DAVID ALLEN

AUTOR BESTSELLERU **MÍT VŠE HOTOVO**

Jak hravě zvládat pracovní i životní výzvy

Jan Melvil publishing

Aby vše klapalo

Z originálu MAKING IT ALL WORK
Winning at the Game of Work and the Business of Life

David Allen
ABY VŠE KLAPALO
Jak hravě zvládat pracovní i životní výzvy

Podle anglického originálu Making It All Work: Winning at the Game of Work and Business of Life vydalo v edici Žádná velká věda nakladatelství Jan Melvil Publishing v Brně roku 2009. Všechna práva vyhrazena.

Copyright © David Allen, 2008. Všechna práva na reprodukci knihy nebo jakékoli její části jsou vyhrazena. Toto vydání vzniklo na základě licence udělené vydavatelstvím Viking, členem skupiny Penguin Group (USA), Inc. All rights reserved including the right of reproduction in whole or in a part in any form. This edition published by arrangement with Viking, a member of Penguin Group (USA), Inc.

Přeložil Radek Kašpar
Grafickou úpravu navrhl David Dvořák
Odborná korektura Tomáš Baránek
Odpovědný redaktor Líba Mohelská
Titulní fotografie David Allen & Co.
Vytiskl PBtisk Příbram.
Vydání první
Jan Melvil Publishing, s. r. o.
Jugoslávská 124b
613 00 Brno
www.melvil.cz
www.mitvsehotovo.cz

© Jan Melvil Publishing, 2009
ISBN 978-80-87270-00-4

Obsah

Předmluva 7

1 | Úvod: Od Mít vše hotovo k Aby vše klapalo 9

2 | Fenomén GTD 21

3 | Aby vše klapalo – postup 53

4 | Základy sebeřízení 63

5 | Získávání kontroly: Zaznamenávání 78

6 | Získávání kontroly: Objasňování 103

7 | Získávání kontroly: Organizování 125

8 | Získávání kontroly: Reflexe 155

9 | Získávání kontroly: Převést slova v činy 163

10 | Jak získat kontrolu: Jak tyto principy použít v životě a v práci 185

11 | Jak získat správnou perspektivu 192

12 | Jak získat správnou perspektivu na rozjezdové dráze: Další kroky 201

13 | Jak získat správnou perspektivu ve výšce deseti tisíc stop: Projekty 207

14 | Jak získat správnou perspektivu ve výšce dvaceti tisíc stop: Oblasti zájmu a zodpovědnosti 217

15 | Jak získat perspektivu ve výšce třiceti tisíc stop: Cíle a záměry 226

16 | Jak získat správnou perspektivu ve výšce čtyřiceti tisíc stop: Vize 232

17 | Jak získat správnou perspektivu ve výšce padesáti tisíc stop: Smysl a hodnoty 240

18 | Jak získat správnou perspektivu: zpátky v Zuzanině zahrádce 251

19 | Aby vše klapalo – i ve skutečném světě 256

20 | Závěrem 272

Příloha i 276

Příloha ii 278

Příloha iii 279

Příloha iv 281

Příloha v 283

Příloha vi 284

Příloha vii 285

Předmluva

Po vydání mých prvních knih *Mít vše hotovo* a *Ready for Anything* (česky zatím nevydáno, pozn. red.) jsem měl příležitost pracovat se stovkami lidí, kteří používali GTD ve své práci a životě. Obdržel jsem také nespočet dopisů a emailů od čtenářů potvrzujících efektivitu metodiky. To, co jsem se ze zpětné vazby dozvěděl, nejsou nové informace: ale spíše hlubší vhled do toho, jak GTD funguje, že opravdu funguje, a jak široce může být uplatněno. Kniha *Aby vše klapalo* je pokusem podělit se o nové znalosti a zároveň je rozšířením návodu pro nasazení GTD v nejširším možném měřítku.

Bylo výzvou zpracovat téma tak, aby kniha obohatila čtenáře již obeznámené s mou prací, a přitom si zachovala srozumitelnost pro ty, kteří o metodě GTD slyší a čtou poprvé. Věřím, že oběma skupinám čtenářů přinese hodnotu síla ukrytá v samotné podstatě metodiky.

První čtyři kapitoly zkoumají fenomén GTD – co to je a proč stále expanduje po celém světě. Zbytek knihy zkoumá komponenty obou hlavních aspektů osobního managementu: kapitoly 5–10 zkoumají dynamiku získávání kontroly, kapitoly 11–18 pojednávají o získávání perspektivy. Knihu uzavírají přílohy, kde najdete popis klíčových modelů procesu GTD.

Ano, můžete tematicky použít jen některé části knihy coby „tipy a triky“ pro zlepšení svého výkonu. Ale celek je v tomto případě mnohem silnější než součet jednotlivých částí. Doporučuji, abyste můj materiál vlastním tempem vstřebali jako celek. Přestože vám to tím nezjednoduším, pravá síla je v porozumění a použití celého jeho propracovaného důmyslu.

... mnoho díků

- mé ženě a partnerce, Kathryn, za její nehasnoucí lásku, povzbuzení a podporu
- klientům, zaměstnancům, obchodním partnerům a přátelům, kteří mě podpořili a přispěli v mé práci
- bezpočtu uživatelů metodiky GTD z celého světa, od nichž jsem obdržel zpětnou vazbu a cenné připomínky k reálnému nasazení modelu
- mým osobním poradcům, zvláště pak Michaelu Hayesovi, který mi pomohl zůstat v kontaktu s intuicí a udržet si nadhled
- mému agentovi, Doe Cooverovi, jehož vytrvalá péče dala mému psaní pevné komerční obrysy
- mému redaktorovi v nakladatelství Viking, Ricku Kotovi, jehož intelektuální erudice a houževnaté ladění textu pomohly dotáhnout projekt do cílové rovinky a
- dalším zdrojům inspirace – vědomým i nevědomým.

1 | Úvod: Od Mít vše hotovo k Aby vše klapalo

Umění růst je schopnost udržet pořádek uprostřed změn a dát šanci změně v rámci pořádku.

Alfred North Whitehead

Spousta věcí, které intelektuálové vzletně nazývají složitostmi reálného světa, jsou ve skutečnosti jen nesrovnalosti v jejich myšlení.

Thomas Sowell

Daří se nám uskutečňovat plány a život klape, jsme v centru dění, a proto získáváme zkušenosti a dosahujeme výsledků, po kterých toužíme. Základní předpoklady úspěchu jsou správně se rozhodnout a dotáhnout řešení až do konce. Rady, jak si toto vše usnadnit, nabízí nekonečná lavina knih, seminářů, konzultačních a tréninkových programů. Znovu a znovu se tak dozvídáme vše o plánování, vizích, stanovení cílů, vyjasnění hodnot a motivování sebe i druhých. Máme k dispozici neomezenou řadu nástrojů a technik připravených nám pomoci řídit náš čas, mít ve věcech pořádek a pracovat efektivněji.
Chybí ale základní pochopení dynamiky tohoto procesu jako celku a vhodný model pro ni, tak, aby to klapalo vše dohromady. Existuje vůbec nějaký ucelený systém, který by zahrnoval řízení celého procesu a zároveň by ho bylo možné kdykoli použít pro kteroukoli jeho část?

Ano, existuje – právě on je tématem této knihy. *Aby vše klapalo* je příručka o tom, jak všechno dostat tam, kde to potřebujeme mít – od přeplněné e-mailové schránky přes důležitý projekt v práci až po rozhodování o příští dovolené. Pokud na všechny tyto situace v práci

i v životě uplatníme stejné principy a postupy, zažijeme něco výjimečného. Práce už nebude tak vážná záležitost a život sám se naopak stane úspěšným podnikem.

I práce totiž může být hrou, která má šťávu: pokud známe její cíl, hranice, obsah a pravidla. Je-li kterýkoli z těchto parametrů nejasný, dostáváme se do zbytečného stresu a přestáváme být efektivní. Na druhé straně, máme-li neprůstřelný, důvěryhodný postup, který lze využít jako nástroj pro sladění našich představ se zdroji, které máme k dispozici, bez ohledu na to, co se děje okolo, získáváme mnohem větší prostor pro svobodu a uvolněnost v práci.

Obdobně potřebujeme i praktický, efektivní a účelný způsob pro zbývající část našeho každodenního života. Postupy osvědčené v práci proto zavádíme do mnoha činností s nálepkou „osobní". Náš život bude připomínat dobře řízenou firmu – za předpokladu, že víme, v jakém odvětví podnikáme, známe povahu potřebných úkonů a víme, jak účinně řídit jejich průběh a výsledky. Je paradoxní, že pokud chod našeho života není zvládnutý až se strojovou přesností, ubírá nám to prostor pro skutečně osobní prožitky. Pokud máme zabezpečit potřeby své rodiny, pečovat o své zdraví, pohodu i potřebu tvořit či odreagovat se, neobejdeme se bez některých postupů ověřených v byznysu.

Uvědomíme-li si přínos principů, způsobů chování a technik podporujících soustředění a omezujících zbytečná rozptýlení, zjistíme, že není rozdílu mezi hravým zvládnutím práce a manažerským přístupem k osobnímu životu. Zvládnout práci i život není boj o překročení jakési vzdálené cílové čáry; spíše jde o osvojení si reakcí a způsobů chování, které zlepšují náš úspěch ve všech aspektech života i byznysu.

