

Elogii anticipate pentru

## PROCRASTINAREA INTENȚIONATĂ

„Gestionarea timpului seamănă foarte mult cu gestionarea banilor. Nu este vorba despre cifre; este vorba despre comportament. Cele mai bune trucuri de gestionare a timpului din lume nu vor face mare lucru dacă nu-ți îmbunătățesc efectiv viața. În *Procrastinarea intenționată*, Rory construiește pe acele idei despre gestionarea timpului pe care le-am auzit cu toții, la care adaugă două lucruri care au lipsit mereu: emoția și semnificația.”

– Dave Ramsey, autor de bestselleruri *New York Times* și gazdă a unei emisiuni radio difuzate la nivel național

„O perspectivă genială transformată într-o metodă practică. Începe chiar acum!”

– Seth Godin, autorul cărții *Ești de neînlocuit\**

„Cu toții dispunem de aceleași 24 de ore pe zi ca să ne facem treaba, dar dacă ai putea efectiv să crezi mai mult timp? *Procrastinarea intenționată* arată felul în care cei mai mari lideri ai lumii și-au dat seama cum să-și multiplice timpul la propriu. Această carte este revoluționară.”

– Jon Gordon, autor al bestsellerurilor *Autobuzul energiei\*\** și *Povestea tâmplarului\*\*\**

---

\* *Linchpin*, în original, Editura Publica, București, 2012. (n.tr.)

\*\* *The Energy Bus*, în original, Editura Act și Politon, București, 2017. (n.tr.)

\*\*\* *The Carpenter*, în original, Amsta Publishing, București, 2015. (n.tr.)

„Rory Vaden a inventat un mod de a crea mai mult timp într-o zi! Cartea aceasta conține perspective geniale asupra modului de a deveni mai productiv în orice domeniu.”

– Randy Gage, autor al volumului *Riscant acum înseamnă sigur\**, bestseller *New York Times*

„Rory Vaden este contrariant – iar acesta este un lucru bun. Majoritatea blamează racilele procrastinării, dar, în *Procrastinarea intenționată*, Vaden ne arată cum să o folosim în avantajul nostru. Procedând astfel, obținem mai mult din singura resursă considerată finită: timpul.”

– John G. Miller, autor al bestsellerurilor *QBQ!*, *Outstanding! (Exceptional!)* și *Cum să formezi caracterul copiilor\*\**

„*Procrastinarea intenționată* va schimba modul în care se gândesc la timp toți cei care muncesc. Nu am citit niciodată ceva asemănător. Folositoare, unică și relevantă... este o lectură obligatorie pentru orice lider.”

– Sue Schick, director executiv al UnitedHealthcare Pennsylvania și Delaware

„*Procrastinarea intenționată* este un ghid neortodox pentru a stăpâni gestionarea timpului și productivitatea în lumea de azi a afacerilor în care se muncește 24 ore pe zi, 7 zile pe săptămână. Dacă ar fi să citești doar o carte anul acesta despre cum să devii mai eficace și mai concentrat la serviciu, despre cum să fii mai puțin stresat și să ai mai puține e-mailuri, atunci citește-o pe aceasta.”

– Jason Dorsey, cofondator al Centrului pentru Cinetică Generațională și autor al bestsellerului *Y-Size Your Business (De ce să-ți măsoari afacerea)*

---

\* *Risky Is the New Safe*, în original, Editura Curtea Veche, București, 2016. (n.tr.)

\*\* *Parenting the QBQ Way*, în original, Editura Polirom, Iași, 2016. (n.tr.)

„Angajamentul lui Rory de a nu-și trăi viața la întâmplare m-a provocat și m-a inspirat neconținut. În *Procrastinarea intenționată*, el ne împărtășește o nouă abordare a gestionării timpului, oferindu-ne instrumente și tehnici care ne vor conferi puterea de a spune nu mediocrității, ca să spunem astfel da perfecțiunii.”

– Crystal Paine, fondator al MoneySavingMom.com și autor al cărții *Say Goodbye to Survival Mode (Spune la revedere modului de supraviețuire)*, bestseller *New York Times*

„Lucrul care îmi place la cărțile lui Rory Vaden este că, mult timp înainte de a scrie despre principii, el le trăiește. Dacă te-ai gândit vreodată: «Îmi doresc să am mai mult timp», citește principiile minunate cuprinse în această carte. Și apoi te provoc să faci ceea ce face Rory: să le trăiești.”

– Jon Acuff, autor al cărților *Start și Quitter (Cel care renunță)*, bestselleruri *New York Times*

„Ne dorim cu toții să avem mai mult timp. Se pare că de dat avem din plin. În *Procrastinarea intenționată*, Rory Vaden ne arată cum să ne recuperăm timpul și ne eliberează de lanțurile demodatelor tehnici de gestionare a timpului.”

– Ken Coleman, autor al cărții *One Question (O întrebare)* și gazda podcast-ului *EntreLeadership*

„Din când în când, mai citești o carte cu un impact atât de mare, încât ajungi să cumperi câte un exemplar pentru fiecare dintre copiii tăi adolescenți, obligându-i să o memoreze. Pentru mine, *Take the Stairs (Urcă pe scări)* a fost o astfel de carte. Lumea ARE NEVOIE de Rory Vaden. E un mare gânditor și om de acțiune, care te va lua la întrebări în privința modului în care îți trăiești viața. Abia așteptam să pun mâna pe a doua lui carte. *Procrastinarea intenționată* nu va dezamăgi.”

– Sarah Petty, proprietara firmei *Joy of Marketing* și autoare a cărții *Worth Every Penny (Merită fiecare bănuț)*, bestseller *New York Times*

„Toate zilele noastre sunt numărate, dar în *Procrastinarea intenționată*, Rory Vaden revelează acea metodă subconștientă pe care interpreții de top o folosesc de ani de zile pentru a-și crește rezultatele. Pentru prima oară, acum și tu le poți înțelege metodologia.”

– Robert D. Smith, autor al cărții *20.000 Days and Counting (20.000 de zile și numărătoarea continuă)*

„Pe la al patrulea capitol, eram pregătit să-mi restructurez afacerea și viața. Cu toții credem că avem douăzeci și patru de ore pe zi, însă Rory Vaden zdrobește acest mit cu abordarea sa referitoare la coeficienții de multiplicare a timpului. Dacă ești o persoană foarte ocupată, aceasta este noua ta carte de strategie.”

– Jay Baer, autor al cărții *Youility*, bestseller *New York Times*

„Din când în când, apare o carte care schimbă complet modul în care se gândește o întreagă generație la un anumit subiect. Când vine vorba despre gestionarea timpului și productivitate, *Procrastinarea intenționată* ar putea fi exact acea carte!”

– Andy Andrews, autor al cărților *The Traveler's Gift (Darul călătorului)* și *The Noticer (Cel care observă)*, bestselleruri *New York Times*

RORY VADEN

# PROCRASTINAREA INTENȚIONATĂ

*5 permisiuni  
ca să îți multiplici timpul*

Traducere din limba engleză de  
CRISTINA STAN

 ACT și Politon

2018

*Această carte a fost scrisă pentru cei care muncesc.  
Este pentru oamenii care își dedică fiecare picătură  
de energie de care dispun în încercarea de a îmbunătăți  
lucrurile pentru familiile lor, pentru prietenii,  
clienții și colegii lor.*

*Nu te blaza, căci ai un viitor plin de speranță.*

„Creșteți și vă înmulțiți  
și umpleți pământul și-l supuneți.”

– *Facerea*, 1:28

*Această carte este dedicată incredibilei echipe de la  
Southwestern Consulting.*

*Vă mulțumesc pentru munca voastră extraordinară și  
pentru angajamentul de a ajuta oamenii să-și atingă  
țelurile în viață.*

*Sunteți multiplicatorii multiplicatorilor.*

*și*

*Fratelui meu, pentru că m-a învățat disciplina acțiunii;  
Tatălui meu, pentru că m-a învățat valoarea răbdării;  
Soției mele, pentru că m-a ajutat să găsesc combinația  
potrivită a celor două.*



# CUPRINS

<i>Introducere: De unde vin</i>	15
<b>Partea I</b>	
<b>Adevărul despre timp</b>	21
1. Ce credeai că știi	23
2. Gestionarea și prioritizarea timpului	43
3. Multiplicarea timpului	63
<b>Partea a II-a</b>	
<b>Cele 5 permisiuni</b>	85
4. Elimină: permisiunea de a ignora	87
5. Automatizează: permisiunea de a investi	113
6. Deleagă: permisiunea imperfecțiunii	145
7. Procrastinează: permisiunea incompletului	175
8. Concentrează-te: permisiunea de a proteja	217
<b>Partea a III-a</b>	
<b>Următorul pas</b>	239
9. Multiplicarea rezultatelor	241
<i>Mulțumiri</i>	267
<i>Despre autor</i>	270

## INTRODUCERE

# De unde vin

**E**ști pe cale de a-ți schimba radical modul în care reflectezi asupra timpului.

Și dacă ești precum multiplicatorii despre care vei citi în această carte, atunci există posibilitatea să fii (în mod justificat) grijuliu în legătură cu ceea ce permiți să-ți intre în minte și cu persoanele de la care îți îngăui să înveți.

