

# ГОРИЗОНТЫ ФОКУСА

(продолжение)

Частота: Когда необходимо больше ясности, направленности, согласованности и мотивации.

(“Райские сады”: «Стать лучшим магазином материалов для ландшафта и сада в округе; интересное, креативное и информативное место для прогулок и покупок, привлекательное для клиентов, которые постоянно готовы тратить свое время и деньги» и т.п.)

**ГОРИЗОНТ 3: ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ** Чего мы хотим добиться в течение 12-24 месяцев, чтобы наше видение стало реальностью?

Форматы: вне работы, с партнерами, советом директоров, командой, семьей; стратегическое планирование; ежегодные сессии по постановке целей и планированию.

Частота: Ежегодно, с поквартальными обзорами и корректировками.

(“Райские сады”: «К концу года достичь 15% роста выручки, 20% рентабельности; оптовый бизнес запущен и безубыточен» и т.п.)

**ГОРИЗОНТ 2: ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ И ВНИМАНИЯ** Важные сферы работы и жизни, которые нужно поддерживать, чтобы «держаться на плаву».

Форматы: Должностные инструкции; диаграммы организационной структуры; руководства для сотрудников; личные контрольные списки; распределение обязанностей в семье; контрольные списки по проектам.

Частота: Периоды оценки результатов работы сотрудников; ежемесячные личные проверки себя по контрольным спискам; когда перемены на работе или в жизни заставляют пересмотреть обязательства.

(“Райские сады”: «Руководство, административный отдел, Отношения с общественностью и маркетинг, продажи, финансы, оптовый бизнес, розничный бизнес» и т.п.)

**ГОРИЗОНТ 1: ПРОЕКТЫ** Любой результат, которого можно достичь в течение одного года за счет выполнения нескольких действий.

Форматы: Обзор списка проектов; планы проектов (подпроекты).

Частота: Еженедельный обзор; когда список следующих действий становится неактуальным.

(“Райские сады”: «Создать подразделение по работе с оптовыми покупателями; актуализировать учетные данные; нанять директора по маркетингу; завершить работу с компанией Асте, обновить систему отопления, вентиляции и кондиционирования» и т.п.)

**ОСНОВАНИЕ: КАЛЕНДАРЬ/СЛЕДУЮЩИЕ ДЕЙСТВИЯ** Следующее физическое видимое действия, которое необходимо предпринять по проекту или для достижения иного желаемого результата; любое предпринимаемое действие.

Форматы: Календарь, списки следующих действий (например, «звонки», «поездки», «дома», «в офисе», «поговорить с руководителем о...»)

Частота: В течение дня; когда встает вопрос о том, что делать дальше.

(“Райские сады”: «Набросать план для создания подразделения по работе с оптовыми покупателями, написать Сэнди в отчет на «рекомендации бухгалтера», позвонить Брендону в ответа на «встретиться за обедом», просмотреть историю заказов Асте, поискать в интернете рекламу конкурентов» и т.п.)

## МОДЕЛЬ АНАЛИЗА ПОВСЕДНЕВНОЙ РАБОТЫ

### Выполнение работы по мере ее появления

Часто бывает так, что возникают неожиданные дела, которые невозможно было предвидеть, но которые непременно требуют вашего участия или которыми вы хотите заняться сами. В любой день у вас может возникнуть необходимость оперативно заниматься появившимися делами, потому что они важнее, чем то, что было вами запланировано заранее.

### Выполнение запланированной работы

В этом случае вы ориентируетесь на свой список следующих действий, выполняя задачи, которые вы определили заранее. Вы совершаете телефонные звонки, генерируете идеи, отправляете письма, обсуждаете что-то с другими и т.д.

### Планирование работы

Планирование работы подразумевает, что вы разбираете все свои корзины «Входящие» (бумаги из лотка для входящих документов, электронные письма, записи с деловых встреч и т.д.), а также разбиваете свою работу на проекты и на более мелкие, выполнимые шаги. Это также означает проведение еженедельного обзора (включая задачи более высокого уровня).

#### 1. Как вы думаете, сколько времени в день (в %) вы сейчас тратите на каждую из этих областей?

Выполнение работы по мере ее появления \_\_\_\_\_ %

Выполнение запланированной работы \_\_\_\_\_ %

Планирование работы \_\_\_\_\_ %

#### 2. Как вы думаете, сколько времени в день (в %) вам следовало бы тратить на каждую из этих областей, учитывая ваши приоритеты и зоны ответственности?