V roce 2001 vyšla moje první kniha *Mít vše hotovo*. Prodaly se jí stovky tisíc výtisků ve 30 jazykových verzích, ale především inspirovala množství lidí ze všech oborů, od šéfů firem, přes univerzitní profesory, softwarové inženýry, vojáky, hudebníky až po studenty a kněží. Zkratka GTD (z anglického Getting Things Done – Mít vše hotovo), která se stala označením pro metodologii popsanou v knize, je dnes standardním termínem v oblasti sebeřízení. Když ji zadáte do internetového vyhledávače, objeví se doslova miliony odkazů.

Několik let po vydání knihy *Mít vše hotovo* jsem na otázku „Co dál?“, kterou mi často pokládali nadšení fandové mé metody sebeřízení, pokaždé odpovídal jednoduše „Přečtěte si *Mít vše hotovo* ještě jednou“. Pět kroků k proměně všech našich „záležitostí“ v reálné výsledky a praktické činy a k udržování snadno kontrolovatelného přehledu o všech našich závazcích je a zůstane tou nejefektivnější cestou, jak dostat pod kontrolu vlastní psychiku i své nejbližší okolí. Totéž platí i pro hodnocení šesti oddělených úrovní pozornosti a závazků, které nám vždy pomohou důvěřovat si při stanovování priorit. Zkušenosti mi ovšem potvrdily, že mezi porozuměním principům GTD a jeho implementací stále existuje velký rozdíl a že prakticky každému prospěje ještě efektivnější a trvalejší zavedení těchto modelů do pracovního a osobního života. Metodu GTD využívají jako něco nového, účinného a zásadního nejlepší odborníci z celého světa. Její principy ale představují příležitost, jak hravě zvládnout práci a profesionálně řídit svůj život, pro každého z nás.

Metoda GTD má mnoho vrstev, do kterých lze proniknout a vždy zase něco nového získat či pochopit. I ti, kdo mají dojem, že GTD opravdu zvládli, mají tuto metodu osvojenu do nejmenších detailů a stali se jejími velkými příznivci, pravděpodobně zdaleka nevyčerpali studnici všech možností GTD. Ti nejzkušenější vyznavači této metody pochopí, že Mít vše hotovo jim může poskytnout ještě mnohem víc. Když se lidé poprvé setkávají s mými metodami, dostává se jim více kontroly, energie, soustředění a kreativity, než by očekávali. Léta jsem se snažil uživatelům GTD zdůrazňovat, že čím svědomitěji si postupy této metody osvojí, tím větší budou mít motivaci uplatňovat je důsledně a v širších souvislostech. Potenciál GTD zlepšovat osobní a profesní prostředí je pozoruhodný, a to jsme do něj teprve začali pronikat.

Jak mnozí zjistili, tyto principy a procesy daleko přesahují motivační přednášky o pozitivním myšlení. Namísto toho poskytují velice praktické přístupy, jak rozpoznávat tlaky, které na nás mohou nepříznivě působit, a ulevovat jim. Ačkoli toto sdělení bylo obsaženo už v knize *Mít vše hotovo*, zaslouží si mnohem širší vysvětlení. Implementace některých základních, prozaických technik GTD poskytla vysoce aktivním lidem okamžitou úlevu od bolesti způsobené ohromným zatížením

a neustále se měnícími souvislostmi. Veliká poptávka po naplnění tohoto přání katapultovala můj model do globálního povědomí a zajistila mu obecné přijetí. Prověřený způsob, jak se neutopit v elektronické poště, totiž může fungovat jako rozhodující záchranná vesta. Celá problematika a nabízená řešení jsou však mnohem rozsáhlejší.

Lidé stále zoufale touží po nějakém světle na konci tunelu „naprosté zaneprázdněnosti“ a potřebují při jeho hledání přímočarého a praktického rádce. Mnozí z čtenářů mé první knihy a stoupenci GTD přiznávají, že proces teprve zahájili a realizovali jej pouze zčásti. A většina z těch, kteří se do procesu pustili s vervou, zjistila, že poměrně snadno opět „sešla z cesty“.

Objevila se velmi široká poptávka po ucelenějším vysvětlení principů metody GTD a možnostech její úplnější a důslednější integrace. Jelikož se mi dostalo co do rozsahu i obsahu mimořádné pozitivní zpětné vazby od čtenářů *Mít vše hotovo* i od tisícovek lidí, kteří se zúčastnili našich seminářů a využili našich materiálů, podařilo se mi dosáhnout další úrovně pochopení této práce, zejména principů, které se skrývají za konkrétními metodami pro pracovní postupy a podporu soustředění. Začal jsem si uvědomovat, že principy spojující tyto techniky mají mnohem širší dopady a všestrannější možnosti uplatnění, jež daleko přesahují pouhý „osobní organizační systém“. Mnoho let jsem si uvědomoval, že v zavádění těchto technik je skrytá ještě větší síla – osobně, interaktivně a organizačně. Ovšem až v posledních deseti letech jsem začal chápat samotnou podstatu toho, jak a proč tomu tak je. Vytvořil jsem jednodenní seminář s názvem „GTD: cestovní mapa“ zaměřený výlučně na pochopení této podstaty a na univerzálně užitečné techniky, jak ji využít. *Aby vše klapalo* představuje praktické kroky k uplatnění tohoto potenciálu.

Zatímco kniha *Mít vše hotovo* poskytla základní a jednoduchý návod, záměrem *Aby vše klapalo* je vybavit vás „cestovní mapou“ – takovou, která vylepší vaše schopnosti poradit si zároveň se životem i prací. Něco jiného jsou nástroje pro řízení vašeho auta a něco jiného je servisní příručka a mapa potřebná k tomu, abyste neztratili směr a dostali se tam, kam míříte. Umění řídit automobil je vysoce užitečnou schopností, základní svobodu a sebedůvěru vám ale dodá až pochopení základů jeho fungování.

Záměrem *Aby vše klapalo* není nahradit nebo pozměnit informace obsažené v *Mít vše hotovo*; kniha spíše staví na předchozích principech a uplatňuje je tak, aby přinášely ještě větší účinek. Uplatnění GTD v jakémkoli rozsahu dodává reálnou zkušenost s pozitivním řízením sebe sama – lidé získávají větší kontrolu a konstruktivnější perspektivu. Platí to v rozmanitých situacích – od zvládnutí hromady papírů rozházené po celé kanceláři, přes řízení fúze s jinou divizí až po vyrovnání se s úmrtím životního partnera. Musíte cítit, že máte věci pod kontrolou a směrujete je patřičným způsobem. Potřebujete mít pocit, že situaci zvládáte – pak budete schopni konstruktivně přemýšlet nad rámec přežití. A poté, co se naučíte přemýšlet o tom, co děláte, musíte cítit, že vaše koncentrace a investované zdroje mají své směřování a svůj smysl.

Techniky pro dosažení větší kontroly a perspektivy lze konstruktivně uplatňovat v řadě různých situací a přístup, který bude v danou chvíli nejužitečnější, se může často měnit. Dopoledne může dávat největší smysl projít si došlou poštu a další nové úkoly, zatímco po obědě by mohlo být nejlepší diskutovat nad velkým projektem. Než se váš tým pokusí si věci zorganizovat, bylo by možná vhodnější ujasnit si svou vizi. Než začnete s rodinou uvažovat o další dovolené, možná by bylo prospěšnější dokončit některé klíčové projekty. Jinými slovy, nikdy nebudete mít potřebu nebo touhu soustředit se na vše, co je ve vašem životě nebo v práci třeba zvládnout a uspořádat. Nikdy nebudete chtít projezdit všechna místa na svých mapách. Ale bude dobré vědět, co nejlépe funguje pro který konkrétní problém a jaký úhel pohledu vám za daných okolností poslouží nejlépe.

Každou z jedenácti hlavních součástí modelů, které vám v *Aby vše klapalo* představím, je možné uplatnit v téměř každé oblasti života. Každý segment navíc obsahuje praktické kroky, jež mají samy o sobě okamžitý přínos pro zlepšení široké škály problematických situací a můžete jich využít kdykoli a kdekoli. K tomu, abyste objevili hodnotu pochopení dané techniky z jakékoli části, se nemusíte odhodlat k rozsáhlé „systémové implementaci“. Celek je víc než součet jeho částí, jak se zřejmě shodneme, faktem však zůstává, že mnozí lidé se budou bránit využití *kterékoli* z těchto metod, pokud uvěří tomu, že jsou všechny nutně svázané dohromady. Někteří z čtenářů, kteří se s modelem GTD setkali, nabyli

dojmu, že zabývat se natolik vyčerpávající a detailní metodikou je zkrátka nad jejich síly. V rámci libovolné součásti tohoto uceleného souboru praktických kroků ale máme všichni stále co objevovat a rozšiřovat.

Základ principů, které nám pomáhají „mít vše hotovo“, má hlubší podstatu, jejíž pochopení přináší velkou hodnotu mnohem širšímu spektru společnosti než jen posluchačům z řad „vysoce výkonných profesionálů“, které přitahovaly mé první přednášky a práce. Prvním krokem pro získání kontroly nad přísunem práce je například podchytit vše, co upoutává vaši pozornost – vše si zaznamenat a uložit na důvěryhodné místo, dokud se nerozhodnete, co to pro vás znamená a co s tím hodláte udělat. Základní princip „pročištění vzduchu“ (zvenku i zevnitř) prostřednictvím pojmenování věcí, které vás tlačí nebo cloumají vaší psychikou, je stejně platný ve všech sociálních situacích, v nichž chcete dostat věci pod kontrolu; stejně při konverzaci se svými dětmi, jako při schůzi výboru vaší obchodní komory. Jakmile skutečně *přijmete za svůj* základní princip zvýšení produktivity a snížení stresu díky tomu, že budete věci zaznamenávat někde mimo svou hlavu a ne uvnitř ní, objevíte bezpočet způsobů, jak z něj profitovat. Pokud pochopíte principy, které stojí za metodami GTD, a to, jak a proč fungují, získáte naprostou volnost při jejich uplatňování.

