Pochwały *Jednozadaniowości*

„System, który przedstawia Zack, jest przemyślany, prosty i praktyczny, nic więc dziwnego, że działa".

Richard McAlonan, dyrektor wykonawczy Ernst & Young LLP

„Zack daje przekonujący dowód na rzecz zalet jednozadaniowości w życiu".

Rachel Lam, wiceprezes senior i dyrektor zarządzający
Time Warner Investments

„Wielozadaniowość jest głupotą – czy chciałbyś być operowany przez chirurga, który co pięć minut sprawdzałby swoją pocztę mailową? Devora oferuje prostą, jasną radę, aby zrobić znacznie więcej, niż kiedykolwiek mógłbyś pomyśleć".

Deborah S. Cohn, były komisarz Urzędu Patentowego USA
i Biura Znaków Handlowych

„W naszym niezwykle powiązanym świecie, gdzie boimy się, aby czegoś nie pominąć, Zack daje nam przesłanie, które powinniśmy usłyszeć – kluczem do osobistego i organizacyjnego sukcesu jest skoncentrowanie się na tym, co najważniejsze".

Patrick Fitzgerald, wiceprezes SiriusXM Radio

„Zack dostarcza artylerii, aby uśmiercić wielozadaniowego potwora, tworząc pełnię, szczęśliwość i szczytowe dokonania".

Amy Lemon, kierownik programowy Smithsonian Institution

„Zack daje nam bardzo potrzebny impuls, aby ustrzec nas przed niebezpieczeństwami zdekoncentrowanego umysłu".

Jeff Weirens, M&A Consulting Leader, Deloitte Consulting LLP

„Wspaniała lektura, gdy otrzymujesz na e-mail zawarte tu propozycje i przygotowujesz odpowiedź dla twojego zespołu… Zack potrafi jasno i z humorem nawiązać kontakt ze swoim czytelnikiem, dzięki czemu książkę tę czyta się z przyjemnością".

Mike Brennan, emerytowany oficer wykonawczy,
National Reconnaissance Office

„Ta książka może ocalić twoje życie. Wielozadaniowość stała się fatalnym zakłóceniem, które może zrujnować twoje zdrowie, twoje relacje i twoją pracę. Lecz jest na to lekarstwo: jednozadaniowość. Przeczytaj tę ogromnie wciągającą, napisaną z humorem i niezwykle praktyczną książkę. Będziesz zadowolony, gdy to zrobisz, a zyskają na tym twoje życie i twoja praca".

Jim Kouzes, współautor bestselleru *The Leadership Challenge*,
dziekan w Leavey School of Business, Santa Clara University

„Nie daj się zwieść fałszywym obietnicom wielozadaniowości. Daj się natomiast uwieść propozycjom i humorowi Devory Zack, która pokazuje, jak ukształtować swój umysł, aby rzeczywiście osiągnął szczyt efektywności".

Shai Novik, prezes OPKO Biologics

„Wielozadaniowość jest jak próba spojrzenia w dwóch kierunkach jednocześnie: wydaje się czymś znakomitym, lecz nie może być zrealizowane i staje się przyczyną kłopotów. Devora Zack pomaga ci wykonać więcej, niż myślałeś, używając wskazówek i technik, które rzeczywiście działają".

David Meisegeier, wiceprezes ICF International

„Zawsze byłem skory do wielozadaniowości, myśląc, że jest to jedyny sposób działania. Po przeczytaniu tej książki zmieniłem zdanie".

Hiro Yamaguchi, dyrektor generalny strategii grupowej, TEPCO, Japonia

„Zack rozwiewa nasze mocno zakorzenione przekonania, że wielozadaniowość jest konieczna, aby zrealizować swoje cele, oraz w sposób bardzo wyraźny i zabawny dowodzi, że koncentracja na jednozadaniowości jest najlepszą drogą do osiągnięcia naszych celów".

Howard Wiener, współpracownik KPKG LLP

„Gdy mamy do czynienia z wieloma zadaniami, które muszą być szybko wykonane, łatwo jest wpaść w pułapkę przekonania, że wszystko musi być robione jednocześnie. Zack dowodzi, dlaczego nie jest to prawdą".