Выполнение работы по мере ее появления \_\_\_\_\_ %

Выполнение запланированной работы \_\_\_\_\_ %

Планирование работы \_\_\_\_\_ %

## РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ

### Итак, как расставить приоритеты? Как решить, чем заняться?

Что действительно для вас важно, определяется тем, чего вы хотите достичь или какой опыт получить. И хотя фактически что-то предпринять вы можете только на уровне действий («Основание»), этот ваш шаг будет продиктован вашими обязательствами, существующими на разных уровнях горизонта.

Есть определенные вещи, выполнение которых будет соответствовать вашим зонам ответственности и внимания, поможет достичь более значимого результата и будет выражением ваших основных ценностей.

При этом из всех вариантов того, чем вы могли бы заняться, - решать запланированные вопросы, взяться за неожиданно возникшие проблемы или фактически заняться планированием своей работы, - вы можете делать только то, что возможно с учетом вашего местонахождения, имеющегося в наличии времени и энергии.

### Таким образом, чтобы действовать максимально эффективно в соответствии с вашими приоритетами, вам следует:

- (А) Знать, в чем заключается ваша миссия и основные ценности, визуализировать их успешное достижение, определить ключевые результаты и проекты, которые должны к этому привести, при этом продуктивно управлять функциональными аспектами вашей личной жизни и профессиональной деятельности, и
- (В) Иметь удобно организованный список всех возможных действий, всегда доступный для оценки с точки зрения возможностей и ограничений в любой момент времени,
- (С) Регулярно и должным образом проводить обзор всего описанного выше.

В тот момент, когда вам придется преодолеть себя и интуитивно решить, что делать в данный момент, этот ваш выбор будет основываться на уверенности, а не просто на надежде.

*Ваш мозг  
должен думать  
над решением  
проблем, а не над  
тем, какие у вас  
есть проблемы.  
— Дэвид Аллен*

# ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

- Списки
  - Следующие действия
  - Повестки встреч
  - Лист ожидания
  - Проекты
- Принятие решения на основе следующих действий (+ правило 2 минут)
- Ежедневно время на обработку – очистка корзин «Входящие»
- Время для обзора
- Интеграция работы и личной жизни

## СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ

Следующие термины используются в контексте методологии Getting Things Done.

**Getting Things Done®** - Название методологии, описанной в этой книге, например: «Мария была еще новичком в использовании принципов Getting Things Done».

**GTD®** - Аббревиатура от названия методологии Getting Things Done.

**Вертикальное мышление** - Изучение и создание множественных уровней содержания в рамках определенной области, т.е. планирование проекта от желаемой цели до следующих действий.

**Вспомогательный материал по следующим действиям** - Категория физических или цифровых материалов, относящихся к следующим действиям. Используются, скорее, в качестве справочных материалов, чем напоминаний о действиях.

**Вспомогательные материалы по проекту** - Любая дополнительная информация или материалы по конкретному проекту. Включая планы проектов, потенциально полезную справочную информацию. Лучше всего организовывать их по проектам или темам.

**Горизонты фокуса** - Отдельные уровни наших обязательств и образа мышления – личные и/или корпоративные.

**Основание - Следующие действия**, - Вещи на физическом, очевидном уровне деятельности, например, письма, телефонные звонки, обсуждения, разные дела, встречи.

**Горизонт 1 Текущие проекты** - Все, что мы хотим завершить в течение следующего года и что требует больше одного конкретного действия. Включая результаты в краткосрочной перспективе, например, «Починить стоп-сигнал», и масштабные проекты, например, «Реорганизация в западном регионе». Основа еженедельного обзора.

**Горизонт 2 Зоны ответственности и внимания** - Аспекты личной жизни и работы, которые необходимо поддерживать, чтобы обеспечить стабильность и успех свой и своего дела. Например, здоровье, финансы, клиентский сервис, стратегическое планирование, семья, карьера.