Pentru mine personal, nu există nimic mai frustrant decât să înveț ceva de la cineva care nu a făcut lucrul despre care vorbește.

Ideile din această carte provin dintr-o varietate de discipline, dar un lucru de care poți fi sigur este că au fost testate, căci au trecut prin focul unor situații de viață reală – inclusiv al unora din viața mea. La fel ca în majoritatea cărților despre afaceri pe care le vei citi, lucrarea mea include date originale rezultate în urma sondajelor și a eșanționărilor\* statistice pe care le-am realizat noi, precum și

---

\* A eșantiona – a lua mostre la intervale prestabilite dintr-un semnal, în vederea unor procesări ulterioare; a alege persoanele reprezentative (statistic) care urmează a fi anchetate într-o investigație (sociologică). (n.ed.)

dintr-o sinteză a publicațiilor existente și a cercetărilor academice. Totuși, la Southwestern Consulting, deși apreciem cercetarea academică, ne mândrim cu faptul că suntem practicieni și furnizăm strategii care sunt de o reală valoare și nu doar o prezentare concisă.

Cu alte cuvinte, acestea nu sunt doar principii pe care le-am adunat dintr-o brumă de surse și care funcționează în teorie; acestea sunt principii pe care le practicăm efectiv în propria companie și le învățăm alături de tine.

În 2006, am fondat Southwestern Consulting împreună cu alți câțiva parteneri. La scurt timp după aceea, am fuzionat cu niște colegi din Londra, care își desfășurau activitatea conform unei viziuni similare din 2001. De atunci, am crescut până la o echipă de peste șaptezeci de membri și am lucrat cu mai bine de șapte mii de echipe de vânzări diferite.

Afacerea noastră de bază este să oferim reprezentanților de vânzări consiliere individuală în ceea ce privește responsabilitatea. În momentul scrierii acestei lucrări, am consiliat personal mai mult de 2.700 de reprezentanți de vânzări, de lideri în vânzări și antreprenori. Asta înseamnă că, timp de șase luni sau mai mult, am urmărit activitatea zilnică și felul în care își petrece timpul fiecare dintre ei. Când lucrezi cu oamenii la un nivel personal atât de apropiat și pentru o perioadă de timp atât de mare, ei nu mai sunt doar clienți; îți devin prieteni.

Și mai mult de 75% dintre „prieteni” noștri spun că „gestionarea timpului” este cea mai mare dificultate a lor, precum și motivul pentru care au apelat la consiliere. De-oarece, vezi tu, pentru un reprezentant de vânzări care se bazează pe comisioane sau pentru un antreprenor, timpul

chiar înseamnă bani și a devenit din ce în ce mai dificil și mai stresant să ținem pasul cu solicitările din ce în ce mai mari în privința timpului. Cea mai comună expresie pe care o folosesc clienții noștri pentru a-și descrie dificultățile zilnice legate de job este că se simt mereu de parcă ar trebui să „stingă un incendiu”. Este o provocare pe care o înțelegem, fiindcă toți consilierii noștri – inclusiv eu – sunt mai întâi reprezentanți de vânzări și abia apoi consultanți.

Cu toții vindem și ne servim clienții. S-ar putea să fie mai eficient și mai profitabil pentru noi să angajăm niște oameni care să vândă, după care să apelăm la o echipă de consultanți care să se ocupe de consiliere, dar în acest caz nu am ști cum este să fii în poziția în care se află clienții noștri. Nu am fi practicieni. Așadar, credem că, doar prin străduința noastră și prin tot ceea ce am învățat fiind alături de clienții noștri, am descoperit câteva căi cu adevărat unice de a reflecta diferit asupra timpului. A trebuit să învățăm cum să ne multiplicăm timpul, iar această carte îți va arăta cum să faci același lucru, indiferent de profesia pe care o ai.

Deși consilierea individuală este principala noastră ofertă de servicii, am mai testat și introdus aceste principii în cadrul unor companii de mărime medie, precum și al unor afaceri de amploare. Am oferit consiliere în vânzări unor companii din douăzeci și șapte de țări. Acești clienți variază de la afacerile mici de familie până la Verizon Cellular Sales și DIRECTV. Ajutăm companiile să elaboreze mai degrabă o politică a vânzărilor, sprijinindu-le să creeze procese de recrutare, texte personalizate de vânzări, planuri de stimulare și de compensare, vânzări personalizate, un management al relațiilor cu clienții (MRC) și orice altceva

au nevoie pentru a angaja, instrui și motiva reprezentanții de vânzări. Sediul corporației noastre din Statele Unite este în Nashville, Tennessee, dar avem filiale și la Londra, Singapore și Sydney.

Ne pricepem la vânzări. Îndrăgim vânzările. Credem în vânzarea ca modalitate de a sluji și o facem de mult timp.

Compania noastră mamă, grupul de firme Southwestern, și-a început activitatea în 1855 (pe atunci, Nashville era partea sud-vestică a țării, de unde vine și numele nostru), fiind una dintre cele mai vechi afaceri deținute în regim privat din Statele Unite. În 1868, compania noastră fanion a început să lucreze cu studenții, instruindu-i cum să vândă Biblia și alte cărți, mergând din ușă în ușă în timpul verii, și ajutându-i astfel să-și plătească studiile. În ultimii o sută cincizeci de ani, compania a rămas loială acestei afaceri de bază, așa că și astăzi aproape trei mii de studenți își petrec anii de școală formându-și o echipă de prieteni, iar vacanțele de vară vânzând un produs web pe bază de abonament, numit „Southwestern Advantage”, care completează ceea ce învață copiii la școală, îi ajută pe părinți să-i îndrume la teme și insuflă acel tip de principii de viață cuprinse în cărțile mele. Să lucrezi cu Southwestern este una dintre cele mai provocatoare și mai severe sarcini în care se poate implica o persoană tânără; însă de natură să îi schimbe în mod pozitiv viața.

Între absolvenții Southwestern se numără Marsha Blackburn (membru al Congresului din Tennessee), Max Lucado (autor de bestselleruri), Jeff Sessions (senator din Alabama), Rick Perry (guvernatorul statului Texas), Ronnie Musgrove (guvernatorul statului Mississippi), Mac Anderson (fondator și fost deținător al Successories Inc.),

Bruce Henderson (fondator al Boston Consulting Group), Chinh Chu (director general al Blackstone Group), Donna Keene (fost secretar general al Departamentului pentru Educație) și alți mii de oameni. Oh, și să nu uit de mine – am lucrat ca recrutor în cadrul programului timp de patru ani și am vândut din ușă în ușă cinci veri la rând, timp în care am câștigat în total aproape 250.000 de dolari, bani care să mă ajute să-mi plătesc anii de facultate și masteratul.

Grupul de companii Southwestern constă în peste treisprezece unități diferite de afaceri, în diverse domenii, inclusiv biroul de planificare financiară Raymond James, numărul unu în lume, una dintre companiile de vânzări directe care s-a dezvoltat cel mai repede (Wildtree) și cea mai mare companie de colectare a fondurilor școlare din lume (Great American). Împreună avem peste patru milioane de clienți pe an și generăm un profit de câteva sute de milioane de dolari.

La Southwestern, misiunea noastră este simplă: să fim cea mai bună organizație din lume care îi sprijină pe oameni în vederea dezvoltării abilităților și caracterului de care au nevoie pentru a-și atinge țelurile în viață. Așadar, deși există multe lucruri pe care le facem ca o familie corporatistă, motivul principal pentru care existăm este pur și simplu acela de a ajuta oamenii să-și atingă țelurile în viață.

Hai să începem cu țelurile tale...

Partea I

Adevărul  
despre timp

# 1

## Ce credeai că știi

**T**ot ce știi despre gestionarea timpului e greșit.

Aceasta este premisa de la care am pornit când am început această călătorie a încercării de a răspunde la întrebarea: „Cum aleg să-și petreacă timpul cei mai de succes oameni din ziua de azi?”