Ann-Marie Luciano, współpracownik Dickstein Shapiro LLP

„Mit, który burzy Devora Zack, jest znany najczęściej jako wielozadaniowość. Podczas gdy jednoosobowa orkiestra może kogoś cieszyć i bawić, Zack w swej nowej książce uparcie dowodzi, że człowiek skoncentrowany na jednym zadaniu osiąga wciąż łatwe do wyliczenia rezultaty".

Dave Summers, Dyrektor Digital Media Production,
New Media Stage Management, American Management Association

„Jako klient korzystający z usług Devory w dwóch firmach Fortune 500 mogę potwierdzić, że jej metody prowadzą do namacalnych rezultatów. Jednozadaniowość odkrywa okazje do poprawy i cele właściwego działania, aby wnieść to, co najlepsze, w życie ludzi i organizacji".

Jeff Martin, były członek kierownictwa HR, CSC i America Online

„Zawsze podejrzewałem, że ci, którzy chwalili się, że są w stanie robić wiele rzeczy naraz, nie byli koniecznie najlepsi; ta książka tego dowodzi".

P.J. Kuyper, prezes i dyrektor generalny Motion Picture Licensing Corporation

„Myślałem, że mogę chwalić się tym, że potrafię robić wiele rzeczy naraz – lecz byłem tym zbyt wyczerpany! Dziękuję Devorze Zack za to, że pokazała nam lepszą drogę".

Peter Borden, wiceprezes, Client Services, Sapient Nitro

Jednozadaniowość

Devora Zack

DEVORA
ZACK

JEDNO ZADANIOWOŚĆ

TWÓJ UMYSŁ NIE MOŻE BYĆ W DWÓCH MIEJSCACH JEDNOCZEŚNIE.

Krótka droga do dużego sukcesu

LOGOS

Tytuł oryginału:
Singletasking. Get More Done – One Thing at a Time

Published by The Berrett-Koehler Group Inc,
1333 Broadway, Suite 1000,Oakland, CA 64612, U.S.A.

Przekład: Ryszard Zajączkowski
Redakcja i korekta: Joanna Zalewska
Projekt okładki i skład: RED Paweł Brankiewicz

Copyright © 2015 by Devora Zack

Copyright for the Polish edition © 2016 by Oficyna Wydawnicza LOGOS

Wszelkie prawa zastrzeżone.
Kopiowanie, powielanie, odczytywanie w środkach publicznego przekazu
dozwolone po pisemnym uzgodnieniu z wydawcą.
W sprawie zezwoleń należy zwracać się do

Oficyny Wydawniczej
LOGOS
01-913 Warszawa,
ul. Szekspira 4/386
tel. (22) 793 09 04,
tel. kom. 609 680 132
e-mail: logos@logos.warszawa.pl,
www.logos.warszawa.pl

ISBN 978-83-63488-62-8

Mój najdroższy Czytelniku,
jesteś niniejszym zwolniony
z pokusy nadmiernych osiągnięć.

Twój przyjaciel
Devora Zack

PS Witam Cię.

Carpe diem.

Dla moich synów,
którzy znakomicie dowiedli,
że potrafią skoncentrować się
na jednym zadaniu
nawet w sytuacji największej próby.

Spis treści

Przedmowa 13
Wprowadzenie 17

CZĘŚĆ I. ZAŻĄDAJ ZWROTU WŁASNEGO ŻYCIA 27

Rozdział 1. Mit wielozadaniowości 29
Rozdział 2. Zasada jednozadaniowości 47

CZĘŚĆ II. ODZYSKAJ KONTROLĘ 63

Rozdział 3. Twój umysł 65
Rozdział 4. Twoje dni 81
Rozdział 5. Twoje interakcje 103

CZĘŚĆ III. PRZYPOMNIJ SOBIE WSZYSTKO, CO WAŻNE 127

Rozdział 6. Działanie nie równa się rezultaty 129
Rozdział 7. Dom, słodki dom 145

Dodatek 163
Przypisy 169
Bibliografia 173
Podziękowanie 177
O Autorce 179

PRZEDMOWA

(mit)

Moje życie wymaga,
abym robił kilka rzeczy naraz.

(fakt)

Muszę być całkowicie skoncentrowany,
gdy przemierzam moje życie.

Człowiek sukcesu
jest człowiekiem przeciętnym,
ale na czymś skoncentrowanym.

Anonim

Dlaczego ja?

