

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

## 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: Artă 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 golești „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
<b>Concluzie</b>	<b>463</b>
<b>Apendice</b>	<b>467</b>



## 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 exiști* 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.

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

*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

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 bătaii 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 regrupezi 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

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

—David Kekich

i-am pregătit pe unii dintre cei mai sofisticati 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 infiltrează 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 strategice 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.



Respectiv, **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.