

Biblioteka
SAMOUSA VRŠAVANJE

Urednik
Borislav Pantić

Naslov originala
David Allen
“Getting Things Done”

Copyright © David Allen, 2001
This edition published by arrangement with Viking,
a member of Penguin Group (USA) Inc.
Copyright © 2011 za srpsko izdanje Čarobna knjiga

ISBN 978-86-7702-177-1

Nijedan deo ove publikacije, kao ni publikacija u celini, ne sme se reprodukovati, umnožavati, prešampavati niti u bilo kojoj drugoj formi i bilo kojim drugim sredstvom prenositi ili distribuirati bez odobrenja izdavača.

Sva prava za objavljivanje ove knjige zadržavaju autor i izdavač prema odredbama Zakona o autorskim pravima.

Čarobna knjiga
Beograd 2011.

DEJVID ALEN

KLJUČ ZA USPEH

Umetnost organizacije posla bez stresa

Prevela
Kristina Ivšič



Dejvid Alen je proglašen za jednog od najuticajnijih mislilaca na temu produktivnosti i jedan je od ključnih predavača facilitatora za organizacije kao što su *Njujork lajf*, *Svetska banka*, *Ford fondacija*, *L. L. Bin* i *Mornarica SAD*. Alen takođe vodi radionice za pojedince i organizacije širom Sjedinjenih Američkih Država. Predsednik je *Kompanije Dejvid Alen* i ima više od dvadeset godina iskustva kao savetnik za upravljanje i izvršni trener. O njegovom radu su izveštavali *Fast kompani*, *Forčun*, *Los Anđeles tajms*, *Njujork tajms*, *Vol strit džornal* i mnogi drugi časopisi. Knjiga *Ključ za uspeh* je objavljena u dvanaest zemalja. Dejvid Alen živi u Ouhaju, u Kaliforniji.

Zahvalnice

Mnogi mentori, partneri, kolege, osoblje i prijatelji su tokom godina doprineli mom razumevanju i razvoju principa knjige Ključ za uspeh. Džordž Mejer, Majkl Bukbajnder, Ted Drejk, Din Ečeson i Rasel Bišop odigrali su ključne uloge tokom mog ličnog i profesionalnog razvoja. Ron Medved, Selio Makgi, Lesli Bojer, Tom Bojer, Pem Tarantin i Keli Forister doprineli su na sebi svojstvene načine sazrevanju mog rada.

Osim toga, na desetine hiljada klijenata i učesnika radionica doprineli su potvrđivanju valjanosti i poboljšavanju modela kojima se u knjizi bavim. Naročitu zahvalnost upućujem starijim stratezima ove veštine koji su u samom začetku prepoznali značaj ovog materijala i u praksi ga i sproveli u svom profesionalnom okruženju, time me ohrabrivši da i sam to uradim. Naročito u tom pogledu zahvaljujem Majklu Vinstonu, Benu Kenonu, Suzani Valasković, Patriši Karlajl, Meni Berger, Karoli Endikot, Klari Štucinski i Eliotu Kelmanu. Neprocenjiva je i administrativna i moralna podrška koju su mi tokom niza godina pružali Šar Kenan i Andra Karaso.

Ni sama knjiga naposletku ne bi bila ono što jeste bez jedinstvene energije i perspektive Toma Hejgana, Džona i Lore Makbrajd, Stiva Luversa, Doa Kuvera, Grega Stajkledera, Stiva Šala i Marijana Bejtmana. Mnogo toga dugujem i svojoj urednici Dženet Goldstajn, koja je bila veličanstven (i strpljiv) instruktor, moj učitelj u umetnosti i veštini pisanja ove knjige.

Na kraju, duboko sam zahvalan svom duhovnom učitelju Džej-Aru, koji je bio vrlo zahtevan vodič i koji me je stalno podsećao na moje prave prioritete. Hvala mojoj neverovatnoj supruzi Ketrin na poverenju, ljubavi, napornom radu i lepoti koju je unela u moj život.

Sadržaj

Zahvalnice	9
Uvodna reč <i>Ključa za uspeh</i>	13
Prvi deo: Umetnost sprovođenja misli u delo	17
<i>Poglavlje 1.</i> Nova vežba za novu stvarnost	19
<i>Poglavlje 2.</i> Uspostavljanje kontrole nad svojim životom: pet stupnjeva u savladavanju obima posla	36
<i>Poglavlje 3.</i> Kreativno sređivanje projekata: pet faza planiranja projekata	62
Drugi deo: Vežbanje produktivnosti bez stresa	85
<i>Poglavlje 4.</i> Kako početi: vreme, mesto i alati	87
<i>Poglavlje 5.</i> Sakupljanje: sakupite svoje obaveze	103
<i>Poglavlje 6.</i> Obrada: kako isprazniti korpu	118
<i>Poglavlje 7.</i> Organizacija: postavljanje odgovarajućih korpi	134
<i>Poglavlje 8.</i> Pregled: održavanje funkcionalnosti sistema	169
<i>Poglavlje 9.</i> Obavljanje poslova: najbolji izbor sledećeg koraka	177
<i>Poglavlje 10.</i> Kako steći kontrolu nad projektima	193
Treći deo: Moć ključnih principa	203
<i>Poglavlje 11.</i> Moć navike sakupljanja	205
<i>Poglavlje 12.</i> Moć odluke o sledećem koraku	214
<i>Poglavlje 13.</i> Moć usredsređivanja na ishod	244
Zaključak	230
Indeks	233

Uvodna reč

Dobro došli u zlatni rudnik strategija koje će vam pomoći da imate više energije, da budete opušteniji, da postignete mnogo više uz manje truda. Naročito ako, poput mene, volite da uspešno obavljate stvari, ali ipak želite i da se naslađujete životom, što vam, ukoliko previše radite, sve više izmiče ili čak postaje nemoguće. Ne morate nužno odabrati ili jedno ili drugo. *Moguće je efikasno raditi i istovremeno uživati* u svom svetu običnog radnog dana.

Mislim da je efikasnost dobra stvar. Možda je to što radite važno, zanimljivo ili korisno; možda pak nije, ali ga svejedno morate uraditi. Ako je posredi ovo prvo, želite da vam se uloženo vreme i energija vrate u najvećoj mogućoj meri. Ukoliko je posredi ovo drugo, želite da što pre pređete na druge stvari, a da ne morate da spajate kraj s krajem.

Šta god da radite, verovatno biste voleli da ste opušteniji, sigurniji u to da je ono što radite u ovom trenutku baš ono što bi trebalo da radite. Bilo da posle posla idete na pivo sa zaposlenima, u ponoć posmatrate svoje dete kako spava u kolecvi, odgovarate na imejl koji vam je na ekranu ili, nakon sastanka, provodite nekoliko neformalnih minuta s potencijalnim klijentom – želite da verujete da je to upravo ono što bi *trebalo* da radite.

Glavna svrha ove knjige jeste da naučite kako da budete maksimalno efikasni i opušteni – kad god vam je to potrebno ili kad god želite.

I ja sam dugo tragao, kao što ste verovatno i vi, za odgovorima na pitanja *šta raditi, kad raditi i kako raditi*. Nakon dvadeset i više godina razvijanja i primene novih metoda za ličnu i organizacijsku produktivnost, pored godina

rigoroznih istraživanja u smeru samousavršavanja, mogu da potvrdim da nema jednog rešenja jednom zasvagda. Nijedan softver, seminar, moderan lični rokovnik ili lična izjava o misiji neće pojednostaviti radni dan niti napraviti izbore u vaše ime dok vi idete kroz dan, nedelju i život. Štaviše, tek pošto naučite kako da poboljšate svoju produktivnost i donošenje odluka na jednom nivou, podići ćete se na nivo sledeće serije poslova i

Umeće odmaranja uma i moć oslobađanja uma od svih briga verovatno je jedna od tajni naših velikih ljudi.