Jestem przygnębiona swoimi wysokimi kwalifikacjami koniecznymi do napisania tej książki.

Fakt jej stworzenia potwierdza moją dobrą wolę oraz brak umiejętności trafnej oceny sytuacji. Dlaczego dobrowolnie wzięłam na siebie zadanie napisania książki, jeżeli dużo pilniejsze sprawy wymagają poświęcenia im natychmiastowej uwagi?

Przyjrzyjmy się jednemu z moich zwykłych poranków. O 8:30 mam już za sobą ćwiczenia, trochę pisania w pobliskiej kawiarni, przejrzałam już nagłówki gazet, uaktualniłam swoją listę zadań, przemknęłam przez supersam, obudziłam i nakarmiłam trzech wspaniałych synów (znanych również jako zrzędy, „bo znowu trzeba iść do szkoły"), przygotowałam dla nich kanapki na lunch, włączyłam zmywarkę, posprzątałam w mgnieniu oka, załadowałam pralkę, trzykrotnie pokonałam trasę dom – szkoła – dom, odpowiedziałam na kilka wiadomości od swoich klientów i jestem właśnie w drodze na pierwsze spotkanie – rozgoryczona, że wskazówki zegara nieuchronnie zbliżają się do 9:00.

Nie chcę wam wcale zaimponować. Zwykle około 11:30 czuję się wypalona.

Kiedy dotrę do biura, wcale nie gratuluję sobie własnej wydajności. O nie. Czeka bowiem na mnie uroczy zbiór niezwykle pilnych wiadomości, spotkań, rozmów, telekonferencji, prezentacja w porze lunchu oraz ostateczny termin oddania manuskryptu. Czy uda mi się z tym wszystkim uporać?

Nie ma mowy! Jestem nieudacznikiem. Równie dobrze mogę już teraz upaść twarzą wprost na klawiaturę.

Nic mnie nie uratuje z wyjątkiem… jednozadaniowości!

Ja i Ty

Postaraj się zapomnieć o tym, że pracuję zawodowo jako autorka, mówczyni i konsultantka. Dużo większe znaczenie ma fakt, że we własnych trzewiach odczuwam tytaniczną walkę toczoną codziennie przez moich czytelników… i że znam rozwiązanie, które jest naprawdę skuteczne.

Nic nie jest bardziej irytujące niż słuchanie rad pochodzących od tak zwanych ekspertów zupełnie oderwanych od normalnego życia:

- „Deleguj 90 procent swoich zadań; pozwól sobie na kreatywne planowanie strategiczne".
- „Zredukuj ilość pracy do 15 minut dziennie – rób wyłącznie to, co naprawdę konieczne!"
- „Nie bierz na siebie kolejnych obowiązków, dopóki twój harmonogram na to nie pozwoli".
- „Bierz wolne kilka razy w roku, aby nabrać nowych sił".

Czy twoja głowa już eksplodowała?

Nie trać nadziei. Nie jestem kolejnym tego rodzaju ekspertem. Ich niefortunne rady z pewnością nie są właściwym rozwiązaniem twoich problemów. Mam na to sposób, który nazywam jednozadaniowością.

Skuteczna jednozadaniowość oznacza zarządzanie swoim własnym słodkim ja (poczynając od własnych myśli) oraz własnym otoczeniem (włączając w to relacje).

Szczęście ukryte w niezbyt grubej książce. Remedium pojawiło się w poręcznej formie przystępnej i zabawnej lektury. Czy wspomniałam, że również praktycznej?

Jestem przekonana, że oboje będziemy w stanie poradzić sobie z szarością i ukazać się na nowo w dużo bardziej pogodnej, szczęśliwej i skutecznej postaci.

WPROWADZENIE

(mit)

Wielozadaniowość prowadzi
do sukcesu.

(fakt)

Wielozadaniowość prowadzi
do niepowodzenia.

Nie możesz uwierzyć,
że nietrudno jest być prostym i przejrzystym.
Ludzie obawiają się, że wyjdą na głupków.
W rzeczywistości jest wprost przeciwnie.

Jack Welch

Evelyn była podekscytowana esejem, jaki napisała na zajęcia, na które uczęszczała. Zapytała, czy mogłaby mi go przeczytać.