**Горизонт 3 Цели и задачи** - Результаты для достижения к среднесрочной и долгосрочной перспективе (обычно от трех до 24 месяцев). Например, «Завершить поглощение Acme Consulting», «Организовать прибыльную онлайн-версию нашего тренинга по развитию лидерских качеств», «Согласовать планы Марии по обучению в колледже».

**Горизонт 4 Видение** - Желаемый результат в долгосрочной перспективе. Например, «Издать мемуары», «Вывести компанию на IPO», «Купить летний домик в Провансе».

**Горизонт 5 Миссия и принципы** - Высшая цель, смысл существования, главные ценности человека или компании. Например: «Служить местному сообществу, стабильно принося максимальную пользу как можно большему числу людей».

**Горизонтальное мышление** - Процесс оценки и управления содержанием на одном уровне, например, обзор всех проектов – личных и профессиональных.

**Еженедельный обзор** - Наиболее эффективная техника для сортировки информации на операционном уровне, раз в неделю, контроль сделанного за конкретный период, удаление мусора, обновление информации создание творческого настроения для поддержания постоянного контроля и концентрации.

**Жизненная экосистема** - Содержание в рамках эмпирического опыта человека. Восприятие человеком внешнего мира, способность оценить ситуацию и применить соответствующую ей модель поведения, характеризующуюся большей или меньшей степенью эффективности по шкале от физического выживания до полного духовного присутствия.

**Запланированная работа** - Заранее определенные действия и проекты, отраженные в списках и напоминаниях, доступные для оценки и обзора, в противовес неожиданно возникающим вопросам.

**Карта** - Любой инструмент для создания нужной степени концентрации и направления. Например, календарь, списки действий и проектов, повестки дня для встреч, стратегические планы, должностные инструкции, контрольный список для путешествий, контрольный список для еженедельного обзора.

**Карты ориентации** - Специально созданные списки или справочные материалы, необходимые в определенных обстоятельствах (например, повестка дня встречи, календарь, списки проектов и следующих действий).

**Категории** - Объединение похожих предметов, обычно в формате списка, в папке или в отдельном месте.

**«Когда-нибудь/может быть»** - Общая категория для организации проектов и действий, которые вы хотите периодически просматривать, чтобы иметь возможность что-то предпринять когда-нибудь в будущем.

**Комплексная система управления жизненным циклом** - Сочетание инструментов, структуры, содержания и методов, которое используется для поддержания соответствующего образа жизни. Система организации и обзора рабочего процесса, затрагивающая все аспекты личной жизни и профессиональной деятельности, которая обеспечивает качественную взаимосвязь всех текущих обязательств, напоминаний и информации для оптимального контроля и концентрации в любом месте, в любое время.

**Контекст** - Физическая или психологическая среда, наиболее подходящая для оценки напоминаний и информации по поводу определенных действий. Например, дома, на деловой встрече, в поездке, за компьютером, ощущение творческого потенциала, у телефона, разговор с партнером и т.д.

**Контроль** - Один из двух ключевых элементов процесса управления (вместе с перспективой). Используется для описания стабильной ситуации, с которой вы можете справиться, а не попыток что-то сделать. Например, держать под контролем вождение автомобиля, ситуацию на встрече или кухню.

**Контрольный список** - Любой список, который используется для напоминания или оценки дополнительных шагов, процедур и/или составляющих какой-то деятельности. Например, чек-лист для путешествий; процесс резервирования информации в компьютере; задания для детей, определяющие готовность к школе.

**Корзина «Входящие»** - Физическая или электронная корзина для сбора входящей информации для последующей обработки.

**Лист ожидания** - Категория для отслеживания чего-то, что вы ждете из других источников.

**Модель анализа повседневной работы** - Категории того, что мы делаем в течение рабочего дня, включают: (1) выполнение запланированной работы; (2) выполнение неожиданно появившейся работы; (3) планирование работы (обработка входящей информации).

**Модель естественного планирования** - Интуитивный процесс мышления, состоящий из пяти этапов, к которому прибегает мозг для достижения любого желаемого результата.

**«Незавершёнка»** - Набор необработанного «разного», который собрался в физическом или ментальном пространстве.

**Обдумать** - Позволить чему-то остаться в системе, не предпринимая действий сразу, чтобы оценить это позже. Напоминания, обычно хранящиеся в списке «Когда-нибудь/может быть», в картотеке или календаре.