Pro ty, kdo se již s GTD setkali

Na základě mých zkušeností lze lidi, kteří přijali model GTD, rozdělit do tří základních kategorií:

1. Ti, kteří si myslí, že jej pochopili, ale ve skutečnosti tomu tak není.
2. Ti, kteří jej částečně pochopili a uvědomují si, že jej neuplatnili tak, jak by měli.
3. Ti, kteří jej skutečně pochopili a skutečně uplatnili na „pokročilé“ úrovni.

(Postrádáte-li skupinu, která model pochopila, ale domnívá se, že za nic nestojí, musím upřímně říct, že takoví lidé se mi neozvali ani jsem

se nedoslechl o tom, že by vůbec existovali. Za všechna ta léta od vydání *Mít vše hotovo* se ke mně nedostala žádná stížnost, že model nefunguje. Od čtenářů vlastně slyšíme jen „funguje to, je to skvělé, jak málo stačilo a takový velký rozdíl, teprve jsem začal a už vím, že to funguje – ale ještě jsem se nedostal k tomu, abych model plně uplatnil“ atd.)

Pro skupinu 1 – ti, kdo věří, že model GTD skutečně uplatnili, na základě úspěchu s jeho dílčí částí: Chci vás vyzvat, abyste se na obsah modelu celkové produktivity podívali znovu. Častý dojem z mé práce je, že poskytuje jen skvělé tipy a triky, jak zvládnout elektronickou poštu a ukládání dokumentů (což je pravda). A jelikož tyto rady jsou samy o sobě velmi užitečné, mnozí lidé se nijak hlouběji nezabývali možnostmi uplatnění, řekněme, šesti úrovní soustředění, které se zaměřují na volbu priorit. Nezkoumali ani, proč jsou principy stojící za těmito užitečnými technikami tak účinné. Technicky zaměření stoupenci GTD byli často natolik fascinováni významem seznamů – jaké seznamy tvořit a jak je třídit a organizovat – že nepokročili k dalšímu kroku pochopení myšlenkových procesů nutných ke zpracování toho, co je *v* seznamech, nebo nutnosti mít je kompletní a univerzální – praktik, jež jsou v procesu mnohem ústřednější.

Pro skupinu 2 – lidé, kteří rozpoznali hodnotu GTD, ale nebyli schopni se metodě důsledně věnovat: Chtěl bych znovu podnítit vaše nadšení novým a vylepšeným vysvětlením modelů a dodat více přístupů a možností uplatnění jejich principů. Existuje velký počet uživatelů GTD, kteří vyjádřili touhu mít model více zažitý. *Aby vše klapalo* vám dodá impulz, abyste toho dosáhli.

Pro skupinu 3 – lidé, kteří pochopili podstatu, skutečně dotáhli věci do konce a svědomitě přijali principy metody: Rád bych vaše úspěchy posílil a poskytl vám více (a vylepšených) způsobů umožňujících využít to, o čem už víte, že funguje. Jako významná menšina mezi těmi, kdo GTD znají, jste již zjistili, že skutečně produktivní metody mají ještě hlubší a bohatší uplatnění. Uvědomujete si, že jste se zapsali do celoživotního studijního programu životního stylu.

Pro ty, kdo se s GTD ještě nesetkali

Účelem *Aby vše klapalo* je posílit a prohloubit pochopení klíčových principů GTD – proč fungují, jakých pozitivních výsledků lze dosáhnout při téměř neomezené škále jejich využití a jaké negativní důsledky vyvstanou při jejich opomíjení.

Obeznámenost s mými předchozími pracemi není nutnou podmínkou čtení a využívání cenných informací obsažených v *Aby vše klapalo*. Zjistíte však, že *Mít vše hotovo* je velmi užitečným a doplňujícím zdrojem. *Mít vše hotovo* obsahuje spoustu podrobných instrukcí, jak si nejlépe vytvořit na míru uzpůsobený systém produktivity. Nabízí mnohé praktické detaily a techniky, které se v této knize nutně neopakují. Znovu zde ovšem projdu základy modelu GTD a podělím se o zkušenosti lidí, kteří jej vlastním způsobem využili – zejména jako potvrzení jeho účinnosti, ale také proto, abych poskytl širší kontext pro pochopení jeho důsledků.

V této knize budu vyzdvihovat a rozpracovávat zcela základní součásti, které modelu GTD umožňují fungovat, a budu ukazovat, proč fungují u tolika lidí a na tolika úrovních. Naleznete mnoho cenných zlatých zrnek, která mohou být mimořádně užitečná napříč širokým spektrem vaší současné a budoucí reality.

Podělím se s vámi o některé z univerzálních technik, které vznikly v rámci GTD a v souvislosti s touto metodou. V nadcházejících letech se budou pravděpodobně dále vylepšovat a jistě budou vyvinuty nové způsoby, jak s nimi pracovat. Až bude například vynalezen počítač ve stylu *Star Treku*, který rozpozná váš hlas ve všech vašich obvyklých prostředích, bude snadno programovatelný a řízený vaším hlasem, jednoduše nahlas pronesete:

„Počítači!“

„Ano, Davide.“

„Chléb – žitný.“

…a chléb se objeví v sáčku s nákupem u vašich vstupních dveří v rámci příští týdenní objednávky potravin.

„Počítači!“

„Ano, Davide.“

„Oblast zájmu – zábava – příště v New Yorku – výstavy soch."

…a kdykoli se do vašeho diáře dostane „New York", obdržíte e-mail s odkazy na výstavy soch v daných termínech. Také automatický přehled oblastí zaměření, zájmu a odpovědnosti, který se vám v počítači objevuje každých šest týdnů, bude v seznamu v kategorii „zábava", kterou jste předdefinovali, obsahovat „výstavy soch v New Yorku".

Už ve chvíli, kdy tohle píšu, technologie pro vytvoření takového systému existují, přestože nejsou snadno dostupné. Zatím stačí vědět, že patřičný soubor jednání – mít myšlenku, již zadáte do důvěryhodného systému, který zajistí, že bude příslušně zpracována, zatříděna a zpětně prezentována ve vhodné podobě, kdykoli ji budete chtít vidět – je a vždy bude vysoce funkční. Pokud věříte, že takový projekt by mohl mít svou hodnotu, je teď vaším úkolem přijít na to, jak byste tuto „znalostně-pracovní atletiku" mohli provést sami.

JAK POUŽÍVAT TUTO KNIHU

Důrazně doporučuji mít při čtení této knihy u sebe zápisník a pero nebo jiné záznamové zařízení. Tím, že si bude dělat poznámky, budete současně využívat jeden ze základních principů – *všímat si toho, co vnímáte*, a okamžitě své myšlenky zaznamenávat. Tento materiál podněcuje nejrůznější typy přímého a nepřímého přemýšlení, z nichž některé budou pravděpodobně obsahovat zárodky velmi významného obsahu pro váš budoucí život. Mezi těmito řádky a koncem knihy vám bude hlavou procházet řada světů – neztraťte proto příležitost vytěžit zlato, které se v nich ukrývá!

Kdykoli jste v rozpoložení, kdy vás může potenciálně napadnout něco cenného, je dobré navyknout si mít po ruce nějaký typ záznamového nástroje – i v případě, že později své poznámky nijak nezužitkujete. Prostá skutečnost, že máte nástroj k dispozici, je „myšlenkovým utvrzením" – připravuje část vašeho vědomí, aby se soustředila na možnou hodnotu. „Jednáte, jako kdyby" to *mohlo* mít hodnotu, a to, samo o sobě a samo od sebe, pravděpodobně poslouží jako sebenaplňující proroctví.

Aby vše klapalo vám rovněž poskytne příležitost úspěšně trénovat sám sebe a představí i ověřené, vysoce efektivní modely pro konzul-

tování s ostatními – ať už s jednotlivci, se kterými jste nějakým způsobem spřízněni, nebo ve skupinách, jejichž jste členem. S tím, jak se ve svém životě a kariéře neustále vyvíjím, si potřebuji trvale připomínat hlediska své metodiky, na něž se musím zaměřit, a postup v situacích, v nichž se ocitám. Tuto knihu jsem nenapsal proto, že bych už byl s celým materiálem hotov (to v žádném případě!) – jednoduše se dělím o pochopení některých vysoce účinných technik, které máme všichni k dispozici a můžeme a chceme je prospěšně využít.

Zaručuji vám, že zde naleznete úrodnou myšlenkovou půdu. Dosud jsem se nesetkal s uvědomělým, otevřeným a kreativním člověkem, který by neměl zájem o zlepšení, která mohou vést k větší kontrole nad všemi aspekty života při zachování plného soustředění. Tato kniha nedává konečné odpovědi, ale důvěryhodné a funkční přístupy k tomu, jak je nalézt. A co je ještě důležitější, *Aby vše klapalo* poskytuje „cestovní mapu" pro identifikaci otázek, jež byste si měli *klást*, a toho, kdy a jak nejlépe uplatňovat řešení.