„Jasne! Z przyjemnością go wysłucham!" Po czym rzuciłam okiem na swój iPhone. Wielki błąd!

Założyłam, że będzie potrzebowała czasu, żeby przynieść swoją pracę, a tymczasem ja przez cały dzień czekałam na odpowiedź w sprawie niedawno złożonej propozycji nowego projektu. Dostałam właśnie e-mail od potencjalnego klienta.

Evelyn zaczęła czytać, ale ja byłam myślami gdzieś daleko.

„Zaczekaj!" – powiedziałam. Evelyn przestała czytać.

Jedno spojrzenie na e-mail wystarczyło, żeby przekonać się, że oferta mojej firmy nie została wybrana do kontraktu, nad którym spędziłam większą część ubiegłego tygodnia. „O nie!" – jęknęłam. „To niepoważne! Całkowicie zawalili sprawę!"

Evelyn nie była już w stanie dłużej kryć swojego rozdrażnienia. „Mniejsza z tym".

Błagałam ją o przebaczenie, rzuciłam swojego iPhone'a na stół ekranem do dołu i przekonałam ją, żeby zaczęła czytać swój esej od początku.

To zdarzenie uświadomiło mi dwa zasadnicze fakty:

1. Nie jestem w stanie być w pełni skoncentrowanym słuchaczem, jeśli dzielę swoją uwagę pomiędzy esej Evelyn i rozczarowujące informacje, którymi będę musiała podzielić się jutro z kolegami w pracy.
2. Jeśli wybierasz się wieczorem z wizytą do przyjaciółki, sprawdzanie odpowiedzi w sprawie złożonej oferty nie jest absolutnie konieczne.

A zatem czas zacząć

Czy zdarza ci się spojrzeć na zegar pod koniec dnia i zastanawiać się, gdzie podział się czas? Czy jesteś nieustannie zajęty, a mimo to brak ci poczucia, że odniosłeś sukces? Czy twoja lista zadań do wykonania wciąż się wydłuża, zamiast się kurczyć, pomimo twoich usilnych starań?

Powiedz, proszę, że ten problem nie dotyczy wyłącznie mnie.

W trakcie badań poprzedzających napisanie książki o jednozadaniowości rozmawiałam z setkami osób. Reakcja większości z nich brzmiała: „Potrzebuję tego!" lub ewentualnie: „Mój współpracownik/małżonek/przyjaciel/szef/pracownik tego potrzebuje!".

A jednak pomysł porzucenia wielozadaniowości okazuje się być zaskakująco kontrowersyjny. Gwałtowność reakcji przypominała mi sposób, w jaki niektórzy ludzie ożywiają się, dyskutując o polityce czy religii. Część osób odczuwała wściekłość, nie chcąc pogodzić się z tym, że jednozadaniowość może być w najmniejszym choć stopniu prawdopodobna.

Wielozadaniowość jest głęboko zakorzenionym kulturowym wymaganiem, nieodłącznym elementem naszych czasów. Zastanówcie się chwilę nad następującą reakcją na moją sugestię, że istnieje wiarygodne i lepsze rozwiązanie niż wielozadaniowość: „Podoba mi się pomysł jednozadaniowości, ale obawiam się, że to nie dla mnie. Szczerze mówiąc, jednozadaniowość brzmi jak luksus i to taki, na który ludzie biznesu z reguły nie są w stanie sobie pozwolić. Czy nie brzmi to świetnie, by koncentrować się na jednym zadaniu w danej chwili? Jasne! Ale czy będę miał czas na sen? Wątpię. Udowodnij, proszę, że jestem w błędzie!".

Zgoda. Udowodnię. Lubię wyzwania.

Jednozadaniowość nie jest luksusem; jest koniecznością. Jesteś w stanie osiągnąć dużo więcej, zajmując się jedną rzeczą w danej

chwili, a dodatkowo cieszyć się dobrym snem. W gruncie rzeczy większa ilość czasu na wypoczynek jest zarówno wynikiem, jak i jedną z przyczyn życia zgodnego z regułami jednozadaniowości.

Moja praca nad książką spotkała się też z komentarzami w rodzaju: „Jestem wielozadaniowy przez cały czas. Muszę być. W przeciwnym razie nic by mi się nie udało. Funkcjonowanie bez tego nie jest możliwe".

