de conținut pertinent nu scade și nici inputul nu încetinește, este riscant să eviți să deprinzi arta marțială a stăpânirii fluxului de muncă.

Cei mai mulți oameni au slăbiciuni majore în procesul lor de (1) *captare*. Majoritatea angajamentelor lor de a face un anumit lucru sunt în continuare în mintea lor. Numărul elementelor de genul „poate că...”, ar trebui să, s-ar putea să vreau să... și ar fi necesar să...” pe care ei le generează în mințile lor depășește cu mult tot ceea ce se găsește consemnat oriunde, în altă parte.

Mulți au colecționat o mulțime de lucruri, dar nu au (2) *clarificat* exact ce reprezintă sau nu au decis ce acțiune să întreprindă referitor la ele, dacă trebuie întreprinsă vreuna. Liste haotice împrăștiate peste tot, notițe de la ședințe, liste vagi cu lucruri de făcut pe Post-iturile de pe frigiderul lor sau pe ecranele computerelor sau în funcția de Task-uri dintr-un instrument digital — toate zac fără să se fi făcut nimic în privința lor, amortind psihicul cu efectul lor. Numai listele acelea în sine creează frecvent mai mult stres decât înlătură.

Alții iau pe moment decizii bune referitoare la diverse chestiuni, dar pierd valoarea acelei gândiri pentru că nu își (3) *organizează* în mod eficient rezultatele. Stabilesc că trebuie să vorbească cu șeful lor despre ceva, dar un memento în acest sens există doar în cotloanele întunecate ale minții lor, inaccesibile în contextul adecvat, într-un format de încredere, atunci când le-ar putea fi de folos.

În schimb, alții au sisteme bune, dar nu (4) *reflectează* la conținuturi suficient de constant pentru a le menține funcționale. Ei pot avea liste, planuri și diferite liste de verificare la dispoziția lor (create prin capturare, clarificare și organizare), dar nu le actualizează sau nu le accesează spre beneficiul lor.

**Întreabă-te pe tine însuși:  
„Când trebuie să văd un  
lucru și în ce formă pentru a  
mi-l scoate din minte?”  
Clădești un sistem ca să  
funcționeze, nu doar ca să ai  
un sistem.**

Numeroase persoane nu privesc în calendarele lor, spre viitor, suficient de constant pentru a fi la curent cu evenimentele și termenele-limită ulterioare și, prin aceasta, cad victime nebuliei de pe ultima sută de metri.

În cele din urmă, dacă oricare dintre aceste verigi anterioare este slabă, în orice clipă probabil că vei alege (5) *să te angajezi* în ceva ce poate că nu va reprezenta cea mai bună opțiune. Majoritatea deciziilor în vederea acțiunii și focalizării sunt influențate de ultimele și cele mai gălăgioase inputuri și sunt bazate pe speranță în loc să fie bazate pe încredere. Oamenii au în mod constant un sentiment sâcâitor că nu lucrează la ceea ce ar trebui, că „nu au timp” pentru activități potențial fundamentale și că pierd sentimentul atemporal al realizării semnificative, care constituie esența productivității lipsite de stres.

Dinamica acestor cinci etape trebuie să fie înțeleasă, iar tehnicile și instrumentele bune trebuie implementate pentru a facilita funcționarea lor la un nivel optim. Eu am descoperit că este foarte util, dacă nu chiar esențial, să separ aceste

etape de-a lungul zilei. Există momente când vreau doar să colectez inputuri, fără a hotărî încă ce să fac cu ele. În alte momente, poate că nu vreau decât să-mi analizez notițele dintr-o ședință. Sau este posibil să fi revenit de curând dintr-o călătorie importantă și să fiu nevoit să distribui și să organizez ce am colectat și am analizat pe drum. Apoi, sunt momente când vreau să examinez tot inventarul muncii mele sau o anumită parte a acestuia. Și, evident, o mare parte din timpul meu este petrecut realizând pur și simplu un lucru pe care îl am de realizat.

Am descoperit că unul dintre motivele majore pentru care numeroase persoane nu au avut prea mult succes cu organizarea este pur și simplu acela că au încercat să facă toți cei cinci pași deodată. Atunci când încep să alcătuiască o listă, majoritatea oamenilor încearcă să colecteze „cele mai importante lucruri” într-o ordine care reflectă prioritățile și secvențele, fără să precizeze prea multe acțiuni reale de întreprins (sau chiar niciuna). Dar dacă nu hotărăști ce trebuie făcut în legătură cu ziua de naștere a asistentului tău, pentru că „nu este chiar așa de important” pe moment, bucla aceea deschisă va absorbi energie și te va împiedica să ai o focalizare complet eficientă și limpede asupra lucrurilor importante.