După ce am lucrat cu peste șapte mii de echipe diferite din douăzeci și șapte de țări și, în ultimii opt ani, am făcut consiliere individuală cu mai bine de 2.700 de persoane pe o perioadă de șase luni sau mai mult, echipa noastră de la Southwestern Consulting a validat această premisă.

Oamenii de succes gândesc diferit. Și tocmai această gândire este cea care formează un set diferit de alegeri pe care le fac, lucru care conduce în final la rezultate incredibil de diferite față de ale celorlalți.

Cele mai obișnuite contexte, pe care cea mai mare parte a pieței muncii le folosește ca să înțeleagă, să discute și să disece gestionarea timpului, fie au fost drastic



îmbunătățite, fie complet respinse de oamenii care își *multiplică* timpul în cel mai eficace mod.

De ce gândesc acești oameni diferit?

Nu o fac fiindcă au vrut. O fac fiindcă au fost nevoiți.

---

*Atingerea următorului nivel de rezultate necesită următorul nivel de gândire.*

---

O fac fiindcă acești *multiplicatori* au realizat că, pentru a ajunge la următorul nivel de rezultate, este nevoie de următorul nivel de gândire.

O fac pentru că presiunea de a produce rezultate a crescut, așa cum s-a întâmplat și cu instrumentele disponibile pentru a obține acele rezultate.

O fac pentru că ei știu că lucrurile s-au schimbat, fiindcă sunt strâns legate de solicitările cu privire la timpul nostru.

Gândește-te la o zi oarecare...

Ne trezim. Ne pregătim. Facem cumpărături. Plătim facturi. Facem treabă în gospodărie. Gătim. Mâncăm. Facem curățenie. Și apoi ne pregătim de culcare. Numai aceste sarcini pot să ne răpească până la cinci ore din timpul unei zile. S-a scris în *Newsweek* că, în medie, o persoană petrece o oră pe zi... căutând diverse lucruri!

Când adaugi la această rutină și sarcinile de muncă zilnice, numărul de ore crește și mai mult. Am făcut recent o analiză pe șase luni a peste opt milioane de e-mailuri care ajung la companii din șase domenii diferite, și am descoperit că, *în medie*, un director primește 116 e-mailuri în fiecare zi de muncă\*. Însă evident că nu numai cu e-mailu-

---

\* Analiza traficului de e-mailuri efectuată de Southwestern Consulting asupra grupului de companii pentru perioada septembrie 2013 – februarie 2014. (n.aut.)

rile trebuie să ținem pasul. Mai sunt mesaje vocale. Mesajele text. Ședințele. Apelurile de conferință. Hârțoagele. Rapoartele. Noutățile site-urilor de socializare. Nu e deloc neobișnuit ca specialiștii din orice domeniu să petreacă mai mult de trei ore pe zi punându-se la curent cu activitățile de rutină principale, înainte de a duce la bun sfârșit o *sarcină* reală.

Rezultatul este că se manifestă agresiv o formă nouă de procrastinare. Rapid și pe tăcute, aceasta a cuprins locul de muncă precum un roi de albine ucigașe, creând o mulțime de probleme insidioase:

- Sufocarea inovației
- Schimbări de personal și capital uman epuizat
- Perpetua comunicare ratată
- Proiecte eșuate și termene-limită ratate
- Membri de echipă neimplicați și insuficient cooptați
- Potențial irosit și un mediu al vitezei, stresului și anxietății copleșitoare

Acestea sunt doar câteva dintre efectele secundare distructive ale unui fenomen care costă organizațiile milioane de dolari anual. Ca să nu mai menționez câți ani din viața oricărui individ sunt consumați de presiunea pe care o creează.

Invadator și puternic, acest ucigaș al productivității și nouă formă de procrastinare este în prezent cel mai scump cost invizibil din domeniul afacerilor...

## Diluarea priorităților

Spre deosebire de procrastinare, diluarea priorităților nu are nimic de-a face cu faptul de a fi leneș, apatic sau neimPLICAT. Totuși, are același rezultat final: amânăm cele mai importante activități ale zilei, lăsând ca atenția noastră să se orienteze, conștient sau inconștient, spre sarcini mai puțin importante.

În mod ironic, diluarea priorităților îi afectează atât pe performerii de top cât și pe perfecționiștii cronici, pe oamenii bine intenționați și care *încearcă* să-și facă treaba cel mai bine. Fiindcă, datorită extraordinarei lor competențe, acestor oameni li se pun pe umeri din ce în ce mai multe responsabilități, până când ajung să nu le mai poată duce.

Celor care se luptă cu diluarea priorităților s-ar putea să li se pară uneori că, cu cât muncesc mai tare, cu atât ră-

---

*Volumul de muncă se extinde  
întotdeauna cât să umple  
timpul pe care i-l alocăm.*

---

mân mai în urmă. Pentru fiecare e-mail pe care îl trimit, primesc două în schimb. Și fiecare sarcină pe care o încheie pare să ascundă în spatele ei încă două ce trebuie realizate.

Deși acești oameni muncesc incredibil de mult, par să descopere că Legea lui Parkinson este și ea adevărată: „Volumul de muncă se extinde întotdeauna cât să umple timpul pe care i-l alocăm”.

Viața lor este adesea caracterizată de întreruperi constante. Expresia pe care o folosesc cel mai des pentru a-și descrie situația este rostită cu lipsă de speranță în glas, atunci când spun: „Se pare că mă ocup permanent doar de stins incendii”.

Sunt supraîncărcați. Copleșiți. Nu se odihnesc suficient. Și li se pare că rămân din ce în ce mai mult în urmă. Nesi-guri dacă pot ține pasul cu ritmul pe care li-l dictează viața, își desfășoară activitatea sub un nor negru, întrebându-se uneori cu disperare: „Oare se vor mai îmbunătăți vreodată lucrurile?”.

Dacă ți se pare cumva că aș cunoaște această persoană, e din cauză că o cunosc; sunt chiar eu.

Spre deosebire de mulți dintre colegii mei scriitori, cercetători, oratori și „experți”, slujba mea „reală” nu este aceea de autor. Eu sunt antreprenor, reprezentant de vânzări, manager de vânzări și director; am o echipă de peste șaptezeci de oameni acum, pe care încerc să-i servesc în fiecare zi. Și deși succesul primei mele cărți, *Take the Stairs*, m-a transformat brusc într-un autor internațional, nu m-am gândit niciodată că voi scrie o carte despre productivitate.

Asta fiindcă nu mi-am propus niciodată să rezolv problemele de gestionare a timpului la nivel mondial; mi-am propus să le rezolv pe ale mele.

Hai să începem prin a vorbi despre tot ce *credeam* că știu...

## **Am crezut că sunt *foarte* ocupat**

De ani de zile mă convingeam singur că sunt foarte ocupat. Îmi făceam chiar mici prezentări în minte despre modul în care *eram* mai „ocupat” decât majoritatea celor din jur.

Chiar le spuneam celorlalți: „Pur și simplu sunt *foarte* ocupat în prezent”. Iar oamenii mă tot întrebau cum mă descurc, iar eu răspundeam cu același oftat melodramatic care le transmitea efectiv cât de copleșit eram.

Era de parcă îmi permiteam să perpetuez povestea asta referitoare la cât eram eu de ocupat, fiindcă îmi oferea o anumită idee, falsă bineînțeles, despre importanța mea. Trist.

Apoi, din senin, într-o zi mi-a trecut prin minte că oamenii cei mai de succes pe care îi știu nu s-au plâns *nicio dată* sau nici măcar nu au vorbit despre cât de ocupați erau. Mai mult decât atât, nici măcar nu au părut să insinueze cuiva tot ce se întâmpla în viața lor.

Aceștia erau oameni cel puțin la fel de „ocupați” ca mine și care aveau mai multe responsabilități decât aveam eu.

Așa că l-am întrebat odată pe unul dintre ei despre lucrul acesta și iată ce mi-a spus: „Ajungi într-un punct în care îți dai seama cât de inutil este să consumi energie spunând în stânga și în dreapta cât de «ocupat» ești sau chiar gândindu-te la asta. Imediat ce ajungi în acest punct, treci la concentrarea energiei în mod productiv, ca să duci lucrurile la bun sfârșit, în loc să te îngrijorezi în legătură cu faptul că trebuie să le faci”.

Am observat că nu munceau neapărat mai puțin decât mine; dar aveau un ritm al lor pe care eu nu-l aveam. Era un sentiment de liniște ce rezulta din acceptarea propriei situații.