Kapetan Dž. A. Hatfield

kreativnih ciljeva za koje ste odgovorni, čiji se novi izazovi opiru vašoj sposobnosti da jednostavnim formulama postignete ono što želite, i to onako kako želite.

Ipak, iako ne postoji jedinstveno rešenje za usavršavanje lične organizacije i produktivnosti, *postoje* stvari koje možemo učiniti da bismo ih poboljšali. Kako sam lično sazrevao, iz godine u godinu, otkrivao sam sadržajnije i značajnije stvari na koje bi se trebalo usredsrediti, kojih bi trebalo biti svestan i koje bi trebalo raditi. A pronašao sam i jednostavne procedure koje svi možemo naučiti da koristimo, a koje će umnogome poboljšati našu sposobnost da se proaktivno i konstruktivno nosimo sa svakodnevicom.

Ono što sledi jeste kompilacija otkrića o ličnoj produktivnosti, sakupljena tokom više od dve decenije – vodič za postizanje boljeg ishoda s manje uloženog truda, i to u svetu koji je sve nejasniji i opsežniji. Proveo sam hiljade sati podučavajući ljude zatrpane papirima u svojim kancelarijama, pomažući im da s lakoćom obrade i organizuju sav svoj posao. Metodi koje sam otkrio pokazali su se veoma efikasnim u organizacijama svake vrste, na svakom poslovnom nivou, u različitim kulturama, pa čak i kod kuće i u školi. Nakon dvadeset godina obučavanja nekih od najprefinjenijih i najproduktivnijih svetskih profesionalaca, znam da su svetu potrebni ovi metodi.

Izvršiocima s vrha traže da u sebe i svoje ljude usade *nemilosrdno izvršenje* kao osnovni standard. Oni znaju, a i ja znam, da nakon posla, iza zatvorenih vrata, ostaju pozivi na koje niste odgovorili, delegirani zadaci, neobrađene teme sastanaka i razgovora, neorganizovane lične obaveze i desetine nepročitanih imejllova. Mnogi od tih poslovnih ljudi su uspešni jer su krize koje rešavaju i mogućnosti koje koriste veće nego problemi koje imaju i koji nastaju u njihovim kancelarijama i akten-tašnama. Ali s obzirom na tempo poslova i današnjeg života, jednačina je pod znakom pitanja.

S druge strane, potrebni su nam oprobani alati koji nam mogu pomoći da usmerimo svoju energiju na strateški i taktičan način, ali tako da nam ništa ne promakne. Takođe, moramo da stvorimo radno okruženje i veštine koje će sprečiti da se ljudi istroše pod uticajem stresa. Potrebni su nam radni standardi koji bi privukli i održali najbolje i najpametnije.

Znamo da su ove informacije krajnje neophodne ljudima u organizacijama. Potrebne su i deci u školama, gde ona još ne uče kako da obrade informacije, kako da se usredsrede na ishode, niti pak koje korake da preduzmu da bi ostvarili zadatke. Potrebne su i svakom od nas da bismo iskoristili sve mogućnosti i dodali vrednosti svom svetu na samoodrživ način.

Moć, jednostavnost i efikasnost o kojima govorim u knjizi *Ključ za uspeh* najbolje je iskusiti u stvarnosti, u stvarnom svetu, u stvarnim okolnostima. Uvid u srž dinamičnog umeća upravljanja poslovima i ličnom produktivnošću knjiga nužno pruža u linearnom formatu. Pokušao sam da sve to organizujem tako da vam istovremeno ponudim podsticajnu širu sliku i neposredno iskustvo postizanja rezultata.

Knjiga je podeljena na tri dela. Prvi deo opisuje celu igru, daje kratak pregled sistema i objašnjenje njegove jedinstvenosti i modernosti, a potom prikazuje osnovni metod u sažetoj formi. Drugi deo pokazuje primenu sistema. On vas, korak po korak, obučava da model primenite i na pojedinostima. U trećem delu detaljnije opisujem uspešnije i temeljnije rezultate koje možete očekivati kada uspostavite metode i modele u svom radu i životu.

Želim da uskočite. Želim da probate tehniku i izazove. Želim da sami saznate da ono što obećavam nije samo moguće već i dostupno lično vama. I želim da znate da je sve što predlažem *lako izvodljivo*. Ne zahteva nikakve dodatne veštine. Već znate da se usredsredite, da zabeležite stvari, da odlučite o ishodima i koracima i da pregledate opcije i napravite izbor. Shvatićete da su mnoge stvari koje ste radili instinktivno i intuitivno sve vreme *ispravne*. Pokazaću vam kako da te osnovne veštine postavite na nov nivo efikasnosti. Želim da vas inspirišem da sve to uključite u nov oblik ponašanja koji će vas raspametiti.

U knjizi upućujem na obuke i seminare koje sam održao na ovu temu. Radim kao savetnik za upravljanje poslednje dve decenije, sam i s nekoliko partnera. Moj rad se prvenstveno zasniva na privatnom podučavanju produktivnosti i vođenju seminara koji su zasnovani na metodima predstavljenim u ovoj knjizi. Moje kolege i ja smo obučili više od hiljadu pojedinaca i stotine hiljada profesionalaca i organizovali više stotina javnih seminara. Odatle crpem iskustvo i primere.

Obećanje je dobro opisao jedan od mojih klijenata, napisavši: „Kada sam iz navike primenjivao načela ovog programa, to mi je *spaslo* život... Kada sam ih primenjivao s verom, to mi je *promenilo* život. Ovo je vakcina protiv borbe dan za danom (protiv takozvanih hitnih i problematičnih zahteva svakog radnog dana) i antidot za disbalans koji mnogi ljudi osećaju.”

PRVI DEO

UMEĆE SPROVOĐENJA MISLI U DELO

1

Nova vežba za novu stvarnost

Moguće je da pred sobom imate mnogo obaveza, a da i dalje budete produktivni, bistre glave i s pozitivnim osećajem opuštene kontrole. To je odličan način da se radi i živi: na uzvišenom nivou efektivnosti i efikasnosti. To je takođe postao i ključni operativni stil koji se postavlja kao zahtev pred uspešne profesionalce koji odlično obavljaju svoj posao. Vi već znate da uradite sve što je potrebno da biste odlično obavili posao. Međutim, ako ste poput većine ljudi, potrebno je da te veštine primenite potpunije, sistematičnije i na vreme, kako biste sagledali stvari s vrha umesto da se osećate zatrpano. Iako su metodi i tehnike koje opisujem u ovoj knjizi izuzetno praktični i zasnovani na zdravom razumu, većina ljudi poseduje neke radne navike koje moraju biti modifikovane pre nego što se na njih primeni ovaj sistem. Promene u načinu na koji razjašnjavate i organizujete sve stvari koje rukovode vašom pažnjom – male promene koje su neophodne – mogle bi da predstavljaju značajan pomak u tome kako gledate na neke ključne aspekte posla iz dana u dan. Mnogi od mojih klijenata su o tome govorili kao o značajnoj promeni paradigme.