Acest capitol explică cei cinci pași în detaliu. Capitolele de la 4 la 8 oferă un program pas cu pas în scopul implementării unui sistem ermetic pentru fiecare fază, cu o mulțime de exemple și cele mai bune practici.

## Captarea

Este important să știi ce anume trebuie captat și cum să faci asta în cel mai eficient mod cu putință pentru a putea analiza acel lucru în mod adecvat. Pentru ca mintea ta să se elibereze de misiunea de nivel inferior de a încerca să rețină orice, tu

trebuie să știi că ai captat realmente tot ceea ce ar putea să constituie lucruri pe care trebuie să le faci sau în privința cărora să decizi și că, la un moment dat în viitorul apropiat, le vei analiza și trece în revistă pe toate.

## **Cum să aduni în proporție de 100% „elementele incomplete”**

Pentru a elimina „găurile din coșul tău”, trebuie să colectezi și să strângi substituenți sau reprezentări ale tuturor lucrurilor din lumea ta pe care le consideri incomplete — mai exact, orice aspect personal sau profesional, mare sau mic, de importanță urgentă sau redusă, despre care tu crezi că ar trebui să fie diferit față de cum este în prezent și față de care manifesti un anumit nivel de angajament intern pentru a-l schimba.

Multe dintre lucrurile pe care le ai de făcut sunt colectate *pentru* tine în timp ce citești aceste rânduri. Corespondența îți parvine în diferitele tale căsuțe poștale — fizice și virtuale. Probabil că încă primești colete și scrisori acasă. În tăvița ta pentru documente de la serviciu încă aterizează obiecte fizice, pe lângă e-mailuri, mesaje-text și mesaje vocale în instrumentele tale digitale. Dar în același timp, tu ai captat lucruri în mediul tău și în mintea ta care nu au ce să caute acolo unde sunt, în felul în care sunt, pentru întreaga eternitate. Chiar dacă este posibil să nu „îți sară în ochi” la fel de evident ca e-mailul tău, chestiunile acestea tot solicită o anumită soluționare — o buclă care să fie închisă, ceva de făcut. Ideile de strategie rătăcite într-un carnețel, gadgeturile „moarte” din sertarele biroului tău, care trebuie reparate sau aruncate și revistele depășite de pe măsura ta de cafea intră toate în această categorie a diverselor „chestiuni”.

Imediat ce atașezi un „ar trebui să...”, „este nevoie să...” sau „este necesar să...” unui obiect, acesta devine un element incomplet. Deciziile pe care încă trebuie să le iei, spre exemplu, dacă vei face sau nu ceva, sunt deja elemente incomplete. Acestea includ toate intențiile tale de viitor, în privința cărora ai hotărât să faci ceva, dar de care încă nu ai început să te ocupi. Și includ cu siguranță toate lucrurile în așteptare sau în desfășurare și, de asemenea, acele lucruri în legătură cu care ai făcut tot ce vei face vreodată, mai puțin să recunoști că ai terminat cu ele.

*O sarcină lăsată  
neterminată rămâne  
neterminată în două  
locuri — în locul efectiv  
al sarcinii respective și  
în mintea ta. Sarcinile  
incomplete din mintea ta  
consumă energia atenției  
tale, în timp ce îți macină  
conștiința.*

— Brahma Kumaris

Pentru a gestiona în mod adecvat acest inventar de bucle deschise, trebuie să îl captezi în „containere” care să țină obiectele în suspensie până când vei avea câteva momente pentru a decide ce reprezintă ele și ce intenționezi să faci în legătură cu ele, dacă ai intenția să faci ceva. Apoi trebuie să golești aceste containere periodic, pentru a te asigura că ele rămân instrumente viabile de captare.

În principiu, toate lucrurile care sunt potențial semnificative pentru tine sunt deja colectate, în sens mai larg. Dacă nu sunt direct gestionate într-un sistem extern propriu și de încredere, înseamnă că rezidă undeva, în spațiul tău mental. Faptul că nu ai pus un anumit lucru în tăvița ta pentru documente nu înseamnă că nu îl ai. Dar noi vorbim aici despre a te asigura că tot ce ai nevoie este colectat într-un alt loc decât în mintea ta.