Ce am învățat din asta?

Renunță să mai spui tuturor cât ești de ocupat. Rezistă tentației de a zice: „Sunt prea ocupat”.

Problema ta nu e că ești prea ocupat; problema ta e că nu-ți asumi propria situație.

Devii stresat și frustrat din cauza distragerilor; în regulă, ni se întâmplă tuturor. Dar viața ta este responsabilitatea

ta. Orice angajamente ai avea, fie au fost luate de tine, fie au fost permise de tine.

Nici măcar nu este corect să te plângi sau să te vaiți celorlalți cât de ocupat ești. Tu și cu mine avem același timp într-o zi pe care l-au avut și Gandhi, dr. Martin Luther King Jr., Maica Tereza, Michael Jordan sau oricine altcineva care a atins măreția.

Odată ce-ți asumi problema, îți conferi și puterea de a găsi soluția.

Așadar, primul pas este să renunțăm la îngăduitoarea lamentare despre cât suntem de ocupați sau despre faptul că nu există suficient timp într-o zi. Dacă acestea sunt lucrurile pe care ți le spui, atunci îți permiți să fii o victimă – așa cum eram și eu.

---

*Odată ce-ți asumi problema, îți conferi și puterea de a găsi soluția.*

---

Nu ești o victimă. Ești responsabil. Ești capabil. Ești suficient de puternic pentru a hotărî ce vei face și ce nu vei face cu timpul tău.

Dar nu ești foarte ocupat.

Acesta este doar primul dintre numeroasele moduri în care gândesc diferit multiplicatorii.

## **Am crezut că „echilibrul” era standardul**

Se pare că cea mai obișnuită încurajare pe care o auzim de la „experții în gestionarea timpului” este importanța echilibrului dintre muncă și viața personală.

Totuși, cu cât petrecem mai mult timp în preajma multiplicatorilor, cu atât mai mult ne dăm seama că echilibrul e o porcărie.

Conceptul de echilibru nu este numai o metaforă discordantă pentru modul de a-ți petrece timpul, ci și o strategie ineficace. Să te zbați pentru „echilibru între muncă și viața personală” este un standard nepractic; este unul care nu-ți va aduce rezultatele pe care le cauți cu adevărat – și ar trebui evitat.

Prin definiție, echilibru înseamnă „forță egală în direcții opuse”, ceea ce implică faptul că, pentru a fi *echilibrate*, timpul și energia noastră ar trebui direcționate într-o împărțire perfectă a diverselor sarcini pe care le avem în viață. Dar, dacă dormim opt ore pe zi și muncim opt ore pe zi, atunci, pentru a fi cu adevărat echilibrați, n-am mai putea face decât o singură altă activitate care ar trebui să fie tot de opt ore pe zi. Acest concept este absurd și depășit.

Succesul în afaceri, acasă și în viață nu vine din aplicarea resurselor în mod proporțional în diferite domenii. De fapt, este exact invers. De regulă, succesul e rezultatul focalizării talentelor noastre, a banilor, a timpului sau energiei într-o direcție prioritară, pentru o perioadă mai scurtă de timp, ca să obținem un rezultat dorit, ceea ce eu numesc un „sezon” în *Take the Stairs*. Într-un cuvânt, un „sezon” se definește cel mai bine prin „dezechilibru”.

- De exemplu, dacă ai avea o datorie de mii de dolari, nu ai scăpa foarte ușor dacă ai plăti numai zece dolari în plus pe lună față de rata ta minimă. Ar trebui să găsești un mod de a face sacrificii în alte sectoare ale vieții, ca să aloci din ce în ce mai mulți bani problemei cu datoria, până când aceasta o să dispară.

- Dacă ai avea în plus 90 de kg, probabil că nu ai obține schimbarea pe care o dorești făcând exerciții fizice zece minute pe săptămână. În schimb, ar trebui să-ți organizezi pentru o vreme viața, astfel încât să poți face exerciții mai mult, în jur de zece ore pe săptămână, ca să ajungi la un nivel acceptabil de sănătate.
- Unui antreprenor i-ar lua o veșnicie să își urnească afacerea din loc, dacă ar munci numai treizeci de minute pe săptămână, printre altele. Pentru ca efortul să fie semnificativ, ar fi nevoie de mai mult timp decât atât, ca să o pornească.

Frumusețea *dezechilibrării* resurselor prin distribuirea acestora într-o anumită direcție pentru o perioadă scurtă de timp este că, odată obținut rezultatul dorit, de obicei e mult mai ușor să *menții* acest nivel de performanță post-sezon. Devine confortabil să rămâi constant în noua ordine și de obicei necesită mult mai puțin efort și/sau mai puțină gândire. O viziune panoramică a sezonului și post-sezonului ne conduce în schimb spre strategia pe care ne place să o numim „a munci o jumătate de normă cu normă dublă pentru a avea timp liber cu normă întregă”.

- Odată ce ai scăpat de datorie și nu mai ai plăți lunare, e mult mai ușor să te îmbogățești și să nu mai intri în datorii.
- După ce ai ajuns în formă, e destul de ușor să rămâi astfel, făcând exerciții fizice doar de două ori pe săptămână și ținând o dietă semi-strictă.



- O afacere de succes ar trebui să devină în cele din urmă un bun de preț care să producă profit pentru proprietar și pentru care acesta să cheltuiască numai o fracțiune din timp cu gestionarea ei, odată ce toate sistemele au fost introduse și oamenii necesari angajați pentru a o face să funcționeze.

În timp ce scriu prezenta carte, am alocate pentru ea cinci zile în exclusivitate, perioadă în care ignor practic orice altceva din viața mea, deoarece știu că această muncă în sine și prin sine reprezintă un multiplicator pentru mine. Și mai știu că însuși demersul de a scrie această carte este unul care se realizează cel mai bine printr-un *sezon* scurt de concentrare intensă, și nu scriind câte o propoziție sau două zilnic, o viață întreagă.

---

*Muncește o jumătate de normă cu normă dublă ca să ai timp liber cu normă întreagă.*

---

Toate acestea sunt exemple ale răsplății ce rezultă din acceptarea strategiei „o jumătate de normă cu normă dublă pentru a avea timp liber cu normă întreagă”. Meta-

fora unui „sezon” nu numai că are un sens mai practic atunci când se aplică în fiecare sector al vieții cotidiene, dar este totodată practica efectivă a oamenilor extrem de performanți și „bine echilibrați” (multiplicatori).

Între timp, „echilibrul” este mai des o scuză pentru a justifica performanța slabă decât o explicație validă a motivului pentru care nu obținem rezultatele pe care le dorim în diferite sectoare ale vieții. Echilibrul nu este un punct de referință în funcție de care ar trebui să te compari și nici nu este un standard care să îți aducă o viață așa cum îți place.

Adoptă *sezonul*. Adoptă *dezechilibrul focalizat*. Adoptă faptul de a munci o jumătate de normă cu normă dublă și în curând vei adopta timpul liber cu normă întregă.

## Am crezut că „recreerea” era țelul

Nu sunt sigur de unde am preluat ideea asta, dar o doză considerabilă din stresul pe care îl resimțeam în viață a fost rezultatul ideii că „recreerea” și „pensionarea” sunt țelurile supreme ale unei vieți fericite.

Poate de la mentalitatea celor născuți între 1946 și 1964, conform căreia: „Dacă muncești suficient de mult, atunci într-o bună zi apuci să te pensionezi!”.

Poate de la visul antreprenorial al prietenilor mei investitori cu capital de risc, care spuneau că „e suficientă o idee minunată ca să te poți îmbogăți înainte de a împlini treizeci de ani!”.

Poate de la mentalitatea de tip scară rulantă a unei generații mai tinere, convinsă mereu că există o scurtătură sau o cale ușoară.

Însă, indiferent ce a fost, lucrul care mi-a dat ideea unei recreeri permanente ca țel suprem a fost incredibil de greșit.

Ai făcut vreodată o croazieră de zece zile? Ai fost vreodată țintuit la pat câteva săptămâni sau măcar câteva zile? Cunoști pe cineva care s-a pensionat la treizeci de ani?

Dacă da, atunci știi că nu poți să bei decât câteva Margarita în plus, nu poți să recuperezi decât câteva nopți nedormite și nu poți să vezi

---

*Însă, indiferent ce a fost, lucrul care mi-a dat ideea unei recreeri permanente drept țel suprem a fost incredibil de greșit.*

---

decât câteva programe în reluare, înainte să se întâmple ceva îngrozitor: te plictisești de moarte!