POTVRZENÍ ÚSPĚCHU

Jak si po léta uvědomovali olympijští atleti, představa úspěšného výsledku jakéhokoli úsilí, předtím, než jej vyvinete, výrazně zlepšuje vnímání a výkon. Na tomto místě bych proto rád navrhl, abyste na chvíli přestali číst a představili si obraz toho, co byste rádi získali prozkoumáním materiálů v *Aby vše klapalo*.

Nejprve si zkuste uvědomit, proč jste si tuto knihu koupili. Jistě existuje mnoho jiných činností, kterými jste se právě mohli zabývat. Co především vás přimělo vybrat si tento titul? Co jste doufali, že vám přinese?

Dovolte mi na okamžik utvrdit vás ve vašich očekáváních nebo je ještě rozšířit. Co kdybyste byli schopni získat kontrolu a perspektivu, kdykoli dostanete pocit, že jste o ně přišli? Jak byste se cítili, kdybyste měli jistotu, že jste našli absolutně důvěryhodný proces, který vás vrátí zpět „ke kormidlu", kdykoli ucítíte tuto nutnost? Jaká rizika – jež jste se dosud neodvážili přijmout – byste byli ochotni podstoupit, kdybyste doopravdy věděli, že takové schopnosti a nástroje máte? Jak nesmírně úspěšní byste mohli být, kdybyste měli takovou sebedůvěru?

Mohu vám zaručit, že takové (a ještě lepší) výsledky jsou dosažitelné – s ochotou experimentovat, alespoň malou dávkou soustředění a disciplíny a ovládnutím několika prostých technik. V této knize vás provedu mnoha různými úrovněmi vašeho zaměstnání a života. Některé z nejvýznamnějších oblastí, kde lze dosáhnout zlepšení, budou sice poněkud přízemnější, třeba jak si poradit s elektronickou poštou nebo jak řešit rodinné projekty. Chtěl bych vás ale povzbudit, abyste nepustili ze zřetele konečný cíl, kterým je mít vždy k dispozici vše, co potřebujete k napravení své situace a svých nejrůznějších podniků a k návratu zpět „na správnou kolej".

DŮLEŽITÉ NEJSOU ODPOVĚDI, ALE VAŠE DŮVĚRA V NĚ

Neočekávejte, že vám kniha *Aby vše klapalo* poskytne jednoznačné odpovědi na konkrétní otázky: Měl bych změnit práci? Měl bych vstoupit do jiného vztahu? Měl bych koupit tuto společnost? Měli bychom si pořídit štěně? Využití metod v této knize vám nicméně pomůže rozvinout sebevědomí tak, abyste věřili svým vlastním řešením.

Kniha *Mít vše hotovo* poskytla naději, víru, po níž svět v poslední době tolik toužil. Potvrdila, že na konci tunelu je opravdu světlo a že s drobnou pomocí může každý opět ovládnout svůj bouřlivý svět, plný nejrůznějších vstupů a prudkých změn, ale také nekonečných možností.

Aby vše klapalo vám pomůže vypěstovat si důvěru. Právě tu všichni potřebujeme a chceme. Každé rozhodnutí a samozřejmě každý čin je rizikem. Nikdy si nemůžete být naprosto jisti, že to, co právě děláte, je ta nejlepší věc. Spolehlivá magická formule, která by odstranila všechny pochyby, na tomto světě neexistuje a nikdy existovat nebude. Ovšem existují reálné a praktické kroky, které mohou tato rizika minimalizovat a naopak maximalizovat naši ochotu a schopnost se angažovat. Důvěra v to, co děláme, vzhledem k ucelenosti našeho vědomí podporuje naši svobodu a pocit lehkosti.

V tomto materiálním světě není nic dokonalé, konečné či pevně dané. Jakmile ucítíme pokušení věřit v opak, pravděpodobně si přichystáme zklamání. To, o co skutečně usilujeme, je stálost, s níž můžeme počítat uprostřed vší té záplavy změn. A tou nejstálejší, nejjistější

a nejstabilnější věcí, kterou můžeme disponovat, je spolehlivý způsob, jak se vypořádat s nestálostí, nejistotou a překvapením. Skutečné napojení na nějaké přesahující vědomí pramene našeho bytí a našeho světa vždy poskytne konečnou úlevu a řešení. Avšak, jak příhodně radí arabské přísloví: „Věř Alláhovi, ale velblouda si přivaž."

2 | Fenomén GTD

Tak jako s sebou hřmotný chaos bouře přináší vyživující déšť, díky němuž rozkvétá život, i v lidských záležitostech období zmatku předcházejí časy pokroku. Úspěchu se dostává těm, kdo dokážou přestát bouři.

I Ťing

Jak to, že prosté recepty popsané v *Mít vše hotovo* způsobily tak velké pozdvižení? Čím to, že tento soubor snadno uchopitelných principů a návyků vyvolal tak nadšenou odezvu?

Nepochybně mohou existovat důvody, jichž si nejsem vědom – móda a fenomény se občas šíří bez zjevného důvodu – vím však jistě o čtyřech faktorech, které přispěly k nárůstu popularity GTD.

- Především, tyto principy fungují, a to srozumitelným a logickým způsobem
- Za druhé, kdokoli je může snadno uplatnit s využitím běžných nástrojů, které jsou obecně k dispozici
- Za třetí, problémy, na které se GTD zaměřuje, neustále po celém světě narůstají, stejně jako povědomí o nich
- Za čtvrté, model odpovídá čemusi hlubšímu a intuitivnějšímu, co na mnoha úrovních souzní s lidskou psychikou

Principy fungují

Model GTD vznikal, ověřoval se a zdokonaloval v reálných situacích týkajících se skutečných lidí. Z větší části jsem se snažil objevit fungující techniky sebeřízení a poté zjišťovat, *proč* fungují. Byl jsem přesvědčen,

že když se mi podaří pojmenovat principy, které stojí za účinností určité techniky, budu je moci uplatnit u každé techniky a metody, jež by mi mohla pomoci zvládnout více práce s větší svobodou a lepší koncentrací.

Začala mě například fascinovat otázka, proč poté, co jsem si udělal podrobný seznam záležitostí zatěžujících moji mysl, vnímám úkoly ležící přede mnou jinak a proč o nich najednou mohu uvažovat mnohem jasněji. V mém reálném světě se nic nezměnilo, tedy kromě toho, že jsem „materializoval" to, co jsem už měl v hlavě. Pracoval jsem s hypotézou, že příčina mého lepšího pocitu vychází ze skutečnosti, že pokud nějaká povinnost zůstává zaznamenaná pouze v hlavě, určitá část mého já se jí ustavičně věnuje – což způsobuje stresující a neproduktivní stav. Tím, že jsem si úkol zapsal, jsem tomuto naléhání konečně ulevil. Je možné, že by tyto principy mohl se stejným výsledkem využít kdokoli, nezávisle na místě a čase?

Podobně jsem postupoval při odvozování celé základní sady principů, které tvoří GTD, a pak jsem si položil otázku, zda je v těchto principech ukryto hlubší a univerzálně použitelné poselství, které by šlo využívat.

Ukazuje se, že naprosto vše, co v rámci původního souboru metod zaúčinkovalo, bylo spojeno s hlubší podstatou toho, jak věci fungují a jak je zpracováváme. Zpracovávání „záležitostí" z vaší „vstupní přihrádky" představuje nejvhodnější způsob, jak si vytvořit kooperativní vztah ke všemu novému, co se před vámi objeví. Uspořádání a revize seznamu nedokončených úkolů slouží nejen k získání kontroly nad vaší prací, ale také k produktivnímu zvládání velkých projektů či vztahů s rodiči. Vyjasníte-li si své oblasti zaměření a odpovědnosti v práci, zlepšíte svůj pocit soustředění na pracovní projekty. Pokud stejnou dovednost využijete ve všech oblastech svého života, zlepšíte svou vnitřní rovnováhu a zapojení do širšího kontextu vlastního života. Uplatnění a význam každé ze součástí GTD se zdají být neomezené.

ÚSPĚCH GTD VE SVĚTĚ VYSPĚLÝCH TECHNOLOGIÍ

To, jak dobře GTD funguje, lze myslím doložit na překvapivém fenoménu jeho rychlého šíření mezi IT, internetovou a blogovou komunitou.

V době, kdy píši tento text, přibývá každý den na blozích jen v angličtině průměrně padesát nových a jedinečných příspěvků, které se nějakým způsobem týkají metody GTD. Přestože její principy jako takové mají jen málo co do činění se softwarem, počítači nebo s tou spoustou nových technických hraček, které zaplavují trh, mám určité tušení, proč byla GTD v těchto kruzích přijata tak nadšeně.

Jsem stejně líný jako kdokoli jiný na této planetě a k lenosti inklinuje také téměř každý technicky a počítačově zaměřený člověk, kterého znám. Programátoři pracují dlouhé hodiny na něčem, co je uchrání před tím, aby museli dlouhé hodiny pracovat. Podstatou počítačové technologie je věci usnadnit, urychlit, zvýšit jejich výkon a sjednotit je – jinými slovy zvládnout více s menším úsilím. Dosáhnout maximálního výsledku s minimálním vkladem je podstatou jak zlepšování produktivity, tak principů GTD, takže se zdá přirozené, že lidé přitahovaní světem počítačů budou tíhnout ke způsobům myšlení, které se s těmito zájmy slučují.