Uzrok anksioznosti je nedostatak kontrole, organizacije, pripreme i preduzimljivosti.

Dejvid Kekić

Metodi koje ovde predstavljam zasnovani su na dva ključna cilja: (1) sakupiti sve poslove koje bi trebalo uraditi – sada, kasnije, jednog dana, velike, male ili srednje – u logičan, pouzdan sistem, izvan sopstvenog uma i (2) usredsrediti se na donošenje važnijih odluka o svim ulaznim podacima koji dolaze u vaš život kako biste uvek imali plan za „sledeći korak” koji možete primeniti ili izmeniti u svakom trenutku.

Ova knjiga nudi oprobani metod za takvo obavljanje posla i upravljanje poslom. Takođe obezbeđuje dobar alat, savete, tehniku i trikove za primenu metoda. Kao što ćete otkriti, principi i metodi se mogu odmah upotrebiti i primeniti na sve što treba da obavite u privatnom i profesionalnom životu.¹

¹ Reč „posao” koristim u širem smislu, tako da označava sve što želite da uradite ili pak da promenate. Mnogi ljudi prave razliku između „posla” i „privatnog života”, ali ne i ja. Za mene, plevljenje trave u bašti ili menjanje testamenta predstavlja „posao” koliko i pisanje ove knjige ili obučavanje

Kao i mnogi pre vas, možete primeniti ono što opisujem kao tekući dinamičan stil delanja na poslu i u svom svetu. Ili pak, kao ostali, jednostavno možete koristiti ovu knjigu kao vodič kada vam je potrebno da povratite kontrolu.

Problem: novi zahtevi, nedovoljno resursa

Skoro svako koga sam sreo ovih dana žali se da ima mnogo posla ili da nema dovoljno vremena da obavi sve. Pre nedelju-dve, konsultovao sam se s partnerom jedne od najvećih investicionih firmi, koji je bio zabrinut da će zadaci novog korporativnog upravljanja koje bi trebalo da obavi u većoj meri uticati na njegove obaveze prema porodici, kao i s menadžerkom za ljudske resurse koja je pokušavala da se izbori s više od sto pedeset imejlova dnevno, s ciljem da se osoblje u regionalnoj kancelariji kompanije u jednoj godini udvostruči s hiljadu na dve hiljade ljudi, uza sve to pokušavajući da sačuva svoj društveni život tokom vikenda.

S novim milenijumom se pojavio paradoks: ljudi su poboljšali kvalitet života, ali su u isto vreme podigli nivo stresa time što prihvataju više posla nego što mogu da obave. Kao da su im oči gladne. A mnogi su frustrirani i zbunjeni jer ne znaju kako da se iskobeljaju iz situacije u kojoj su se našli.

Posao više nema jasne granice

Glavni razlog podizanja nivoa stresa jeste to što se stvarna priroda našeg posla promenila na mnogo dramatičniji način i mnogo brže nego naša znanja i sposobnosti. Definicija posla se promenila u drugoj polovini dvadesetog

Vreme je svojstvo prirode koja sprečava da se sve stvari dešavaju u isto vreme. Izgleda da to u poslednje vreme baš i ne važi.

Nepoznati autor

veka, pa posao više ne znači fizički rad, već „posao koji se obavlja znanjem”, kako je to Piter Draker umesno definisao.

Nekada su poslovi bili očigledniji. Trebalo je obraditi polja, pripremiti i pokrenuti mašine, spakovati kutije, pomusti krave. Znalo se koji posao treba obaviti – bilo je očigledno. Bilo je jasno kada je posao završen, a kada nije.

Za mnoge od nas, većina projekata ne poznaje granice. Većina ljudi koje poznajem pokušava da postigne desetak stvari u ovom trenutku, a sve i da imaju ostatak života na raspolaganju, ne

klijenta. Svi metodi i tehnike u ovoj knjizi mogu se primeniti u spektru život – posao; to i treba uraditi kako bi se postigla efikasnost.

bi mogli da ih obave savršeno. Verovatno se i vi srećete sa istim dilemama. Kako će proći ova konferencija? Koliko će ova obuka biti efikasna? Kakav će biti paket beneficija vaših pretpostavljenih? Da li je esej koji pišete dovoljno inspirativan? Da li je sastanak osoblja bio dovoljno podsticajan? Da li je reorganizacija dovoljno funkcionalna? I poslednje pitanje: koliko je podataka potrebno da bi ovi projekti bili uspešniji? Odgovor glasi: bezbroj podataka, lako dostupnih, ili bar potencijalno lako dostupnih preko interneta.

Skoro svaki projekat bi mogao biti bolje urađen, a sada je dostupno i bezbroj informacija koje mogu to da omoguće.

Ako pogledamo iz drugog ugla, nedostatak granica bi mogao da stvori *više* posla za sve. Mnogi ciljevi zahtevaju kooperaciju, posvećenost i komunikaciju između odeljenja kompanije. Naša kancelarija u obliku silosa se kruni, a s tim dolazi i luksuz da ne morate da čitate imejllove u kojima je vaša adresa stavljena u *cc* – imejllove odeljenja za marketing, odeljenja za ljudske resurse, ili pak *ad hoc* osnovanog odbora.

Naši poslovi ne prestaju da se menjaju

Menjanje granica naših projekata i čitavog našeg posla bilo bi veliki izazov za svakoga. Ali sada u jednačinu moramo dodati i konstantnu promenu definicije posla. Na svom seminaru često postavim sledeće pitanje: „Ko od vas obavlja posao zbog kog je zaposlen?” Retko se dogodi da neko podigne ruku. Posao može da bude bezobličan i bezgraničan, a ako ste imali sreće da dovoljno dugo ostanete ne poslu koji je bio precizno definisan, verovatno ste shvatili šta je to što bi trebalo da radite – kako i u kojoj meri – da biste sačuvali zdrav razum. Ali mnogi više nemaju taj luksuz, iz dva razloga:

Nikada se ne možemo u potpunosti pripremiti za ono što je potpuno novo. Moramo se prilagoditi, a svako prilagođavanje je u osnovi kriza samopouzdanja: testiramo sebe, moramo da se dokažemo. Potrebno nam je dodatno samopouzdanje da bismo mogli da se suočimo s drastičnom promenom, a da nas to pritom ne uzdrma.

Erik Hofer

1 | Organizacije u kojima smo zaposleni su, po svemu sudeći, u stalnom procesu promena. Menjaju ciljeve, proizvode, partnere, kupce, tržište, tehnologiju i vlasnike. Sve to neminovno utiče na strukturu, formu, uloge i podelu posla.

2 | Prosečni profesionalac je u današnje vreme više samostalni agent nego što je to bilo ranije. Danas preusmeravamo karijeru onoliko često koliko su

naši roditelji menjali posao. Čak i četrdesetogodišnjaci i pedesetogodišnjaci doprinose učestalosti te pojave. Sada su njihovi ciljevi prosto integrisaniji u glavni tok, a zamaskirani su frazom „profesionalni, upravljački i izvršni razvoj”, koja jednostavno znači da neće provesti mnogo vremena obavljajući isti posao.

*Što se više trudim, manje
uspevam.*

Nepoznati autor

Ništa više nije jasno na duge staze – ni to šta je naš posao, ni to koliko nam ulaznih podataka određene vrste treba da bismo dobro obavili taj

posao. Do nas iz spoljašnjeg sveta dopire ogromna količina informacija i poziva, a mi se u isti mah nosimo sa isto toliko ideja i dogovora s nama samima i s drugima iz našeg sveta. Pritom nismo dobro opremljeni za savladavanje tog ogromnog broja unutrašnjih i spoljašnjih obaveza.