Pe mine mă interesează să muncesc din greu și să mă bucur de răsplată. Cred în urmarea unei căi mai inteligente și mai bune. Sunt un susținător al urmării propriilor visuri și al transpunerii ideilor în realitate. Sunt un partizan al ideii de a-ți rezerva timp pentru lucrurile care-ți fac plăcere. Și cu siguranță cred că e mai valoros să ai mai mulți bani decât să știi ce să faci cu ei. Dar a trebuit să-mi petrec timpul cu multiplicatori reali pentru a-mi da seama că munca nu e un lucru ce trebuie suportat, care ar trebui evitat ori de câte ori este posibil și nu ar trebui să aibă o linie de finis spre care să alergi, doar pentru ca să te poți opri într-o bună zi.

Munca este o parte fundamentală a vieții și o sursă de satisfacții profunde. Am fost creați să muncim. Munca ne aduce fericire și recompense extraordinare care ne umplu viața de bucurie. Munca este una dintre formele cele mai onorante de venerare pe care le avem!

Nu numai că am fost creați să muncim, dar am fost instruiți și avertizați în privința pericolelor de a *nu* munci. Știi că, potrivit unui raport Nielsen din 2012, în medie, o persoană cu vârsta de peste șaiszeci și cinci de ani se uită la televizor patruzeci și opt de ore pe săptămână? Adică aproape șapte ore pe zi!\* Nu prea sună a recompensă, dacă mă întrebi pe mine.

---

\* David Hinckley, „Americans Spend 34 Hours a Week Watching TV, According to Nielsen Numbers”, în *New York Daily News*, 19 septembrie 2012, [nydailynews.com/entertainment/tv-movies/americans-spend-34-hours-week-watching-tv-nielsen-numbers-article-1.1162285](http://nydailynews.com/entertainment/tv-movies/americans-spend-34-hours-week-watching-tv-nielsen-numbers-article-1.1162285).

Este nevoie de muncă pentru a fi un părinte extraordinar. Este nevoie de muncă pentru a fi un lider extraordinar. Este nevoie de muncă pentru a fi extraordinar. Pe cine admiri și *nu* se ocupă de nimic în viață ori nu a muncit niciodată pentru binele altei persoane? Cine e demn de a fi imitat și nu muncește?

Nimeni.

Și atunci de ce suntem de acord cu mitul că viața noastră ar fi cumva mai bună dacă am avea mai puțin de muncă?

Este doar o altă concepție greșită și înșelătoare care ne stăruie în minte, făcându-ne să ne considerăm niște ratați și niște exemple ale felului în care nu se duce o viață potrivită, doar pentru că *muncim* foarte mult.

Îmi place la nebunie modul în care descrie Timothy Keller virtutea muncii în cartea sa *Every Good Endeavour* (*Fiecare strădanie eficientă*):

*Cartea Facerii ne dezvăluie un adevăr frapant – munca a făcut parte din Rai.*

*...Nespus de des, considerăm munca un fel de rău necesar sau chiar o pedeapsă. Totuși, nu vedem munca adusă în povestea noastră umană, după căderea lui Adam în păcat, ca parte a încălcării poruncii și a blestemului care au urmat; face parte din binecuvântarea grădinii Domnului. Munca este o nevoie umană de bază, la fel cum sunt mâncarea, frumusețea, odihna, prietenia, rugăciunea și sexualitatea; nu este doar un simplu medicament, ci hrană pentru sufletul nostru.*

Indiferent de crezurile tale spirituale, sper că poți vedea valoarea acestei atitudini față de muncă, deoarece reflectă aceeași viziune pe care o au multiplicatorii ultraperformanți – indiferent de credința lor religioasă.

Nu spun că viața ar trebui să se rezume *numai* la muncă. Însă un volum adecvat și potrivit de muncă reprezintă o parte importantă a unei vieți împlinite.

Munca înseamnă integritate.

Munca înseamnă libertate.

Când este făcută așa cum trebuie, munca înseamnă bucurie.

## **Am crezut că „a fi eficace” era cea mai mare preocupare**

Eficiența înseamnă să faci lucrurile corect, dar eficacitatea înseamnă să faci lucrurile corecte.

Această deviză obișnuită în domeniul productivității a fost unul dintre primele și încă este unul dintre cele mai frecvente lucruri pe care le-am auzit vreodată în legătură cu gestionarea timpului. Din moment ce o aud așa de des, am început să mă întreb dacă ultraperformerii chiar sunt de acord cu ea.

Din câte se pare, în cea mai mare parte sunt. Dar ceva lipsește.

În primul rând, e bizar cum acest clișeu popular a creat o reputație oarecum proastă eficienței. Definită ca „executarea sau funcționarea în cel mai bun mod posibil și cu cea mai puțină irosire de timp și efort”, eficiența pare să fie încă o preocupare foarte valoroasă. Pentru indivizi și

organizații, cu siguranță nu e ceva de ocolit, căci presupune economii incredibile în privința costurilor.

Însă discuția mai fascinantă este în jurul subiectului eficacității.

Cuvântul „eficacitate” derivă din rădăcina cuvântului latin *effectus*, însemnând „a aduce, a realiza sau a face”, iar conform definiției sale exacte de dicționar înseamnă „competent și capabil să execute bine; a avea o capacitate demonstrată; potrivit să îndeplinească un scop; *care produce sau este capabil de a produce un rezultat*”.

Eficacitatea, așa cum e definită de deviză, este aparent doar *o parte* a poveștii. Una dintre caracteristicile definitorii ale multiplicatorilor este concentrarea lor neobosită și fermă asupra *rezultatelor*. De fapt, una dintre cele mai definitive caracteristici ale oamenilor cu succes financiar este că ei aleg în realitate să fie plătiți pe baza rezultatelor, și nu a timpului consumat.

Oamenii auți înțeleg că există o relație inerentă între risc și răsplată. Deși nu este *întotdeauna* adevărat că un risc mai mare înseamnă o răsplată mai mare (există o mulțime de lucruri stupide și riscante pe care le fac oamenii și care au o probabilitate mică de răsplată), este adevărat că cele mai mari recompense vor include mereu riscul și incertitudinea.

Riscul numărul unu pe care cei bogați sunt dispuși să și-l asume este să fie plătiți pentru rezultatele lor, și nu în funcție de timpul consumat.

Aleg să parieze pe ei înșiși. Cred în propria autodisciplină și în propria abilitate de a obține rezultate.

- Investitorii cu capital de risc varsă mulți bani într-un lucru chiar atunci când, în principiu, nu e decât *o idee*, deoarece cred în abilitatea lor și a echipei lor de a obține rezultate care vor aduce ca răsplată dividende enorme.
- Reprezentanții de vânzări investesc timp și energie dând telefoane și sperând că, în cele din urmă, vor reuși să realizeze comisioane care să le aducă un venit mare pe oră și că vor obține recomandări care le vor ajuta afacerile să crească, și să tot crească.
- Directorii preiau roluri care le cer să ia decizii dificile pentru timpuri viitoare incerte, fiindcă se așteaptă să fie răsplățiți din profiturile finale rezultate ca urmare a propriilor lor judecăți. Alegerile bune înseamnă bani buni; alegerile proaste înseamnă bani puțini.
- Antreprenorii își riscă mijloacele de existență pentru șansa de a-și controla singuri destinul, plătindu-se ultimii, după ce și-au achitat datoriile față de toți ceilalți oameni și față de companie.
- Recrutorii care lucrează în companii cu vânzări directe renunță la salariile tradiționale din convingerea că, dacă pot ajuta suficienți oameni să aibă succes, ajutorul li se va întoarce însutit.

Sunt doar câteva exemple de multiplicatori care riscă foarte mult pentru a fi (speră ei) răsplățiți la o dată ulterioară.

Da, acești oameni uneori pierd, și pierd mult; însă totodată câștigă mult pentru că își încearcă norocul. Câștigă recompense pentru că riscă să aibă pierderi.

Dar ideea comună a tuturor acestor cazuri este aceea că sunt plătiți pentru rezultatele lor. Nu sunt plătiți pentru activitatea lor. Nu sunt plătiți pentru timpul lor. Nu sunt plătiți pentru efortul lor. Nu sunt plătiți pentru competența, capacitatea sau chiar abilitatea lor. Sunt plătiți simplu și clar pentru rezultatele lor.

În esența ei, diferența constă în faptul că, pentru un multiplicator, succesul nu se referă atât de mult la eficiență sau eficacitate; se referă la randament.

„Randamentul” este definit drept „calitatea de a avea succes în obținerea rezultatului intenționat”.