Zaproponowanie alternatywnego rozwiązania dla istniejącej normy społecznej nigdy nie należało do łatwych. Galileusz żył w czasach, kiedy Ziemię powszechnie uważano za centrum Wszechświata. Zakwestionował to twierdzenie, wysuwając śmiałą tezę, że planety – łącznie z Ziemią – krążą wokół Słońca. W rezultacie zainteresowała się nim Święta Inkwizycja, która uznała go za winnego herezji i umieściła w areszcie domowym. Zgroza.

Stwierdzenie, że wielozadaniowość ma wielu zwolenników, jest zwykłym niedopowiedzeniem. Kiedy mówię, że jest to zwykła iluzja – no cóż, powiedzmy wprost, każdy uzna to za herezję. Nigdy już nie pozwolą mi pracować w tym mieście jako konsultant!

Kiedy dysydent decyduje się pójść pod prąd, wszystkie komponenty jego teorii muszą być na swoim miejscu. Po pierwsze, musimy naprawdę szczerze wierzyć w to, za czym się opowiadamy. Po drugie, nie wolno nam zatrzymywać wyłącznie dla siebie tego, o czym wiemy, że jest prawdą.

A zatem, moi przyjaciele, przedstawiam wam zasadę jednozadaniowości:

► **Zrobisz więcej, zajmując się jednorazowo jedną rzeczą.**

Przypomnij sobie sytuację, kiedy coś liczyłeś – pieniądze, przedmioty, uderzenia serca lub dowody uznania – i nagle byłeś już myślami gdzieś indziej i musiałeś zaczynać od początku. Mogłeś pogubić

się w rachunkach z dwóch powodów. Jeden jest natury wewnętrznej: powędrowałeś myślami gdzieś daleko. Drugi jest taki, że to jakiś zewnętrzny bodziec rozproszył twoją uwagę.

Pierwszy powód pokazuje, że niesforny umysł może spowodować fiasko nawet najprostszego zadania. Drugi zaś ostrzega, że uleganie zewnętrznym bodźcom zakłócającym koncentrację nie oszczędza czasu, ale go marnuje. Tak czy owak doszło do zaburzenia koncentracji, co zmniejszyło twoją efektywność. Teraz będziesz musiał zacząć swoje wyjątkowo ważne obliczenia od nowa.

Niniejsza książka prezentuje system uniwersalnych narzędzi, które pomogą ci poświęcić uwagę sprawom, które mają największe znaczenie. Nauczysz się, w jaki sposób radzić sobie ze swoim umysłem, swoim otoczeniem oraz z tymi wszystkimi natrętnymi ludźmi, którzy nie pozwalają ci w pełni wykorzystać własnego potencjału. Uzyskasz dzięki temu wiedzę o tym, jak konsekwentnie skończyć to, co zacząłeś. Poświęcając się jednemu zadaniu w danej chwili, w danym momencie, uda ci się osiągnąć więcej, a przy okazji twoje relacje staną się głębsze i silniejsze.

A co z zakłóceniami koncentracji? Nauczysz się łagodzić zakłócenia uwagi pochodzące zarówno z twojego umysłu, jak i te pojawiające się wciąż w twoim miejscu pracy.

No dalej: możesz nareszcie odetchnąć z ulgą.

Powitaj jednozadaniowość

Tematy w niniejszej książce zostały ujęte w trzech zasadniczych działach:

Część 1. Zażądaj zwrotu własnego życia
Część 2. Odzyskaj kontrolę
Część 3. Przypomnij sobie wszystko, co ważne

Część 1. przygotowuje grunt do dalszej pracy. Ten dział obala mit wielozadaniowości jako skutecznej odpowiedzi na życie w pośpiechu i przedstawia jednozadaniowość jako antidotum na nasz szalony świat, udostępnia narzędzia samooceny pozwalające określić nasze aktualne podejście do zadań oraz wyjaśnia, w jaki sposób znaleźliśmy się w tej trudnej sytuacji.

Część 2. prezentuje techniki pozwalające kierować swoimi myślami, miejscem pracy oraz relacjami. W tej części dogłębnie zajmiemy się zastosowaniem definicji jednozadaniowości przedstawionej w przedmowie – rozumianej jako zarządzanie sobą i swoim otoczeniem.