Stari modeli i navike nisu dovoljni

Ni standardni obrazovni sistem, ni tradicionalni modeli upravljanja vremenom, niti mnoštvo dostupnih pomagala za organizaciju – poput ličnih rokownika, „majkrosoft autluka” ili digitalnih rokownika – nisu nas osposobili za suočavanje s novim zadacima. Ako ste pokušali da koristite bilo šta od tih alatki za obradu podataka, verovatno ste shvatili da su veoma nepodesne za

*Vetar i talasi su uvek na strani
najsposobnijih navigatora.*

Edvard Gibon

prilagođavanje brzini, kompleksnosti i promeni prioriteta. Sposobnost da budemo uspešni i opuštteni, a da pritom držimo konce u rukama tokom ovih plodnih ali potresnih vremena zahteva nove načine razmišljanja i delanja. Postoji

velika potreba za novim metodima, tehnologijama i radnim navikama, koji bi nam pomogli da stignemo navrh svog sveta.

Tradicionalni pristupi upravljanju vremenom i ličnoj organizaciji bili su korisni u svoje vreme. Obezbedili su nam korisne referentne tačke za radnu snagu koja je nastala na prelazu iz industrijskog načina organizacije u nov oblik rada, koji je uključivao izbor posla i slobodu odlučivanja o tome kada ga obaviti. Kada je „vreme” postalo faktor rada, lični kalendar je postao ključni alat za rad. (Čak su i u osamdesetim godinama dvadesetog veka mnogi profesionalci smatrali da je osnova organizacije posedovanje džepnog rokownika, a mnogi ljudi i danas smatraju da je njihov kalendar glavni alat koji im omogućava da drže sve konce u rukama.) Sa slobodom organizacije vremena stigla je i potreba da se naprave dobri izbori onoga što će se raditi. Označavanje prioriteta po principu „ABC” i spiskovi obaveza razvrstanih po danima bili su ključne tehnike koje su ljudi razvili kako bi razvrstali sopstvene

izbore na logičan način. Ako ste imali slobodu da odlučite šta ćete uraditi, takođe ste bili odgovorni za prave izbore, u skladu sa svojim prioritetima.

Verovatno ste, bar u nekom trenutku, otkrili da kalendar, premda jeste važan, može delotvorno urediti samo mali deo onoga što treba dovesti u red. A spiskovi obaveza i pojednostavljeno označavanje prioriteta su se pokazali neprikladnim za obim i promenljivu prirodu posla prosečnog profesionalca. Poslovi se sve više sastoje iz desetina ili čak stotina imejlova dnevno, bez prostora da se zanemari i jedan jedini zahtev, žalba ili naredba. Zanimljivo je broj ljudi koji mogu (ili bi trebalo) da očekuju da će uspeti da raspodele sve po prioritetima, od najvažnijih do manje važnih stvari, ili pak da sačuvaju svoj dnevni spisak obaveza, a da im prvi telefonski poziv ili šefova upadica potpuno ne poremete planove.

Šira slika prema pojedinostima

Na drugom kraju spektra, veliki broj poslovnih knjiga, modela, seminara i gurua zagovara „širu sliku” kao rešenje za snalaženje u kompleksnom svetu. Prema teoriji, razjašnjavanje glavnih ciljeva i vrednosti uvodi red, značenje i pravac u naš posao. U praksi pak dobronamerno razmišljanje o vrednostima vrlo često ne postiže željene rezultate. Video sam kako je mnogo takvih pokušaja propalo, iz jednog od sledećih razloga ili pak više njih:

1 | Previše je smetnji na svakodnevnom nivou obaveza da bismo postigli odgovarajući fokus na višim nivoima.

2 | Neefikasni lični sistemi organizacije stvaraju ogroman podsvesni otpor ka većim projektima i ciljevima, kojima zbog toga možda nećemo dobro upravljati, što će prouzrokovati *još više* ometanja i stresa.

3 | Kada *razjasnimo* više nivoe i vrednosti, oslobađamo svoje standarde, te primetimo da je potrebno uvesti mnogo više promena. Već imamo ozbiljne negativne reakcije na većinu poslova koje treba da obavimo. A šta je prvobitno stvorilo pozamašan deo posla koji je na našim spiskovima? Naše vrednosti!

Usredsređivanje na primarne ishode i vrednosti svakako je ključna vežba. Ali to ne znači da ima manje posla ili manje izazova u sprovođenju misli u delo. Naprotiv: to samo podiže ulog u igri koja se i dalje mora igrati iz dana u dan. Ako, na primer, menadžer za ljudske resurse odluči da se pozabavi

Usredsređenost na vrednosti *ne* pojednostavljuje vaš život. Ona vam daje značenje i pravac – i usložnjava vaš svet.

kvalitetom radnog okruženja da bi privukao i zadržao ključne talente – on time *ne* pojednostavljuje stvari.

U našoj novoj kulturi posla koji se obavlja znanjem postoji deo koji nedostaje: sistem s koherentnim setom postupaka i alata koji funkcionišu efikasno na nivou na kom se posao stvarno obavlja. Taj set mora obuhvatiti uvide u širu sliku, kao i najsitnije detalje. Njime se mora uskladiti više slojeva prioriteta, ali i održavati kontrola nad hiljadama svakodnevnih novih poslova. Taj set nam mora uštedeti mnogo više vremena i truda nego što je potrebno za održavanje tog sistema. Mora nam olakšati sprovođenje misli u delo.

Obećanje: „stanje pripravnosti” majstora borilačkih veština

Razmislite za trenutak kako bi bilo da sa svoje upravljačke pozicije imate sve pod kontrolom, na svim nivoima i sve vreme. Šta bi se dogodilo kada biste svu svoju pažnju mogli da posvetite svemu što vam dođe pod ruku, sopstvenom odlukom, bez ometanja?

Život je sputan nedostatkom pažnje, bilo dok se peru prozori, bilo dok se piše remek-delo.
Nadija Bulanž

Vaša sposobnost da stvorite moć direktno je proporcionalna vašoj sposobnosti da se opustite.

Moguće je. Postoji način da se izborimo sa svime, da ostanemo opušteni i da obavimo važne poslove uz minimum truda, u svim sferama života i posla. U okviru kompleksnog sveta u koji ste uključeni, *moguće je* iskusiti ono što ljudi koji se bave borilačkim veštinama nazivaju „um kao voda”, dok vrhunske atlete govore o tome kao o „zoni”. U stvari, verovatno ste, s vremena na vreme, već bili u tom stanju.

To je stanje delanja i postojanja u kome je um bistar, stanje pri kom se događaju konstruktivne stvari. To je stanje koje je svima dostupno i stanje koje nam je sve više potrebno kako bismo se efikasno suočili s kompleksnošću života dvadeset prvog veka. To stanje će se sve češće zahtevati od veoma uspešnih profesionalaca koji žele da održe balans i konstantan pozitivan ishod u svom poslu. Veslač svetske klase Krejg Lambert je opisao kakav je to osećaj u knjizi *Um nad vodom*:

Veslači imaju izraz za to stanje bez trenja: ljuljaška... Prisetite se potpune radosti koju ste osećali dok ste se ljuljali na ljuljašci u zadnjem dvorištu: jednostavan ciklus pokreta, momentum koji dolazi od same ljuljaške. Ona nas nosi; ne moramo ništa forsirati. Savijamo noge u kolenima da bismo napravili veći luk, ali sila gravitacije obavlja najveći deo posla. Više smo ljuljani nego što se sami ljuljamo. Čamac nas ljulja. Čamac hoće brže da ide: brzina peva u njegovoj prirodi i obliku. Naš posao je da jednostavno prestanemo da ga usporavamo, da ga zadržavamo svojim upinjanjem da plovimo brže. Ako se previše trudimo, usporavamo čamac. Trud postaje težnja, a ona sama sebe guši. Ljudi koji teže da budu aristokrate penjući se na društvenoj lestvici shvate da je taj trud uzaludan. Aristokrate ne teže ka cilju, oni jesu na cilju. Ljuljaška je to stanje uma.