---

*În esența ei, diferența constă în faptul că, pentru un multiplicator, succesul nu se referă atât de mult la eficiență sau eficacitate; se referă la randament.*

---

Evident că există o anumită discrepanță dacă ne gândim la cât de apropiate sunt aceste trei cuvinte (eficiență, eficacitate și randament)\* din punct de vedere semantic și că se pune problema dacă există cu adevărat o diferență suficient de mare între ele pentru a trasa o delimitare clară; dar asta e de fapt o chestiune de semantică.

Ceea ce contează este că pentru un multiplicator nu e suficient să fie „competent și capabil să-și desfășoare bine activitatea” sau să fie „capabil să obțină un rezultat”; contează numai să obțină *efectiv* rezultatele pe care le-a intenționat.

Pentru el nu e vorba *neapărat* de a face lucrurile corect.

Și nu este vorba *numai* de a face lucrurile corecte.

Sincer, nu este vorba deloc de a face niște *lucruri*.

---

\* În limba engleză, avem *efficiency*, *effectiveness* și *efficacy*. (n.ed.)



Pentru un multiplicator, în final este vorba *numai* despre obținerea rezultatelor dorite.

De mult prea multe ori ne axăm asupra a tot ce *am făcut* în loc să ne concentrăm pe tot ce *a rezultat din* ceea ce am făcut.

De mult prea multe ori, ne convingem singuri că, dacă facem ceva, atunci muncim.

De mult prea multe ori, ne consolăm cu falsa senzație de satisfacție pe care ne-o dau toate gândurile și timpul pe care le-am alocat unui anume lucru, care de fapt nu a produs niciun rezultat semnificativ.

Deci, vezi tu, reiese că:

A fi ocupat nu e o virtute.

Echilibrul este o închipuire.

Recreerea nu este linia de finisș supremă.

Iar eficacitatea nu este ceea ce contează cu adevărat.

Tot ce știi despre gestionarea timpului e greșit.

Iar acesta e doar începutul...

## Rezumatul capitolului

---

### Ce credeai că știi

#### IDEI-CHEIE

- Diluarea priorităților este noua procrastinare. Îi afectează adesea pe perfecționiștii cronici.
- Multe dintre cele mai comune devize pe care le auzim în legătură cu „gestionarea timpului” nu sunt viziuni împărtășite de adevărații multiplicatori.

#### DESCOPERIRI NEAȘTEPTATE

- A-ți spune ție și celorlalți cât de „ocupat” ești presupune existența unui tipar dăunător sinelui, care îți erodează sentimentul de proprietate și control, împiedicându-te să-ți folosești creativitatea ca să găsești soluții pentru provocările cu care te confrunți.
- Echilibrul este un mit care nici măcar nu are un sens practic pe care să încerci să-l realizezi. Punctul de vedere al unui multiplicator este unul de *dezechilibrare* a concentrării și energiei, prin orientarea lor către o direcție dorită, pentru o scurtă perioadă de timp, în vederea obținerii rezultatului dorit.
- Recreerea este un țel nesatisfăcător, de natură să te înșele. Munca este bună și ar trebui să fie una dintre sursele principale de bucurie în viață.
- Rezultatele sunt ceea ce contează, iar multiplicatorii țintesc cu interes spre ele. Dacă te concentrezi pe obținerea rezultatelor fără să-ți limitezi ideile

cu privire la modul în care să obții acele rezultate, vei veni cu soluții uimitoare.

### STATISTICI FRAPANTE

- În medie, o persoană obișnuită petrece o oră pe zi căutând diverse lucruri.
- În medie, o persoană cu vârsta de peste șaiszeci și cinci de ani petrece patruzeci și opt de ore pe săptămână uitându-se la televizor.

### ÎNTREBĂRI DE ACȚIUNE

- Ce ar fi dacă ai șterge tot ce credeai că știi despre gestionarea timpului?

## 2

# Gestionarea și prioritizarea timpului

Un profesor avea un borcan de sticlă plin până la vârf cu pietre mari, pe care îl ținea în fața clasei sale. El a întrebat: „Copii, acest borcan este plin?”. Copiii au răspuns în cor: „Da, bineînțeles că este”.

Profesorul a luat apoi un pumn de pietricele din spatele catedrei. Când le-a dat drumul în borcan, acestea s-au strecurat printre celelalte pietre. După aceea a întrebat: „Copii, acest borcan este plin?”. Și atunci, toți au aprobat din cap zâmbind: „Da, bineînțeles că este”.

De sub masă, profesorul a scos apoi o cană cu nisip pe care l-a vărsat în borcan. Acesta a astupat și pietrele, și pietricelele. Apoi, profesorul a mai întrebat o dată: „Copii, acest borcan este plin?”. Acum, dându-și seama că nu mai putea fi adăugat nimic pentru că nu mai exista niciun spațiu vizibil, copiii au spus: „Da, acum cu siguranță este plin”.

Însă profesorul a mai scos ceva din spatele catedrei. De data aceasta era un ulcior cu apă, pe care a turnat-o, umplând și ultimul spațiu liber din borcan. Apoi s-a întors spre clasă și a zis: „La fel ca în viață, credem adesea că nu mai putem; însă, când ne străduim să fim creativi, descoperim întotdeauna că mai există un spațiu pe care să-l umplem”.

Deși această poveste este probabil una dintre cele mai vechi din ramura dezvoltării personale, nu am auzit niciodată de altă metaforă care să descrie cu mai multă precizie strategia de gestionare a timpului.

Acest exemplu reprezintă chintesența dezbaterii cu privire la eficiență. El evidențiază faptul că, aproape întotdeauna, există o modalitate de a mai adăuga ceva. Iar asta pare să se potrivească foarte bine cu ideea tradițională de „gestionare a timpului”, fiindcă respectiva paradigmă se referea doar la dezvoltarea de instrumente și tehnici care să ne ajute să ducem la bun sfârșit *majoritatea* sarcinilor dintr-o singură zi.

Volumul general de muncă în domeniul gestionării timpului se referă în cea mai mare parte la eficiență și este adevărat că, dacă am fi capabili să ne facem munca mai eficient, atunci asta ar trebui să lase loc posibilității de a face și alte lucruri.

Este o formă liniară de gândire și, după cum am menționat anterior, încă există, mai mult ca niciodată, o valoare și economii de costuri incredibile care pot fi obținute dacă învățăm cum să facem lucrurile mai eficient.

Singura slăbiciune reală a analogiei cu pietrele, pietricelele și nisipul este că nu are în vedere o parte importantă a realității. Cu alte cuvinte, e o poveste drăguță, cu o lecție într-adevăr valoroasă, dar care nu corespunde complet dinamicilor vieții zilnice moderne.

În demonstrație, totul se potrivește frumos în vas dacă îl *organizezi* în modul potrivit și adaugi elementele în ordinea potrivită. Dar în viața reală, poți să fii *perfect* organizat și tot rămâi fără capacitatea de a mai adăuga. Ca să nu mai menționez că scopul nu este *neapărat* să adaugi mai mult! Nu uita că scopul este *să obții mai multe rezultate*.

Dar, pentru a folosi aceeași analogie, hai să presupunem că borcanul reprezintă cele douăzeci și patru de ore dintr-o zi și că ulciorul cu apă reprezintă tot ce ai de făcut. Doar că, de data asta, să spunem că ai atins *eficiența absolută, maximă* în absolut fiecare lucru pe care l-ai făcut pe parcursul zilei, astfel că nici măcar nu ai mai avut „pietrele” pe care să le pui în borcan; totul era doar apă.

Ceea ce ai descoperi în cele din urmă este că indiferent cât de bine „ți-ai gestionat timpul” și indiferent cât de *eficient* ai muncit, borcanul zilei tale s-ar revărsa în cele din urmă.



LUCRURI DE FĂCUT



ZIUA TA

De ce?

Din cauza unui adevăr evident, însă care merită subliniat...

Sunt *mai multe* lucruri de făcut decât poți face tu *vreodată*. Mereu există *altceva* ce ai *putea* face. Există întotdeauna mai multe îmbunătățiri pe care le poți face. Există un plus pe care l-ai putea adăuga. Există un alt loc în care ai putea merge. *Et cetera*.

---

*Sunt mai multe lucruri de făcut decât poți face tu vreodată.*

---

Și, ca să revenim, eficiența încă merită foarte mult să fie inclusă în viața noastră. Totuși, din cauza fatalului adevăr că întotdeauna există mai multe

lucruri de făcut decât ai putea face vreodată, dezbaterea asupra paradigmei *eficienței* și „gestionării timpului” își atinge în cele din urmă limita; beneficiul său e limitat. Borcanul cu apă care se revarsă în acest exemplu modificat este o reprezentare vizuală puternică a modului în care descoperim că *se simt* mulți dintre clienții noștri care vin pentru consiliere și consultanță precum și subiecții de cercetare.