Počítačové programy se musí ve svých uzavřených světech vyrovnat se všemi situacemi, které mohou nastat: aby to dokázaly, ustaví jejich tvůrci koherentní soubor pravidel. Podobně ani v návodech GTD neexistují žádné trhliny, chyby ani mnohoznačné či přehlédnuté prvky. Model vám dává recept na to, jak si poradit, s čímkoli se v každodenním životě setkáte – jak něco přijmout, zhodnotit, integrovat, zorganizovat a patřičně přehodnotit. Jeden technik, který přešel ke GTD, mi vysvětlil: „Davide, vytvořil jsi vlastně podprogramy, které spouštíme pro všechno, co se v našem prostředí objeví."

Mnozí technologičtí nadšenci patří zároveň mezi první zapálené příznivce GTD. Metoda GTD představuje nový přístup k některým dlouhodobým problémům řízení a organizace času obohacený o příslib něčeho, o čem se mnohým z nás dříve ani nesnilo: o příslib produktivity beze stresu. Přijetí pravidel GTD proto vyžaduje otevřenost i trochu dobrodružnou povahu.

GTD je rovněž systémově nezávislá, což znamená, že pro implementaci jejích principů lze použít téměř jakýkoli typ struktury či softwaru pro osobní organizaci. Protože to, co učím, vlastně není systém, ale systematický *přístup*, lze jej přizpůsobit tak, že bude těžit z mnoha dříve

zřídka využívaných funkcí softwarových aplikací. Tisíce uživatelů populárního kancelářského softwaru jako Microsoft Outlook či Lotus Notes měly málokdy důvod využívat jejich funkce pro úkoly. Ovšem jakmile se seznámí s tím, jak lze tyto funkce nakonfigurovat pro GTD, otevřou se jim nové možnosti. Metoda GTD se zároveň stala platformou, jež dala vzniknout stovkám softwarových aplikací z dílen technických nadšenců, kteří chtěli vytvořit svou vlastní přizpůsobenou variantu.

PROČ JINÉ SYSTÉMY A MODELY SELHALY?

Hlavním důvodem, proč svět vítá GTD s nadšením, je zřejmě skutečnost, že se jedná o první model, který *skutečně* zafungoval: zdá se, že nic jiného zaměřeného na stejnou problematiku se jeho funkčnosti ani nepřiblížilo. Většina předchozích řešení byla buď nepatřičně zjednodušená, neúplná nebo nepřirozená – případně trpěla několika z těchto nešvarů najednou.

To, co mají lidé obvykle na mysli, když si chtějí „zorganizovat práci“, je, že potřebují získat *kontrolu* nad svým fyzickým a psychickým prostředím. Toho realisticky vzato nelze dosáhnout skrze jednu prostou činnost. Dříve, než se pustíte do náležitého uspořádávání svého okolí, musíte zachytit a poté objasnit vše, co je v něm potenciálně nejasné a nepatřičné. Až tak učiníte, musíte ještě nastavit pravidelný proces hodnocení. GTD je první populární systém, který lidi navedl k tomu, aby začali inventurou všeho, nač aktuálně myslí – dříve než to budou jakkoli hodnotit a posuzovat.

Jiné systémy také opomněly začlenit prvky rozhodující pro získání kontroly a perspektivy. Pokud se nějaký model zaměřil na priority, obvykle se už nezabýval způsoby, jak co možná nejúčinněji vyřídit záležitosti s nižší prioritou, aniž bychom přitom zanedbali jakékoli závazky. A když už některý systém vyzdvihl hodnotu stanovení cílů, většinou nevylíčil, s kolika rozdílnými druhy a úrovněmi cílů, z nichž každý vyžaduje velmi rozdílné typy struktur, pracujeme.

Celkově vzato, každý z konkurenčních systémů, které jsem zkoumal, zřejmě předpokládá, že můžete začít od píky s aktuální, přesnou a celkovou perspektivou; že můžete z aktuální, přesné a celkové perspektivy vytvářet závazky a struktury založené na inteligentním a racionálním

uvažování; a že při provádění všeho, na co se zaměříte a co vás může zaměstnat, můžete udržovat stabilitu a soudržnost a vše směrovat přesně k těmto předem stanoveným cílům a plánům. No, hodně štěstí. Už jste se snad někdy setkali s někým, kdo by měl tak stabilní a jednoduchý život?

Realita je mnohem komplikovanější. Máme určité povědomí o tom, co je pro nás na mnoha různých úrovních vnitřně důležité, a snažíme se udržet si kontrolu a soustředění, jak nejlépe dovedeme. Nejenže nás neustále překvapují neočekávané vstupy a zkušenosti zvnějšku, ale také se neustále vyvíjíme a měníme své perspektivy. Pokusíte-li se použít nějaký model soustředění a organizace, který neustálé změny nebere v potaz a neposkytuje vám způsob, jak se v nich lépe vyznat, nevydrží vám. GTD ano.

DOBRÝ SYSTÉM NEDRHNE

Možná nejlepší způsob, jak pochopit, proč GTD tak efektivně funguje, je načrtnout si určité schéma zbavování se míst, kde systém drhne.

Dlouho jsem uvažoval o tom, proč metoda GTD nejvíc inspiruje lidi, kteří ji potřebují nejméně. Jednotlivci, kteří si najímají naše lektory, aby jim pomohli zlepšit pracovní postupy, obvykle nebývají na spodních příčkách výkonnosti – naopak, obyčejně už patří mezi ty nejproduktivnější, úspěšné vůdčí osobnosti a nejschopnější lidi. Proč? Právě tuto skupinu charakterizuje, že si je nejvíce vědoma negativních důsledků překážek v systému.

Pokud je člověk se svým pracovním stylem spokojený a nezajímá ho, jak dosahovat výsledků hladčeji a rozšířit jejich dopad, nebude pravděpodobně cítit potřebu potenciálních zlepšení výkonnosti, nebude je vůbec považovat za nezbytná či cenná. Popularita GTD je do značné míry dána poptávkou rostoucího množství vysoce výkonných lidí. Ti touží po systému, který by skutečně pomáhal snižovat tření a podporovat hladký tok pracovních úkolů. Metoda GTD poskytuje strukturu dostatečnou k tomu, aby pojala složitou realitu, stále je však přirozeně flexibilní, aby dokázala udržet stabilitu mezi nekonečnou škálou forem vývoje, změn a překvapení.

PRINCIPY JSOU JEDNODUCHÉ A LZE JE SNADNO ZAVÉST

GTD můžete začít „praktikovat“ okamžitě, aniž byste si museli pořizovat nějaký speciální produkt nebo se učili novým dovednostem. Celý proces zahrnuje jen důvěrně známé a jednoduché návyky vycházející ze zdravého rozumu. Nepotřebujete nic víc než něco na psaní, dostatečně fungující mysl a místo na uložení seznamů, které vytvoříte.

Klíčovým důvodem rostoucí popularity GTD je to, že jeho techniky jsou založeny na základních, univerzálních lidských principech – ne na proměnlivějších kulturních, profesních či psychologických odlišnostech. S tímto materiálem se svými spolupracovníky pracuji mnoho let, stále jsme však neobjevili konkrétní kategorii lidí, která by měla z pochopení a zavedení GTD větší prospěch než kterákoli jiná. Metodu jsme vyzkoušeli u dětí, generálních ředitelů významných korporací, umělců, projektových manažerů, dělníků, rodin, studentů, kněží i penzistů. Školili jsme korporace z první padesátky žebříčku Fortune 500, globální neziskové organizace, nově založené technologické společnosti, provozovatele rodinných obchodů i vládní agentury. Metody GTD jsme zaváděli ve všech typech oborů – finančních službách, veřejných službách, zdravotnictví, energetice, dopravě, letectví, spotřebitelském průmyslu, technologiích i školství. Setkali jsme se se stejně příznivým přijetím v Německu, Saúdské Arábii, Estonsku, na Portoriku, v Kanadě i Brazílii. A nezaznamenali jsme, že by naše techniky nějaká skupina lidí – ať už jde o typ osobnosti, styl výuky či pohlaví – přijímala ve větší míře než jiná.

Problém a potřeba jeho řešení rostou

Kdyby metoda GTD řešila specifický a na malé procento populace omezený problém, byla by omezená i její popularita. Podobně kdyby se soustředila na záležitost, která by v širším měřítku lidského úsilí nehrála nijak zvlášť zásadní roli, nikdo by neočekával její široké přijetí. Skutečnost je taková, že větší míru stresu, pocit ztráty kontroly a neschopnosti se dostatečně soustředit zažívá čím dál tím větší množství lidí. V reakci na tuto situaci pak všeobecně narůstá potřeba znovu získat rovnováhu.

To, po čem skutečně toužíme, je více svobody, ne více práce. Současně si chceme umět poradit s překvapeními, která přicházejí častěji než kdy dříve. Zkrátka, zoufale se potřebujeme naučit, jak si poradit ne s informacemi, ale spíše s tím, co věci znamenají a jak navzájem souvisejí.

NADBYTEK PŘEKVAPENÍ

Často jsem byl tázán: „Davide, co se ve světě technologií, komunikací a informací změnilo, že to způsobuje tolik stresu?“ Má odpověď je zcela jednoduchá – „Nezměnilo se nic, až na to, *jak často* se mění úplně všechno“.

Změna vždy způsobuje určitou formu stresu, neboť celý náš svět je stvořen tak, aby se udržoval ve stavu stagnace. Když nastane něco nového, co je třeba integrovat do stávajícího systému, něco jiného musí ustoupit a uvolnit místo. Ironií je, že i ty nejpozitivnější změny často způsobují citelné tlaky a bolesti. Vyžadují přehodnocení vztahů a vnímání sebe sama a otřásají zaběhanými strukturami a vzorci.