Poređenje „um kao voda“

U karateu postoji predstava kojom se definiše pozicija savršene spremnosti: „um kao voda“. Zamislite da bacate kamenčić u mirno jezero. Kako se ponaša voda? Odgovor je: ponaša se sasvim u skladu sa snagom i masom ulazne jedinice, a zatim se vraća u stanje smirenosti. Ne ponaša se mlako niti prenapregnuto.

Ako vam je um prazan, spreman je na sve, otvoren je za sve.

Šunrju Suzuki

Moć udarca u karateu potiče od brzine, a ne od jačine. Potiče od fokusiranog „pop“ na kraju zamaha. Zato majušni ljudi mogu da nauče da lome daske i cigle svojim rukama: nisu nam potrebni žuljevi niti brutalna snaga, već samo sposobnost da stvorimo usredsređeni nalet brzine. A napet mišić je spor. Zbog toga se na visokim nivoima treninga u borilačkim veštinama zahteva balans i opuštenost jednako kao i sve ostalo. Bistar um i fleksibilnost su ključni.

Bilo šta što vašu reakciju čini prenapregnom ili mlakom može vas kontrolisati, a često i biva tako.

Bilo šta što vašu reakciju čini prenapregnom ili mlakom može vas kontrolisati, a često i biva tako. Imejlovi, uposlenici, projekti, nepročitani časopisi, nesređene misli, neprikladno ophođenje prema deci ili šefu – sve to može prouzrokovati slabije rezultate nego što biste vi voleli. Većina ljudi posvećuje raznim stvarima ili manje ili više pažnje nego što one zaslužuju, samo zato što ne deluju „umom koji je kao voda“.

Da li možete da postignete svoje „stanje produktivnosti“ kada vam je to potrebno?

Setite se kada ste se poslednji put osećali vrlo produktivnim. Verovatno ste imali osećaj da držite sve konce u rukama, niste bili pod stresom, bili ste vrlo usredsređeni na ono što ste radili, učinilo vam se da je vreme proletelo

Jedno možemo učiniti, a najsrećniji su upravo oni ljudi koji to čine do granica svojih mogućnosti. Možemo biti sasvim prisutni. Možemo biti tu bez izuzetka. Možemo... svu svoju pažnju usmeriti na priliku koja je pred nama.
Mark van Doren

(već je vreme za ručak?). Imali ste osećaj da upadljivo napredujete ka važnom ishodu. Da li biste voleli da se češće osećate tako?

Ako ste pak daleko od tog stanja – ako se osećate kao da se sve otima vašoj kontroli, ako ste pod stresom, nefokusirani, ako vam je dosadno – da li imate sposobnost da vratite sebe u to stanje? Tu će metod knjige *Ključ za uspeh* imati najveći uticaj na vaš život, pokazujući vam kako da se vratite u stanje „um kao voda“, pri čemu će svi vaši resursi funkcionisati na najvišem nivou.

Princip: efikasno obavljanje unutrašnjih obaveza

Osnovni truizam koji sam otkrio u toku dvadesetak godina obučavanja i treninga jeste da veliki deo stresa koji ljudi dožive potiče od obaveza s kojima se ne nose na pravi način. Čak će i oni koji nisu svesno pod stresom iskusiti veću opuštenost, bolji fokus i više produktivne energije kada nauče da efikasnije kontrolišu nedovršene poslove u svojim životima.

Sve što, takvo kakvo jeste, ne pripada tamo gde jeste predstavlja nedovršeni posao koji vam odvlači pažnju.

Verovatno ste sa samim sobom sklopili više dogovora nego što možete da pojmite. Svaki taj dogovor, bio mali ili veliki, prati manje svestan deo vas. To su „nedovršeni poslovi“, koje definišem kao bilo šta što nam odvlači pažnju.

Nedovršeni poslovi obuhvataju zadatke svih vrsta: od zaista krupnih („sprečiti glad u svetu“), preko skromnijih („zaposliti novog asistenta“), do najsitnijih („zameniti električni rezač za olovke“). Osim toga, moguće je da će trenutno u igri biti više unutrašnjih obaveza nego što ste i sami svesni. Razmislite koliko je stvari za koje se osećate odgovornim, za koje mislite da ih treba promeniti, završiti ili uraditi. Na primer, imate obavezu da odgovorite na

svaki novi imejl, na poruke u govornoj pošti i ono što vam se nalazi u korpi. Sigurno postoje brojni projekti za koje osećate da ih je potrebno definisati u vašoj zoni odgovornosti, kao i ciljevi i pravci koje treba razjasniti; tu je i karijera kojom treba upravljati, kao i život uopšte, u kojem treba održavati ravnotežu. Prihvatili ste neki stepen unutrašnje odgovornosti, u životu i na poslu, za sve što predstavlja nedovršeni posao bilo kakve vrste.

Da biste efikasno rešili sve to, najpre morate identifikovati i sakupiti sve te stvari na koje reagujete, a potom treba da isplanirate kako da ih rešite. To vam se verovatno čini jednostavnim zadatkom, ali u praksi većina ljudi ne zna da ga dosledno sprovede u delo.

Osnovni zahtevi za upravljanje obavezama

Dobro upravljanje obavezama zahteva uvođenje nekih osnovnih aktivnosti i postupaka.

- Prvo, ako vam je nešto na umu, vaš um nije bistar. Sve što smatrate nedovršenim mora biti smešteno u pouzdan sistem izvan vašeg uma, to jest u ono što zovem korpom za sakupljanje, čiji ćete sadržaj redovno pregledati i preraspoređivati.
- Drugo, morate razjasniti šta su tačno vaše obaveze i odlučiti šta treba da uradite da biste napredovali ka ispunjenju zadatka.
- Treće, kada ste jednom odlučili koje korake treba da preduzmete, morate imati podsetnike za njih, organizovane u sistem koji redovno pregledate.

Važna vežba za probu ovog modela

Predlažem da *zapišete projekat ili situaciju koja vam u ovom trenutku okupira um*. Šta vas trenutno muči, ometa, interesuje ili na neki način zauzima veliki deo vaše svesne pažnje? To može biti projekat ili problem koji vam stvarno stoji nad glavom, nešto što ste primorani da uradite ili situacija za koju osećate da je morate rešiti što ranije.

Možda idete na odmor za koji bi trebalo da napravite neke odluke u poslednjem trenutku. Ili ste možda upravo nasledili šest miliona dolara i ne znate šta biste uradili s kešom. Bilo šta.

Jeste li? Dobro. Sada u jednoj rečenici napišite nameravani uspešni ishod tog problema ili situacije. Drugim rečima, šta bi trebalo da se dogodi da biste taj projekat smatrali urađenim? Posredi može biti nešto jednostavno poput „otići na odmor na Havaje”, „rešiti situaciju s mušterijom X”, „rešiti

Suzaninu situaciju sa školovanjem”, „razjasniti novu strukturu upravljanja odeljenjima” ili „primeniti novu strategiju ulaganja”. Jasno? Odlično.