Ei lucrează mai rapid decât au lucrat vreodată în toată viața lor. Lucrează mai mult ca niciodată. Au instrumente și o tehnologie mai avansată. Insistă mai mult, și totuși sunt stresați, copleșiți, presați, iar uneori li se pare că rămân în urmă tot mai mult în fiecare zi. „Paharul lor dă pe dinafară” – dar nu într-un sens bun.

Aceasta din cauză că încă operează după o gândire liniară, unidimensională, aceea conform căreia „dacă mă pot mișca mai repede, le pot face pe toate”. Nu e nimic greșit, rău sau incorect să te miști mai repede; abilitatea de a-i depăși în muncă pe ceilalți contează pentru mulți și a fost un punct de vedere major în *Take the Stairs*.

Dar cei care cred în continuare că mai multe ore sau mai multă eficiență constituie răspunsul suprem la dificultățile cu privire la volumul de muncă s-au condamnat la un stres perpetuu, deoarece încă nu au conștientizat faptul că avem de-a face cu o roată care se învâрте la nesfârșit, iar în final cu o postură necâștigătoare.

De fapt, în cazul multor astfel de persoane, motivul pentru care se blochează în acea paradigmă veche este faptul că schimbarea ei ar fi similară cu o recunoaștere a înfrângerii. Preferă să rămână nefericite decât să admită că trebuie să se schimbe.

În parte, motivul pentru care atât de mulți oameni sunt blocați în această gândire liniară, unidimensională, a gestionării timpului și a eficienței este că semantica reală a expresiei „gestionarea timpului” întărește acest tip de gândire.

„A-ți gestiona timpul” sugerează că ar trebui să lucrezi mai repede pentru a face mai multe în timpul pe care-l ai la dispoziție. Altfel spus, „a profita de timpul pe care-l ai”. Și asta este exact ceea ce facem noi când suntem eficienți, realizăm la maximum o *activitate* în timpul care ne e disponibil.

Dar iată care e adevărul: Nu poți gestiona *cu adevărat* timpul.

Toată lumea vorbește despre abilitățile noastre de „gestionare a timpului”. Poate chiar ai ales această carte, deoarece crezi că este loc pentru o îmbunătățire sau ești curios în privința strategiilor de „gestionare a timpului”. S-ar putea ca „gestionarea timpului” să fie foarte bine subiectul de care crezi că te ocupi citind această carte, dar nu este așa.

Fiindcă nu există o gestionare a timpului; există numai o gestionare a sinelui.



Nu poți gestiona timpul. Nu poți controla timpul. Nu poți porni timpul. Nu poți opri timpul. Poți munci repede sau încet, însă timpul curge în același ritm, indiferent de ceea ce vrem să facem noi.

---

*Nu există o gestionare a timpului; există numai o gestionare a sinelui.*

---

Poți, totuși, să te gestionezi pe tine însuți. Poți alege ce faci azi cu timpul care ți s-a dat. Poți hotărî căror lucruri merită să te dedici și căror nu.

Poți alege fie să te concentrezi asupra unor lucruri care contează, fie să te lași purtat de val într-o mare a distragerilor.

Tu ai, de fapt, controlul asupra ta. Și odată ce ai înțeles acest adevăr, ești pregătit să îți „prioritizezi timpul”.

---

## DIFERENȚA FUNDAMENTALĂ

---

### MENTALITATEA UNUI MULTIPLICATOR – STUDIU DE CAZ

Tracy Christman, operațiuni de franciză,  
Budget Blinds Orange, California

Cum peste 70% dintre femei sunt angajate în câmpul muncii, „mama care merge la serviciu” este o realitate foarte comună în ziua de astăzi; însă, pentru Tracy Christman, nu înseamnă că trebuie să aleagă între a fi un părinte de succes sau un angajat de succes\*. Ca vicepreședinte al unei asociații de furnizori pentru Budget Blinds, ea conduce o echipă de nouă persoane foarte agere, inteligente și talentate în do-

---

\* U.S. Bureau of Labor Statistics, „Employment Characteristics of Families Survey”, 25 aprilie 2014, [bls.gov/news.release/famee.nr0.htm](https://www.bls.gov/news.release/famee.nr0.htm). (n.aut.)

meniul serviciilor, persoane care alcătuiesc echipa executivă la Home Franchise Concepts (compania-mamă a Budget Blinds și Tailored Living).

Timp de peste doisprezece ani, funcția lui Tracy a purtat-o la propriu și periodic prin toată lumea, întrucât ea este cea care dezvoltă și menține relațiile cu furnizorii și distribuitorii care au o misiune deosebit de importantă pentru succesul organizației ce se dezvoltă exponențial. După cum îți poți imagina, situația a creat uneori un conflict destul de mare în sufletul acestei femei, mamă a doi copii.

„Sincer, mereu m-am luptat cu tentația de a alege între viața profesională și cea de familie. Prioritatea mea și dorința mea numărul unu sunt să fiu o mamă minunată, deci probabil că au existat perioade când am lucrat un pic prea mult”, recunoaște Tracy cu modestie. „Dar am ajuns să accept această luptă ca pe încă o provocare a vieții căreia trebuie să îi fac față, iar familia și colegii mei s-au raliat mereu ca să mă susțină.”

Ea adaugă: „Soțul meu și cu mine am discutat din timp și am luat hotărârea că vom lucra împreună ca o echipă, pentru a ne asigura că pot fi o persoană foarte performantă la muncă, dare care nu va rata niciodată vreo activitate specială a copiilor. Am vrut să ne asigurăm că copiii noștri știu că sunt pe primul loc și până și ei au dat dovadă de flexibilitate față de mine pentru a face acest lucru posibil, fiindcă am găsit mereu moduri speciale de a ne conecta.

Când erau mici, dacă plecam în vreo călătorie, cumpăram mereu două cărți identice: una pentru ei și una pentru mine. Conform unui angajament fix și fără compromis, îi sunam la aceeași oră în fiecare seară înainte de culcare și citeam împreună. Aveam conversații reale despre lucruri importante, pe care, privind în urmă, s-ar putea să nu le fi avut niciodată dacă aș fi fost fizic prezentă acasă. Și ori de câte ori mă întorceam dintr-o călătorie, ne rezervam timp

ca să le pot arăta imagini cu tot ce făceam și să avem șansa de a le trăi împreună.

Serios, faptul că fac lucrurile în proporție de 120% și că probabil m-am înhămat la prea mult s-a dovedit uneori a fi una dintre cele mai mari binecuvântări din viața mea, pentru că m-a ajutat să fiu mai bună la stabilirea priorităților. M-a ajutat să învăț să mă simt confortabil când spun *nu* lucrurilor, atunci când era o alegere potrivită, fiindcă eram nevoită să o fac, ca să-mi protejiez timpul petrecut cu copiii. La fel, m-a forțat să îmi ridic atât organizația cât și procesele de gestionare a proiectelor de muncă la un nivel pe care probabil nu l-aș fi atins niciodată fără acele presiuni. Această luptă constantă mi-a întărit abilitatea de a evalua clar și rapid – în orice moment din viața mea personală sau profesională – «care este următorul lucru pe care-l pot realiza și care va avea *cu adevărat importanță*».

La fel ca majoritatea multiplicatorilor, Tracy pare să fie recunoscătoare pentru provocările pe care timpul i le așterne în față și recunoscătoare pentru norocul pe care l-a avut pe parcurs. Orice ar face, sigur funcționează, fiindcă acum, la vârsta de șaisprezece și, respectiv, douăzeci de ani, copiii ei sunt niște tineri grozavi, iar acea companie „mică”, la a cărei construcție a contribuit, a crescut de la 110 francize la peste 1.000.

Tracy rezumă timpul nostru împreună printr-o serie remarcabilă de afirmații: „Pur și simplu nu voi sacrifica faptul de a fi o mamă bună *sau* de a fi o parte esențială în misi-

---

*Eu refuz să îmi consider copiii sau familia motivul pentru care nu pot atinge excelența în muncă; ei sunt mai degrabă motivul pentru care trebuie să o fac.*

---

unea de a ne servi deținătorii de francize la serviciu. Un lucru pe care nu l-am înțeles niciodată este de ce își menționează unii oameni copiii drept motivul pentru care nu este posibil să exceleze în carieră. Eu refuz să îmi consider copiii sau familia

motivul pentru care nu pot atinge excelența în muncă; ei sunt mai degrabă motivul pentru care *trebuie* să o fac”.