Přestože toto platilo vždy, v současném světě je to přece jen jiné. Za poslední tři dny jste byli pravděpodobně nuceni přijmout více změnotvorných, plány a priority měnících vstupů než vaši rodiče za celý měsíc – a někteří z nich za celý rok. Takové zvraty v jejich světě nastávaly tak zřídka, že stres zkrátka snášeli. Pro vás už se staly téměř trvalým stavem: to když jste přijetím nových technologií dopustili, aby ve vaší e-mailové či hlasové schránce neustále přistávaly nejrůznější vstupy, z nichž každý může od základu změnit vaše priority.

Zda se k tomuto proudu nových vstupů stavíte pozitivně, či negativně, hodně souvisí s vaší důvěrou v to, že si s ním dokážete pozitivním, trvale funkčním způsobem poradit, aniž by vás zahltil, a také v to, že dokážete začlenit význam těchto vstupů mezi své zbývající závazky, které přitom neustále přehodnocujete. Pokud naopak na tento úkol nejste připraveni, budete se cítit, jako byste se topili v moři zmatku a roztěkanosti.

ZAHLCENI INFORMACEMI? NE, POTENCIÁLNÍM VÝZNAMEM

Nejpopulárnější metody sebezdokonalování se snažily poradit si se dvěma záležitostmi, jež jsou ve skutečnosti těžko uchopitelnými fenomé-

ny: s řízením času a správou informací. Jejich řešení obvykle obsahovala zavedení vhodného schématu do daného systému, využití kalendáře (a hodinek) a osvojení nástrojů a technologií podporujících rychlost, orientaci v prostoru, třídění a výběr položek.

Čas ani informace však nejsou skutečnou příčinou našeho stresu. Nemůžete řídit čas, čas zkrátka je. Co ovšem *můžete* řídit, jste vy sami – vaše soustředění a vaše jednání. Čas vytváří vědomí omezení, které pak staví do popředí skutečný problém: tím je, kam a kdy nasměrujete své zdroje. Je-li vaše sebeřízení úplné a optimální, čas vlastně zmizí. Jste zkrátka ponořeni do práce. Nemáte pocit nedostatku, konfliktu ani nerovnováhy.

Skutečným problémem, na který je třeba se zaměřit, je spíše zahlcení potenciálními významy. Příroda, jedno z nejvrstevnatějších prostředí, s nímž se můžeme setkat, nás uvolňuje, protože naše mysl nekonečnou mnohovrstevnatost a rozmanitost miluje. „Data“ z přírody jsou však v zásadě samozřejmá: když zahlédnete či zaslechnete medvěda nebo včely, případně najdete lesní plody, má to v případě, že s nimi máte alespoň malou zkušenost, zřejmý význam. Informace v podobě e-mailu je ovšem mnohem nejasnější, jelikož zahrnuje jeho otevření, přečtení, interpretaci a zhodnocení a sjednocení všech těchto drobných vstupů a proměnných v koherentní celek. Každý den jste vlastně konfrontováni se stovkami různých *potenciálních* medvědů, včel a lesních plodů.

Váš úspěch při vypořádávání se s takovým stresem spočívá ve schopnosti rychle uplatnit na každou položku efektivní techniky uvažování a osvojit si způsob, jak její obsah přesunout do příslušné škatulky. To je podstata učení GTD a důvod jeho jedinečné funkčnosti v dnešní hektické realitě.

GTD JE PROCES, KTERÝ SE DÁ NAUČIT, NIKOLI VROZENÁ VLASTNOST

Dalším faktorem rozšíření GTD je zkrátka a dobře rostoucí poptávka po produktivitě. Svět od lidí stále více očekává schopnost uskutečňovat práci – mít vše hotovo. Klíčem je inspirace a inovace, pokud však společnost či jednotlivec nedokážou své plány, cíle a vize zrealizovat, jsou i ty nejlepší nápady a strategie k ničemu.

Můžete ale někoho skutečně vytrénovat k tomu, aby se naučil zvládat věci? Může nějaký soubor návyků tuto dovednost zvýšit? Často se má za to, že někteří lidé jsou od přírody produktivnější než jiní, kteří se tak zkrátka nenarodí. Podobný předsudek fungoval u prodejců, až se jednoho dne někdo probudil a uvědomil si, že existuje charakteristický, rozpoznatelný *prodejní proces*. Někteří jej pochopili intuitivněji a spontánněji než jiní, nicméně obsahoval konkrétní soubor postupů, jež je možné se naučit, vyučovat a využívat.

Srovnatelný fenomén se objevil v oblasti kreativity a inovací. Dříve se mělo za to, že lidé buď jsou kreativní a inovativní, nebo ne. Omyl. Ve skutečnosti existuje *proces inovování*. Pokud se člověk drží příslušných receptů, jeho tvořivost i inovativnost se zvýší.

Není překvapením, že obdobný proces existuje také pro zvládání práce – je to právě proces, který definovala metoda GTD. Rostoucí povědomí o tom, že tento proces se mohou naučit, sdílet a využívat jednotlivci i skupiny, vyvolalo odezvu, která se rozšířila po celém světě.

Dotýká se něčeho základního a intuitivního

Obávám se, že poslední důvod rostoucího vlivu GTD, který jsem našel, nebudu schopen vysvětlit v jasných a výstižných termínech, neboť zasahuje do jemných oblastí psychologie, estetiky a duchovna. Netvrdím, že mám v některém z těchto oborů podstatnější zkušenosti, v rámci GTD nicméně existuje určitý aspekt a jeho vyjádření, které zřejmě souzní s něčím hlubším a významnějším, než jsou prostá specifika témat a obsahů, jimiž tato metoda pomáhá lidem zvládat práci. Odvážím se tvrdit, že GTD přistupuje ke světu velmi podobně jako umění, psychologie či duchovno: jako k rámci, ve kterém chápeme a prožíváme nové úrovně pravdy a skutečnosti.

Naše interakce s okolním světem není obvykle předjímaná, lineární, logická, neprobíhá shora dolů. Jistě jsme tímto způsobem schopni přemýšlet a analyzovat, obyčejně jsme však nuceni čelit poněkud odlišné realitě, kde věci vždy nezapadají do jasných a racionálních kategorií.

Zdá se, že máme – velmi široce vzato – nějaký „pohon“, impulz, něco velice základního, co nás zevnitř navenek motivuje a vede. Většině

lidí však tento „motor“ nenabízí příliš uvědomělý a objektivní plán. Pokud se ohlédnete za svým životem, možná zjistíte, že celou tu dobu jste měli jistý směr, pravděpodobně jste jej ovšem v každém okamžiku nevnímali jako jednoznačný a zřejmý.

Zcela jistě však platí, že jste se účastnili neutuchajícího proudu *zkušeností* – drtivá většina z nich přitom nebyla plánovaná a očekávaná. Rychle jste nicméně těmto zkušenostem přisoudili význam, jinými slovy vytvořili jste si vztah k jejich obsahu. Celou tu dobu tedy existovalo nějaké spojení mezi vaším vnitřním plánem a tím, co vás potkávalo.

Snažíme-li se zlepšit pracovní návyky, je nejproduktivnějším postupem výběr vhodných nástrojů a technik, jejichž prostřednictvím budeme tento svůj životní „motor“ chápat a podporovat. GTD se zabývá rovnou měrou začleněním všech vstupů zvenčí a rozpoznáváním veškerých vnitřních směrnic a impulzů. Nevyžaduje ale, abyste je měli zformulovány už ve chvíli, kdy začínáte. Na náš svět reagujeme přijímáním, objasňováním, tříděním, reflexí a zapojením se. GTD jednoduše pojmenovává tento základní vzorec lidské zkušenosti, posouvá jej do vědomí a umožňuje vám tohoto vědomí stále dynamičtějšími způsoby využívat.

ODHALOVÁNÍ NĚČEHO, CO UŽ EXISTUJE

Metoda GTD nikdy nevyžadovala, abyste se zavázali k něčemu novému a velkolepému nebo se horlivě vrhli do řešení vlastního života. Chce od vás jen, abyste pojmenovali něco, co už je pro vás dávno skutečností. Všichni máme co dělat – každý z nás má tolik úkolů, že by dokázal zaměstnat možná patnáct dalších lidí. Model GTD předpokládá, že veškerou kreativitu, inspiraci a inteligenci, kterou kdy budete potřebovat, už máte. Potřebujete vylepšit svoji schopnost rozpoznávat to, co už na hlubší a širší úrovni existuje, odstranit veškeré překážky, které vám brání plně to vyjádřit, a vybavit se nástroji, které vám dovolí zachytit, zformovat a v plné míře ukázat světu své nadání. Metoda GTD je univerzálně přitažlivá, jelikož se nesnaží propagovat žádný program kromě toho, že poskytuje nejlepší a nejsnazší cesty, jak ve svém životě znovu získat pocit kontroly a perspektivy, pokud se vám některý z nich vymkl z rukou.

MÁ TO STYL...