**Обзор** - Процесс анализа соответствующих карт (См. «Карта»), проводимый на периодической основе или по мере необходимости для обеспечения ясности и концентрации.

**Обработка** - Процесс определения значения чего-то, что неожиданно возникло после этапа сбора информации. Например: «Нужно ли мне сейчас что-то с этим сделать? Если да, то что? Выбросить? Отложить обдумать? Сохранить для справки?»

**Организация** - Процесс физической или цифровой сортировки похожих предметов в отдельные категории и места. Например, список телефонных звонков, которые нужно сделать, полка для книг, которые нужно прочитать, список проектов, которые нужно завершить.

**Организованный (предмет)** - Когда что-то соответствует тому, что это для вас означает.

**Открытый вопрос** - Вопрос, который мы считаем нерешенным. При неправильном управлении постоянно неэффективно нас беспокоит.

**Оценка (похоже на «Обзор»)** - Процесс оценки содержания любого уровня горизонта или категории с точки зрения перспективы.

**Перспектива** - Один из двух ключевых элементов процесса управления (вместе с контролем). Относится к точке зрения, фокусу, уровню горизонта.

**Проект** - Любой результат, который можно достигнуть в течение одного года за счет завершения нескольких шагов. (См. Горизонт 1) Любое обязательство в заданных временных рамках, обзор которого необходимо проводить хотя бы раз в неделю.

**Продуктивный опыт** - Состояние контроля, спокойствия, концентрации и значимой вовлеченности в процесс. Состояние полного присутствия, оптимальное для достижения продуктивности.

**Прояснение (похоже на «Обработку»)** - Процесс определения, что именно означают для вас собранная информация и предметы, какова природа любых их производных, и что вы намерены делать с результатами.

**Путь к совершенству в GTD®** - Пожизненное обучение, совершенствование и адаптация процесса управления собственной жизнью и работой. Создание и использование комплексной системы управления жизненным циклом, динамически управляемой и обеспечивающей оптимальную ориентацию для любых обстоятельств до конца жизни.

**Работа** - Все, что необходимо выполнить, что еще не завершено.

**Рабочий процесс** - Последовательность действий, определяющаяся входящей информацией и обязательствами с начала и до момента завершения.

**“Разное”** - Все, что возникает в вашем физическом и ментальном пространстве, требующее какого-то решения или действия, но еще не организованное и не определенное.

**Результат** - Итоговый результат на любом уровне. Обычно относится к «желаемому результату», т.е. характеристики успешного завершения.

**Сбор** - Процесс сбора (а в некоторых случаях - генерирования) предметов и идей, которые вы считаете потенциально значимыми; вещи, которые привлекли внимание или интерес, чтобы решить, что с ними делать.

**Свободное время** - Небольшие промежутки свободного времени, случайно появляющиеся в течение рабочего дня, во время которых также можно действовать продуктивно, если использовать напоминания и материалы, подходящие для конкретного контекста.

**Система напоминаний** - Бумажный или цифровой инструмент планирования, обеспечивающий возможность, чтобы напоминания с привязкой к дате, попадали к вам для оценки конкретно в эту дату или около нее.

**Следующее действие** - Следующее конкретное физическое действие, ведущее к завершению процесса. Оно достаточно определенное, и вы знаете, где и как оно должно происходить. Так выглядит «процесс» выполнения.

**Требуемая действий** - задача или информация, по поводу которой необходимо что-то предпринять.

**Фиксирование (Похоже на «Сбор»)** - Процесс сбора вместе предметов и идей, которые нуждаются в оценке, принятии решения или конкретном действии.

**Экосистема продуктивности** - Вся потенциально значимая информация, отношения и входящие данные, которые могут вызвать внимание и задать направление фокуса.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ

Изучите возможности тренингов и коучинга для вас и для вашей компании.

Свяжитесь с эксклюзивным представителем по проведению тренингов GTD в России, Беларуси и Казахстане:

ООО “Эверконсалт”

[info@gtdrussia.ru](mailto:info@gtdrussia.ru)

[www.gtdrussia.ru](http://www.gtdrussia.ru)

+7 495 540 42 82

Получите бесплатный доступ к онлайн-курсу по методологии GTD:

[www.gtdconnect.ru](http://www.gtdconnect.ru)