## Prioritizarea timpului

Odată ce recunoști față de tine însuși că nu poți gestiona timpul și că nu te poți gestiona decât pe tine, acceptând faptul că sunt mai multe lucruri de făcut decât ai putea face vreodată, se ivește o nouă strategie: prioritizarea.

„Prioritizarea” este definită ca fiind „aranjarea sau realizarea în ordinea priorităților”, iar „prioritatea” e definită ca fiind „starea sau calitatea de a fi primul în timp sau de a apărea primul”\*. Combinate, cele două definiții ar suna cam așa: „a aranja sau a face în ordine cronologică sau în ordinea apariției”.

Le-am asimilat pentru a-mi crea propria definiție prescurtată a prioritizării: a pune o sarcină înaintea alteia.

Și vai, cât de valoros este să înveți modul în care pui o sarcină înaintea alteia! La fel ca eficiența și gestionarea timpului, și ea se aplică incredibil în viața noastră.

În ultimii aproximativ douăzeci și cinci de ani, se pare că s-a pus un accent mult mai mare pe prioritarizare, lucru care cred că a fost încurajat de largă receptare a cărții regretatului dr. Stephen R. Covey, un om extraordinar, intitulată *Cele 7 obișnuințe ale persoanelor extraordinar de eficiente*. Un bestseller internațional vândut în peste douăzeci și cinci de milioane de exemplare în toată lumea, cartea dr. Covey a influențat și a avut un impact asupra traiectoriei

---

\* Dictionary.com, „prioritize”, [dictionary.reference.com/browse/prioritize?s=t](http://dictionary.reference.com/browse/prioritize?s=t). (n.aut.)

pozitive a vieții a numeroși oameni – inclusiv asupra propriei mele vieți.

Capitolul trei al cărții este numit „Dă prioritate priorităților” și a devenit o lucrare revoluționară în ceea ce privește redefinirea modului în care lumea privește timpul. Prioritizarea și eficacitatea au devenit sinonime, după cum declară lumii în mod clar dr. Covey, pentru prima oară: „Cheia nu este să stabilești prioritatea lucrurilor din programul tău, ci să-ți programezi prioritățile.”\*

Apoi, a prezentat un instrument menit să ne ajute să înțelegem că nu toate sarcinile sunt create egale. Acest instrument a devenit atât de răspândit, încât e aproape imposibil să ai o conversație despre productivitate fără să vorbești despre el. Dr. Covey l-a numit „Matricea de management al timpului”.

Era un grafic simplu, în care axa y reprezenta *importanța*, iar axa x reprezenta *urgența*. În mod grafic, a creat o separare firească în cele patru cadrane distincte obținute astfel, separare ce reprezintă patru tipuri diferite de sarcini în viața noastră:

1. Important și urgent
2. Important, dar nu și urgent
3. Neimportant, dar urgent
4. Neimportant și nu urgent

Există probabilitatea ca, de vreme ce citești această carte, să fii cel puțin familiarizat cu diagrama la care m-am

---

\* *Cele 7 obișnuințe ale persoanelor extraordinar de eficace*, Editura Act și Politon, București, 2015. (n.tr.)

referit mai sus și pe deplin conștient de puterea sa. (Iar dacă nu ai citit cartea dr. Covey, îți recomand cu tărie să o faci.)

Principala pledoarie a dr. Covey era aceea că rezultatele apar prin axarea pe cadranul 2 (Important, dar nu urgent). Aici se află lucruri precum planificarea strategiei, construirea relațiilor, recunoașterea și investirea în oportunități noi.

Însă, pentru cei mai mulți dintre noi, problema este că vom renunța la aceste activități din cadranul 2, lăsându-ne acaparați din întâmplare de activitățile din cadranul 1 (importante și urgente).

O parte din genialitatea matricei era aceea că a creat un model *bidimensional* pentru a ne gândi și a alege cum ne petrecem timpul. Deși eficiența este un model liniar de luare a deciziei (cum pot accelera lucrurile ca să fac mai mult?), Matricea de management al timpului are doi factori ce trebuie examinați în calculul nostru asupra modului în care ne petrecem timpul: importanța și urgența.

Acest cadru de lucru și strategia de prioritizare păreau să deplaseze totul de la concentrarea exclusivă asupra eficienței și a mișcării mai rapide, la eficacitatea obținută prin axarea în primul rând pe ceea ce contează mai mult.

Trebuie să mă întreb dacă nu cumva o parte dintre ideile sale au fost influențate de remarcabilul eseu „Tyranny of the Urgent” („Tirania urgenței”)\*, „scris în 1967 de Charles Hummel.

---

*Eficacitate obținută prin axarea în primul rând pe ceea ce contează mai mult.*

---

---

\* Eseul poate fi accesat integral la [navfusion.com/assets/Tyranny%20of%20the%20Urgent%20%5BHummel%5D.pdf](http://navfusion.com/assets/Tyranny%20of%20the%20Urgent%20%5BHummel%5D.pdf). (n.aut.)

Atât dl Hummel, cât și dr. Covey păreau să țintească către această dificultate incontestabilă căreia i-au căzut victimă majoritatea dintre noi și pe care clienții din ziua de azi, care participă la cursurile noastre de consiliere, ar descrie-o drept „ocupația de a stinge incendii”.

Este evident că aceasta este în continuare dificultatea proeminentă și larg răspândită cu care se confruntă forța de muncă, căci are legătură cu modul în care alegem să ne petrecem timpul. Știu asta, în parte fiindcă se pare că am inventat neintenționat o expresie în *Take the Stairs*, care descrie competent și îndreaptă această dinamică și lupta pe care o ducem toți cu ea: diluarea priorităților sau DP.

Ironie este că aproape fiecare știre dată de marile canale media naționale și de publicitate referitoare la *Take the Stairs* manifesta o aparentă fascinație pentru expresia „diluarea priorităților”, precum și o recunoaștere a exactității ei. (Care, în paranteză fie spus, este în cele din urmă exact motivul care m-a făcut să scriu cartea pe care o ții acum în mână, căci nu făcea parte din planul nostru inițial.)

Permite-mi să mă întorc la reprezentarea vizuală a ulciorului cu apă, căci are legătură cu modul în care ne petrecem timpul.

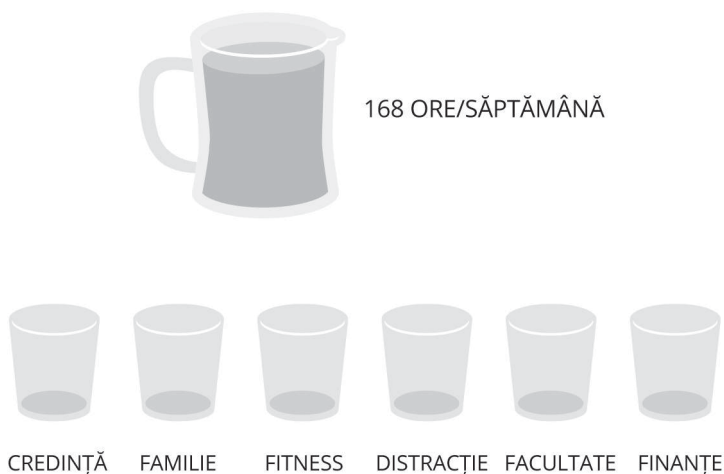
De data aceasta, hai să zicem că ulciorul cu apă nu reprezintă sarcinile pe care trebuie să le îndeplinești, ci reprezintă cele 168 de ore din săptămână pe care trebuie să le *consumi*. Stabilirea modului în care decizi să *consumi* acest timp se face prin folosirea celor patru cadrane și calcularea celor mai importante și mai urgente lucruri.

De dragul simplității, să spunem că îți vei distribui timpul în sectoare diferite ale vieții. Vom folosi aceleași șase

sectoare, fără o ordine anume, la care m-am referit și în *Take the Stairs*, la secțiunea despre o viață de cinci stele:

- Familie
- Facultate (Muncă)
- Credință
- Fitness
- Distracție
- Finanțe

Și dacă tot vorbim despre prioritzare, hai să ne imaginăm câte un pahar care să reprezinte fiecare sector al vieții tale, astfel:



Amintește-ți că puterea prioritizării înseamnă „să pui o sarcină înaintea alteia”. Înseamnă să alegi conștient (printr-o modalitate de calcul, folosind criteriile precum matricea de management al timpului sau altă metodă)