## **Instrumentele de captare**

Există câteva tipuri de instrumente, atât low-tech, cât și high-tech, care pot fi utilizate pentru a-ți colecta elementele incomplete. Următoarele instrumente pot servi toate ca versiuni ale unei tăvițe pentru documente, captând atât inputul autogenerat, cât și informațiile din surse externe:

- Tăvița fizică pentru documente
- Dispozitivele de luat notițe, pe hârtie
- Dispozitivele de luat notițe digitale/audio
- E-mailul și mesageria-text

### **Tăvița fizică pentru documente**

Tăvița standard, din plastic, lemn, piele sau metal, a fost timp de ani de zile cel mai obișnuit instrument pentru colectarea materialelor fizice, pe bază de hârtie, care necesită o anumită prelucrare: corespondență, reviste, notițe de la ședințe, rapoarte corporatiste, bilete, chitanțe, stickuri de memorie, cărți de vizită — ba chiar și lanterne cu bateriile descărcate!

### **Hârtia și carnețelele**

Carnețelele cu foi detașabile sau legate, agendele și bloc-notesurile de toate formele și dimensiunile sunt potrivite pentru colectarea ideilor întâmplătoare, a inputurilor, a lucrurilor de făcut și așa mai departe. Orice se potrivește cu gusturile și nevoile tale logistice.

### **Luarea de notițe digitale și vocale**

Computerele, tabletele, telefoanele inteligente și toate felurile de noi gadgeturi tehnologice mobile, care apar zilnic, pot fi utilizate pentru a strânge notițe în vederea unei procesări

ulterioare, menținând o arhivă provizorie cu lucrurile pe care trebuie să-ți amintești să le abordezi.

### **E-mailul și mesageria-text**

Dacă ești conectat la restul lumii prin e-mail și mesaje-text, software-ul tău include vreun fel de zonă de stocare pentru mesaje și fișierele receptate, unde acestea pot fi depozitate până sunt văzute, citite și procesate.

### **Integrarea tehnologiei**

Evoluția lumii digitale a făcut din ce în ce mai posibilă integrarea automată a acestor canale diferite. Notițele scrise pe hârtie și pe tăblițele albe magnetice pot fi imediat înregistrate, recunoscute și dirijate în memoria software-ului. Mesajele vocale pot fi înregistrate, digitalizate și scoase la imprimantă. Poți trimite o idee printr-un SMS, de pe dispozitivul tău mobil pe e-mail.

Fie high-tech, fie low-tech, toate instrumentele și funcțiile pe care le-am descris eu funcționează asemenea tăvițelor pentru documente, captând informație potențial semnificativă, angajamente, idei și acorduri pentru acțiune.

### **Factorii de succes pentru captare**

Din păcate, simplul fapt de a avea o tăviță pentru documente nu o face pe aceasta funcțională. Cei mai mulți oameni au dispozitive de colectare de un tip sau altul, dar de obicei acestea sunt mai mult sau mai puțin scăpate de sub control sau grav subutilizate. Haideți să examinăm cele trei condiții pentru a face ca faza de captare să se desfășoare corect:

- 1 | Toate buclele deschise trebuie să fie în sistemul tău de captare și să-ți iasă din minte.
- 2 | Trebuie să ai cât mai puține coșuri de colectare cu puțință.
- 3 | Trebuie să le golești periodic.

### Scoate-ți totul din minte

Dacă încerci în continuare să urmărești prea multe lucruri în spațiul tău mental, probabil că nu vei fi motivat să-ți utilizezi și să-ți golești în întregime tăvițele pentru documente. Majoritatea oamenilor sunt relativ neglijenți cu aceste instrumente pentru că știu că ele oricum nu reprezintă sisteme integrale, individuale; există un set incomplet de lucruri în tăvița lor pentru documente și un set incomplet în mintea lor, iar ei nu obțin un profit real de la niciunul din ele, conform raționamentului lor. Este ca și cum ai încerca să joci

*Ia un purgativ pentru creierul tău. Îți va face mai bine decât cel pentru stomac.*

— Michel de Montaigne

pinball la un aparat care are găuri mari în masă, așa că mingile cad mereu pe jos: va exista o motivație foarte slabă pentru a continua să joci acel joc.