Misli kao čovek akcije, postupaj
kao čovek razuma.
Anri Bergson

Sada zapišite *sledeći fizički korak koji treba napraviti kako bi se situacija pomerila ka cilju*. Kada bi sve što treba da obavite u životu bilo to, od čega biste počeli, koji konkretan vidljiv korak biste napravili? Da li biste uzeli telefon i obavili telefonski poziv? Otišli do svog kompjutera i napisali imejl? Seli sa papirom i olovkom i uradili brejnstorming? Razgovarali oči u oči sa svojim supružnikom, sekretaricom, advokatom ili šefom? Kupili biste eksere u gvoždari? Šta biste uradili?

Jeste li pronašli odgovor na to pitanje? Dobro.

Da li su vam ova dva minuta razmišljanja iole bila od koristi? Ako ste nalik na većinu ljudi koji rade ovakvu vežbu tokom mojih seminara, imaćete doživljaj bolje kontrole, opuštanja i fokusa. Bićete i motivisaniji da zaista *preduzmete* nešto u vezi s tom situacijom, o kojoj ste dosad samo razmišljali. Zamislite tu motivaciju uveličanu hiljadu puta, kao način na koji živite i radite.

Ako se u ovoj maloj vežbi zaista dogodilo nešto pozitivno, razmislite o ovome: šta se promenilo? Šta se to dogodilo, pa je vaš doživljaj postao bolji? Sama po sebi, situacija više ne postoji, barem ne u fizičkom svetu. Sigurno još nije završena. Ono što se sigurno dogodilo jeste to da ste dobili jasnu definiciju željenog ishoda i sledećeg koraka koji je potrebno napraviti.

Ali kako ste došli do toga? Odgovor je: *razmišljanjem*. Nije to bilo previše razmišljanja, ali bilo je dovoljno da bi vam pomoglo da učvrstite svoje obaveze i resurse koji su potrebni za njihovo ispunjenje.

Kako stvarno funkcioniše „posao koji se obavlja znanjem”

Dobro došli u stvarno iskustvo „posla koji se obavlja znanjem” i temeljni operativni princip: *morate misliti na svoje obaveze više nego što ste toga svesni, ali ne onoliko koliko se plašite da ćete morati*. Piter Draker je napisao: „U

Predak svakog koraka je misao.
Ralf Voldo Emerson

poslu koji se obavlja znanjem... zadatak nije dat, već mora biti određen. Ključno pitanje koje postavljamo kada želimo veću produktivnost glasi: 'Šta su očekivani rezultati ovog posla?' To je i pitanje koje zahteva rizične odluke. Obično ne postoji izravan odgovor; umesto njega, postoje izbori. Rezultati moraju biti jasno definisani kako bismo postigli produktivnost.”

Većina ljudi ima otpor prema pokretanju naleta energije koji im je potreban da bi razjasnili pravo značenje nečega što su pripustili u svoj svet, te da bi odlučili šta treba da urade u tom pogledu. Nismo naučeni da moramo da razmislimo o poslu pre nego što ga se poduhvatimo. Većina naših svakodnevnih aktivnosti već je određena neuradenim i nepomeranim obavezama koje zure u nas kada dođemo na posao, ili pak porodicom koju treba nahraniti, decom koju treba obući. Koncentrisano razmišljanje određuje željene ishode, a samo mali broj ljudi oseća da treba da se upusti u to. Ali istina je da je razmišljanje o ishodu jedno od najefikasnijih sredstava za ostvarivanje željenih rezultata.

Ta neprestana, neproduktivna zaokupljenost svim poslovima koje treba da obavimo najveći je potrošač vremena i energije.

Keri Glison

Zašto su vam obaveze na umu?

Nešto vam je „na umu” najčešće zato što želite da to bude drugačije nego što trenutno jeste, a ipak:

- niste tačno razjasnili šta je nameravani ishod;
- još niste odlučili šta je sledeći korak i/ili
- niste pohranili podsetnike na ishod i korake u sistem u koji imate poverenja.

Zato razmišljate o tome. Sve dok ne razjasnite te misli i ne donesete odluke, dok ne uskladištite podatke o rezultatima u sistem za koji *apsolutno* znate da ćete o njemu razmišljati onoliko često koliko je potrebno, vaš mozak neće moći da odustane od posla. Možete da prevarite sve ostale, ali ne možete prevariti svoj um. On zna da li ste došli do zaključaka do kojih je trebalo da dođete i da li ste smestili ishode i podsetnike na pouzdano mesto, odakle će isplivati na površinu vaše svesti u odgovarajuće vreme. Ako to niste uradili, vaš um neće prestajati da radi prekovremeno. Čak i ako ste već odlučili koji će biti vaš sledeći korak za rešavanje problema, vaš um neće odustati sve dok ne pohranite podsetnik na mesto za koje on *zna* da ćete ga sigurno pogledati. Pritiskaće vas da preduzmete sledeći korak, i to baš onda kad ništa ne možete preduzeti povodom toga, a to će samo prouzrokovati još više stresa.

Vaš um nema um za sebe

Barem jedan deo vašeg uma zaista jeste nekako glup, na zanimljiv način. Kada bi imao neku urođenu inteligenciju, podsećao bi vas na stvari

koje bi trebalo da uradite *samo onda kada možete da uradite nešto povodom toga*.

Da li negde imate baterijsku lampu sa istrošenim baterijama? Kada vas vaš um podseti da treba da stavite nove baterije? Kada primetite da su se stare istrošile! To nije baš pametno. Kada bi vaš um imao urođenu inteligenciju, podsetio bi vas na te prazne baterije onda kada prođete pored novih baterija u prodavnici, i to onih prave veličine.

*Vladaj svojim umom, ili će on
zavladati tobom.
Horacije*

Da li ste od trenutka kada ste se jutros probudili pomislili na nešto što bi trebalo da uradite? Da li ste pomislili na tu obavezu više od jedanput? Zašto? Stalno razmišljanje o nečemu što ne napreduje predstavlja trošenje vremena i energije. A to samo pojačava vašu anksioznost izazvanu onim što bi trebalo da radite, ali ne radite.

Izgleda da većina ljudi dopušta da njihovi umovi upravljaju njima, posebno kada je posredi sindrom „posla preko glave”. Verovatno ste mnoge obaveze, mnogo svojih nedovršenih poslova predali svom umu, koji nije sposoban da ih se efikasno poduhvati.

Transformacija obaveza

Evo kako ja definišem obaveze: obaveze su sve ono što puštate u svoj psihološki ili fizički svet, tamo gde mu inače nije mesto, pri čemu niste odredili željeni ishod ili sledeći korak. Sistemi za organizaciju većine ljudi mahom su nefunkcionalni zato što ti ljudi još nisu transformisali sve obaveze koje pokušavaju da organizuju. Sve dok je nešto obaveza, ne može se kontrolisati.

Sve obaveze koje pokušavamo da organizujemo treba da transformišemo u korake koje moramo da preduzmemo.

Većina spiskova obaveza koje sam video tokom godina (kada su ih ljudi uopšte imali) bili su upravo to, spiskovi obaveza, a ne popisi realnih zadataka kojih se treba poduhvatiti. Ti spiskovi su bili samo delimični podsetnici na nerešene obaveze, koje još nisu prevedene u ishode i korake, to jest stvarne planove i detalje onoga što je potrebno da urade ljudi koji prave te spiskove.