Metoda GTD je důmyslná v tom, že poskytuje kontext, který vám zřejmě vždy ukáže mapu odhalující, co leží před vámi. Opět připomínám, že se nejedná o systém, ale o systematický přístup. Systémy budou mít vždy omezenou životnost, jelikož s tím, jak forma následuje funkci, se očekávané výsledky neustále mění co do kvantity i kvality a systémy k jejich dosažení musí být podle toho škrtány a přepracovávány. Avšak *přístup*, je-li správný, lze v průběhu času pružně přizpůsobovat tak, aby mohl podporovat nový a rozšířený obsah. Model GTD je jedinečný v tom, že přisuzuje stejnou váhu všemu, s čím se můžete v životě setkat. Posvátné je všechno a nic. Smysl vašeho života? Fajn. Potřebujete žrádlo po kočku? Skvělé. Pokud něco upoutá vaši pozornost, pak je v tom obsažena hodnota, kterou je třeba extrahovat. Pokud ne, neplýtvejte energií a nepřemýšlejte o tom.

Metoda GTD je pozoruhodná také pro svou rafinovanost: i přes svou jednoduchost se často dotýká velmi citlivých oblastí vašich záležitostí a zájmů. Vaši pozornost tu a tam upoutají a rozruší problémy, které se dotýkají nejhlubších emocí a těžko popsatelných otázek, a GTD poskytuje platformu pro rozvoj a ukotvení vašeho uvažování a vědomí o nich. Pokud jste například natolik odvážní, že do své vstupní přihrádky vložíte otázku „otec a hospic?“, dostatečně zralí, abyste rozhodli o výsledku, a dostatečně rozhodní na to, abyste k němu podnikli další krok, úspěšně jste uplatnili GTD a ve svém vědomí se pravděpodobně dotkli rovin, které jsou ve své citlivosti a složitosti téměř nepostižitelné.

Takže co je vlastně GTD?

Pro ty, kdo se s GTD ještě nesetkali, i pro ty, kdo už s touto metodou mají nějakou zkušenost, může být užitečné shrnout některé klíčové principy této metody.

Jelikož v posledních letech tolik jednotlivců i celých firem (zejména v oblasti softwaru) připustilo u svých produktů, služeb a prohlášení o firemních hodnotách vliv GTD, sepsal jsem v roce 2006 pro náš web dokument, ve kterém jsem se pokusil co nejvýstižněji zachytit podstatu této metodologie:

Metoda GTD je propracovaná, nikoli však svazující. Její rafinovaná účinnost spočívá v naprosto samozřejmém názoru, který zastává: totiž že s úplným a aktuálním seznamem všech svých závazků, které systematicky uspořádáte a zhodnotíte, se můžete jasně soustředit, vidět svět z optimálních úhlů a kdykoli se s důvěrou rozhodnout o tom, co dělat (a co nedělat). GTD nabízí jednoduchou a vysoce účinnou metodu, jak krok za krokem dosáhnout tohoto uvolněného, produktivního stavu. Zahrnuje:

- Zaznamenávání všeho, co upoutává vaši pozornost
- Určení cílů a konkrétních dalších kroků u věcí, které vyžadují nějakou akci
- Co nejefektivnější uspořádání připomínek a informací do příslušných kategorií podle toho, jak a kdy je budete potřebovat
- Dohled nad aktuálními záležitostmi a adekvátně časté přezkoumávání šesti horizontů vašich závazků (smysl, vize, cíle, oblasti zaměření, projekty a akce)

Nasazení GTD zmírňuje pocit zavalení prací, vštěpuje sebedůvěru a uvolňuje příliv kreativní energie. Poskytuje strukturu, aniž by omezovalo, a zvládá detaily s maximální flexibilitou. Systém pečlivě dodržuje klíčové principy produktivity a zároveň ponechává ohromnou svobodu v tom, jak jí dosáhnout. Jedinou „správnou“ cestou, jak provádět GTD, je dosahovat smysluplných výsledků při co nejnižším možném množství investované energie a pozornosti. Školení tisíců lidí o jejich práci přímo na pracovištích obohatila metodu GTD o osvědčené postupy, jak pracovat (a žít) tímto nejefektivnějším a nejproduktivnějším způsobem života.

Na metodě GTD přitahuje především její jednoduchost, flexibilita a bezprostřednost. Její kouzlo spočívá ve schopnosti probouzet k životu, objasňovat a dodávat sílu. Co je tedy skutečně GTD? Víc, než se může zdát…

Metoda GTD není o nic méně ani více komplikovaná, než uvádí toto shrnutí. Cokoli by se do něj přidalo nebo z něj odebralo, by pravděpodobně bylo proti smyslu celé této metodologie.

Tři modely GTD

Zastřešující přístup popsaný výše, který časem vstoupil ve známost jako GTD, představuje jednoduchou kompilaci a sladění tří modelů, jež jsem v průběhu mnoha let školení a konzultací s celou řadou jednotlivců i skupin nalezl a syntetizoval. Na tyto postupy jsem nenarazil v žádné knize ani se je nenaučil v tradiční učebně (ačkoli dnes se tímto způsobem předávají dál), z podstatné části jsem je objevil a ověřil v naprosto bezprostředních, každodenních situacích u lidí, kteří potřebovali větší jistotu, směr a posun vpřed.

Tyto procesy se mi v průběhu času vyjevily jako nejúčinnější způsoby, jak pochopit a řídit postup práce, projekty a priority. Spolu se mnou také do jisté míry vyspěly, a to v tomto konkrétním pořadí, které je podle mne důležité, protože právě v tomto kontinuu – pracovní postup, projekty (situační management) a priority – se nejlépe chápou a realizují.

Následuje stručný popis tří modelů; zbývající část této knihy se z velké části bude detailně zabývat tím, jak a proč tyto modely fungují a jak na nich pracovat.

OVLÁDNUTÍ PRACOVNÍHO POSTUPU

Model ovládnutí pracovního postupu sestává z pěti fází[1]:

- Shromáždit
- Zpracovat
- Zorganizovat
- Zhodnotit
- Provést

1 Detailnější přehled naleznete v Příloze iv.

V zásadě se tato technika vyvinula jako nejúčinnější způsob, jak shromažďovat, zvažovat, organizovat a vést seznam všech „záležitostí“, s nimiž v každodenním životě chceme nebo musíme něco udělat. Celý proces zahrnuje podchycení veškerých nezpracovaných vstupů, odpovídající rozhodnutí o každé položce, uspořádání výsledků do příslušných kategorií, zhodnocení částí i celého systému podle potřeby a přijetí důvěryhodných rozhodnutí o tom, co s čím udělat. Tato složka, která vyjadřuje to, co označuji jako „horizontální“ součást sebeřízení, bývá s GTD spojována nejčastěji, jelikož je nejsnáze využitelná a přináší okamžité výsledky. Jeden z prvků tohoto modelu řízení pracovního postupu, poskytujícího soubor doporučených technik pro uspořádání připomenutí pomocí seznamů, se stal základem a hlavní složkou nesčetných softwarových aplikací a blogů podporujících GTD.

PŘIROZENÉ PLÁNOVÁNÍ

Model řízení pracovního postupu také poukázal na téma plánování a řízení projektů, ale dále se jím nezabýval. „Zpracovávání“ toho, co „shromažďujete“ (v e-mailu, vstupních přihrádkách, poznámkách atd.), vyžaduje identifikaci přicházejících projektů a rozhodování o dalších krocích nutných k tomu, abyste se hnuli dopředu. To u většiny vašich závazků k nabytí pocitu kontroly stačí. Existují nicméně mnohé situace vyžadující detailnější promyšlení – třeba vaše svatba, vaše nová webová stránka, kniha nebo i příští dovolená. Pro plánování a provádění těchto komplexnějších projektů jsem zformuloval přímočarý a vysoce efektivní pětifázový model.

Když jsem s poradenstvím v oblasti managementu začínal, bylo „projektové plánování“ vždy přinejmenším okrajovým zájmem každého, kdo chtěl mít projekty pod dohledem. (Podle mé definice je vlastně projektovým manažerem každý, kdo je zapojen v činnostech, které vyžadují více než jeden krok, většina lidí však dosud o projektech takto široce neuvažuje.) Obvyklá otázka, kterou jsem od této skupiny slýchával, byla: „Jaká metoda nebo software jsou pro projektové plánování nejlepší?“ Zdálo se, že vše, co je v této oblasti k dispozici, je buď příliš zjednodušující, nebo příliš složité. Svým typickým poněkud primitivním

způsobem jsem si následně začal všímat toho, jak vlastně všichni velmi přirozeně plánujeme vše, co děláme.

Je to další z těch případů, kdy uvažujeme o tom, jak něco vyřešit, a většinu času se nám to vcelku úspěšně daří, aniž bychom si byli nějak zvlášť vědomi toho, jak toho přesně dosahujeme. Pouhý odchod z místnosti, večeře v restauraci či sázení květin na zahradě vyžadují plánování; bylo by těžké prožít den bez naplánování průběhu událostí.

Naše mysl při proměně záměru v realitu bez ohledu na rozsah události přirozeně prochází pětifázovým procesem[2]:

- Cíl a hodnoty
- Představa o výsledcích
- Brainstorming
- Uspořádání
- Další kroky

Vyvineme nějaký záměr či cíl a naše hodnoty utvářejí naše uvažování a jednání směrem k jeho uskutečnění. Dále si vytvoříme představu o tom, jak by vypadalo naplnění tohoto záměru. Pak, abychom uvolnili tlak, který dosud nerealizovaná představa vyvolává ve střetu se skutečností, automaticky začínáme vytvářet potenciálně relevantní nápady, jak jí dosáhnout (brainstorming). Tyto nápady pak třídíme na součásti, posloupnosti a priority (organizace), což nám umožňuje zaměřit se na to, co vlastně dělat (další kroky), abychom začali s jejich realizací.