Część 3. nauczy cię, w jaki sposób ożywić i poprawić swoje życie rodzinne oraz jak sprawić, żeby żyć spokojniej i szczęśliwiej. W tym dziale zasada jednozadaniowości wykracza poza miejsce pracy.

Każdy element wpływa na pozostałe. Jeśli udoskonalisz swój proces myślowy, będzie to miało pozytywny wpływ na twoje relacje. Jeśli uda ci się przejąć kontrolę nad twoim otoczeniem, dzień przebiegnie bez zakłóceń. I tak dalej. Dlatego właśnie kluczowe elementy znajdą się we wszystkich częściach książki.

To nie może być prawda... a może jednak?

Możliwe, że jednozadaniowość sprawia wrażenie rozwiązania nieco mało realnego. Taka koncepcja może wydać się czarująca, ale przecież macie na głowie dużo więcej, niż jestem w stanie sobie wyobrazić!

Tyle że ja sama również żyję w taki sposób, a wszystkie metody przedstawione w tej książce zostały stworzone i przetestowane przez prawdziwych ludzi i są naprawdę skuteczne.

Kiedy przekonuję was, że wielozadaniowość obraca się przeciwko nam samym, nie jest to jakaś rewelacja, którą wyczarowałam. Twierdzenia zawarte w tej książce są poparte kombinacją wiedzy z zakresu neurobiologii, badań prowadzonych na skalę światową oraz studiów interdyscyplinarnych.

A oto smaczny kąsek na przystawkę: przerzucanie koncentracji obniża efektywność, a jednocześnie zwiększa ilość godzin koniecznych do wykonania zadań. Badacze z Uniwersytetu Harvarda odkryli, że najbardziej wydajni pracownicy zmieniają obiekt uwagi zaledwie kilkakrotnie, podczas gdy osoby pracujące gorączkowo – nawet do pięciuset razy dziennie. Krótko mówiąc, notoryczne przeskakiwanie od jednego zadania do drugiego jest równoznaczne ze słabą wydajnością[1].

Ponadto osoby wielozadaniowe są bardziej niż jednozadaniowe narażone na zakłócenia uwagi (poświęcając dobre wyniki możliwe do osiągnięcia przy realizacji podstawowego zadania przez dopuszczanie innych źródeł informacji), mniej skutecznie radzą sobie z powstrzymywaniem się od zadań nieistotnych oraz wolniej się koncentrują. To, co badacze nazwali „silną wielozadaniowością medialną", wiąże się z wysoką podatnością na zakłócenia koncentracji oraz ograniczoną zdolnością filtrowania bodźców.

Po prostu to zrób!

Wstąpienie w szeregi osób wysoko wydajnych i skutecznych nie wymaga ani zmiany pozycji społecznej, ani przekształceń na skalę globalną. Możesz dokonać tej zmiany całkowicie samodzielnie. Wystarczy, że

wykorzystasz przystępne techniki proponowane w tej książce i nauczysz się, w jaki sposób konsekwentnie kierować swoją uwagę na jedno zadanie jednocześnie.

Dobrze wiem, że pokusa, by ulec wielozadaniowości, jest ogromna. Mam jednak jedno malusieńkie pytanie: Na ile rozwiązanie to sprawdza się w twoim przypadku? Oraz kilka kolejnych pytań, wysoki sądzie: Czy to, że jesteś roztargniony, nieskoncentrowany i rozproszony, sprawia, że jesteś bardziej wydajny, spokojny i zrelaksowany? Czy lubisz, kiedy inni ludzie ci przeszkadzają, wydają się słuchać cię tylko połowicznie albo proszą, żebyś powtórzył to, co powiedziałeś przed chwilą? Czy sprawdzasz wiadomości w trakcie spotkań, czytasz maile, rozmawiając przez telefon, albo brakuje ci samodyscypliny, kiedy próbujesz się skoncentrować?

Niniejsza książka nauczy cię, jak być bardziej wydajnym, całkowicie pogrążyć się w zadaniach i zredukować bodźce rozpraszające uwagę. To jest książka, która nauczy cię – przypomni ci – jak być tu i teraz; w jaki sposób żyć w strumieniu kreatywności; jak położyć kres szaleństwu.

Jednozadaniowość zmieni jakość twojego życia. Podejmij ryzyko. Zdecyduj się!

Dasz radę.