Obaveze nisu nužno loše. Stvari koje upravljaju našom pažnjom obično se manifestuju kao obaveze. Ali kada obaveze uđu u naš život i naš posao, dužni smo da ih definišemo i razjasnimo njihovo značenje. To je naša odgovornost kao ljudi koji rade znanjem. Kad bi obaveze bile već transformisane i razjašnjene, verovatno ne bi iziskivale ništa osim fizičkog rada.

Na kraju jednog od mojih seminara, viša menadžerka glavne biotehno- loške firme ponovo je pogledala spisak obaveza koji je napravila, rekavši: „Čoveče, ovo je ogroman bezobličan skup stvari koje je nemoguće ura- diti!” Nikada nisam čuo bolji opis onoga što predstavlja uređen spisak u većini ličnih sistema. Ljudi uglavnom pokušavaju da se organizuju tako što preuređuju nepotpune spiskove nejasnih odrednica. Ne shvataju šta i u kojoj meri treba organizovati da bi se to zaista isplatilo. Ukoliko želite da se trud uložen u organizaciju isplati, treba da sakupite sve što zahteva razmišljanje, a zatim da razmislite o tome.

Proces: upravljanje sledećim koracima

Možete sebe uvežbati, skoro kao sportisti, da budete brži, da imate bolje reflekse, da bolje reagujete i da budete fokusirani na posao koji se obavlja znanjem. Možete razmišljati efikasnije i upravljati rezultatima jednostavnije i s više kontrole. Možete dovesti stvari u red u čitavom spektru poslovnog i ličnog života i postići više uz manji napor. I možete unapred doneti odluke o svim obavezama koje sakupite i stvoriti standardne operativne procedure za život i posao u ovom novom milenijumu.

Ipak, pre nego što uspete da postignete išta od toga, trebalo bi da vam pređe u naviku da nemate ništa na umu. A kao što smo videli, način na koji bi *to* trebalo da se uradi nije upravljanje vremenom, informacijama ili prioritetima. Uostalom:

- ne organizujete pet minuta, pa završite sa šestim;
- ne upravljate obiljem informacija – inače biste ušetalu u biblioteku i umrli, ili biste pukli prvi put kada biste se konektovali na internet ili otvorili telefonski imenik;
- ne upravljate prioritetima – *imate ih*.

Umesto toga, ključ za upravljanje svim vašim obavezama jeste u upravljanju *sledećim koracima*.

Upravljanje koracima je najveći izazov

Ono što *radite* sa svojim vremenom, sa informacijama, sa svojim telom i svojim fokusom koji je vezan za vaše prioritete – to su stvarne mogućnosti koje morate da povežete sa svojim resursima. Pravi problem predstavlja izbor

onoga što ćemo *raditi* u svakom trenutku. Pravi problem je upravljanje *onim što radimo*.

To može zvučati očigledno. Ipak, iznenadili biste se spoznajom da većina ljudi naredne korake mnogih projekata i obaveza uglavnom ostavlja da vise u vazduhu. Izuzetno je teško upravljati koracima koje niste identifikovali i koje niste odlučili da napravite. Većina ljudi se suočava s gomilom prepreka, a da još ne znaju šta one predstavljaju. Uobičajeni prigovor „Nemam dovoljno vremena da _____” (popuniti prazninu) razumljiv je jer postoje mnogi projekti koji vas *preplavljaju* zato što prosto ne možete *uraditi* projekat! Možete samo napraviti korak vezan za taj projekat. Mnogi koraci zahtevaju samo minut ili dva, u odgovarajućem kontekstu, da bi se projekat pomakao unapred.

Dok sam obučavao hiljade profesionalaca, shvatio sam da nedostatak vremena nije njihov glavni problem (iako oni sami možda misle da jeste). Njihov pravi problem jeste nedostatak jasnoće i definicije samog projekta, kao i pitanje koji su sledeći koraci koje treba napraviti u vezi s tim. Razjašnjavanje

Retko se zaustavimo na pola puta zbog nedostatka vremena. Zaustavljamo se jer nismo odredili šta treba da uradimo.

je na prvom mestu, i to razjašnjavanje čim se za njim ukaže potreba. Samo ćemo tako sakupljati plodove svojih uspešno koordiniranih koraka, umesto da se razjašnjavanjem bavimo na kraju, kada se glavobolja već pojavila.

Vrednost pristupa odozdo nagore

Tokom godina sam otkrio praktičnu vrednost poboljšanja rada na ličnoj produktivnosti odozdo nagore, počevši od najsvakodnevnijih, osnovnih nivoa tekućih aktivnosti i obaveza. Intelektualno najpodesniji način trebalo bi da bude odozgo nadole – prvo razrešiti lične i korporativne ciljeve, zatim odrediti ključne ciljeve i, na kraju, usredsrediti se na detalje implementacije. Međutim, problem je u tome što je većina ljudi toliko upletena u obaveze na svakodnevnom nivou da je njihova sposobnost da se uspešno usredsrede na širu sliku ozbiljno oštećena. Shodno tome, pristup odozdo nagore je uglavnom efikasniji.

Ono što će omogućiti najbolja sredstva za širenje vidnog polja jeste držanje pod kontrolom onoga što je u vašoj korpi i onoga što vam je trenutno na umu, te oslanjanje na iskustva koja vam mogu pomoći da *ostanete* na pravom putu. Oslobodićete kreativnu, inspirativnu energiju koja će bolje podržati vašu usmerenost ka novim ciljevima, a vaše samopouzdanje će

porasti kako bi moglo da rešava to što ta kreativnost proizvodi. Neposredno pošto ste zasukali rukave i primenili ovaj sled radnji, osetićete slobodu, olakšanje i inspiraciju. Bićete bolje opremljeni za razmišljanje o važnim ciljevima kada je vaš alat za rukovanje koracima za sprovođenje deo vašeg trenutnog operativnog stila. Postoji mnogo tema za razmišljanje koje su važnije od sadržaja vaše korpe, ali ako vaše upravljanje na tom nivou nije efikasno koliko bi moglo da bude, onda plivate u širokoj odeći.

Vizija nije dovoljna. Potreban joj je poduhvat. Nije dovoljno zuriti u stepenice; potrebno je popeti se.

Vaclav Havel

Mnogi direktori s kojima sam radio tokom dana bi raščistili svoje stolove od svakodnevnih obaveza, a zatim bi tokom večeri doživeli nalet ideja i vizija o svojim kompanijama i budućnosti. To je automatska posledica uklanjanja prepreka pri radu.

Horizontalno i vertikalno upravljanje koracima

Treba da kontrolišete obaveze, projekte i korake na dva načina – horizontalno i vertikalno. „Horizontalna” kontrola održava koherentnost u svim aktivnostima u kojima učestvujete. Zamislite svoju psihu kako, kao policijski radar, neprestano pomno posmatra svoju okolinu. Može se zaustaviti na hiljadu različitih stvari koje prizivaju ili zahtevaju vašu pažnju tokom bilo kog dela dana: prodavnica, kućepazitelj, vaša tetka Marta, strateški plan, ručak, vaša biljka koja vene u kancelariji, iznervirana mušterija, cipele koje je potrebno ispolirati. Morate da kupite markice, položite ček, rezervišete hotel, otkazete sastanak sa osobljem, pogledate film večeras. Možda ćete se iznenaditi količinom stvari o kojima zaista razmišljate i za koje treba da se pobrinete u jednom danu. Treba vam dobar sistem za beleženje što većeg broja tih podataka, koji bi mogao da obezbedi informacije na zahtev, a da vam pritom dozvoli da brzo i jednostavno prebacite fokus s jedne stvari na drugu.