Tento model plánování (detailněji popsaný v kapitole 3 knihy *Mít vše hotovo*) je sice přirozený, avšak ve formalizovanějších či komplexnějších prostředích není standardním postupem. Přirozený přístup je však možné využít jako prostředek k zajištění patřičného soustředění s minimem vyplýtvané energie a úsilí. Zastupuje „vertikální“ dimenzi uvažování potřebnou pro projekty, situace, náměty a témata.

Tyto procesy pro postup práce a plánování při využití v reálných

2 Viz Přílohy ii a iii

situacích podpořily ohromující míru zlepšení v každém prostředí, kde jsem je zavedl. Stále však zůstává ještě jedna dynamika, jíž je třeba se zabývat – nastavování priorit.

HORIZONTY SOUSTŘEDĚNÍ

To, že by při rozhodování o tom, co udělá, měl člověk pokaždé uvažovat strategicky a takticky, zkrátka považuji za daný fakt – zejména po mnohaleté zkušenosti v pozici poradce v oblasti managementu. „Management" můžeme definovat jako přidělování omezených zdrojů, což vyžaduje správná rozhodnutí – jinými slovy stanovování priorit. Avšak způsob, jakým manažerské a dokonce i strategické poradenství zachycovaly proces stanovování priorit, se jeví nedostatečný nebo přinejmenším nedostatečně rozvinutý na to, aby obsáhl všechny faktory ovlivňující naše rozhodnutí o tom, co dělat.

Při formulování modelu plánování jsem vycházel ze základního předpokladu, že si přirozeně stanovujeme priority, a proto bychom mohli být schopni poučit se z toho, co už samozřejmě děláme. Důkladným zkoumáním faktorů, které skutečně ovlivňují naše rozhodování, jsem identifikoval šest horizontů či úrovní soustředění a jejich využití.

Jejich zformulování v podstatě podnítila náhoda. Byl jsem požádán, abych pomohl vrcholnému manažerovi z Wall Streetu, jehož hlavním problémem bylo „příliš mnoho schůzek". Jeho asistent už byl zničený z toho, jak se neustále snažil odrážet lidi, kteří toužili získat okénko v manažerově diáři, ten však byl plný na měsíce dopředu.

Když jsem vstoupil do jeho kanceláře, zavřel za mnou dveře a takřka prosil: „Co mám s tímhle pracovním programem u všech všudy dělat?" Aniž bych měl připraveno nějaké vodítko, odkud se začít zabývat jeho problémem, rozhodl jsem se jeho otázku zasadit do kontextu tak, abychom získali nějakou perspektivu. Přistoupil jsem k tabuli, kterou měl na zdi, a napsal:

- Smysl a hodnoty
- Vize
- Cíle

- Oblasti zodpovědnosti
- Projekty
- Akce

Věděl jsem, že obsah každé z těchto úrovní by mohl nějakým způsobem ovlivnit konverzaci o nadměrném množství schůzek. Ještě jsem seznam ani nedokončil, když se manažer obrátil ke mně a prohlásil:

„Mám to!"

„Máte co?" zeptal jsem se.

„Není to o schůzkách, je to o mých dětech!"

Jak už se stává, zavázal se ke všem těm schůzkám na základě přesvědčení, že mu politicky prospěje být viděn, jak tvrdě pracuje. Ve chvilce si však uvědomil, že kvůli tomu přichází o vzácný čas se svými dospívajícími syny a že to za to zkrátka nestojí.

Toto poznání ani technika koučování, která ho umožnila, nebyly nijak výjimečné. Pouze jsem objevil dost prostý způsob, jak uvést do kontextu perspektivu v oblasti našich závazků vůči sobě, a ten jako nástroj přemýšlení a koncentrace rychle a efektivně zafungoval.

Opět připomínám, že nic z toho není žádná velká věda. Obvykle operujeme na všech šesti úrovních s různými vzájemně souvisejícími závazky, přestože z větší části a u většiny lidí je to jen částečně vědomý proces. Máme úmysly a hodnoty. Všichni se posouváme vstříc vizím (pozitivním či negativním). Chceme své vize naplnit, a proto musíme zvládnout rozsáhlé závazky. K tomu, abychom toho dosáhli, musíme udržovat několik klíčových oblastí našeho zaměstnání a života v určitých standardech. Všichni máme projekty, jež je třeba dokončit, abychom splnili závazky vůči sobě na těchto různých úrovních. A na základě určitého závazku na jednom či více horizontech soustředění zmíněných výše všichni volíme konkrétní činy.

A čím je vztah mezi našimi činy a nejvyšším horizontem přímější, tím větší bude prioritou – přinejmenším v podstatě. Jinými slovy, čím jste si jistější, že vaše jednání je tím nejlepším pro dosažení vašeho záměru, tím větší hodnotu pro vás bude mít.

Jak jsem vysvětlil v *Mít vše hotovo* – a vrátím se k tomu v následujících diskusích o stanovování priorit, horizonty soustředění nejsou

jedinými faktory, které budete brát v úvahu, když budete přemýšlet o tom, co dělat v 15:15 zítra odpoledne: rozhodnutí ovlivní také praktické záležitosti času, energie a místa. Toto šestiúrovňové schéma nicméně poskytuje důkladný a praktický nástroj pro uvažování o vaší situaci mnohem komplexnějším a provázanějším způsobem než prostým opakováním kázání „nastavte si priority“[3].

JAK SE MODELY PROPOJILY

V posledních letech jsem si uvědomil, že všechno, co jsem objevil a učil, se v určitém ohledu dotýká zvyšování *kontroly* a *perspektivy* – bez ohledu na to, kde, s kým nebo za jakých okolností. Zredukoval jsem postupy GTD na tyto dvě dynamiky, což je mnohem funkčnější způsob, jak pochopit a pracovat s tím, co jsem zpočátku označoval jako „horizontální“ a „vertikální“. Lidé se spíše ztotožní s výrazem „mimo kontrolu“ než „mimo horizontálu“ a „ztratil jsem perspektivu“ je také povědomější představa než „jsem mimo vertikálu“.

Složku kontroly představuje umění ovládnout pracovní postup shromažďováním, zpracováváním, organizováním, hodnocením a uskutečňováním. Perspektivu dodává model přirozeného plánování a horizonty soustředění.

Už jste možná zaznamenali, jak jsou si tyto dva modely podobné. Horizonty vlastně představují model plánování aplikovaný na celkový scénář, jako je váš život, společnost nebo vaše úsilí – jde o hierarchický způsob uvažování, který vyjasňuje a zaměřuje pozornost optimálním způsobem. Proč děláme to, co děláme? Jaký by měl být úspěšný výsledek? Jaké součásti potřebujeme k tomu, abychom vše zvládli a dokončili? Jaké příští kroky máme uskutečnit?

HLAVNÍ JE SOUSTŘEDĚNÍ

Jak už je pravděpodobně zřetelné, v GTD jde primárně o soustředění – potlačuje věci, které je rozptylují, a vybaví vás nástroji, které vám usnadní zaměření pozornosti na to, co potřebujete, na způsob, jak to provedete, a na dobu, kdy to bude nejvhodnější. Nemáte-li pocit

3 Kondenzované shrnutí horizontů soustředění se nachází v Příloze vii.

kontroly, je téměř nemožné se soustředit na něco jiného než na bezprostřední naléhavé okolnosti. Proto se klíčová součást této metody točí kolem technik pro získání kontroly.

Pokud jste podobně ztratili přehled o svých závazcích na všech různých úrovních, na nichž operujete, bude pro zajištění odpovídajícího soustředění nezbytné tyto perspektivy znovu získat. Druhou základní oblastí, již je třeba zvládnout, je tedy vytvářet patřičné způsoby uvažování pro zpětnou kontrolu a obnovování toho, na co na různých horizontech soustředíte pozornost.

To vše se setkává v konkrétních činech: v tom, co se v určitém okamžiku rozhodnete udělat. Konkrétní akce jsou konečným výsledkem pěti fází získání kontroly i konečným prováděcím vyjádřením všech úrovní života a práce, v nichž jste zapojeni. Bez ohledu na to, nakolik jste si těchto fází a úrovní vědomi, stejně neustále jednáte. Trik spočívá v tom, přestat se neustále tolik ujišťovat, že to, co děláte, je pro vás správné (jak tohle koneckonců můžete vědět jistě?), a vědět, že jste pevně usazeni za volantem, vybaveni funkčním procesem, díky kterému najdete a učiníte vždy to nejlepší rozhodnutí.

Mentální kořeny GTD

V posledních několika letech se vynořil zájem o koncept „emoční inteligence“, který potvrdil platnost obecné zkušenosti, že schopnost sledovat a ovládat pocity je v přímém vztahu s osobní efektivitou a profesními výsledky. S tím, jak komunikace, týmová práce, spolupráce a dobře řízené vztahy nabyly v životě organizací na důležitosti, se ukázala prospěšnost soustředění na emoční složku.

Přesto budu tvrdit, že je na místě jiný, dávno potřebný typ validace – selský rozum! Musíme v úplnosti pochopit, zvládnout a zlepšit svůj proces myšlení. Neříkám, že by lidé nebyli schopni přemýšlet – jen to nedělají nebo ne tak efektivně, jak by mohli, protože jejich myšlenkové potrubí je ucpané. Odmítáte-li přiměřeně uvažovat třeba i o prostém doručeném e-mailu nebo o poznámkách z telefonátu, bude to mít na vaši efektivitu stejně negativní dopad jako neadekvátní emocionální reakce.