Aceste instrumente de colectare ar trebui să devină parte din stilul tău de viață. Păstrează-le la îndemână pentru ca, indiferent unde te-ai afla, să poți colecta un gând potențial valoros — gândește-te la ele ca fiind tot atât de indispensabile ca periuța ta de dinți, ca permisul de conducere sau ca ochelarii tăi. Sentimentul de încredere că nimic potențial util nu se va pierde îți va oferi libertatea de a avea mult mai multe idei bune.

**Păstrează totul în mintea ta sau în afara minții tale. Dacă se află între cele două, nu vei avea încredere în niciuna.**

util nu se va pierde îți va oferi libertatea de a avea mult mai multe idei bune.



## Redu la minimum numărul locurilor de captare

Ar trebui să ai cât de multe tăvițe pentru documente îți trebuie și cât de puține îți sunt necesare ca să te poți descurca. Ai nevoie ca această funcție să se afle la dispoziția ta în orice context, din moment ce lucrurile pe care vei dori să le captezi pot să apară aproape oriunde. Totuși, dacă vei avea prea multe zone de colectare, nu vei putea să le procesezi cu ușurință sau în mod constant.

Atât în zonele low-tech cât și în cele high-tech, poate apărea cu ușurință un surplus de coșuri de colectare. Există o oportunitate reală de îmbunătățire pentru majoritatea persoanelor din tabăra low-tech, în principal în privința luării de notițe și colectării fizice prin intermediul tăviței pentru documente. Notițele scrise trebuie să fie strânse la un loc și procesate, în loc să fie lăsate să zacă îngropate în teancuri, carnețele și sertare. Hârtia și materialele fizice trebuie să fie canalizate spre tăvițele pentru documente, în loc să fie risipite în mii de teancuri, în toate colțurile disponibile ale lumii. Pe partea de high-tech, sursele potențiale de input pentru chestiuni care să fie evaluate și procesate s-au înmulțit enorm, odată cu ascensiunea rețelelor de socializare, a multiplelor dispozitive conectate și cu ubicuitatea e-mailului.

Acum oamenii au în mod frecvent mai mult de un cont de e-mail, fac parte din cel puțin unul, dacă nu din câteva universuri ale rețelelor de socializare și operează cu numeroase dispozitive digitale. Paradoxal, tendința de a dezvolta acumulări restante enorme de inputuri aleatorii care necesită soluționare și numărul de oameni care au probleme cu asta au crescut dramatic, pe măsură ce revoluția digitală ne-a „optimizat” viețile.

**Dirijează toate inputurile potențial semnificative pe canale minimale, orientate spre tine, pentru o examinare și o evaluare ușor de accesat privind natura lor.**

Implementarea procedurilor și instrumentelor standard pentru a capta idei și inputuri va deveni din ce în ce mai critică pe măsură ce munca și viața ta personală devin mai sofisticate. Pe măsură ce avansezi în carieră, spre exemplu, vei observa probabil că cele mai bune idei ale tale despre muncă nu îți vor veni *la* muncă. Capacitatea de a profita de acea gândire prin dispozitive de colectare bune, care să fie mereu la îndemână, este esențială pentru a menține controlul asupra lumii tale.

### **Golește în mod regulat instrumentele de captare**

Factorul final de succes în ceea ce privește captarea ar trebui să fie evident: dacă nu golești și nu procesezi chestiunile pe care le-ai colectat, instrumentele tale nu servesc niciunei alte funcții în afară de aceea de a stoca materie amorfă. Golierea conținuturilor nu înseamnă că trebuie să finalizezi ce este acolo; înseamnă doar că trebuie să decizi mai precis ce este și ce ar trebui făcut cu el și dacă este încă nefinalizat, organizează-l în sistemul tău. Trebuie să îl scoți afară din container. Nu îl lași și nu îl pui înapoi în „intrări”! Să nu-ți golești tăvița pentru documente este ca și cum ai avea tomberoane de gunoi și căsuțe poștale pe care nimeni nu le golește și de care nimeni nu se ocupă niciodată — pur și simplu, trebuie să cumperi încontinuu altele noi pentru a reține un volum care crește neîncetat.

Pentru a goli însă „intrările”, trebuie să ai pus la punct un sistem integrat de gestionare a vieții. Prea multe lucruri rămân îngrămădite în tăvițele pentru documente (fizice și digitale) din cauza lipsei sistemelor eficiente „în aval” de acel loc. Adeseori, pare mai ușor să lași lucrurile la „intrări” atunci când știi că trebuie să faci ceva în legătură cu ele, dar nu poți chiar atunci. Tăvița pentru documente și inbox-ul e-mailului