Nasuprot tome, „vertikalna” kontrola upravlja razmišljanjem o pojedinačnim temama i projektima. Na primer, vaš unutrašnji „policijski radar” se zaustavi na predstojećem godišnjem odmoru dok vi i vaš supružnik razgovarate o tome za večerom – gde i kada ćete ići, šta ćete raditi, kako da se pripremite za to putovanje i tako dalje. Ili vaš šef i vi treba da donesete neke odluke o reorganizaciji koju nameravate da sprovedete. Ili treba da porazmislite o mušteriji koju ćete pozvati. To je „planiranje projekta” u širem smislu. To je usredsređivanje na jedan poduhvat, situaciju ili osobu i

osvetljavanje ideja, pojedinosti, prioriteta i sledova događaja koji su potrebni da bi se stvari rešile, barem na trenutak.

Cilj horizontalnog i vertikalnog upravljanja je isti: smaknuti stvari s uma i sprovesti misli u delo. Prikladno upravljanje koracima vam dozvoljava da se osećate prijatno i da držite konce u rukama dok se krećete kroz širok spektar posla i života, dok prikladna usredsređenost na projekte razjašnjava pojedinosti koje su vam potrebne i upućuje vas na njih.

Glavni izazov: izbaciti sve iz glave

Ne postoji pravi način da postignete opuštenu kontrolu koju obećavam ako držite sve obaveze u glavi. Kao što ćete otkriti, ponašanje pojedinaca opisano u ovoj knjizi uključuje stvari koje vi već radite. Razlika između onoga

Obično postoji obrnuta proporcija između onoga što se nalazi u vašoj glavi i onoga što sprovedite u delo.

što ja radim i onoga što rade ostali jeste u tome što ja sakupim i organizujem sve svoje obaveze *postojećim alatima koje imam pri ruci, a ne u glavi*. A to važi za *sve* – malo ili veliko, lično ili profesionalno, bitno ili nebitno. *Za sve*.

Siguran sam da ste u nekom trenutku stigli do tačke u projektu ili u svom životu kada ste morali da *sednete* i da *napravite spisak*. Ako je tako, znate o čemu govorim. Međutim, većina ljudi pravi takve spiskove samo onda kada konfuzija postane nepodnošljiva i kada jednostavno *moraju* nešto da preduzmu. Oni obično naprave spisak koji se odnosi samo na oblast koja ih muči. Ali kada bi takav pregled postao obeležje vašeg života i posla i kada biste ga stalno primenjivali na sve oblasti svog života (a ne samo na „najhitnije”), primenjivali biste upravljanje poslovima koje opisujem.

Nema razloga da o nečemu razmišljate dvaput, ukoliko pak ne volite da razmišljate o tome.

Pokušavam da napravim intuitivne izbore zasnovane na opcijama koje imam, umesto da pokušavam da razmislim o tome *koje* su te opcije. Trebalo bi da sam već promislio o svemu i da sam sačuvao rezultate na način u koji verujem. Ne želim da gubim vreme razmišljajući o stvarima

više od jedanput. To je neefikasno korišćenje kreativne energije i izvor je frustracije i stresa.

Ne možete zbrzati takvo razmišljanje. Vaš um će nastaviti da obrađuje sve što je i dalje nerešeno. Ali um može primati nerešene obaveze samo do određene granice pre nego što se rasprši.

Kratkoročno pamćenje – deo vašeg uma koji ima tendenciju da čuva sve nepotpune, nerešene i neorganizovane obaveze – mahom funkcioniše kao

radna memorija kompjutera. Poput kompjuterskog ekrana, vaš svestan um je alat za fokusiranje, a ne mesto za skladištenje. Možete da razmišljate o svega dve-tri stvari odjednom. Ali nepotpune stvari se i dalje skladište u prostoru za kratkoročno pamćenje. Kao i kod kompjutera, kapacitet je ograničen; kako bi taj deo vašeg mozga i dalje funkcionisao na visokom nivou, možete uskladištiti ograničen broj obaveza. Većina ljudi se šeta unaokolo s memorijom koja puca po šavovima. Oni su neprestano ometeni, a njihova mentalna preopterećenost ometa njihov fokus.

Teško je boriti se protiv neprijatelja koji ima ispostavu u vašoj glavi.

Sali Kempton

Na primer, da li je tokom poslednjih nekoliko minuta vaš um odlutao u neku oblast koja nema nikakve veze ni sa čim što upravo čitate? Verovatno. I vrlo je verovatno da je vaš um odlutao u pravcu nekog nedovršenog posla, neke nepotpune situacije u koju ste nekako investirali. Ta situacija je prosto iskočila iz vaše memorije i povikala na vas iznutra. A šta ste vi uradili povodom toga? Ukoliko niste to zapisali i spustili u svoju korpu od poverenja, znajući da ćete uskoro baciti pogled na nju, verovatno ste se *zabrinuli* povodom toga. To nije posebno efikasno rešenje: ne postoji napredak, a napetost raste.

Veliki problem je to što vas mozak stalno podseća na nešto kada ništa ne možete *uraditi* povodom toga. Mozak nema osećaj za prošlost ili budućnost. To znači da, čim kažete sebi da treba da uradite nešto i pohranite to u svoju memoriju, postoji deo vas koji misli da bi *sve vreme* trebalo nešto da radite. On misli da bi sve što treba uraditi trebalo obaviti *baš sada*. Iskreno, čim ste u svojoj memoriji uskladištili dve stvari, stvorili ste lični neuspeh, jer ne možete obe stvari da uradite u isto vreme. To stvara sveprisutan faktor stresa čiji izvor ne može biti utvrđen.

Većina ljudi je neprestano izložena nekom obliku takvog stresa, i to toliko dugo da čak ne prepoznaju da se nalaze *u* tom stanju. Poput sile gravitacije, stres je sveprisutan, te oni na koje deluje obično nisu svesni pritiska. Ljudi shvate koliko su napeti tek kad se otarase pritiska i kad primete koliko se drugačije osećaju.

Možete li se otarasiti takvog stresa? I te kako. Ostatak ove knjige će vam objasniti kako da to postignete.

Dejvid Alen
Ključ za uspeh

Izdavač:
Čarobna knjiga
Beograd

Za izdavača:
Borislav Pantić

Plasman:
021/439697

Lektura:
Nevena Bojičić

Dizajn korica:
Dragan Bibin

Prelom i priprema za štampu:
Marija Gajišin

Štampa:
Publish, Beograd

Tiraž:
1200

CIP - Katalogizacija u publikaciji Narodna biblioteka Srbije, Beograd

005.336
159.947.3
331.103

ALEN, Dejvid

Ključ za uspeh: Umetnost organizacije posla bez stresa / Dejvid Alen; prevela Kristina Ivšić. - Beograd : Čarobna knjiga, 2011 (Beograd : Publish). - 255 str., 25 cm.
(Biblioteka Samousavršavanje)

Prevod dela: Getting Things Done / David Allen. - Tiraž 1200. - Registrar.

ISBN 978-86-7702-177-1

a) Uspeh b) Vreme - Upravljanje c) Rad - Organizacija
COBISS.SR-ID 185574156